

Os dilemas da ética

David Cohen

Os escândalos corporativos nos Estados Unidos parecem ter aberto os olhos das empresas do mundo inteiro para a responsabilidade social.

A questão é: elas estão enxergando direito?

Poucos assuntos têm sido tão discutidos nas empresas do mundo inteiro quanto a ética corporativa. Não poderia ser diferente. Desde a série de escândalos desencadeada pelas fraudes contábeis que abalaram a economia americana no ano passado e reverteram o processo de duas décadas de glorificação dos executivos, um clamor moralizante atingiu os negócios. Nesse contexto, a ética -- definida como transparência nas relações e preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade -- vem sendo vista como uma espécie de requisito para a sobrevivência das empresas: ninguém quer ter o destino de uma Enron ou de uma WorldCom, empurradas para a concordata, ou, o que é pior, de uma Arthur Andersen, varrida do mapa. Mais do que criar um fenômeno, no entanto, os escândalos aceleraram um processo que vinha se desenvolvendo nos últimos cinco a dez anos, como mostram os exemplos a seguir:

Criada em 1992, com cerca de 50 empresas, a organização americana Business for Social Responsibility (Negócios pela Responsabilidade Social) reúne hoje mais de 1 400 filiadas, que faturam em conjunto mais de 2 trilhões de dólares por ano. No Brasil, o Instituto Ethos tinha apenas 11 sócios ao ser fundado, em 1998. Esse número ultrapassou a casa dos 750, formado por empresas que respondem por 30% do PIB do país. A Ethics Officer Association (associação que busca orientar o trabalho dos diretores de ética nas empresas), fundada em 1992 com 12 membros, tem hoje mais de 890 sócios (cerca de 150 se filiaram depois dos escândalos, quando também a frequência às reuniões aumentou 50%, segundo seu diretor, Ed Petry).

Em 2000, foi criada a Social Accountability International (SAI), para implementar o selo SA 8000, que certifica a conduta ética das empresas em relação aos trabalhadores e o respeito aos direitos humanos, nos moldes da ISO 9000 e da ISO 14000. Outra organização, a AccountAbility, com sede no Reino Unido, lançou há dois meses seu certificado de comportamento ético, o AA 1000 (a primeira empresa brasileira a credenciar-se foi a Souza Cruz, subsidiária da British American Tobacco, BAT).

Um estudo de 1999 envolvendo 124 empresas de 22 países, produzido pela Conference Board, uma organização não-lucrativa que promove estudos sobre gestão, concluiu que 78% dos conselhos de administração das companhias americanas estavam disseminando padrões éticos -- em 1991 eram 41% e em 1987 apenas 21%.

Grandes consultorias de gestão, como a Arthur D. Little, já oferecem a seus clientes "planos de estratégia ética". O escritório paulista Manhães Moreira Advogados Associados dá, desde 1998, consultoria também sobre "ética empresarial". Hoje em dia, esse serviço é responsável por 10% das horas técnicas cobradas dos clientes. "Daqui a pouco já vai compensar ter gente só para isso", diz o advogado Joaquim Manhães Moreira.

Esses exemplos são testemunho irrefutável de que o discurso ético se desenvolveu muito na última década. Isso é muito bom. Já a prática... Nos Estados Unidos, quase um em cada seis diretores financeiros afirma ter sido pressionado a falsificar números da empresa nos últimos cinco anos, segundo pesquisa publicada em agosto pela CFO Magazine, publicação dirigida a executivos financeiros. Quase um terço deles afirmou que sua empresa camuflava dívidas para causar boa impressão na bolsa de valores, geralmente com truques similares aos utilizados pela Enron. Outro estudo, feito em 1998 pelo Institute of Business Ethics, da Grã-Bretanha, com 178 empresas, concluiu que muitas companhias tinham códigos de ética para inglês ver: 30% não possuíam nenhum mecanismo que possibilitasse denúncias de atos antiéticos, 30% não davam

cópia do código de conduta a todos os funcionários e só um terço divulgava seus códigos publicamente. Não há estudos desse tipo no Brasil, mas a observação permite supor que as empresas daqui têm comportamento similar.

