



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

ISSN: 2358-0917

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em  
Administração

Brasil

Cucato, Jussara da Silva Teixeira; Urdan, André Torres;  
Kniess, Cláudia Terezinha; Lima, Edmilson de Oliveira

Ética empresarial e a postura dos colaboradores na era digital

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 18, núm. 1, 2017, Janeiro-, pp. 105-123

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533560864004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org

# ÉTICA EMPRESARIAL E A POSTURA DOS COLABORADORES NA ERA DIGITAL

## BUSINESS ETHICS AND EMPLOYEES' BEHAVIOR IN THE DIGITAL AGE

Recebido em: 30/08/2016 • Aprovado em: 04/11/2016

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editora Científica: Claudia Stadtlober

DOI 10.13058/raep.2017.v18n1.483

**JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO** *jussaracucato@gmail.com*

**ANDRÉ TORRES URDAN**

**CLÁUDIA TEREZINHA KNIESS**

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**

### RESUMO

Este caso de ensino apresenta o histórico de uma indústria metalúrgica familiar no ramo de válvulas industriais, a formação de seu quadro societário e sua trajetória ao longo de 48 anos de atividade. A empresa é referida neste estudo sob o nome fictício de ACDC. O caso é verídico e a privacidade dos envolvidos foi preservada. Aborda-se o progresso de um colaborador da companhia, expondo-se sua evolução, de *office-boy* a gerente industrial da empresa, resultado do desenvolvimento de competências pessoais<sup>1</sup> e do engajamento do sujeito para atingir os resultados empresariais de forma ética. O objetivo deste estudo foi trazer reflexões sobre os desafios que as empresas enfrentam para manter o comportamento ético dos colaboradores, especialmente, daqueles da área de vendas, aliado aos esforços para obter um alto desempenho de mercado e financeiro.

**Palavras-chave:** Ética; Ética empresarial; Colaboradores; Era digital.

### ABSTRACT

*This teaching case presents the history of a family metallurgy business in the industrial valves sector, the formation of its corporate structure and trajectory over 48 years of operations. The company is reported as ACDC, fictitious name. This is a true case, and the privacy of those involved has been preserved. This research addresses the progress of an employee of the company, discussing his evolution in the career from being office assistant to industrial manager of the company and considering that his trajectory resulted from the development of personal skills and his commitment to achieve business results ethically. The purpose of the case is to surface the discussion about the challenges that companies face to maintain the ethical behavior of employees, especially those in the sales area, while they endeavor to obtain high market and financial performance.*

**Keywords:** Ethics; Business ethics; Employees; Digital age.

<sup>1</sup> Competências pessoais, ou seja, habilidades “que envolvem processos de natureza genérica e exigem uma capacidade individual que conjuga esforços de autoconhecimento e motivação intrínseca para atuar eficazmente no ambiente socioprofissional imediato” (NEVES; GARRIDO; SIMÕES, 2006).

## UM SETOR QUE VIRA UMA NOVA EMPRESA

As famílias Kiss e Blink, proprietárias da Indústria Brasileira de Compressores (IBC), mantinham um setor de fabricação de válvulas para a demanda interna da empresa. O setor teve considerável expansão e comercializava o excedente da produção para outras empresas. Os sócios Kiss e Blink, que detinham 50% da IBC cada um, percebem que a produção cada vez maior de válvulas tomava um espaço importante da empresa, fato que começou a interferir nas atividades da IBC.

Após um período de estudos, os sócios decidiram pela desvinculação desse setor. Para tanto, convidaram os herdeiros mais próximos para abrir e tocar uma empresa de válvulas *spin-off*.<sup>2</sup> Pela família Kiss, foi cedido ao genro – Sr. Poison – 50% da nova empresa. A família Blink concedeu 25% das ações da empresa ao filho – Sr. Celso – e 25% ao genro – Sr. Jamiro Life.

Assim começou a empresa ACDC, em 1968, totalmente, desvinculada da empresa-mãe, porém, por se tratar de uma empresa dirigida por membros com certa afinidade, caracterizou-se como uma empresa familiar.<sup>3</sup> Já nos primeiros anos de vida, o empreendimento teve crescimento exponencial, atuando, principalmente, na produção de válvulas industriais para a área de alimentos e frigoríficos.

