

## Na prática a teoria é outra? Uma análise a respeito das diferenças entre o comportamento e o discurso nas corporações

Michelle Muniz Bronstein<sup>1</sup>  
Josir Simeone Gomes<sup>2</sup>

### Resumo

Este trabalho busca compreender o modo como a lógica de mercado exerce influência sobre o comportamento dos executivos no ambiente corporativo. São centrais os conceitos de governança corporativa, Teoria da Agência e estudos sobre a ética nos negócios. Neste ensaio teórico, procura-se identificar, pela análise de conteúdo em dados secundários o padrão ético seguido por empresários em suas práticas em relação ao discurso ético anunciado nas empresas em que atuam. Ao que parece, a ética praticada pelos grupos sociais se sujeita ao modo como estes grupos, em dada época, e em dada posição, pactua crenças, valores, ideologias, utopias e aspectos morais.

**Palavras-chave:** Ética – Governança – Práticas

### Abstract

This work seeks to understand how the logic of the market influences the behavior of executives in the corporate environment. Are central concepts of corporate governance, Agency Theory and research on business ethics. In this theoretical paper we seek to identify, through content analysis of secondary data followed by ethical standards in their business practices regarding ethical discourse announced the companies they serve. Apparently, ethics practiced by social groups are subject to how these groups, given time and given position, covenants beliefs, values, ideologies, utopias and moral aspects.

**Keywords:** Ethics - Governance - Practices

### Introdução

Nas últimas décadas, os mercados passaram a desempenhar um papel de tal monta na vida social que a sua propagação tem carregado valores, oriundos da esfera

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pelo programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio. E-mail: [mmichellebronstein@hotmail.com](mailto:mmichellebronstein@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio

econômica, para o seio da sociedade (SANDEL, 2012). Acredita-se que, quanto mais o dinheiro possa comprar, mais importante é a sua afluência.

Neste sentido, supõe-se que a lógica de mercado exerce influência sobre o comportamento dos executivos no ambiente corporativo contemporâneo e ainda que tal comportamento não tem relação com o discurso ético e moral anunciado pelas empresas na forma de missões, visões, valores e códigos de ética ou de conduta. Tal lógica, por vezes, antagônica ao discurso ético e moral, decorre do que ficou conhecido no período de 1970 e 1980 como um “novo espírito do capitalismo”. De acordo com Boltanski e Eve Chiapello (1999), a firma, a partir deste período, deixou de obedecer à hierarquia fordista para fazer parte de uma grande teia ou rede. Segundo os autores, diferentemente do *management* racional que vigorou nos EUA e Europa, focado em critérios objetivos durante o período entre os anos de 1930 e 1960, baseado na eficácia e no progresso econômico e social da grande empresa industrial, os elementos centrais colocados no centro da cena empresarial dos anos 90 foram os sentimentos, a criatividade e a emoção. Neste sentido, as abordagens do *management* passaram a desvincular-se das tradicionais referências às estruturas, às funções, às relações hierárquicas, típicas do período anterior, e a aproximar-se mais da ideia de “coordenação” (FERREIRA, 2004). Este ambiente tornou possível a valorização da ética e a moral dentro dos negócios. No entanto, o que tem sido observado no contexto de empresas no mundo todo é que, por vezes, discurso e prática se distanciam no cotidiano das empresas.

Por isso, apresenta-se um resultado de pesquisa documental, em uma análise realizada a partir de dados secundários publicados no website da revista *Exame*, em abril de 2013. O presente estudo está estruturado em quatro partes, sendo a primeira uma apresentação do seu propósito central, seguido do marco teórico utilizado para observação do fenômeno. Posteriormente, é descrito o método de investigação e, finalmente, apresentam-se os resultados, conclusões e implicações do estudo, objetivando uma discussão teórica a respeito dos valores morais e éticos na contemporaneidade com vistas à reflexão sobre como estes valores têm permeado a sociedade e como são tratados nas práticas do ambiente corporativo.