Por que se percebe tanta diferença entre o discurso e a prática quando se trata de ética? Uma primeira explicação é que o discurso, por habitar o mundo das idéias, é mais fácil de mudar do que a prática, sujeita a atritos e obstáculos. Por essa óptica, as empresas estariam no caminho certo, com velocidades variáveis. Outra explicação, mais pessimista, é que o discurso está dissociado da prática. Nos últimos anos, esse discurso revestiu-se de uma argumentação que, grosso modo, diz o seguinte: se uma empresa for ética, seus funcionários ficarão contentes em dar seu sangue por ela, os fornecedores se transformarão em parceiros estratégicos, os consumidores darão preferência a seus produtos e serviços (e até aceitarão pagar mais caro por eles) e a comunidade que a abriga será mais compreensiva diante de eventuais deslizes. Numa palavra, o que a pregação ética promete às empresas é o paraíso -- em versão adaptada ao ideal de negócios.

De fato, vários estudos sugerem que o compromisso ético traz resultados financeiros positivos. Para ficar apenas num exemplo: uma pesquisa com 300 empresas feita pela universidade católica DePaul, de Chicago, em 1999, concluiu que as que tinham compromisso ético proporcionavam aos acionistas um retorno duas vezes superior ao das demais. Detalhe: esse compromisso ético está geralmente vinculado a ações sociais que beneficiem os vários públicos afetados pela empresa. Mas, como assinala o pesquisador Cláudio Pinheiro Machado Filho em sua tese de doutorado sobre responsabilidade social e criação de valor, pela Universidade de São Paulo, essa noção deve ser avaliada com muita cautela. Por dois motivos: primeiro, pela dificuldade metodológica para qualificar as ações de responsabilidade social. Segundo, porque é difícil estabelecer uma relação de causa e efeito entre postura ética e lucratividade. "Pode-se considerar que as empresas em condições de empreender atividades sociais são justamente as que já apresentam indicadores de desempenho mais robustos", escreveu Machado Filho.

Esforço de propaganda

"A evolução do discurso é um problema", diz a socióloga Rosa Maria Fischer, professora da Faculdade de Economia e Administração da USP. "Se, de um lado, propiciou que as empresas acordassem, de outro lado criou uma cortina de fumaça que dificulta enxergar a prática real da responsabilidade." Segundo Cecília Arruda, coordenadora do Centro de Estudos de Ética nas Organizações, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, existe hoje um discurso que impinge a ética como mercadoria. "Ações de responsabilidade social vêm sendo usadas como esforço de propaganda, e as verbas normalmente saem do departamento de marketing", diz Cecília. O problema não está, é claro, nas ações sociais -- a não ser quando são feitas sem a explícita anuência dos acionistas (o que configura fazer o bem com o dinheiro alheio). O problema surge quando se confundem essas ações, geralmente externas e marginais ao negócio, com o que é o cerne da atitude ética: o modo de enfrentar os dilemas cotidianos.

Sentindo a crescente pressão da sociedade, a maioria das empresas quer hoje passar uma imagem de "boa cidadã corporativa". Há uma maneira fácil e uma maneira difícil de fazer isso. Infelizmente, a correta não é a fácil. "Muita gente liga para cá e pergunta quanto custa um código de ética", diz Cecília. "Como se fosse só pagar." Em 2000, ela conduziu uma pesquisa sobre clima ético em 20 empresas -- a nota média foi 5, numa escala de zero a 7. As principais falhas eram na comunicação interna, na existência de favoritismos e em exigir dos funcionários um comportamento correto quando a direção não dá o exemplo. Das 20 empresas, apenas três aceitaram repetir a pesquisa no ano passado. "Normalmente, as companhias pedem treinamento ético para a média gerência", diz Cecília. "Quando nós começamos a falar, eles respondem: 'Mas isso não é para a gente, fala com o pessoal lá de cima'."

Conflitos éticos é o que não falta no mundo dos negócios. Os objetivos da empresa de maximizar seu lucro colidem com os objetivos dos funcionários de obter a maior remuneração possível (esse conflito ficou bastante claro nos Estados Unidos com as recentes denúncias de que, no ano passado, muitos CEOs recolheram remunerações exorbitantes -- via bônus e stock options --, a despeito de prejuízos ou queda das ações das empresas que dirigiam). O desejo dos fabricantes de cobrar margens confortáveis choca-se com o desejo dos consumidores de ter produtos bons e baratos. A vontade de um gerente de contratar um amigo ou conhecido opõe-se à necessidade da empresa de ter o melhor candidato possível e à exigência da sociedade de dar oportunidades iguais a todos.

