

Ética e Integridade Corporativa: Análise em uma Empresa Multinacional

Corporate Ethics and Integrity: Analysis in a Multinational Company

Ernani Baier(1); Rejane Maria Alievi(2); Ingridi Vargas Bortolaso(3)

1 Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.

E-mail: ernani.baier@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0419-8213>

2 Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.

E-mail: ralievi100@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1918-2743>

3 Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.

E-mail: ingridibortolaso@unisc.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4881-1091>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 10, n. 1, p. 145-165, Janeiro-Junho, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Julho 29, 2019; Aprovado: Novembro 11, 2019; Publicado: Agosto 31, 2020]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3454>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

O objetivo da pesquisa foi de analisar o entendimento de empresa do segmento de pequenas e médias empresas sobre a importância da integridade corporativa no ambiente organizacional e verificar a geração de valor. A metodologia constituiu-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e caráter exploratório, empregando-se análise documental e entrevistas em profundidade com a direção, gerência, supervisores e colaboradores da indústria do tabaco, abrangendo áreas de gestão da empresa do estudo de caso. O questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas foi dividido em quatro blocos. Buscou-se investigar a gestão estratégica e vantagens competitivas; aspectos relacionados à ética, integridade e governança corporativa, capital reputacional e geração de valor. Os resultados obtidos possibilitaram identificar que a utilização de boas práticas gerenciais, bem como um direcionamento estratégico voltado para a condução de negócios com ética e integridade, contribui para a geração de valor e a permanência no mercado de atuação da organização.

Palavras-chave: Integridade corporativa, Programa de integridade, Capital reputacional, Geração de valor

Abstract

The objective of this research was to analyze the understanding of a company from the segment of small and medium enterprises about the importance of corporate integrity in the organizational environment and verify the value creation. The methodology consisted of a study case with qualitative approach and exploratory character, using document analysis and in-depth interviews with the executive director, managers, supervisors, and employees of the tobacco industry, covering management areas of the company participating in the study case. The semi-structured questionnaire used in the interviews was divided into four blocks. The intention was to investigate strategic management and competitive advantages; aspects related to ethics, integrity and corporate governance; reputational capital; and value creation. The results allowed identifying that the use of good management practices and a strategic planning oriented to conducting business with ethics and integrity, contributes to value creation and to the permanence of the organization in the market.

Keywords: Corporate integrity, Integrity program, Reputational capital, Value creation

1 Introdução

As organizações contemporâneas, dos diferentes setores da atividade econômica, deparam-se, rotineiramente, com situações em que a tomada de decisão envolve condicionantes éticos que impactam diretamente nos negócios, nos valores e na cultura organizacional. De acordo com Haron, Ismail e Oda (2015), empresas com rígidos códigos de conduta, ética e com o compromisso de melhorar a integridade, além de rentáveis, cultivam maior chance de sucesso, em um mundo competitivo, devido a sua credibilidade.

O ambiente corporativo brasileiro foi abalado nos últimos anos por uma série de problemas financeiros internacionais, entre os quais, o mais notório foi o caso Enron (Estados Unidos), que levou ao surgimento de uma série de ações visando a aumentar os controles sobre a gestão das empresas.

Tullberg (2012) argumenta que a integridade pode ser um conceito para uma série de questões sobre **ética** empresarial e teorias organizacionais. O desencadeamento das ações de corrupção no Brasil envolvendo o setor privado e o setor público evidenciou a importância da discussão sobre valores e **ética** corporativa. A **ética** corporativa emerge das ações que são realizadas nas empresas, da forma como as decisões são tomadas a partir da integridade e transparência entre as relações com os agentes econômicos.

A preocupação em relação aos aspectos éticos se reflete nas empresas em diversos aspectos, como: políticas internas, códigos de conduta empresarial, formas de avaliação de seus colaboradores, meios de comunicação, relatórios e demonstrativos para divulgação das práticas éticas. Os costumes e valores, dentro de uma organização, são construídos ao longo de sua trajetória, suas rotinas, seus valores, sua forma de se relacionar no ambiente organizacional, interno e externo.

As organizações atuam segundo seus códigos de conduta, suas regras e seus valores. Os regramentos são os alicerces para que os alinhamentos das relações entre organizações privadas, públicas e sociedade possam estar organizadas e ajustadas segundo suas normativas básicas. Para Zylbersztajn (2002), os regramentos existentes nas organizações não seriam necessários se todas as empresas realizassem suas atividades em ações de parceria, na forma de cooperação. Porém, não é dessa forma que o mercado funciona. Assim, é necessário que as empresas adotem códigos de conduta ética, como um mecanismo de controle.

De acordo com Monga (2016), a literatura acadêmica sobre integridade corporativa se apresenta ainda incongruente e com incipiente pesquisa empírica. Muitas vezes, figura na literatura de gestão e ética empresarial como um cobiçado traço de personalidade para a eficácia da liderança. Ancorada nessa lacuna de pesquisa, o presente artigo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância da ética e integridade corporativa em uma empresa de médio porte? Assim, o objetivo

do artigo centra-se em analisar a importância da ética e integridade corporativa em uma empresa de médio porte do setor de tabaco.

Para alcançar o objetivo, a pesquisa foi desenvolvida em uma empresa multinacional, do setor de tabaco, localizada no município de Santa Cruz do Sul (RS/Brasil). A seleção da empresa decorre do fato de que se enquadra dentro do segmento de empresa de médio porte. Além disso, a empresa é de capital multinacional e pertence a um setor relativamente controverso, que está sob permanente vigilância pelos órgãos públicos nacionais e internacionais. Dessa forma, considerou-se importante analisar como uma empresa desta natureza está comprometida com os valores éticos e como suas ações são desenvolvidas nas questões de integridade corporativa.