## Propósito central do trabalho

O propósito deste trabalho é identificar possíveis distanciamentos entre o discurso ético e moral constante em códigos de ética ou de conduta de empresas de capital aberto e o comportamento de seus executivos principais divulgados pela imprensa. O pano de fundo deste trabalho é a necessidade de compreender o modo pelo qual a lógica de mercado exerce influência sobre o comportamento dos executivos no ambiente corporativo contemporâneo e, ainda, compreender de que forma tal comportamento tem relação com o discurso ético e moral anunciado pelas empresas na forma de missões, visões, valores e códigos de ética ou de conduta. Para tanto, a análise da lógica de mercado está situada no conceito de governança corporativa (CVM, 2002; IBGC, 2009; JENSEN, 2000; SLEIFER & VISHNY, 1997, BERLE, A. & MEANS, G., 1988) e na Teoria da Agência (DAILY ET AL., 2003; SHLEIFER & VISHNY, 1997). O comportamento do executivo está baseado, principalmente, nos estudos realizados na universidade de Harvard, EUA, e publicados por Andrews, em 1989, sobre a ética nos negócios e sobre o modo como os *managers* constroem individualmente e socialmente suas crenças e valores. A ideia de ética é considerada enquanto ações ou costumes historicizados e integrantes da ação empresarial (VALLS, 2004, SROUR, 2000, ZOBOLI, 2001).

A análise do comportamento foi extraída de dados secundários publicados no website da revista Exame, em abril de 2013. A reportagem intitulada “12 dos maiores imbróglios de empresários de todos os tempos”, da revista *Exame*, descreve circunstâncias confusas sobre o comportamento de tais empresários na posição de sócios, herdeiros e proprietários, o que desperta curiosidade, tanto no que se refere ao padrão ético seguido por estes nas suas práticas, quanto se este padrão pode ser identificado no conjunto de valores, missão, visão e códigos de ética anunciados nas empresas em que atuam.

## Marco teórico

A análise da lógica de mercado está situada no conceito de governança corporativa (CVM, 2002; IBGC, 2009; JENSEN, 2000; SLEIFER & VISHNY, 1997,

BERLE, A. & MEANS, G., 1988) e na Teoria da Agência (DAILY *ET AL.*, 2003; SHLEIFER & VISHNY, 1997). A governança corporativa é um termo para o qual não existe uma abordagem universal. Fruto do aprimoramento dos processos resultantes da divisão do trabalho que se deram até os anos de 1950, da separação entre o controle da propriedade e a sua gestão e da diferença entre interesses dos administradores profissionais e interesses de lucratividade dos acionistas que tiveram seu ponto máximo nos anos de 1960 e 1970, a partir da década de 1980, em razão de situações de conflito no ambiente empresarial entre proprietários/acionistas e agentes/gerentes e, por conseguinte, devido às assimetrias resultantes dos chamados problemas de Agência. De acordo com Tirole, J. (2010), existe uma visão dominante que é a da economia, baseada em autores como Sheifer e Vishny (1997) e Brecht et al (2002), que consideram que a governança corporativa é o modo pelo qual fornecedores financeiros, ou seja, as fontes de financiamento da corporação, assumem, elas mesmas, a responsabilidade de garantir o retorno sobre o investimento da firma. Isso significa que o olhar puramente financeiro está focado na discussão que situa a governança como um modo de estabelecer regras de transparência, acompanhamento e controle voltadas para benefício exclusivo do acionista (shareholder), a partir do dever e da missão designadas ao gerente de maximizar os ganhos e retornos destes shareholders. De acordo com Tirole, J. (2010), esta definição espelha o pensamento de um conjunto de atores composto por políticos, managers, consultores e acadêmicos. Estes consideram que o atendimento às necessidades de maximização dos ganhos dos acionistas deve ser prioridade e que as demais partes interessadas (stakeholders) devem ser atendidas num segundo momento tanto quanto o possível.