Benefícios intangíveis, custos imediatos

Decisões éticas são, por princípio, dilemas. No mundo dos negócios, eles são complicados pelo fato de que os benefícios da conduta ética são em geral intangíveis, e os custos, imediatos. "Se o comportamento ético desse retorno financeiro, todos já o teriam adotado", afirma Decio Zylbersztajn, chefe do programa de agribusiness da USP, que estuda as relações éticas no mercado. Não faltam contra-exemplos. Na entrada da sede da Globocabo, em São Paulo, havia um código de valores éticos preso na parede, com a assinatura de todos os funcionários. "Em termos de ética, eles são bem legais", diz Cecília, da FGV. Mas a Globocabo, que hoje se chama NET, perdeu clientes e fechou 2002 com prejuízo de 1,12 bilhão de reais com as operações de TV por assinatura. Nos Estados Unidos, Dennis Bakke, CEO da companhia de energia AES, dava autonomia a seus empregados para tomar grandes decisões e não recebeu salário durante anos, apenas opções de ações. As ações caíram 90% sob o peso das dívidas da AES, e os investidores começaram a considerar seu estilo de gestão idealista demais. Bakke renunciou ao posto em setembro do ano passado.

Isso não quer dizer, como se acreditou durante muito tempo, que ética não combine com sucesso nos negócios, mas sim que ela impõe restrições. "A empresa só vai ter comportamento ético se o grupo controlador aceitar que seus valores, baseados em honestidade, verdade e justiça, podem levar a algumas perdas", diz o advogado Manhães Moreira. A multinacional americana Cummins, fabricante de motores a diesel, deixou de vender suas peças diretamente ao varejo, na Colômbia, perdendo perto de 4 milhões de dólares de faturamento. "Estamos vendendo apenas por meio de nosso distribuidor, porque suspeitamos que o comércio estava sendo usado para lavagem de dinheiro do tráfico de drogas", diz Ricardo Chuahy, presidente da Cummins para a América Latina e o Caribe.

Não se trata apenas de obedecer à lei, mas de respeitar os valores que a própria convicção dos fundadores impõe. A empresa paulista Argos, que integra cadeias de suprimentos para exportar peças de tecnologia, decidiu não realizar cotações para clientes que atuem na produção com fins militares. "No ano passado, uma empresa da Jordânia nos pediu um orçamento de peças que iriam para um jipe militar", diz Leonardo Franco, um dos dois sócios da Argos. "Fizemos a cotação, não conseguimos o negócio e... ficamos aliviados." A partir de então, a Argos passou a ignorar outras oportunidades parecidas. Franco não tem idéia de quanto sua empresa deixa de ganhar. "Por uma necessidade da empresa, poderíamos ficar tentados a aceitar", diz Franco. "Prefiro nem saber."

A CPFL, companhia de energia com sede em Campinas, enfrenta a crise da queda de consumo após o racionamento de 2001 e um reajuste de tarifas autorizado pelo governo abaixo do esperado. "Nesse momento, qual a tentação? Economizar dinheiro na manutenção e piorar o serviço", diz Augusto Rodrigues, diretor de comunicação da CPFL. Desde 1997, quando a empresa foi privatizada e passou a ser controlada pelos grupos Votorantim, Bradesco e Camargo Correa, seu DEC (o número de horas por ano que o consumidor fica sem energia, em média) caiu de 9,7 para 5,4, o melhor índice do Brasil. Isso foi conseguido mediante a contratação e o treinamento de pessoal para atender emergências com a maior presteza possível. "A exigência do órgão regulador para a CPFL Paulista é de um DEC de 8,5", diz Rodrigues. Ou seja, haveria espaço para

economia. "Mas, até agora, conseguimos manter o número de eletricitistas e caminhonetes de serviço."