2 Fundamentação teórica

De acordo com Bedani (2013), mesmo ética sendo um tema disseminado, é dos assuntos que todo mundo sabe o que é, mas não é fácil de explicar quando alguém pergunta. Essa dificuldade, para explicar ou conceituar ética, replica-se quando ela é operacionalizada no âmbito das organizações.

Nos últimos anos, a ética empresarial tornou-se um mecanismo importante para a construção de teoria dentro da literatura de gestão (Chan, Fung, Fung, & Yau, 2016). De acordo com Belle (2017), ética empresarial é uma temática que abrange tanto os interesses dos pesquisadores quanto da área de negócios. Essa afirmação pode ser validada pela argumentação de Machado Filho (2006), em que a atividade empresarial possui uma dimensão ética integrada às suas dimensões econômica e legal. Assim Belle (2017), complementa informando que a ética empresarial tem como objetivo fornecer orientação sobre o que pode ser considerado correto, socialmente aceitável e legalmente transparente.

A ética empresarial é norteada por princípios jurídicos de natureza legal e por princípios de boa convivência de natureza social, em conformidade com os valores da organização que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a empresa está inserida (Cosenza & Chamovitz, 2007). Na visão dos autores, a ética tem relação como o ser humano se relaciona entre si, sendo que as relações humanas são pautadas por um conjunto de princípios, nem sempre consensuais, que permitem a interação entre as pessoas. No que tange aos valores da organização, Belle (2017) argumenta que o estabelecimento de normas éticas fornece um ponto de referência para o comportamento organizacional, identificando um conjunto de práticas e procedimentos que devem ser ativados em certas circunstâncias. Na contribuição de Zoboli (1999), a ética empresarial ocorre no contexto da ética social e que sofre o peso da ética pessoal de cada membro da organização.

Quanto às relações da ética no contexto empresarial, Collins (2009) atribui que organizações éticas são compostas por colaboradores éticos investidos de autoridade para operar em uma cultura de confiança. Ainda acrescenta que a responsabilidade mais importante de um líder é estabelecer a cultura ética da organização, isto é, os valores que norteiam o comportamento de todos os colaboradores e demais *stakeholders*. A prática de comportamento ético é essencial para performance e sustentabilidade competitiva no longo prazo. Para Arruda (2002), atuar eticamente vai além de não roubar ou não fraudar a empresa, ou seja, a ética nos negócios inclui desde o respeito com que os clientes são tratados ao estilo de gestão do líder da equipe.

Adicionalmente, em se tratando de ética empresarial, Bedani (2013) argumenta que estudos recentes evidenciam que a ética vai além da visão filosófica do tema, que, em essência, busca discernir o que é bom do que é mau, também se relaciona com a tríade da sustentabilidade (social, ambiental e econômica), com a produtividade da força de trabalho, com os princípios de governança corporativa, com a gestão dos ativos intangíveis e, no limite, com a capacidade das empresas de realizar negócios e gerar resultados.

O Instituto Ethos (2001) analisa que a ética empresarial pode ser entendida como a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da organização, especificamente no processo de tomada de decisões, a fim de aumentar a sua qualidade. Não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática diária, o que leva ao uso de boas práticas de gestão.

Em relação às abordagens teóricas, associadas à ética, tem-se ainda outras contribuições, entre as quais foram selecionadas a Ética Científica, a Teoria Ética da Convicção e a Teoria Ética da Responsabilidade. Para Srour (2013), a Ética Científica corresponde a um corpo de conhecimentos que permite observar, descrever, investigar e explicar a ocorrência dos fatos morais: elabora conceitos, emite juízos de realidade, rastreia recorrências, identifica padrões e, com isso, capacita os estudiosos a antecipar eventos. A visão convencional da moralidade reduz os dilemas morais a escolhas entre o bem e o mal. Isso pode conduzir a conclusões precipitadas, pois se está fazendo a coisa certa, pode significar que quem se opõe está fazendo a coisa errada. Ora, as duas coisas podem estar certas. Srour (2013) menciona que, na vertente científica da ética, Max Weber batizou duas teorias: ética da convicção (que tem caráter deontológico e se conforma como uma teoria dos deveres) e a ética da responsabilidade (que tem um caráter teleológico e se configura como uma teoria dos fins).

A abordagem sobre Ética da Convicção procura verificar se existe ou não conformidade com deveres universalistas, com prescrições ou virtudes consensuais. Parte do pressuposto de que as regras a serem obedecidas têm caráter universalistas ou interessam a todos os seres humanos. De acordo com esta abordagem científica, age-se de acordo com a consciência, cumprindo obrigações morais previamente

inculcadas. Pratica-se o senso do dever, as decisões e as ações correspondem a deveres universalistas que se aplicam às situações concretas (Srouf, 2013). Na ótica do autor, ser ético é agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. É ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal. É agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade. Além de sua individualidade, a ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais.

A abordagem teórica sobre a Ética da Responsabilidade trata de exercitar o espírito crítico, assumir riscos calculados e realizar o bem possível com os meios disponíveis. Faz-se um cálculo racional, delibera-se em torno de cenários alternativos e constroem-se respostas novas com base em uma análise da situação. Essa abordagem analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar (Srouf, 2013).

Finalidade e utilidade expressam as duas vertentes da teoria Ética da Responsabilidade (Srouf, 2013). A vertente da finalidade determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas, desde que se oriente pela racionalidade universalista, e supõe que as devidas cautelas sejam tomadas, assim como todos os riscos sejam medidos. Quanto à vertente utilitarista, exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério da qualidade ou eficácia) com a maior abrangência populacional (critério da quantidade ou equidade).