Em 1986, a então gerente financeira da ACDC contratou o jovem Ringo, filho de uma amiga, como *office-boy*. Ringo já havia ocupado cargos mais altos em uma instituição financeira, porém estava desempregado. O rapaz, logo, percebeu uma oportunidade de crescimento, à qual abraçou, aceitando a proposta de emprego. De fato, após um ano de trabalho, foi promovido, passando à área administrativo-financeira, como auxiliar de escritório. Depois, foi promovido a auxiliar de vendas, permanecendo neste cargo por um ano. A partir daí, passou ao cargo de vendedor, apresentando

2 O termo *spin-off* se reporta ao nascimento de uma nova empresa a partir de uma empresa-mãe (ver mais em: FILION; LUC; FORTIN, 2002).

3 Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. Bornholdt (2005) acrescenta que em uma empresa familiar as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família, sendo que o controle acionário pertence a esta e/ou a seus herdeiros.

grande afinidade com a função, já que fechava boas vendas e, ainda, captava novos clientes.

Esse diferenciais contribuíram para que, no ano de 2001, Ringo assumisse a gerência de vendas, oportunidade durante a qual introduziu, no portfólio da ACDC, outros produtos, levando ao aumento significativo de faturamento da empresa.

Ringo sempre se mostrou um colaborador muito dedicado e ético, buscando dedicar-se com empenho à ACDC, razão que também contribuiu para sua ascensão hierárquica. Por ter surgido de uma empresa-mãe, que já possuía sua cultura organizacional estabelecida, a ACDC trouxe a cultura da empresa e apontava para o comportamento ético de sócios, gestores e colaboradores<sup>4</sup>, comportamento esse que os sócios examinavam com atenção e solicitude.

A postura dos sócios guiava-se pela atenção e generosidade com o pessoal. Mantinham um bom relacionamento com todos os colaboradores, não importando o setor ou cargo. Em muitos casos, notando dificuldades pessoais enfrentadas por colaboradores da ACDC, os sócios ofereciam apoio e ajuda, inclusive, financeira. O Sr. Ringo foi um dos colaboradores que recebeu apoio em mais de uma ocasião, o que ele buscava retribuir; em suas palavras:

*“Eu tenho uma enorme gratidão por tudo que fizeram por mim, além da oportunidade de crescer dentro da empresa, me deram a oportunidade de formar minha família, não só com aconselhamentos, mas também com empréstimos para a construção de minha primeira casa. Também tive a oportunidade de concluir o segundo grau, com ajuda financeira dos sócios. Quando estava estabilizado e fui tentar quitar a dívida, ouvi que a recompensa deles estava em poder ajudar, e que o melhor pagamento seria minha dedicação à empresa”.*

4 As empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, suas crenças, seus princípios e valores. Toda empresa familiar não pode deixar de lado essa cultura de organização, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando para os consumidores e clientes como é o trabalho dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos. Davel e Colbari (2000) comentam que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial.

## VENDEDOR DESONESTO

No ano de 2014, o Sr. Ringo gerenciava todo o departamento comercial e vivia sob pressão para alavancar as vendas da ACDC. Após algumas reuniões com a diretoria, resolveu contratar um vendedor experiente no ramo, que já havia atuado em várias firmas de válvulas industriais. A expectativa era que o contratado melhorasse os resultados da ACDC.

Àquela altura, a ACDC já tinha um quadro considerável de colaboradores e era bem departamentalizada. Os departamentos de recursos humanos (interno) e jurídico (terceirizado), em concordância com os sócios, já haviam incorporado normas e procedimentos e um código de ética<sup>5</sup> para a contratação de pessoal. Entre os procedimentos, destacava-se o item que estabelece que o recém-contratado pela empresa deve assinar um documento no qual fica ciente de que, por segurança, todos os dados dos computadores são gravados e monitorados. A ACDC, também, passou a entregar uma Cartilha de Conduta, na qual há um artigo vetando a utilização de internet para fins pessoais. Numa empresa, faz-se imprescindível a implantação de um código de conduta que deve conter, entre outros direcionamentos, o que se deve fazer, o que não pode ser feito e as possíveis penalidades administrativas. A informação compartilhada sobre o que é esperado da empresa e de cada um de seus membros cria um sentimento de responsabilidade, de confiança e de segurança. Entre as principais vantagens de um código de conduta, está a criação de um senso ético na empresa (ASHLEY, 2002).