Os dilemas estão presentes em todo tipo de organização. No Brasil, pequenas empresas são tentadas a burlar a enorme carga de impostos a que estão submetidas. Pagar impostos, o básico dos básicos no comportamento ético, torna-se às vezes uma considerável desvantagem competitiva por causa do ambiente de sonegação. Grandes corporações enfrentam outros tipos de dilema. "Na década de 80, a Shell não aderiu ao boicote contra o apartheid, na África do Sul", diz o consultor americano Peter Schwartz, antigo responsável pelo departamento de planejamento de cenários da multinacional anglo-holandesa, que esteve no Brasil no ano passado. "Em nossa opinião, era mais ético ficar e confrontar o regime do que sair do país, mas a maioria das pessoas não concordava com essa filosofia." Em 1986, a Shell acabou com a segregação racial em suas minas e em seus alojamentos -- o que era contra a lei. O então presidente sul-africano, Pik Botha, ameaçou prender o diretor local da Shell. "Eu escrevi a carta que o então presidente da Shell, Lodewijk van Wachem, dirigiu ao presidente Botha, dizendo: 'Se você fizer isso, vamos fechar seu país. Não vamos aceitar essas leis imorais, lutaremos contra você. E nós podemos vencer'."

Alguns anos depois, a Shell esteve envolvida em outra polêmica num país africano. A companhia era acusada de apoiar a ditadura militar na Nigéria, e sofreu pesadas críticas em 1995, quando o escritor opositor Ken Saro-Wiwa e oito partidários, que lutavam contra a presença da multinacional no país, foram condenados à morte e executados. Paradoxalmente, o envolvimento da Shell na Nigéria obedecia à sua concepção de ética. Segundo Schwartz, a primeira Declaração de Princípios Gerais de Negócios estabeleceu a não-interferência em assuntos políticos dos países em que atuava. Como pano de fundo, havia a preocupação da companhia com as críticas contra as multinacionais que sustentavam e derrubavam governos na América Central. "A Shell achava que seu código era um modelo de comportamento ético, apenas para descobrir, do jeito mais duro possível, que as exigências da sociedade tinham mudado", diz Schwartz. A Shell acabou, então, refazendo seu código e, em 1998, cancelou 69 contratos com empresas que não aderiram às suas políticas éticas, ambientais, de saúde e segurança. Mas continua na Nigéria, embora longe da região onde ocorreram os protestos de 1995.

Outro dilema: Bill Ford, bisneto de Henry Ford e atual CEO e chairman da Ford Motor Company, é um ambientalista de carteirinha. Como poderá manter-se fiel a suas idéias e, ao mesmo tempo, garantir a remuneração dos acionistas? Para Schwartz, Bill Ford não consegue. "Como sua empresa tem lucro? Vendendo o automóvel mais poluidor, o utilitário Explorer", diz. "É a maior fonte de lucro da empresa. O que ele deve fazer? Destruir a companhia, mudar o produto, mudar a ética?"

Não existem santos

Um dos mais famosos casos de responsabilidade social -- uma espécie de benchmark quando se fala de postura ética -- foi protagonizado pela Johnson & Johnson em 1982. Na época, seu principal produto era o Tylenol, líder de vendas com 37% do mercado de analgésicos nos Estados Unidos. Os desafios éticos começaram quando seis pessoas apareceram mortas após ingestão dos comprimidos na região de Chicago. A empresa paralisou imediatamente a produção e a divulgação do Tylenol, ao mesmo tempo que fez um recall no país inteiro, retirando 31 milhões de frascos das prateleiras, ao custo de 100 milhões de dólares. As investigações concluíram que o envenenamento tinha sido obra de alguém que injetara cianeto nos remédios e os colocara de volta nas prateleiras das farmácias. Em poucas semanas, o Tylenol voltou ao mercado, e um ano depois recuperou a liderança, mas com 24% das vendas. Diretores da J&J revelaram depois que a decisão do recall foi tomada com base em seu código de ética, conhecido internamente como "Nosso Credo". Mas, como para provar que não existem empresas santificadas, em 1995 a J&J deu sua pisada de bola, numa proporção que Enron nenhuma botaria defeito: a empresa simplesmente triturou pilhas de documentos relacionados a uma investigação federal que apurava

se a companhia estava promovendo ilegalmente o remédio Retin-A, indicado no tratamento de acne, para que fosse usado como removedor de rugas.

A ética costuma lidar com questões difíceis. Por exemplo, a indústria de tabaco. Os ativistas antitabagismo do mundo inteiro não perdoam as grandes empresas do ramo por terem negado, até um passado recentíssimo (1998), as evidências dos malefícios do cigarro que há mais de 40 anos já eram reconhecidos pela comunidade científica. "Nossa postura, hoje, é reconhecer que o cigarro traz riscos de saúde sérios para determinados indivíduos em relação a determinadas doenças", diz José Roberto Cosmo, gerente de responsabilidade social corporativa da Souza Cruz, no Rio de Janeiro. Tendo de lidar com uma legislação cada vez mais dura em relação a seu produto, a Souza Cruz optou por cumprir rigorosamente as exigências. "Temos o programa Cuidar, que já educou 90 000 alunos do ensino fundamental e médio sobre comportamentos de risco, e temos uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas para sensibilizar os varejistas a não vender produtos de risco a menores de 18 anos", diz Cosmo.