No que tange à comparação entre as abordagens ética de convicção e a ética de responsabilidade, essas duas podem ser consideradas complementares. A ética da responsabilidade não é a ausência completa de convicção, da mesma forma, a ética da convicção não é a completa ausência de responsabilidade.

O comportamento ético é construído a partir dos valores compartilhados e os princípios direcionadores enraizados através da organização. O comportamento ético e a cultura passam a fazer parte da definição da identidade corporativa e, conseqüentemente, de sua governança corporativa. A legitimidade do modelo de gestão adotado acontece por meio da aceitação das regras e padrões estabelecidos para o funcionamento das organizações, independente de tamanho ou forma de organização. Essas regras também podem ser chamadas de boas práticas de governança, que resultam da adoção de mecanismos que conduzem os gestores a protegerem os interesses dos acionistas e da organização (Almeida, 2008).

As boas práticas de governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Entre os conceitos de governança corporativa, deve-se mencionar o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). De acordo com Catapan e Colauto (2014), foi evidenciada uma relação direta percebida entre valor de mercado das empresas cotadas (com ações negociadas na bolsa de valores) no Brasil e seu nível de divulgação de

informações, que é uma boa prática de governança. Foi confirmado que, quanto maior a divulgação de informações, maior o valor de mercado das empresas, além da relação direta entre valor de mercado e governança corporativa.

Por outro lado, Cortez, Van Bellen e Zaro (2014) citam que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) será aceita pela comunidade empresarial se tratar de uma gama de obrigações que a empresa tem para com a sociedade. A RSC engloba o cumprimento da responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica. Em suma, a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer à lei, ser ética e uma boa cidadã corporativa. A ética está se tornando cada vez mais fundamental por causa do ambiente de mudanças em que as organizações operam e pelo fato que as responsabilidades éticas estão conectadas com as responsabilidades econômicas e legais como fundamentais para o sucesso organizacional.

3 Método

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. A empresa foco do estudo foi uma empresa multinacional, de médio porte, do setor de tabaco, localizada no município de Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul.

A seleção da empresa decorre do fato de que a organização se enquadra dentro do segmento de pequenas e médias empresas. Como é considerada uma empresa “multinacional” e pertencendo a um setor controverso e que está sob permanente vigilância de vários órgãos nacionais e internacionais, as contribuições advindas do compartilhamento de suas práticas gerenciais, bem como o posicionamento dos gestores e demais entrevistados em relação ao tema objeto de estudo, constitui um caso revelador (Yin, 2001; Gray, 2012).

A empresa foi fundada em março de 1996 e é considerada líder na pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. Seus produtos são produzidos em Santa Cruz do Sul (RS) e exportados para mais de 30 países. A empresa, atualmente, é uma *joint-venture* de duas grandes multinacionais. As empresas proprietárias atuam no mercado de produtos do tabaco, que é um setor “polêmico”, o que faz com que estas empresas possuam uma cultura de integridade nos seus negócios.

As categorias de análise foram elaboradas a partir da estrutura proposta pela Controladoria-Geral da União - CGU (2015) e do Programa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2015). As diretrizes emitidas pela CGU (2015) sobre um programa de integridade têm como foco medidas anticorrupção a serem adotadas pela empresa, sendo específico para a prevenção, detecção e remediação de atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, ou seja, quando tratando com a administração pública.

Estas diretrizes são fundamentadas em cinco pilares recomendados para um programa de integridade, sendo: (1) comprometimento e apoio da alta direção, (2) definição da instância responsável pelo programa de integridade, (3) análise de perfil e riscos, (4) estruturação das regras e instrumentos, (5) estabelecimento de estratégias de monitoramento contínuo.

O Sebrae (2015), em conjunto com a CGU, desenvolveu um modelo de integridade direcionada para micro e pequenas empresas em geral, originando o programa: Integridade para Pequenos Negócios – Construa o país que desejamos a partir da sua empresa. Este documento aborda a importância da integridade para os pequenos negócios, a lei anticorrupção, o programa de integridade, exemplos de medidas de integridade que podem ser adotadas na empresa, as vantagens em adotar estas medidas, e estrutura de um programa de integridade. Este documento do Sebrae (2015) é composto por dez dimensões, a partir de roteiro estabelecido pelo Decreto 8.420/2015 e da Portaria Conjunta CGU-SMPE 2.279/2015:

1) Análise de riscos: identificar previamente à adoção do programa de integridade, para identificar as áreas ou onde a empresa está mais vulnerável e precisa se proteger;

2) Comprometimento da direção da empresa: a concretização da decisão de abraçar a integridade empresarial, incorporada no dia a dia da empresa e fundamentando a criação de uma cultura organizacional de integridade. Este comprometimento da direção servirá de exemplo aos demais funcionários. Fica evidenciado através da viabilização de recursos para adoção do programa, implementação de código de ética, incentivar e participar de treinamentos, etc.;

3) Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos: reconhecer e promover valores, comportamentos e condutas importantes para garantir que a integridade da empresa esteja de fato acontecendo, além da implementação de código de ética, políticas e procedimentos relacionados às áreas de risco da empresa;

4) Treinamentos e divulgação do programa de integridade: treinamentos contribuem para a criação de uma cultura ética na empresa. Deve tratar de todos os temas do programa, atingir todos os funcionários e ser feito de forma periódica. Não esquecer da divulgação: *site* da empresa, jornal interno, murais, etc.;

5) Registros contábeis confiáveis: os registros contábeis devem refletir, de forma completa e precisa, todas as transações da empresa;

6) Controles internos: mecanismos e procedimentos que verificam se as transações (compras, vendas, pagamentos, etc.) estão sendo feitos de forma correta e de acordo com as instruções da direção;

7) Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações e contratos com a administração pública: orientação aos funcionários sobre as leis que disciplinam as contratações públicas, além de revisar periodicamente aspectos relevantes sobre licitações;

8) Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade: a empresa deve instituir medidas e procedimentos disciplinares apropriados para apurar e reprimir a prática de irregularidades. Se a punição existe, garantir que seja aplicada;

9) Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos: adoção de procedimentos preventivos, objetivando a evitar que infrações similares voltem a ocorrer;

10) Transparência na doação a candidatos e a partidos políticos: se doar, deve divulgar. Se não doar, deixar claro a todos os seus públicos.