No início, o novo vendedor da ACDC, Sr. Augusto, mostrou ter mesmo bastante experiência e ser um profundo conhecedor do ramo, sendo que rapidamente concretizou algumas vendas significativas. Porém, com o passar do tempo, o Sr. Ringo percebeu nítido declínio nas vendas do Sr. Augusto. O gerente ficou desconfiado, pois, ao aproximar-se da baia do vende-

<sup>5</sup> O código de ética se enquadra como um documento categórico e específico que pormenoriza deveres e obrigações éticas estabelecidas para as normas organizacionais, tendo razão de ser somente se concebido com a finalidade ímpar de ser conduzido dentro dos padrões morais e das condutas éticas. Ver mais em: Weaver (1993).

dor, este parecia incomodado e procurava terminar a conversa rapidamente. Como gestor da área, o Sr. Ringo possuía acesso remoto ao computador dos colaboradores de seu departamento. Então, o Sr. Ringo começou a observar, remotamente, a máquina do Sr. Augusto e detectou trocas incomuns de *e-mails*. O vendedor, por exemplo, estava informando para os clientes que não tinha o produto de fabricação da empresa para pronta-entrega e fornecia um prazo muito mais longo que o habitual. Ao mesmo tempo, orientava clientes a procurar um revendedor indicado por ele.

O Sr. Ringo, além do acesso remoto, pediu ao departamento de Tecnologia e Informação (TI) que espelhasse todos os *e-mails* da máquina daquele colaborador para sua máquina com o intuito de avaliar o que estava ocorrendo. Análises detalhadas dos *e-mails* do Sr. Augusto revelaram práticas prejudiciais para ACDC a fim de obter vantagens financeiras pessoais de forma ilícita e antiética.

Além de direcionar as vendas de produtos da ACDC para revendedores, o Sr. Augusto oferecia os produtos da ACDC com prazos mais longos de entrega do que os possíveis e a preços acima dos tabelados pela empresa, até superfaturando-os. Porém o vendedor dizia aos clientes ter um revendedor com os itens para pronta-entrega e que lá era possível conseguir um desconto. E, de posse dos dados cadastrais, ele mesmo redirecionava a consulta para o tal revendedor e afirmava que o cliente não precisava se preocupar, pois receberia a cotação sem nem precisar contactar o revendedor.

O Sr. Ringo, pelos *e-mails* do Sr. Augusto, descobriu que ele tinha o logotipo dos revendedores e ele próprio montava um orçamento com os dados desses. Na cotação montada, colocava o nome de seus contatos nos revendedores e encaminhava para o cliente, com a ficha cadastral do revendedor, para que se providenciasse o pedido. Portanto, além de desviar as vendas da ACDC, o Sr. Augusto ainda utilizava tempo de trabalho e infraestrutura do seu empregador para tais desvios de atividades. Ele próprio monitorava o momento em que o cliente fechava o pedido, então, entrava em contato com a revenda e solicitava sua comissão, de 50% da margem

de lucro da transação. Comprovou-se que essa prática de improbidade<sup>6</sup> era frequente, envolvendo vários clientes da ACDC.

O Sr. Ringo detectou outra prática do Sr. Augusto. O vendedor, por ser um conchedor do ramo, além dos produtos orçados, sabia de quais outros materiais o cliente conjuntamente precisaria para colocar o produto em funcionamento. Assim, oferecia, pelo *e-mail* da empresa<sup>7</sup>, também, outras categorias de produtos que geralmente não eram comercializadas pela ACDC; com isso, igualmente, cobrava comissão dos “parceiros”.

Tomado por uma sensação de impotência, mas impelido pelo senso ético, o Sr. Ringo apresentou os fatos à diretoria, que, por sua vez, acionou o departamento jurídico da ACDC.

Para controlar as imorais práticas supracitadas, o Sr. Augusto mantinha planilhas com as negociações, que repassava aos parceiros para cobrar sua comissão. Por isso, não foi difícil caracterizar as práticas antiéticas. Assim, o departamento jurídico, apesar de toda evidência de fatos e com todas as provas reunidas, recomendou que a ACDC contatasse o Sr. Augusto e o informasse que:

- O Departamento de TI havia detectado uma conduta vetada pela empresa, na troca de alguns *e-mails*, a partir do computador por ele utilizado.
- Ele seria afastado por uma semana para uma sindicância interna.
- Ele seria chamado, ao final, para esclarecimentos.

