

Alta gerência

---

**VOCÊ SE MANTÉM ÍNTEGRO SOB**

**PRESSIONÃO?**

EM SITUAÇÕES QUE PÕEM EM DÚVIDA A HONRA DA EMPRESA, MUITOS EXECUTIVOS REVELAM POUCA CAPACIDADE DE REAÇÃO. BEN HEINEMAN JR., EX-VP SÊNIOR JURÍDICO DA GENERAL ELECTRIC, CONTA COMO É POSSÍVEL MANTER A ÉTICA ATÉ NO AUGO DA TENSÃO

**O** telefone do presidente da empresa toca. A ligação é do diretor-financeiro ou do advogado. As notícias não são nada boas. É possível que as autoridades governamentais tenham aberto uma investigação para apurar acusações de que a companhia divulgou falsas declarações financeiras. Ou talvez que tenha relatórios internos que mostram que um pequeno número de produtos (entre os milhões que estão no mercado) foi fabricado com um defeito que pode provocar incêndios. Ou quem sabe órgãos reguladores europeus tenham realizado um “rapa” em todos os escritórios de uma importante divisão da organização, em busca de evidências de formação de cartel para fixação de preços. E pode ser também que um funcionário esteja acusando a organização de ter falsificado documentos a pedido de um grande cliente.

Em grandes e pequenas empresas, coisas como essas inevitavelmente acontecem. Se o telefone de Jack Welch ou de Jeff Immelt trouxesse más notícias, meu telefone acabaria tocando em poucos minutos. Eu seria chamado a reunir uma força-tarefa para reagir a um desses problemas imediatamente.

A gestão de crises é o “teste de tensão” para companhias que buscam combinar alto desempenho com elevado grau de integridade. E há muitas armadilhas nesse caminho. Por exemplo: por mais que queiram, presidentes de empresa impacientes não podem simplesmente pegar o telefone e começar a entrevistar testemunhas. É requerida uma estratégia voltada para muitas frentes –duas das quais com significado especial: puxar a responsabilidade para si e investigar.

### **1. A partir do momento em que temos a informação, o problema é nosso**

Quando se trata de questões que envolvem integridade, é essencial que o presidente da companhia assuma total responsabilidade a partir do momento em que recebeu a informação. Se o presidente ou a alta liderança postergam a resposta, o problema –que não necessariamente envolve os líderes do topo da hierarquia– acaba se tornando deles. Adiar a resposta também passa uma mensagem de indiferença que será ouvida tanto dentro da empresa como pelas autoridades reguladoras. Inevitavelmente isso faz com que uma pequena questão se torne um grande problema.

Quando acontecimentos como esses ocorriam na GE e eram relatados aos gestores seniores, dizíamos uns para os outros, nos escritórios ou nos corredores: “Seremos julgados pelo que fizermos a partir deste momento”. E isso é verdade: o conselho de administração, as autoridades e o público se valem da maneira como essas crises são enfrentadas para avaliar o caráter dos líderes seniores de uma empresa. Da mesma forma, em crises de desempenho, o presidente deve pedir à alta gerência, como o diretor-financeiro e os auditores internos, que reúna um grupo de trabalho com o perfil certo para proteger documentos e, em curto período de tempo, responder a grande número de questões fundamentais. Por exemplo:

- Há alguma prática que deve ser imediatamente interrompida, ou algum produto que deve ser retirado do mercado sem demora, para proteger o público e a reputação da empresa?
- Quais os contornos e o tamanho do problema?

- Qual a próxima fase das investigações?
- Devemos trazer especialistas de fora?
- O conselho de administração deve ser informado?
- O assunto deve ser levado às autoridades, de forma voluntária? Ou não, pois ainda não sabemos o suficiente?
- Há funcionários que devem ser colocados em licença até o final das investigações?
- Que tipo de comunicado deve ser enviado a interessados dentro e fora da empresa (o que inclui desde funcionários até a imprensa)?

Atualizações regulares dessas questões são necessárias, especialmente depois de a frente do noticiário ser aberta, com reportagens, ações das autoridades e assim por diante.

O fracasso no enfrentamento de um problema que envolva a integridade da empresa pode trazer sérias consequências tanto para o presidente como para a própria companhia. No segundo trimestre de 2004, e novamente em setembro daquele ano, o procurador-geral de Nova York informou à Marsh & McLennan que a procuradoria estava investigando acusações de acordos ilegais e conflito de interesses no trabalho da empresa como mediadora entre seguradoras e segurados.

De acordo com reportagens, a empresa se reuniu com o procurador-geral no final do ano e tinha pouco a relatar baseada em investigações internas. Essa falta de respostas adequadas a questões que poderiam envolver crime deixou o procurador tão irritado que ele entrou na Justiça com um processo civil e anunciou publicamente que não trataria mais com o presidente da organização e a ameaçou com uma ação criminal, o que poderia

tê-la matado, como mostra a triste história da empresa de contabilidade Andersen.

A tempestade estava armada: o valor de mercado da empresa afundou, sua classificação de risco disparou e, com isso, a disponibilidade de crédito secou, outros processos foram abertos por órgãos reguladores de nível federal e estadual e surgiram novos reclamantes contra a empresa.