Embora tenhamos a tentação de associar ética a convicções perenes, o fato é que os valores da sociedade mudam. Já foi considerado ético ter escravos. Já foi considerado ético revistar funcionárias na saída do trabalho para verificar se roubavam peças. "Na década de 70, havia empresas em São Bernardo que mantinham funcionários indisciplinados em cárcere privado", diz Rosa, da USP. "Na década de 80, se você achasse uma mosca morta em seu iogurte, simplesmente jogava o produto fora. O lado bom do discurso ético é a apropriação da exigência de transparência e correção." Outra vantagem é apontada por John Mein, diretor executivo do Instituto Ethos: "Às vezes, as empresas se comportam de certo modo por motivos mercadológicos. Mas, como ela é uma comunidade de pessoas, os valores podem se internalizar e mobilizar na direção da ética".

Desde o ano passado, por exemplo, alguns valores mudaram na subsidiária brasileira da FMC, fabricante de defensivos agrícolas, de Campinas. "Estamos parando a chamada 'venda falsa', na qual o vendedor empurra para o cliente, no começo do ano, um produto que será usado somente em outubro", diz Antonio Carlos Zem, presidente da FMC para a América do Sul. Esse tipo de operação é prejudicial por turbinar os relatórios de vendas. No caso de produtos químicos, também por aumentar o risco de manuseio -- mas é prática razoavelmente comum no mercado. Outra prática eliminada pela FMC é conceder aval a agricultores para comprar fertilizantes. "Alguém inventou isso e nós seguimos", afirma Zem. Funcionava assim: para cada dólar que o cliente comprasse de defensivo, a empresa avalizava 1 dólar de empréstimo para que adquirisse fertilizante. Ou seja: a FMC vendia, mas corria duplo risco. Podia não receber, e ainda ter de honrar o empréstimo do cliente. No mundo pós-Enron, a consultoria KPMG exigiu que essa operação constasse dos livros da corporação nos Estados Unidos. "Rapaz, ganhei uma visibilidade...", diz Zem. "Eu tinha feito tudo com aprovação da chefia, mas pegou mal mesmo assim." A FMC deve diminuir seu faturamento neste ano, dos 125 milhões de dólares de 2002 para algo entre 106 e 110 milhões, retirando de linha produtos que não dão margem satisfatória e diminuindo prazos de pagamento e estoques. É o custo de eliminar práticas duvidosas? "Podemos até perder algum espaço para os concorrentes", diz Zem. "Mas é um espaço que não nos interessa muito, de clientes focados em manter estoque e rolar dívidas."

Empresas responsáveis são as que aplicam a ética nos processos e nas decisões de negócios. Alguns exemplos: "A lei nos permite ter 5% de variação do princípio ativo no produto", diz Zem. "Se você operar constantemente com 97%, está lesando o cliente. Se operar com 105%, está jogando dinheiro fora. Nós decidimos trabalhar com 102%." A Método, empresa de engenharia com base em São Paulo, inclui uma dimensão ética na análise de contratação de pessoal. Eis uma das questões apresentadas no teste de contratação: "Seu pessoal está totalmente ocupado e, ao ganhar um novo contrato, você encontra dificuldade em montar uma equipe, mas tem informação de que há pessoas em outros núcleos com alguma ociosidade. O que você faria? E o que você acha que o chefe que tem ociosidade na equipe deveria fazer, já que ele conta com aquele pessoal para um contrato que deve ser fechado em breve?" Para a Método, não há respostas

corretas nem erradas, o que é analisado é a forma como a questão é encaminhada, para ter certeza das preocupações éticas do candidato.