Passada a semana e de posse de mais informações apuradas, foi apresentado um relatório com tudo que fora descoberto no período em que o Sr. Ringo acompanhou o computador do vendedor Augusto. Este foi chamado à empresa, e o departamento de recursos humanos, em concor-

6 Atos de improbidade são aqueles em que há obtenção dolosa de uma vantagem de qualquer ordem. Em regra, improbidade, para o Direito do Trabalho, é toda ação ou omissão desonesta do empregado que revela desonestade, abuso de confiança, fraude ou má-fé, visando a uma vantagem para si ou para outrem. É uma das faltas mais graves que o empregado pode cometer, passível de demissão por justa causa, conforme o artigo 482 da CLT. Ver mais em: Maior (2005).

7 O uso indevido do correio eletrônico pode configurar justa causa, conforme disposto no art. 482 da CLT. Em vista do fato de que o ônus de prova da justa causa é do empregador, é importante que estejam presentes todos os elementos tipificadores de referida dispensa. Ver mais em: Calvo (2005).

dância com o departamento jurídico, discorreu sobre as atividades desleais cometidas, sem nunca o acusar. Foi-lhe oferecida uma semana para apresentar seu ponto de vista e possíveis observações sobre o ocorrido. Até lá, ele continuaria afastado, sendo que retornaria se tivesse argumentos válidos para os fatos ocorridos.

Após esse prazo, o Sr. Augusto retornou e, para surpresa geral, assumiu seus erros. Afirmou ter plena ciência de suas atividades desonestadas e apenas perguntou onde deveria assinar a demissão, pois sabia que estava fora da ACDC. Os departamentos de recursos humanos e jurídico decidiram demiti-lo por justa causa.

Efetivada a demissão, a ACDC – pelo senso de justiça e comprometimento ético – queria mitigar a possibilidade de o Sr. Augusto similarmente prejudicar outras empresas. Por isso, apresentou uma denúncia ao órgão público competente para reprimir tais práticas ilícitas que haviam sido cometidas. Para isso, registrou um boletim de ocorrência policial, anexando o relatório de apuração dos atos do ex-colaborador. Portanto, pelas práticas ilícitas levantadas, o Sr. Augusto responderia à justiça criminal. Já na esfera da justiça civil, o processo estabelecido foi por perdas e danos da empresa. O tempo de tais práticas foi muito mais longo do que o comprovado, mas a ACDC só poderia requerer a indenização do tempo em que conseguiu armazenar provas. Só foram mantidos os *e-mails* do Sr. Augusto a partir da solicitação do Sr. Ringo, para que os mesmos fossem simultaneamente descarregados em sua máquina, pois o servidor da empresa, que continha os *e-mails*, é esvaziado com certa frequência.

Ficou, para os sócios e diretores da ACDC, uma sensação de inconformismo e impotência. Pelo declínio no faturamento durante as práticas ilícitas daquele vendedor, tiveram de diminuir o quadro de colaboradores, sendo muitos deles pais de família que atuavam na fabricação de produtos que deixaram de ser comercializados pela ACDC.

## NOVOS RUMOS

Hoje, a ACDC, sob o controle da segunda geração de jovens gestores, que administram com foco estratégico no crescimento, tem como meta principal duplicar o faturamento. Para tanto, os gestores estão programando a reestruturação da empresa, com isso, os atuais donos vão deixar a direção. A gestão será profissionalizada, e, então, a direção ficará por conta de profissionais do mercado.

Os atuais diretores, pela trajetória do Sr. Ringo na ACDC e conhecendo sua capacidade, não o excluíram dos espaços que se abrem. Comunicaram que ele é candidato a uma das vagas de diretor. Como desde o último ano, solicitado pelos antigos diretores, o Sr. Ringo ocupa o cargo de gerente industrial, desse modo, poderá pleitear a diretoria de tal área. Afinal, o profissional acumula quase trinta anos de experiência e conhece em detalhe cada produto comercializado, apresentando resultados expressivos na área.

Em consonância com os fatos ocorridos, relativos a comportamento desleal de colaboradores, a ACDC passou a adotar medidas de governança corporativa, criando termos para prevenir os desvios.<sup>8</sup> Pelo Departamento de TI, criou mecanismos de bloqueios para alguns *sites* e determinadas palavras-chave. Atualmente, quando o colaborador digita palavras relacionadas a *sites* de compras ou rede sociais, a tela é bloqueada, bem como quando há tentativa de acesso a *sites* de provedores de *e-mails* comerciais. O colaborador só pode utilizar o *e-mail* da empresa. Por questões de segurança, até gerentes e diretores têm esses acessos bloqueados. O sinal Wi-Fi não é livre para celulares dos colaboradores, sendo que, até mesmo no horário

<sup>8</sup> As empresas familiares, com suas especificidades, devem elaborar um sistema de governança que garanta a defesa de todos os agentes nela envolvidos. Devem delimitar quem deve fazer cada coisa e a quem corresponde cada uma das responsabilidades implicadas pela direção, pelo controle e pela necessidade de prestar contas, sendo esses problemas comumente encontrados em organizações familiares (BUENO; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007).