As categorias de análise para o estudo contemplam, além das dimensões do programa do Sebrae (2015), variáveis obtidas a partir do referencial teórico, como: a declaração formal de valores da organização (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), enfoque na cultura organizacional (Barret, 2014), a responsabilidade social (Cortez, Van Bellen, & Zaro, 2014), a opção pelo aprendizado organizacional contínuo (Mintzberg *et al.*, 2000), a estratégia de relacionamento com os principais *stakeholders* (Fombrun & Shanley, 1990), a estrutura de governança corporativa (IBGC, 2015) e o foco na qualidade de produto e serviços (Barney & Hestlerly, 2011).

Dessa forma, a convergência das propostas da CGU, Sebrae e deste estudo (referencial teórico) proporcionaram a representação do Quadro 1:

Quadro 1. Categorias de análise

Categorias de análise
Regras e instrumentos de integridade corporativa;
Programa de treinamento voltado ao tema integridade;
Contribuição da estrutura de governança para o tema integridade;
Função responsável por tema integridade;
Mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas;
Existência de controles internos;
Transparência e prestação de contas;
Regras formais para doações políticas e relacionamento com governo;
Relacionamento com principais stakeholders.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para validação, adequabilidade e efetividade do roteiro, o mesmo foi testado com dois especialistas. O primeiro especialista foi proprietário de uma empresa de pequena porte e ex-presidente da Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul. O segundo especialista foi um pesquisador de referência na área e vinculado à Universidade de Santa Cruz do Sul. Após os ajustes indicados pelos especialistas, foram realizadas as entrevistas com o corpo gerencial, composto de diretoria e gerência, bem como supervisores e executivos de vendas. A inclusão do nível gerencial foi justificada, pois parte-se do pressuposto de é responsável pela definição do direcionamento estratégico de qualquer organização. A inclusão dos supervisores deve-se ao fato de

que são eles os representantes do “nível médio de gestão” e possuem contato com *stakeholders* internos e externos. A consideração dos executivos de vendas se deve ao fato de sua relação com os clientes.

As entrevistas para a coleta de informações foram realizadas na sede da empresa com oito empregados (Quadro 2), em horários previamente agendados, realizadas no período de 15 de julho a 15 de agosto de 2016. Para garantir a adesão e preservar a identidade dos respondentes, foi assegurado o anonimato dos mesmos.

Quadro 2. Caracterização dos entrevistados

Número de entrevistados	Função	Sigla	Cargo
3	Gestor	G	Diretor Executivo;
			Gerente de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produto;
			Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
3	Supervisão	S	Supervisor de Finanças;
			Supervisor de RH;
			Supervisor de Logística e Planejamento.
2	Vendas	E	Executivo de Vendas 1;
			Executivo de Vendas 2.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para manter o caráter anônimo, optou-se pela adoção das siglas “G”, “S” e “E” para identificar os entrevistados. No qual, a sigla “G” representa os 3 entrevistados que exercem a função de Gestor (Diretor Executivo; Gerente de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produtos; e Gerente de P&D). A sigla “S” representa os 3 entrevistados que exercem a função de Supervisão (Supervisor de Finanças, Supervisor de RH e Supervisor de Logística e Planejamento). A sigla “E” representa os 2 entrevistados que exercem a função de vendas (Executivos de Vendas). Os entrevistados foram selecionados, pois cada um representa a visão dos diferentes departamentos que compõe a empresa e estão habilitados a fornecer respostas ao roteiro de questões. As entrevistas foram gravadas e previamente autorizadas sob condição de manutenção do anonimato e ocorreram em um período de 30 dias até que todos tivessem participado. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora.

Além dos dados primários, também foram analisados dados secundários como: documentos da empresa, relatórios, *website* e informativos internos. A etapa de análise de dados refere-se ao trabalho de interpretação dos dados coletados no decorrer da pesquisa, desde a análise documental e estudos científicos da literatura. Dentre os dados secundários analisados, ressaltam-se as contribuições dos estudos que evidenciaram a relação entre reputação corporativa positiva e desempenho organizacional.

Luca, Góis, Costa, & Maia (2015) investigaram a relação entre a reputação corporativa e a criação de riqueza pelas empresas listadas na BM&F Bovespa, sendo

que os resultados revelaram que: (1) a criação de riqueza é influenciada pela reputação corporativa; (2) existem diferenças estatisticamente significantes entre as empresas com reputação e aquelas que não possuem reputação corporativa. Luca *et al.* (2015, p. 51) chegaram à seguinte conclusão: “(. . .) manter uma boa reputação corporativa, sendo esta considerada um ativo intangível, dificilmente copiado e proveniente dos sinais positivos emitidos pelos *stakeholders*, constitui fator determinante na explicação da criação de riqueza”.