No laboratório farmacêutico Merck Sharp & Dohme, a ética está na lista de metas de cada executivo. "Meu bônus depende de cumprir objetivos em relação à ética", diz Tadeu Alves, presidente da Merck no Brasil. Um dos compromissos de Alves é criar um centro para difusão de práticas de negócios responsáveis. A Merck é considerada uma empresa exemplar por não usar práticas comuns na indústria, de "sedução" dos médicos com presentes e viagens luxuosas para que indiquem seus remédios. (O laboratório os convida para congressos, mas a viagem é de classe econômica e sem acompanhante.) É também famosa por ter desenvolvido, em 1987, um remédio contra a oncocercose, chamada "cegueira dos rios", que distribuiu gratuitamente no mundo inteiro. "Usamos isso como propaganda", diz Alves. "A comunidade médica é sensível a essas iniciativas." (Mesmo esse alto padrão ético não impediu que a Merck sofresse críticas pela "contabilidade criativa" de uma de suas controladas nos Estados Unidos no ano passado).

Na CPFL, o senso ético foi despertado no fim de 1999, quando eletricitistas da empresa podaram árvores da avenida Orozimbo Maia, em Campinas, provocando protestos enérgicos dos moradores. "A poda buliu com a marca da empresa, com 90 anos de história", diz Augusto Rodrigues, diretor de comunicação da CPFL. "Descobrimos que nossos processos estavam inadequados e percebemos que tínhamos de treinar eletricitistas e gerentes para entender o impacto de suas ações na comunidade." Na FMC, empresa na qual seus vendedores -- por dever de ofício -- trabalham à distância do escritório central, isso é feito com discussões sobre o assunto em todos os encontros. "Minha técnica é o management-encheção-de-saco", diz Zem. "Estou sempre batendo na mesma tecla, alertando para a preservação da empresa, trazendo gente para orientar."

Compensa? Afinal, ética traz resultados? Alguns, sim. Em geral, diferentes para cada empresa. Quando a Bahia Sul Celulose foi fundada, em 1992, criou um impacto no município de Mucuri, cuja economia girava em torno da pesca. "Com a chegada de gente de fora, aumentaram as exigências por melhores serviços, fazendo subir os preços na cidade", diz Murilo Passos, presidente da Companhia Suzano, controladora da Bahia Sul. As ações sociais não só melhoraram o índice de satisfação da comunidade com a empresa (sim, a Bahia Sul mede isso, e o índice pulou de 56% em 1998 para 75% em 2001) como também permitiram promover mais contratações locais, reduzindo a rotatividade de trabalhadores (de 13% em 1993 para 7% em 1994, até chegar a algo em torno de 3% hoje em dia). Ou seja, menos custo.

No Unibanco, que instalou um comitê de ética no ano passado, o resultado é a proteção da imagem. No ramo financeiro, nenhum cuidado é considerado exagero. "A instalação da minha área teve um custo muito alto", diz Márcia Klinke, diretora adjunta de Legal Compliance do Unibanco, que lida com risco reputacional. Mas vale a pena? "Lógico que vale. Estamos protegendo um bem caríssimo à empresa, que é a sua imagem. Estamos no mercado há 80 anos, e queremos permanecer", afirma Márcia. Na empresa de engenharia Método, o código de ética foi estendido a toda a cadeia de valor. O documento foi negociado e assinado por todos os fornecedores. "A expectativa é que a gente comece a trabalhar sob a óptica da confiança", diz Hugo Marques da Rosa, presidente da Método. "Isso elimina muitos custos, porque os sistemas de controle são caros."

Em termos macroeconômicos, essa talvez seja a grande vantagem do comportamento ético. Como explicou o economista Ronald Coase, prêmio Nobel de 1991, o funcionamento dos mercados envolve custos de transação. Quando os agentes vivem num ambiente ético, a transparência diminui a ineficiência da falta de informações, e a confiança diminui os custos de controle.

Se dá resultado, então por que não são todos éticos, o tempo todo? Uma possível explicação é dada pela Teoria dos Jogos (veja quadro ao lado): a melhor situação para a coletividade é que

todos os jogadores sejam éticos, mas o maior lucro individual é obtido quando os outros crêem que somos responsáveis, ao mesmo tempo que agimos com oportunismo. Esse modelo matemático se reflete na realidade? Em termos. Há variáveis como a apontada por Mein, do Instituto Ethos: o comportamento ético contamina. Também há variáveis não passíveis de medição, citadas por vários empresários entrevistados, como o orgulho de andar de cabeça erguida. A resposta mais honesta que se pode dar é: em alguns casos, ser ético traz compensação financeira, em outros casos não. Mas você não tem como saber antes de tentar.

Exame, v. 37, n. 10, p. 35-43, 14 mai. 2003