Nos dias atuais, há, cada vez mais, uma conscientização por parte de famílias proprietárias de empresas devido ao fato de que boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas a qualquer tipo de empreendimento, pois, além ressaltar a importância dos conselhos de administração, a governança corporativa também cobre as atribuições da auditoria externa, diretoria executiva, princípios de ética e, na governança familiar, versam sobre os protocolos de família, *family offices* e acordos de sociedade (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

de almoço, os colaboradores precisam utilizar seus pacotes de dados particulares para navegarem.

Diante do que se passou na ACDC, cabe explicitar a duplicidade apresentada por Srour:

Rastreia-se no Brasil uma dupla moral social : uma moral da integridade, a moralidade oficial [...] e uma moral do oportunismo, a moralidade oficiosa, pragmática e interesseira, dissimuladamente praticada com intuições particularistas ou como ação entre amigos e, muitas vezes, celebrada pela esperteza de seus procedimentos (SROUR, 1994, p. 12).

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Growing a family business step by step. **Stone World, Troy, EUA**, v. 26, 2009.
- ASHLEY, P. A.; GOVATTO, A. C. M. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002. v. 153
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BUENO, J. C. C.; FERNÁNDES, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevida das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.
- CALVO, A. C. O uso indevido do correio eletrônico no ambiente de trabalho. **Mundo Jurídico**, 2005.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares por uma Introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.
- LUC, D.; FILION, L. J.; FORTIN, P.-A. **Guia de spin-off de empresas**: em direção a novas formas de práticas empresariais. Montreal: École des Hautes Études Commerciales, 2002.
- MAIOR, J. L. S. Justiça do Trabalho: a justiça do trabalhador. **Nova competência da justiça do trabalho**, São Paulo: LT, p. 179-190, 2005.
- SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 3-22, 1994.
- SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2000.
- SROUR, R. H. Ética Empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SROUR, R. H. **Casos de ética empresarial**: chaves para entender e decidir. São Paulo: Campus, 2011.

## NOTAS DE ENSINO

### **RESUMO DO CASO DE ENSINO**

O texto do caso relata uma história real, com a identidade da empresa e dos envolvidos preservadas. Discorre-se sobre o surgimento e o desenvolvimento de uma indústria metalúrgica até os dias atuais. O principal objetivo é estudar o comportamento ético, expondo os desafios que uma organização, pelos seus gestores, enfrenta para conseguir engajamento dos colaboradores. Trata do comportamento desleal, ilícito e antiético de um integrante da equipe de vendas que havia sido contratado justamente para alavancar as vendas e melhorar o faturamento da empresa. Ainda, é possível conhecer a trajetória de seu gerente comercial, desde a admissão como *office-boy* até alcançar o cargo de gerente industrial. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas com o gerente industrial da empresa. Neste caso, foi possível identificar pontos que remetem à ética empresarial, processo empreendedor, cultura organizacional, teoria das organizações, liderança, gestão de equipes e *spin-off* empresarial.

As notas de ensino aqui apresentadas são compostas de sugestões de como os docentes podem usar o caso de ensino com seus alunos, começando pelo objetivo de ensino que se pretenda atingir.

**Objetivo de ensino:** O uso de caso é um método de ensino, apontando como essencial, sendo apropriado para temas que abordem fatos reais do cotidiano das empresas com destaque para a “importância dos debates como fio condutor do aprendizado, ressaltando-se o papel do professor na criação de um ambiente propício para que isto ocorra” (FERREIRA; FERREIRA; DE FARIA, 2011, p. 58).

Assim, a principal premissa do caso é oferecer aprofundamento aos alunos acerca dos temas apresentados a partir da imersão no cenário real, especialmente, relacionado às práticas éticas em ambiente empresarial, mais especificamente ao departamento comercial de uma indústria, propiciando, no tema abordado, aprendizado mais significativo. Complementa-

ta-se, também, no uso das tecnologias e da internet, seguindo as regras e normas da organização.