Bandeira, Góis, Luca, & Vasconcelos (2015) investigaram a associação entre a reputação corporativa negativa e o desempenho das empresas listadas na BM&F Bovespa, que a reputação corporativa demonstra ser um recurso estratégico valioso, confirmando os pressupostos da visão baseada em recursos, e, que quando bem gerenciada, tem a capacidade de gerar resultado superior e diferencial competitivo para as organizações.

4 Análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados coletados a partir das entrevistas aplicadas aos profissionais da empresa, as quais abordaram questões relacionadas sobre o modelo de programa de integridade. Os resultados analisados referem-se às categorias investigadas sobre “Ética e integridade”, que abrange nove categorias. O objetivo foi verificar a existência de regras, instrumentos e treinamentos que suportam o tema integridade corporativa. Assim, foram levantadas informações sobre a influência da estrutura de governança no estilo de liderança, a existência de mecanismos de monitoramento de conduta antiética, a existência de regras e políticas de controles internos, a opinião do entrevistado quanto à transparência e prestação de contas da organização, a existência de regra formal sobre doações a políticos e relacionamento com setor público, e como o entrevistado percebe o relacionamento da organização com seus principais *stakeholders*.

A primeira categoria analisada foi sobre a existência na organização de regras e instrumentos associados ao tema integridade, a forma de comunicação deste tema aos colaboradores e sobre a existência de canal de comunicação de irregularidades. Esta categoria remete a um dos requisitos da Lei 12.846/2013, que introduziu o tema programa de integridade no ambiente legal. Em relação à existência de regras e instrumentos associados ao tema integridade, todos dos entrevistados (G, S, E) responderam positivamente. Foi mencionado que a empresa possui código de ética, práticas e políticas que dão suporte à integridade corporativa na empresa e que visam a prevenir ou detectar irregularidades. Um dos profissionais da empresa (G) afirma, que: “Sim, com certeza. Um deles é o código de ética da empresa. Todas as práticas e políticas da empresa também são instrumentos que suportam toda governança ou integridade corporativa da empresa”.

Foi questionado como ocorre o sistema de comunicação do tema integridade aos empregados da empresa, cujas respostas (G, S e E) foram: treinamento, disponibilização de documentos no portal da empresa ao qual todos os empregados têm acesso, e a utilização de murais colocados em pontos estratégicos da empresa. Quanto à existência de canal para comunicar irregularidades, houve unanimidade (G, S e E) na menção à existência de um número 0800, também chamado de linha direta de reporte para todos os empregados como última opção para informar irregularidades, pois inicialmente deve-se comunicar o gestor imediato, o RH ou o Departamento Jurídico da empresa.

A segunda categoria abordou a existência de programa de treinamento relacionado ao tema “integridade” e, em existindo, quem é o responsável pela implementação. Todos os respondentes (G, S e E) afirmaram “sim” em relação à existência de treinamentos sobre o tema integridade, bem como houve menção ao fato de que este treinamento é ministrado pelo sócio controlador ou pela Administração da Profigen, que pode ser o Departamento de Recursos Humanos ou Controladoria. Sobre a realização de treinamentos, destaca-se o depoimento do entrevistado (S): “Sim, os treinamentos são periódicos. Atualmente, tem um departamento responsável pela empresa que aplica esses treinamentos. A divulgação dos treinamentos ocorre via publicações no portal eletrônico da empresa e também por meio de *banners* em áreas estratégicas”.

A terceira categoria buscou verificar a forma como a estrutura de governança contribui para que a liderança foque no tema integridade. Machado et al. (2013) mencionam que o desempenho de uma organização depende da opção estratégica de sua liderança. Aqui cabe reproduzir pontos da entrevista com um dos gestores:

(. . .) o *board* é um componente, mas as próprias empresas têm suas estruturas e pelo fato de nós sermos uma organização, uma entidade que pertence a uma organização maior (. . .) há outras estruturas internas que também nos dão essas direções (. . .).
Controles internos, *compliance*, departamento jurídico. (G).

Foi mencionado que a estrutura de governança é composta pelo *board* da empresa, bem como por diversas áreas de apoio do sócio -controlador, sendo mencionados o departamento jurídico, departamento de controles internos e departamento de *compliance*. Baseado nesta entrevista e nas respostas dos demais respondentes (G, S e E), pode-se verificar que os proprietários da empresa investigada têm foco na realização de negócios com integridade, enfatizado pela estrutura de governança, e representado pela existência de *board* de diretores, e de estruturas de controle estabelecidas pelo departamento de controles internos da controladora. A separação de poderes entre *board* (representantes dos proprietários) e direção (eleita pelo *board*), bem como a utilização do *business plan* (plano de negócios aprovado anualmente) elimina o conflito de interesses (Jensen & Meckling, 1976).

A quarta categoria tratou de verificar se a estrutura que trata dos assuntos de integridade na empresa, possui autonomia e recursos suficientes para a execução de suas atribuições, e se tem acesso ao mais alto nível hierárquico na organização. Foi relatado por um dos gestores (G) que: “(. . .) a função de integridade é providenciada (. . .) pelo departamento de *compliance*. Este departamento deve ter autonomia e recursos dentro da estrutura (. . .)”. Em relação à autonomia dentro da estrutura da controladora, houve três respostas mencionando que deve ser inexistente ou limitada, três que responderam não saber e dois que deve ter autonomia. Houve concordância entre os respondentes (G, S e E), em relação à existência de recursos suficientes para a execução de suas atividades, o que reforça a importância do tema “integridade” dentro da controladoria da empresa.