A Teoria da Agência parte da existência de conflitos entre os interesses de agentes/gerentes com os dos proprietários/acionistas. “Jensen & Meckling (1976) propuseram a Teoria da Agência enquanto explicação sobre como a corporação aberta pode existir, dado o pressuposto que os gestores têm interesses próprios e o contexto no qual estes gestores não ficam satisfeitos com os efeitos de grandes interferências sobre suas decisões.” (DAILY, *et al*, 2003, p.371-372).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) são os institutos responsáveis por determinar os termos das ações de governança a serem adotados pelas organizações, principalmente as

de capital aberto. Enquanto que o IBCG dissemina que governança corporativa é o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle", a CVM oferece uma conceituação mais ampla. Esta instituição admite que governança corporativa "é o conjunto de práticas que tem por finalidade potencializar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital" (CVM, 2002, p. 1).

Um dos principais problemas caracterizados na Teoria da Agência encontra-se na assimetria de informações. Considerando que o agente na sua prática cotidiana torna-se um possuidor de informações a respeito dos requisitos e do desempenho da organização, ambos necessários ao seu desenvolvimento, este se torna um privilegiado na relação, podendo valer-se da informação adquirida para manipular ou induzir o principal a conceder-lhe ganhos ou benefícios adicionais, o que, sem dúvida, significa um problema de confiança e um problema de ética.

Na visão de Shapiro (1987), a proliferação do relacionamento de Agência deriva, e muito, das relações existentes dentro do amplo espectro de produção e troca que, por sua vez, criam barreiras tanto sobre o acesso à informação quanto sobre sua posse, devido à existência de um alto grau de especialização e diferenciação inerente à delegação dos agentes (SHAPIRO, 1987, p.627). Em outras palavras, é a própria especialização do trabalho que confere ao agente o domínio de um leque de informações complexas muitas vezes distante do entendimento ou da real possibilidade de acompanhamento pelo principal.

Do mesmo modo que o problema de assimetria de informações, outra causa de possível conflito no relacionamento de Agência repousa no planejamento das ações da organização. Segundo Parrino (2002), este problema é determinado como problema de horizonte. Enquanto os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por um período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazo, sendo muitas vezes motivados por avaliações de desempenho periódicas e pela própria condição de empregado, por um relacionamento mais transitório com a organização.

Além destas questões envolvidas na diferença de *timing* entre planejamento, execução e risco das ações por parte dos proprietários/acionistas e agentes/gerentes, outro ponto de conflito reside no problema de uso dos ativos. Este se refere ao uso dos ativos da empresa pelo agente na forma de benefícios indiretos (*fringebenefits*) e vantagens pessoais, tais como o uso de carro da companhia, cartão de crédito empresarial, grandes e luxuosos escritórios, aviões particulares, entre outros. Além de certos limites, essas vantagens podem significar um uso ineficiente dos ativos da organização que irão imputar prejuízos aos acionistas e que podem suscitar comportamentos desviantes, e por vezes não éticos, dos demais colaboradores da empresa.

Sobre o comportamento do executivo e, portanto, sobre os modos pelos quais pode ser explicado o oportunismo gerencial sobre a ética nos negócios, Gellerman (1989) explica que indivíduos com excelente formação e experiência realizam ações em benefício próprio e que, em muitos dos casos, prejudicam outros indivíduos. Isto ocorre porque os *managers* creem que suas ações não são “realmente” ilegais ou imorais, justificando seus atos pelo bem da corporação ou próprio, ou ainda que, se não houver divulgação da má conduta, ela permanecerá impune. Ainda segundo o autor, a ação destes gestores muitas vezes tem a complacência da organização e que, por mais que se façam esforços no sentido de controlar a má conduta, esta se revela como uma praga que pode ser controlada, mas nunca extinta. Esta visão corrobora com o pensamento de Marinho (1999), o qual considera a ética nas organizações enquanto uma tentativa de realização de valores que, por sua vez, fazem parte da crença dos gestores e que geram responsabilidade e compromisso com seus agentes internos e externos.