### **AS FONTES E OS MÉTODOS DE COLETA DE DADOS**

Os casos de ensino devem ser construídos para motivar um debate embasado em acontecimentos e declarações reais. Como proposto por Roesch e Fernandes (2000), ao desenvolver o caso, o autor deve considerar quais os objetivos que pretende alcançar com a narrativa, devendo, então, direcionar a coleta de dados a fim de alcançar peculiaridades voltadas ao enfoque desejado. No caso, foram utilizados dados levantados por intermédio de entrevistas semiestruturadas com o gerente industrial da empresa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

A análise aconteceu por abordagem indutiva, num processo iterativo, no qual os dados foram constantemente revisitados e reinterpretados (EISENHARDT, 1989). Contribuindo para um maior aprofundamento no material, as etapas propostas por Bardin (2011) foram seguidas minuciosamente, passando por pré-análise, levantamento e tratamento dos dados e compreensão dos resultados. Tais procedimentos favoreceram o desenvolvimento do tema abordado, servindo como alicerce para o caso.

### **RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU UMA DISCIPLINA**

Neste caso, existe a possibilidade de determinar pormenores ligados ao comportamento ético empresarial. Nota-se, ainda, relação com liderança de equipes, vínculo com a tecnologia da informação e processo de *spin-off* para criação de uma nova empresa. Abordam-se, inclusive, aspectos de governança corporativa, pois tratam de assuntos como hierarquia organizacional, com políticas e normas determinadas e comunicadas aos colaboradores, bem como fiscalização e aplicação de punições para condutas que infrinjam o que foi preestabelecido pela empresa.

À luz disso, o texto é recomendado para cursos de Administração, Ciências Contábeis, Administração de Recursos Humanos, Tecnologia em Processos Gerenciais, Tecnologia em Gestão da Informação, Tecnologia em Segurança da Informação e Tecnologia em Sistemas para Internet.

**Disciplinas indicadas para uso do caso:** Ética Profissional e Empresarial, Sistemas da Informação, Liderança e Gestão de Equipes, Comunicação Empresarial, Direito Empresarial, Administração Estratégica, Constituição Formal de Empresas, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Legislação Social e Trabalhista, Administração de Tecnologia da Informação e Empreendedorismo.

### **POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS**

1. *Introdução aos Conceitos de Ética Empresarial:* a palavra ética deriva do grego “ethos” e significa conduta, ação racional. O termo surgiu com Aristóteles, para quem, a finalidade da ética era gerar a felicidade, o bem comum.
  - 0.1 Propor um debate com base no caso. Os alunos são motivados a refletir e expor suas impressões a respeitos de comportamentos relatados no texto, que influenciam o bem comum.
  - 0.2 Como explicitado por Srour, valores morais e ética não são sinônimos. Cite as principais diferenças entre moral e ética, fazendo um paralelo com os personagens do texto.
  - 0.3 Um dos tópicos estudados na ética empresarial é, segundo Srour, a moral da integridade. Solicitar aos alunos a leitura do caso e determinar qual (quais) personagem (personagens) mostra (mostram) comportamentos em concordância com a moral da integridade.
2. *Comportamento Ético-Profissional*
  - 2.1 O aluno deve destacar e explicar em quais atitudes dos personagens fica claro o preceito da decência, celebrado pela moral da integridade.
  - 2.2 Alguns adjetivos intrínsecos às pessoas íntegras aparecem de forma implícita no texto. Apresente, ao menos, três deles.
  - 2.3 A existência de uma dupla moral no contexto brasileiro foi abordada por Srour. Duas morais contrastantes que podem coexistir sem que uma elimine a outra. Explique como o colaborador vendedor desleal se enquadra nesses aspectos.

- 2.4 Segundo Srour (2011), um comitê de ética só pode basear suas recomendações em evidências irrefutáveis. Posto isso, e à luz da razão ética, o comitê pode optar pela teoria ética da convicção. Quais valores regem tal teoria? Reescreva, ao menos, duas passagens do texto em que fica explícita a relação com evidências irrefutáveis; aponte quais evidências se relacionam a cada trecho escolhido.
- 2.5 O termo *spin-off*, presente no caso, corresponde ao aparecimento de uma nova empresa a partir de transferência de recursos da empresa anterior. Em sua opinião, discorra sobre a forma que tal processo pode ser efetivo dentro dos preceitos da ética.