A quinta categoria tratou da existência de mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas na organização. Houve uma resposta (G) de desconhecimento sobre a existência de algum mecanismo, ao passo que houve sete respondentes que confirmaram a existência de mecanismos, entre os quais foram citados o monitoramento efetuado pela chefia imediata e o departamento de recursos humanos. Também houve menção a entrevistas periódicas conduzidas pelo departamento de auditoria interna aos gestores da empresa e que enfocam o conhecimento sobre as políticas e procedimentos da empresa, bem como questiona o conhecimento do mecanismo de denúncia e se houve algum caso de violação ao código de conduta.

A sexta categoria abordou a existência de regras relacionadas a controles internos com foco em atividades associadas ao tema integridade. Houve unanimidade por parte dos respondentes (G, S, E) em relação à existência de regras de controles internos. Na mesma questão, foi solicitado que os respondentes, em caso de resposta positiva para o primeiro questionamento, citassem algumas de seu conhecimento. Aqui cabe mencionar a declaração do respondente:

(. . .) todas as transações seguem as políticas definidas pela empresa
(. . .) começando pela idoneidade dos clientes e fornecedores,
eles são verificados e documentados (. . .) existe uma segregação
de funções, que busca evitar fraudes e erros, e são conduzidas
auditorias internas e externas. (G).

A partir desta resposta, pode-se inferir que existem regras relacionadas à verificação da idoneidade de clientes e fornecedores, bem como uma preocupação com a questão da segregação de funções, assunto relacionado a regras de sistema de controles internos. Também cabe ressaltar a citação da condução de auditorias internas e externas. Sobre as auditorias independentes, o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – Ibracon (2017) menciona que as empresas devem ampliar seus controles internos contra fraudes, e que a função de auditoria interna ganharia uma função

estratégica, na medida em que contribui para a preservação e geração de valor ao auxiliar na gestão de riscos e conformidade de processos.

A auditoria externa reforça a credibilidade da organização na medida em que representa uma visão externa da organização sobre o ambiente de gestão. As estratégias de gestão e as dimensões que definem uma estratégia empresarial garantem uma vantagem competitiva sustentável (Aaker, 2012). O respondente (E) relatou: “Regras de pagamento que a empresa tem que receber do cliente diretamente, não através de terceiros, é outra regra. Tem regras de recebimento de brindes, de doação de brindes”. Portanto, verifica-se a existência de regras associadas a transações de tesouraria e prática de doação e recebimento de brindes, assunto abordado pelas legislações associadas ao tema da integridade corporativa, tais como a Lei Anticorrupção e a Lei de Lavagem de Dinheiro. Já outro gestor mencionou em seu depoimento:

Existem políticas da empresa que nós adotamos e ali está especificado a forma de agir em diferentes situações. Existe desde mais simples, como somos uma empresa internacional, vendendo para mais de 40 países, viajamos muito e existem políticas de viagem em que ali está expresso como a gente deve se comportar, de forma alguma oferecer suborno ou coisa do tipo e quando fizermos algum pagamento para algum agente do governo, de que forma isso deve acontecer. (G).

A partir desta resposta, observa-se a existência de regras associadas a viagens e que inibem o oferecimento de suborno e pagamentos aos agentes do governo, ações que são enfocadas na lei anticorrupção.

A sétima categoria foi quanto ao processo de transparência, prestação de contas e o sistema de controles internos da organização. Em relação à transparência na organização, a maioria (sete em oito respondentes) concordou que existe transparência em relação aos assuntos gerais, não confidenciais. Quanto ao questionamento sobre a prestação de contas na organização, sete em oito respondentes concordaram quanto a sua existência. Este é outro princípio de governança corporativa, elencado pelo IBGC (2015), sendo que foi definido como a responsabilidade dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos. Um dos respondentes colocou o seguinte em relação à transparência e prestação de contas:

Acredito que têm alguns assuntos que poderiam ser mais bem debatidos e clarificados, até buscando um melhor entendimento dos envolvidos e até trazendo novas ideias para a empresa, novas possibilidades, então há sempre oportunidades de melhoria. Eu acredito que tem uma sistemática muito boa na prestação de contas,

até porque existem planos estratégicos que a empresa tem que elaborar e todo ano isso é revisado, então eu acredito que é um plano bem transparente. Em relação aos controles internos, acho que funciona relativamente bem, algumas situações às vezes existem até uma dificuldade de tempo do próprio interessado em buscar a informação, em saber quando que ela precisa ser aplicada. (E).

Este depoimento evidencia que, mesmo havendo determinada transparência e prestação de contas, ela sempre pode ser melhorada. Aspecto que faz parte do aprendizado organizacional. Em relação ao sistema de controles internos da organização, os respondentes (G, S e E) reconhecem a sua existência, inclusive tendo sido mencionado que o departamento de controles internos da empresa controla e monitora a sua implementação via auditorias periódicas.

A oitava categoria abordou a existência de regras relativas a doações a partidos políticos e relacionamento com o setor público. Houve confirmação pelos respondentes (G, S e E) de que as regras existem são claras e que os gestores têm conhecimento dela. Um dos gestores (G) relatou que: “Existem regras e, em princípio, o setor como um todo evita doações”. Adicionalmente, um entrevistado (S) mencionou que estas regras também estão no código de ética. Esta categoria foi incluída no roteiro de questões, pois está relacionada com uma série de legislações que tratam do tema integridade corporativa, pela Lei 12.846/2013.