A ideia de ética enquanto ações ou costumes historicizados e integrantes da ação empresarial (VALLS, 2004, SROUR, 2000, ZOBOLI, 2001) considera que o comportamento ético está baseado em certa tradição coletiva, inserida num contexto delimitado, temporal culturalmente, que coloca o executivo em xeque diante de decisões que envolvem seus próprios conceitos e valores morais e das normas de conduta compartilhadas e impostas pela sociedade.

Abordagens mais recentes consideram mudanças no ambiente corporativo nas quais ideias como a que “o único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética” (SILVA & GOMES, 2008, P. 113) acabam por transferir a responsabilidade, que

antes estava difusa no contexto da organização, ao tomador de decisão que passa a se reposicionar, não apenas no sentido de conhecer os riscos práticos da sua decisão, mas também de identificar nas consequências desta os aspectos éticos e morais.

Neste sentido, o que se percebe é que o contexto histórico coloca o indivíduo diante de dilemas de natureza ética diferente de tempos atrás. Se antes o *manager* era valorizado exclusivamente pelos resultados conquistados para a organização, independentemente do modo como se posicionava eticamente, agora este posicionamento ético deve ser considerado como uma das prioridades no *checklist* do comportamento do executivo. Desse modo, percebe-se que, diante da necessidade de atingir o efeito desejado, ou seja, de ser efetivo em cada tempo no curso da história prevaleceram, prevalecem e prevalecerão éticas diferentes – o que significa dizer que a ética praticada em determinado grupo social parece estar associada ao modo como este grupo, em dada época, pactua crenças, valores, ideologias, utopias e aspectos morais.

De acordo com Norris (1989, p.35), “todas as crises para um chefe executivo são de origem moral. Ainda que sejam raramente impessoais seu principal problema é o que ele sabe sobre as pessoas”. Nesta linha de pensamento, se saber sobre as pessoas torna-se preponderante na resolução dos problemas corporativos, é possível avaliar o comportamento do executivo a partir de sua capacidade de encarar os perigos e os problemas morais relacionados ao trato com subordinados e pares em seis categorias. Para o autor, estas categorias se dividem na necessidade do executivo possuir um compromisso limitado e, em certo sentido, médio, onde ao mesmo tempo em que é comprometido, não se compromete muito.

Na análise destas questões, encontram-se objetos de reflexão. Percebe-se, portanto, que o executivo no nosso tempo está inserido numa espécie de complexidade, onde parece ser necessário conciliar éticas diferentes, se é que isto é possível. A este profissional, cabe enfrentar o desafio de se posicionar no contexto gerencial socialmente imposto pela organização, mas, ao mesmo tempo, é necessário que ele mantenha um comportamento pessoal comprometido com valores éticos e ainda que seja capaz de resistir às tentações do pensar e do agir nos termos da “melhor alternativa para a organização” – enquanto justificativa para decisões com posicionamentos éticos conflitantes.

Nestas questões, percebe-se que o desafio moral a ser enfrentado está na capacidade do *manager*, em condições de incerteza, mediar o quê, de um lado, o pode ser o “melhor” para organização com o quê, de outro, pode ser o “melhor” para a sociedade, sem deixar de lado sua capacidade de reflexão.

A este respeito, dois questionamentos são apresentados por Norris (1989, p. 36): “Será que o público merece ter os serviços de um executivo torna disponível para ele? Ou é suposto o serviço como realmente um luxo que se tornou uma necessidade, ou até mesmo uma ameaça para a sua saúde e bem-estar emocional?” Diante destas questões, prossegue-se na reflexão sobre se o posicionamento moral que se impõe diante do *manager* atualmente não corrobora para a construção de uma ideal de “super executivo” e se a ética demandada para este pelo contexto corporativo não está se tornando uma nova forma de prestação de serviços.