### 3. Outras questões possíveis

- 3.1 Srour (2008) – citando Max Weber – aborda a Teoria Ética da Convicção e a Teoria Ética da Responsabilidade. As duas exibem dois modelos totalmente divergentes de tomada de decisões. Para o autor, toda ação é orientada conforme uma das duas concepções éticas. Neste contexto, relacione as afirmativas abaixo aos personagens do caso e como ocorreram as ações.
- 3.1.1 O personagem age considerando as consequências e os resultados de ações e pensamentos, ele age em acordo com a ética da responsabilidade.
- 3.2.1 O personagem age sem levar em conta as consequências e os resultados de suas atitudes, ele age de acordo com a ética da convicção.
- 3.2 A moral do oportunismo pode estar presente no ambiente empresarial e ou se manifestar em um determinado profissional. Após a leitura atenciosa do texto, você acredita que houve comportamento oportunista por parte da empresa? Justifique sua resposta, em pelo menos duas linhas.
- 3.3 Qual elemento de empreendedorismo é possível identificar no texto?
- 3.4 Enumere quais as principais lições que se pode extrair do caso?
- 3.5 Que elementos de cultura organizacional são possíveis de se observar no caso?

- 3.6 Quais estratégias a empresa adotou para mitigar casos de comportamento antiético dos colaboradores? Explique que outras medidas poderiam ser tomadas e justifique sua escolha.
- 3.7 Foi possível identificar processo de aprendizagem organizacional no caso? Qual(is)?
- 3.8 Se estivesse no cargo do Sr. Ringo, quais medidas tomaria para evitar faltas cometidas por colaboradores sob sua responsabilidade?
- 3.9 A governança corporativa funciona como alicerce na condução da administração diária da empresa com o objetivo de manter o bom funcionamento e o aumento da confiança de todos os envolvidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Se você tivesse fundado uma empresa familiar e almejasse a profissionalização dela com atuação de forma global, quais boas práticas implantaria visando à governança na administração desta empresa?
- 3.10 A ética deve permear todas as profissões, sendo indispensável à existência de regulamentações normativas e até mesmo jurídicas para reger cada profissão. O preceito da ética, portanto, está intrínseco em cada atividade profissional. Elenque quais itens éticos ou morais são essenciais para a sua área de formação profissional, refletindo sobre todas as responsabilidades individuais e sociais que devem ser seguidas.

### **SUGESTÕES PARA PREPARO DA AULA E USO DO CASO**

O caso de ensino enquadra-se em uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem<sup>9</sup>, portanto, o professor deve envolver o aluno e direcioná-lo para que, como acontece com tais metodologias, este seja corresponsável pelo seu aprendizado, viabilizando a aprendizagem significativa.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Nos métodos ativos de ensino-aprendizagem, diferente do estilo tradicional de pedagogia, o aluno passa a ser o centro das ações educativas. Enquanto o professor atua como colaborador ao desenvolvimento do aluno (LUCKESI, 2014).

<sup>10</sup> “A aprendizagem significativa ocorre quando a tarefa de aprendizagem implica relacionar, de forma não arbitrária e substantiva, uma nova informação a outras com as quais o aluno já esteja familiarizado, e quando o aluno adota uma estratégia correspondente para assim proceder.” (AUSUBEL, 1980, p. 23).

Então, para o sucesso na utilização do caso de ensino, é recomendável que o aluno faça a leitura prévia rigorosa do caso de ensino e dos textos recomendados. O envio antecipado do caso aos alunos é possível e promissor. Após a leitura individual, o professor deve também formar grupos de quatro a seis alunos para que discutam sobre seus pontos de vista, assim, estimulando o preparo dos alunos (ROESCH; FERNANDES, 2000). Isso facilitará a dinâmica em sala, com melhor aproveitamento da aula.

Ao incentivar a leitura prévia por todos os alunos, o professor pode recomendar a reflexão sobre os episódios do caso e o posicionamento com relação a cada personagem. O professor pode, ainda, solicitar aos alunos que apresentem – no início da aula – um breve resumo ou uma síntese do texto (valendo nota de avaliação ou não).

Os tópicos discutidos em aula devem ser previamente selecionados pelo docente, que determinará também um tempo para conclusão de cada um deles. O professor pode dar ênfase a um tema ou, de maneira mais abrangente, abordar alguns temas centrais. O essencial é a relação com a base teórica indicada no plano de ensino da disciplina.