A nona categoria tratou de analisar a forma de relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, sendo aqui considerados os clientes, os fornecedores, os proprietários e a comunidade. Houve unanimidade na menção ao relacionamento aberto, transparente e de respeito. A resposta de um dos gestores da empresa a essa questão foi:

Se nós avaliarmos relacionamentos com nossos clientes, o nosso relacionamento é muito bom, extremamente profissional, aberto, que foi construído ao longo do tempo, acho que é um dos pontos fortes da empresa. Com a comunidade, eu diria onde o *low profile* se manifesta mais. Com colaboradores, entendo que temos um bom relacionamento, embora sempre tem oportunidade de melhorias. Temos poucos fornecedores críticos, entendo que o relacionamento também está dentro de uma normalidade. Nada que nos crie problemas, nossos fornecedores são pequenos fornecedores pulverizados, os críticos são poucos, os quais nós conhecemos e temos um bom relacionamento. (G).

Analisando a resposta, verifica-se que o relacionamento com a comunidade oferece oportunidade de melhoria. Mas a estratégia de ser *low profile* (que significa evitar se expor na mídia e não participar de ações sociais que venham a expor

publicamente a empresa) é decorrente do questionamento social sobre a atividade associada ao setor de tabaco. Para outro gestor, teve-se a seguinte resposta que reforça o bom relacionamento que a empresa possui junto aos seus parceiros de negócios:

A empresa tem uma excelente reputação no mercado, já ouvi de fornecedores que eles gostam de ter a empresa como um parceiro, pois sempre paga os seus compromissos na data combinada, nos prazos, tudo tranquilo. Os clientes também, temos uma excelente reputação, que é conhecida mundialmente pelos seus excelentes produtos e serviços prestados. (G).

Segundo o gestor (G), a empresa tem credibilidade junto aos seus fornecedores e com seus clientes. De acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004), credibilidade é um dos fatores que geram a reputação positiva de uma organização. A norma ISO 9001:2008 requer procedimento para pesquisar periodicamente a satisfação dos clientes. Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui certificação ISO 9001 há muitos anos, sendo que historicamente a média anual dos retornos obtidos na pesquisa junto a seus clientes fica próxima da avaliação máxima, o que evidencia a satisfação dos clientes com a qualidade e confiabilidade dos produtos da empresa.

A partir das entrevistas sobre a forma de relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*, verifica-se a existência de unanimidade entre os respondentes (G, S e E) sobre a forma positiva com que este é realizado, sendo considerado um dos pontos fortes da empresa, podendo também ser considerado como uma de suas competências essenciais e geradora da reputação positiva junto ao mercado. Com o objetivo de sintetizar os principais resultados da investigação, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3. Ética e integridade

Categorias	Resultados obtidos
Regras e instrumentos de integridade corporativa	A empresa possui código de ética, práticas e políticas que dão suporte à integridade corporativa na empresa e que visam a prevenir ou detectar irregularidades. A comunicação ocorre por meio de documentos internos e canais exclusivos para esse fim (0800).
Programa de treinamento voltado ao tema integridade	A empresa realiza periodicamente treinamentos que abordam assuntos relacionados ao tema integridade.
Contribuição da estrutura de governança para tema integridade	Evidenciado por meio de controles internos, <i>board</i> de diretores e plano de negócios.
Função responsável por tema integridade	O controlador possui um departamento de <i>compliance</i> que dispõe de recursos próprios e que, via contrato, atende a empresa.

Categorias	Resultados obtidos
Mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas	O monitoramento ocorre pelo RH (via canal formal de denúncia), auditorias internas do controlador (entrevista de gestores e colaboradores chaves) e auditorias externas.
Existência de controles internos	A empresa adota controles internos, sendo alguns relacionados a registros contábeis confiáveis e legais.
Transparência e prestação de contas	A empresa possui transparência em relação aos assuntos possíveis de serem compartilhados.
Regra formal para doações políticas e relacionamento com governo	Houve confirmação de que as regras existem, são claras e que os gestores têm conhecimento delas. Doações não são permitidas. Treinamento sobre relacionamento com agentes governamentais é providenciado periodicamente.
Relacionamento com principais <i>stakeholders</i>	O relacionamento com os <i>stakeholders</i> é considerado um ponto forte e um ativo gerador de boa reputação no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do Quadro 3, verifica-se que a empresa, objeto do estudo, possui um código de ética e que o mesmo é divulgado entre os empregados da empresa. Além disso, a empresa adota outros controles internos e suas atividades são analisadas por consultores externos. Uma imagem corporativa positiva é um patrimônio valioso para qualquer organização, pois causa impacto positivo na percepção dos *stakeholders* e do mercado (Monken, Sarquis, Tondolo, & de Lima, 2015). Na ótica de Gaines-Ross (2010), a imagem corporativa advém da ética e integridade, representa os valores que os clientes têm em relação à organização, que afeta tudo que está relacionado ao posicionamento e às atitudes de uma organização.

A integridade corporativa positiva torna a empresa mais atrativa para os clientes e leva a uma maior fidelização. As organizações que atuam com base na ética e na integridade corporativa acabam construindo os alicerces para o desenvolvimento sustentável em sua trajetória empresarial.

5 Conclusão

A partir das categorias de análise, verificou-se que a empresa possui entendimento sobre integridade corporativa e apresenta alguns elementos e ações nesse sentido, porém foi identificada a ausência ou oportunidade de melhoria de elementos imprescindíveis para implementação formal de um programa de integridade corporativa.