## Metodologia

Para compreender o modo pelo qual a lógica de mercado exerce influência sobre o comportamento dos executivos no ambiente corporativo e compreender de que modo tal comportamento tem relação com o discurso ético e moral anunciado pelas empresas, procedeu-se uma análise a partir de dados secundários publicados no *website* da revista *Exame*, em abril de 2013. Trata-se, então, de uma pesquisa que partiu da curiosidade dos autores em perceber se os comportamentos apontados pela reportagem em algum momento eram repudiados ou proibidos pelos códigos de ética ou de conduta das empresas relacionadas.

A reportagem intitulada “12 dos maiores imbróglios de empresários de todos os tempos” descreve circunstâncias confusas sobre o comportamento de tais executivos na posição de sócios, herdeiros e proprietários, na qual se buscou relacionar o padrão ético anunciado pelas organizações com as práticas dos executivos principais. O estudo, portanto, se caracteriza enquanto uma abordagem qualitativa, apropriada para investigar e entender a natureza de um fenômeno (RICHARDSON, 1999). Além disso, também se qualifica enquanto exploratório e descritivo, que busca proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fato (GIL, 2008).

A unidade de análise deste estudo é o comportamento ético dos executivos no ambiente corporativo, e o objeto de estudo são as organizações descritas pela reportagem da revista Exame, nas quais seus executivos principais estão envolvidos em “imbróglios”. Trata-se, desta forma, de uma amostra não probabilística, pois os casos analisados estão restritos ao conteúdo publicado pela revista. A técnica utilizada para proceder ao mapeamento das informações foi a análise de conteúdo. No quadro construído, foram destacados os aspectos centrais da reportagem e do discurso institucional anunciado pelas respectivas empresas. Neste sentido, buscou-se perceber a existência de contradições entre o discurso institucional e a prática dos executivos. Para ilustrar como a análise foi executada, apresenta-se o exemplo abaixo. O conteúdo grifado em negrito apresenta os pontos contraditórios entre o discurso institucional e o conteúdo publicado pela imprensa.

1) Discurso da Empresa: PÃO DE AÇÚCAR

Fonte de pesquisa: <http://www.paodeacucar.com.br/institucional>

Local da pesquisa no ambiente web: Home

Declaração Institucional

“O Pão de Açúcar oferece soluções eficientes e inovadoras, cuidando sempre dos pequenos detalhes, de modo a deixar a sua compra mais fácil e gostosa. Tem tudo o que o que você precisa com qualidade e oferece um atendimento do jeito que você gosta. Pão de Açúcar: **lugar de gente feliz**”.

Iniciativas do Pão de Açúcar e serviços:

Responsabilidade social

“**Socialmente responsável**, preserva o meio ambiente e **promove** o esporte e a **solidariedade**”.

Instituto Pão de Açúcar

“Promove o **desenvolvimento humano** por meio de **ações educativas** em prol da **melhoria das comunidades** do entorno de nossas lojas”.

GPA Clube

Clube de corrida dos colaboradores do Grupo Pão de Açúcar que promove e estimula a **qualidade de vida**.

Maratona de revezamento

Sucesso absoluto. Maior prova de corrida da América Latina.

Corrida Pão de Açúcar Kids

Oportunidade de estimular a prática esportiva desde a infância, além de proporcionar **integração** entre os participantes.

Taeq

Experimente viver bem e com equilíbrio em todos os momentos da vida.

Marcas recomendadas

Grandes marcas encontradas no Pão de Açúcar, com descontos exclusivos e imperdíveis! Conheça os produtos.

Qualidade desde a origem

Controle de qualidade de frutas, legumes e verduras em todo o processo produtivo. Conheça a origem dos produtos.