A utilização deste caso pode considerar etapas a serem concluídas pelos alunos, tais como preparação prévia individual, formação de pequenos grupos para discussões, resolução de atividades e discussão de toda a sala.

O professor pode iniciar as atividades com um “aquecimento”, realizando uma pergunta provocativa ou escrevendo uma frase de impacto na lousa. Então, pode solicitar que os alunos se manifestem sobre a frase. Em seguida, o professor pode propor que os alunos se dividam em pequenos grupos – três ou quatro alunos. Algumas questões podem ser respondidas pelos membros de cada grupo. O tempo deve ser curto e, preferencialmente, controlado, assim, os alunos ficam mais atentos e dinâmicos, envolvendo-se com a atividade. Num segundo momento, o professor pode solicitar que as equipes comparem suas respostas para cada uma das questões e justifiquem, em voz alta, motivando a troca de conhecimento entre os alunos.

Um experimento interessante para motivar e desenvolver a capacidade de avaliação, intervenção e tomada de decisão ética é propor que os alunos se coloquem no lugar dos personagens do caso, trabalhando uma

característica dos métodos ativos de aprendizagem, o método do ensino baseado em resolução de problemas.<sup>11</sup> O professor pode estimular que, mesmo o aluno estando no papel do personagem antiético, ele busque argumentos para a sua defesa, enquanto os outros podem fazer questionamentos com base na bibliografia utilizada. O professor deve atuar como mediador e facilitador.

Para finalizar, pode-se solicitar aos alunos que exponham seus sentimentos com relação às histórias do caso. Pode ser motivador que coloquem seus pontos de vista, apresentem soluções diferentes para os dilemas do caso e sugiram maneiras de mitigar os desvios ocorridos.

---

11 Na literatura, a resolução de problemas é definida como um método de ensino propício para motivar o pensamento e a criatividade (POZO, 1998).

## SUGESTÕES DE REFERÊNCIAS

- ALVES, F. J. dos S. **A adesão do contabilista ao código de ética da sua profissão: um estudo empírico sobre percepções.** 2005. 273 folhas. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** In: ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional.** 2.ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 2011.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERREIRA, D. A.; FERREIRA, L.; DE FARIA, M. D. O Ensino da Ética em Administração: Percepções e Opiniões dos Alunos. Administração. **Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 41-64, 2011.
- LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar:** estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 2014.
- MAIOR, J. L. S. **Justiça do Trabalho:** a justiça do trabalhador. Nova competência da justiça do trabalho. São Paulo: LTr, 2005.
- NEVES, J.; GARRIDO, M.; SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpersonais e instrumentais - teoria e prática.** Lisboa: Sílabo, 2006.
- POZO, J. I. et al. **A solução de problemas:** aprender a resolver, resolver para aprender. Porto Alegre: Artmed, 1998, v. 3
- ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. **Como escrever casos para o ensino de administração.** São Paulo: Atlas SA, 2000.
- SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 29, n. 3, p. 3-22, 1994.
- SROUR, R. H. **Ética Empresarial:** o ciclo virtuoso dos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SROUR, R. H. **Casos de ética empresarial:** chaves para entender e decidir. São Paulo: Campus, 2011.
- WEAVER, G. R. Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues. **Business and Society**, v. 32, n. 1, p. 44, 1993.

## DADOS DOS AUTORES

**JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO** *jussaracucato@gmail.com*

**Mestre em Administração** pela UNINOVE

Instituição de vinculação: Universidade Nove de Julho

São Paulo / SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Marketing, ética e comportamento do consumidor.*

\* Av. Francisco Matarazzo, 612 - Prédio C – 2º Andar Água Branca São Paulo / SP 05001-000

**ANDRÉ TORRES URDAN** *andre.urdan@gmail.com*

**Doutor em Administração** pela FEA-USP

Instituição de vinculação: Universidade Nove de Julho

São Paulo / SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Marketing, ética e novos produtos.*

**CLÁUDIA TEREZINHA KNIESS** *ctkniess@uninove.br*

**Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais** pela UFSC

Instituição de vinculação: Universidade Nove de Julho

São Paulo / SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Inovação, Sustentabilidade e Gestão de Projetos.*

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA** *edmilsonolima@gmail.com*

**Doutor em Administração** pela HEC-Canadá

Instituição de vinculação: Universidade Nove de Julho

São Paulo / SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Gestão de pequenas organizações, empreendedorismo e gestão estratégica.*