Com base nas entrevistas realizadas, verificou-se que a empresa adota os seguintes elementos de integridade corporativa: (a) existe declaração formal de valores da organização, os quais estão listados e divulgados internamente; (b) existe cultura

organizacional focada na condução de negócios com integridade; (c) a empresa possui estratégia para *stakeholders* chave, em que o foco no cliente é evidenciado nas respostas das entrevistas; (d) presença de uma estrutura de governança corporativa, via existência de *board* de diretores e plano de negócios aprovado anualmente, que apresenta as metas da gestão e faz clara separação entre propriedade e gestores; (e) foco na qualidade de produtos e serviços, tendo como evidência o percentual de satisfação de clientes via pesquisa anual de satisfação; (f) existência da análise de riscos do negócio, evidenciado pela existência de plano de continuidade de negócios e programa de gerenciamento de riscos corporativos; (g) comprometimento da organização com a integridade, confirmado nas respostas do questionário semiestruturado; (h) existência de um sistema de controles internos, conforme foi possível verificar no portal eletrônico da empresa; (i) uso e divulgação do código de conduta e as políticas de controles internos. A empresa que possui elementos de integridade corporativa acaba sendo beneficiada por uma boa reputação no mercado, o que eleva o seu valor e a sua receita (Luca *et al.*, 2015).

Em contrapartida, existem elementos deficientes e até ausentes para que a empresa consiga atingir plenamente todos os elementos no sentido de ter um programa de integridade corporativa formal. Dentre eles, destaca-se: (a) ações de responsabilidade social podem ser mais utilizadas, mesmo que a empresa adote uma atitude de *low profile*; (b) em relação ao aprendizado organizacional, mesmo tendo baixo *turnover* no nível gerencial e de supervisão, existe carência de indicadores e plano anual de capacitação; (c) a empresa adotou código de conduta e políticas de controles internos de controladoria, quando o recomendado seria desenvolver de acordo com as características da organização e baseado em análise de riscos do negócio, conforme Sebrae (2015); (d) o monitoramento contínuo de atos contrários às práticas e ao código de conduta pode ser melhorado, de acordo com Sebrae (2015); (f) não existe evidência clara de aplicação de medidas disciplinares, conforme previsto na Lei 12.846/2013; (g) não foi possível validar a existência de procedimentos de correção de irregularidades. Portanto, tais aspectos deficientes podem ser trabalhados para aprimoramento da integridade e reputação corporativa da empresa. Segundo Cardoso, Luca, Lima, & Vasconcelos (2013), empresas com melhor reputação corporativa apresentam desempenho superior.

No que se refere às contribuições gerenciais da pesquisa, destacam-se recomendações de práticas gerenciais para a promoção de negócios com ética e passíveis de utilização por empresas do segmento PME, como: (a) definição e formalização dos valores da organização; (b) opção da gestão por cultura de efetuar negócios com integridade; (c) adoção de código de conduta; (d) foco na qualidade de produtos e serviços; (e) adoção do modelo de programa de integridade proposto.

A adoção das recomendações gerenciais relacionadas aos aspectos deficientes e/ou ausentes da empresa pesquisada contribuirá para o aumento de sua reputação

junto aos seus *stakeholders*. Também se constatou, pelos resultados obtidos, que é possível pequenas e médias empresas adotarem programas de integridade corporativa para melhorar a sua reputação no mercado. Finalmente, o modelo de programa de integridade apresentado neste estudo é uma das principais contribuições gerenciais para empresas desse segmento, que buscam por alguma referência ou modelo de integridade para adoção.

Referências

- Aaker, D. A. (2012). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Bandeira, M. T. D. S. S., Góis, A. D., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2015). Reputação corporativa negativa e o desempenho empresarial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(24), 71-83.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. B. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barret, R. (2014). *A organização dirigida por valores*. São Paulo: Elsevier.
- Bedani, M. (2013). Os desafios éticos na gestão de instituições financeiras de grande porte: a percepção de executivos do Banco do Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 5-18.
- Belle, S. M. (2017). Knowledge stewardship as an ethos-driven approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 83-91.
- Brasil. Presidência da República. Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (2017). Recuperado em 13 abril, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm
- Cardoso, V. I. C., Luca, M. M. M., Lima, G. A. S. F., & Vasconcelos, A. C. (2013). Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(21), 115-136.
- Chan, K. C., Fung, A., Fung, H. G., & Yau, J. (2016). A citation analysis of business ethics research: a global perspective. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 557-573.
- Collins, D. (2009). *Essentials of business ethics: creating an organization of high integrity and superior performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cortez, R. C., Van Bellen, H. M., & Zaro, E. S. (2014). Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1-16.
- Cosenza, O. N., & Chamovitz, I. (2007). Ética, ética empresarial e responsabilidade social: reflexões e recomendações. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-9.
- Luca, M. M. M., Góis, A. D., Costa, J. A., & Maia, A. J. R. (2015). Reputação corporativa e a criação de riqueza nas empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 51-63.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso.
- Gaines-Ross, L. (2010). Reputation warfare. *Harvard Business Review*, 88(12), 2-7.

- Haron, H., Ismail, I., & Oda, S. (2015). Ethics, corporate social responsibility and the use of advisory services provided by SMEs: lessons learnt from Japan. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 71.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Recuperado em 12 agosto, 2015, de <http://www.ibgc.org.br>.
- Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. (2017). Recuperado em 30 março, 2017, de <http://www.ibracon.com.br>.
- Instituto Ethos. (2001). *A ética nas organizações*: São Paulo: Instituto Ethos.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182.
- Machado Filho, C. P., & Zylbersztajn, D. (2004). Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(2), 87-98.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. R. U. C. E., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Monga, M. (2016). Integrity and its antecedent: a unified conceptual framework of integrity. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 415-421.
- Monken, S. F., Sarquis, A. B., Tondolo, V. A. G., & de Lima, M. A. (2015). Influência do marketing social na imagem corporativa. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(4), 119-134.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). Recuperado de 10 agosto, 2015, de www.sebrae.com.br.
- Srouf, R. H. (2013). *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zoboli, E. L. C. P. (1999). *A interface entre a ética e a administração hospitalar*. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Zylbersztajn, D. (2002). Organização **ética**: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 123-143.