Drogaria Pão de Açúcar

**Preocupação total com a saúde e o bem-estar de sua família.** Saiba mais.

Multibenefícios

Produtos e serviços que beneficiam os funcionários e as empresas.

Investidores

**Transparência, agilidade e segurança na divulgação de informações.**

Nossa gente

Buscamos pessoas criativas e dispostas a assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras.

1) Texto revista *Exame*:

Abílio x Família: bancos separados

“O maior grupo de varejo do país, o Pão de Açúcar foi fundado em 1948 com uma pequena doceria aberta no centro de São Paulo pelo pai de Abílio. Cresceu muito até que, na década de 80, possuía mais de 45 mil funcionários, 22 tipos de negócios diferentes e uma **dívida milionária**. Foi quando o patriarca distribuiu aos filhos ações de acordo com o desempenho de cada um. Seu braço direito, Abílio, recebeu 16% dos papéis. Alcides e Arnaldo receberam 8% cada e as três filhas, que não atuavam na empresa, ficaram com 2% cada uma. Foi o estopim para uma **briga familiar** – e uma reforma na empresa, que estava entupida de negócios que nada tinham a ver com seu principal. **A disputa, que incluiu inúmeros processos, declarações na imprensa e o envolvimento da mãe da família contra o filho mais velho**, terminou anos e anos depois quando os irmãos resolveram vender suas ações ao empresário. Coube a Abílio, já no controle, fazer a “faxina” da empresa. Nela, **onze membros da diretoria foram substituídos, inclusive amigos da família**, negócios foram vendidos, lojas improdutivas fechadas e **mais de 20.000 funcionários demitidos. A família, segundo boatos, ainda guarda rugas do imbróglio** – ainda senta em bancos separados nas missas de domingo no Morumbi”.

### **Contradições encontradas no exemplo demonstrativo da análise**

Discurso da Empresa: PÃO DE AÇÚCAR

- lugar de gente feliz
- socialmente responsável
- promove solidariedade
- desenvolvimento humano
- ações educativa
- melhoria das comunidades
- qualidade de vida
- integração
- preocupação total com a saúde e o bem-estar de sua família.
- transparência, agilidade e segurança na divulgação de informações.

### **CONTRADIÇÕES**

Texto revista *Exame*:

Abílio x Família: bancos separados

- dívida milionária

- briga familiar
- a disputa, que incluiu inúmeros processos, declarações na imprensa e o envolvimento da mãe da família contra o filho mais velho
- onze membros da diretoria foram substituídos, inclusive amigos da família
- mais de 20.000 funcionários demitidos
- a família, segundo boatos, ainda guarda rugas do imbróglío

## Resultados, Conclusões e suas Implicações

Tanto no destaque dos aspectos centrais do conteúdo publicado pela revista *Exame* quanto nas informações extraídas dos websites das empresas, procurou-se fazer uma síntese de informações apresentada a seguir, para, posteriormente, relacionar a análise obtida com a fundamentação descrita no marco teórico deste trabalho.

Conforme a Tabela 1 (Prática dos Gestores X Discurso Institucional), nos casos descritos pela revista *Exame*, nove dos 12 “*imbróglíos*” envolvem disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão (<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/12-dos-maiores-imbroglios-de-empresarios-de-todos-os-tempos#1>, recuperado em abril/2013), apenas em dois casos foram encontrados, respectivamente, desalinhamento entre propriedade e gestão e, conflitos de interesses. Entende-se o desalinhamento entre propriedade e gestão como a ação executiva em desacordo com o interesse do(s) proprietário(s), e a existência de conflitos de interesses, como questões que podem ser caracterizadas enquanto problemas de Agência.

Em relação aos aspectos centrais identificados no discurso institucional das empresas, há presença recorrente de palavras como honestidade, integridade, transparência, qualidade, sustentabilidade e segurança que remetem a aspectos positivos (<http://www.paodeacucar.com.br>; <http://www.brf-br.com>; <http://www.ache.com.br>; <http://www.safra.com.br>; <http://www.odebrecht.com>; <http://www.ciamuller.com.br/>; <http://www.biolabfarma.com.br/>; <http://www.cosan.com.br/>; <http://www.portoseguro.com.br/>; <http://www.metodo.com.br/>; <http://www.fasano.com.br/>; <http://www.loreal.com/>, recuperado em abril/2013).

Neste sentido, o discurso preconizado pelas organizações em questão situa a ética em uma “zona que a distanciaria da possibilidade de cometer erros, equívocos e ou mesmo, ações injustas, de acordo com as regras sociais vigentes” (FOSSÁ & SGORLA, 2011, p. 286).

Ao que parece, o discurso ético empregado pelas organizações contribui para um conceito de organização idealizada, relacionada a valores positivos que, se por um lado, pode contribuir para motivação do comportamento ético dos executivos, por outro, acaba por se constituir por meio de códigos de conduta, de valores, declarações de missão e visão, mais um dos instrumentos de controle de gestão (MARINHO, 1999) e que, portanto, faz parte das ações de governança corporativa.

**Tabela 1: Casos – Prática dos gestores X discurso institucional**

<b>Casos apresentados pela revista Exame</b>	<b>Problema Apresentado</b>	<b>Valores identificados no discurso institucional</b>	<b>Valores Conflitantes entre discurso e prática</b>
1) BRF - Abilio x Casino: poder em xeque	Conflito de interesses	Sustentabilidade, honestidade e lealdade.	Honestidade
2) Pão de Açúcar - Abílio x Família: bancos separados	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão	Clareza, honestidade e equidade.	Equidade
3) Aché: desavenças sem remédio	Disputa entre sócios, desacordo, falsificação de ata de reunião, inquérito policial	Integridade, respeito às pessoas, respeito ao meio ambiente, espírito empreendedor, inovação e crescimento sustentável.	Integridade
4) Safra: um para cada lado	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão	Honestidade, integridade, tratamento ético, confiança mútua.	Confiança mútua
5) Odebrecht - Marcelo Odebrecht	Desacordo familiar quanto a valores para compra e venda de ações, afetando o controle da propriedade e gestão	Confiança, espírito de servir, humildade, simplicidade, parceria, transparência.	Parceria
			Integridade

6) Companhia Müller de Bebida - Cachaça 51: dose amarga	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão tendo como consequência o endividamento da própria família	Ética, integridade, criatividade e inovação.	
7) Biolab: irmãos em desalinho	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão	Planejamento, inovação, saúde e qualidade de vida.	Qualidade de vida
8) Cosan - Ometto: a briga de dez anos	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão	Aversão a conflito de interesses, honestidade.	Aversão a conflito de interesses
9) Porto Seguro: briga de cunhados	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão	Cooperação, transparência e justiça.	Cooperação
10) Método: incompatibilidade de gênios	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão resultante do conflito de personalidade dos <i>managers</i> .	Agir de forma ética e sustentável, credibilidade, respeito e compromisso.	Agir de forma ética
11) Comida italiana do Fasano é premiada	Desalinho entre propriedade e gestão resultante de quebra de confiança	Qualidade, modernidade e tradição.	Modernidade e Tradição
12) L'Oréal: escândalo à francesa	Disputa familiar pelo controle da propriedade e gestão, exposição pessoal negativa na mídia.	Segurança, saúde, diversidade, privacidade e equilíbrio.	Privacidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da revista *Exame* (2013)

Entende-se, portanto, que, no processo de representação social da ética nas organizações contemporâneas, está contido um arquétipo de executivo pretensamente constituído no seio das organizações produtivas, ou seja, um sujeito pretensamente livre, autônomo e feliz, integrante de uma sociedade equilibrada e justa, um sujeito histórico que supostamente vem sendo constituído desde a antiguidade pela civilização ocidental (Vizeu & Cicmanec, 2013). Por isso, ao observar os problemas enfrentados nas práticas dos empresários elencadas pela *Exame* (2013), reforça-se a suposição de Fossá & Sgorla (2011) segundo a qual há um distanciamento entre tal perspectiva idealizada e a capacidade do executivo corresponder aos anseios da própria organização.

Tomando por base que a governança corporativa tenha sido cunhada na perspectiva de minorar os conflitos entre o principal e o agente a partir de rigorosos mecanismos de controle, o que se observa na prática dos executivos principais é a

existência residual de conflitos próprios do modelo de empresa familiar. Considerando a governança enquanto um sistema de monitoramento que é capaz de espelhar o comportamento das organizações privadas, principalmente aquelas de capital aberto sujeitas a uma maior fiscalização e controle. Acredita-se que o simples fato de haver um sistema de governança no contexto da corporação já denuncia a inadequação do comportamento dos executivos principais entre discurso e prática.

Ao considerar, tanto no contexto nacional quanto internacional, que a ética nos negócios está associada à maneira como os *managers* constroem individualmente e socialmente suas crenças e valores e tendo em vista a inexistência de neutralidade nas tomadas de decisão, lhes cabendo a responsabilidade para com as consequências das suas decisões, principalmente no que diz respeito ao exemplo diante dos subordinados, assim como administrar expectativas sob suas práticas consideradas éticas e não éticas, de acordo com os códigos de ética ou de conduta adotados pelas organizações em que atuam (ATKINSON *et. al.*, 2000).

Desse modo, diante da necessidade de atingir o efeito desejado em certo momento, ou seja, de ser efetivo em cada tempo no curso da história, prevalecem éticas diferentes – o que significa dizer que a ética praticada por um determinado grupo social parece estar relacionada com o modo como este grupo, em dada época, e em dada posição, pactua crenças, valores, ideologias, utopias e aspectos morais.

### Referências Bibliográficas

ANDREWS, K. R. *Ethics in practice*. Harvard Business Review Books Series: Boston, 1989.

ATKINSON, A. A.; Banker, R. D.; Kaplan, R. S.; Young, S. M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BERLE, A. Jr; MEANS, G. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. WMF Martins Fontes, 2009.

COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS *Cartilha De Governança*, 2002. Disponível em: [www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc). Acesso em 27.07.12.

DAILY, C., DALTON, D. R., CANNELLA Jr., A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, Vol. 28:3, p. 371-382, 2003.

FERREIRA, Fernando Ilídio. Uma análise crítica das políticas de parceria: a metáfora da rede. In: *V Congresso Português de Sociologia*, Braga. 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

JENSEN, M. *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

MARINHO, L. H. L. *Controle Gerencial: padrões de conduta ética nos negócios em uma empresa multinacional – um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) Rio de Janeiro: Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

NORRIS, L.W. Moral Hazards of an executive. In: *Ethics in practice*. Harvard Business Review Books Series: Boston, 1989.

PARRINO, R. Rewrapping the package: managerial incentives and corporate governance. *Texas Business Review*. Austin: The University of Texas, p.1-5, 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDEL, M. J. *O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. v.93, n.3, p.623-658, 1987. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2780293> Acesso em 10/12/12.

SILVA, V. G., GOMES, J.S. O Uso do Código de Conduta Ética como Instrumento de Controle Gerencial: Estudo de Casos em Empresas Internacionalizadas. Florianópolis: *Revista de Contabilidade Contemporânea*. v.1, n.10, p. 111-127, Jul./Dez, 2008.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. II, n.2, p.737-783, 1997.

SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TIROLE, Jean. *The theory of corporate finance*. Princeton University Press, 2010.

VALLS, A. L.M. *O que é ética*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ZOBOLI, E. L.C.P. A ética nas organizações. *Revista Instituto Ethos Reflexões*, ano 2, Vol. 4, 2001.