Alguém poderia culpar a tática do procurador-geral de, ao mesmo tempo, se recusar a tratar com o presidente da companhia e ameaçá-la com ações criminais equivalentes à pena de morte. Por sua parte, entretanto, a MarshMac não conse-

guiu, segundo a imprensa, responder prontamente e de forma séria a um aviso grave recebido meses antes. O conselho de administração logo demitiu o presidente. O novo, Michael Cherkasky, negociou um acordo na vara cível, evitando, assim, o indiciamento criminal, e deu início ao longo processo de resgatar a MarshMac do buraco em que ela — não de repente — caiu.

Infelizmente, o caso da MarshMac não é uma aberração. O erro de não agir rápido é recorrente nas corporações e já aconteceu com a Ford e a Bridgestone (defeitos nos pneus), com a Salomon Brothers (ofertas falsas), com a Beech-Nut (suco de maçã adulterado). São

exemplos, dos últimos 20 anos, de atrasos que fizeram com que problemas se tornassem ainda piores. E ainda pior: ocorreram mais de duas décadas depois do bom exemplo da Johnson & Johnson, que tirou imediatamente do mercado toda a linha de produtos Tylenol, quando soube de alguns frascos envenenados, comprovando como é possível agir a fim de proteger a segurança do público consumidor e a reputação da empresa.

## 2. Precisamos desenterrar os fatos

Um dos aspectos mais difíceis da gestão de uma crise que envolve questões de integridade da organização é permitir que os fatos se desenrolem de modo honesto e abrangente. Há um reflexo muito humano de defender a empresa, acusar as autoridades e/ou proteger um funcionário conhecido e apreciado na sede. Sem dúvida, algumas companhias sempre protestam e se defendem, independentemente dos fatos. Essa atitude pode ser compreensível, mas é um erro.

Há um instinto, também muito humano, do presidente da empresa de querer saber logo o que realmente aconteceu e “pedir cabeças”. Como mencionamos, ele pode se sentir tentado a começar a questionar funcionários pessoalmente (um erro, como também dissemos). No entanto, na medida em que uma organização tenta compreender acontecimentos passados, que podem ter ocorrido durante longo período de tempo e em diferentes locais, envolvendo muitos participantes, encontrar os fatos requer um ritmo bastante calculado. A empresa deve desenvolver uma compreensão muito cuidadosa dos fatos, mesmo que o processo seja não-linear e frustrantemente lento. Pode-se encarar o doloroso dilema de não revelar tudo o que se sabe, seja porque isso fará com que se perca vantagem tática, seja porque a revelação pode



ir contra as autoridades (ainda que elas estejam, de forma pouco ética, vazando notícias na mídia).

Qualquer fato que a companhia resolva revelar antes das investigações deve ser absolutamente preciso. Isso é vital para a credibilidade da empresa diante das autoridades, da mídia, dos funcionários e de outros *stakeholders*. O conhecimento completo dos fatos também é chave para assegurar que sejam justas as medidas tomadas para disciplinar ou demitir os colaboradores eventualmente responsáveis (e sustentar essa demissão em caso de processo judicial pelo funcionário).

Na GE, com o objetivo de garantir a justiça de medidas de enquadramento de funcionários em casos complexos, tentávamos conduzir as investigações de modo profundo e completo. Não adotávamos o estilo tão comum da perseguição, para não deixar os funcionários sentirem que estávamos presumindo a culpa deles. Não se pode fugir da tensão, mas a intimidação é evitável. Muitas vezes os funcionários puderam revisar e contestar os dossiês que preparávamos para que montassem sua defesa antes de as sanções serem efetivamente impostas.

Por fim, quando analisados do ponto de vista de regras financeiras ou legais específicas, os fatos vão guiar, ou mesmo ditar, o curso das ações da companhia. Se os fatos são claramente adversos e há pouca dúvida sobre uma violação, a empresa deve, na maioria dos casos, admitir o erro, tomar as medidas necessárias para corrigir o problema e superar o assunto. Caso as evidências revelem que não há culpa

da corporação, esta deve se recusar a fazer qualquer acordo ou admitir qualquer má conduta, mesmo que a irracionalidade do sistema legal possa, no final das contas, levar a um acordo “nominal”. Se os fatos permanecem nebulosos, então o debate sobre lutar ou fazer um acordo tem de acontecer na alta gerência, ao mesmo tempo que se enfrenta o problema que subexiste, mesmo que ele não seja claramente legal.

Como advogado-geral da GE, tentei enfatizar que cada crise precisava ser avaliada a partir de um conjunto particular de fatos e no contexto de regras legais e financeiras específicas. Não havia um único “jeito GE” de lidar com as crises.

Por exemplo: no escândalo do início da década de 1990, envol-

vendo a empresa e jatos de combate da Força Aérea de Israel, havia poucas dúvidas, após investigações iniciais, de que funcionários da GE tinham cometido fraude com fundos dos Estados Unidos usados por Israel para comprar jatos norte-americanos (com engenheiros da GE). A fim de manter a discipli-

na interna e corrigir o sistema, nós prontamente resolvemos o caso com as autoridades financeiras e o departamento de Justiça, ainda que isso tenha envolvido uma acusação criminal, assim como indenizações em um processo civil. Jack Welch quis fazer uma limpeza geral, e ele próprio a conduziu. Mais tarde, em seu depoimento para uma agressiva subcomissão do Congresso, ele foi publicamente elogiado por sua ação decisiva, contrastando com muitos outros presidentes de empresa que foram engolidos diante dos parlamentares – e das câmeras.

Muitos anos depois do caso de fraude com Israel, decidimos brigar na justiça norte-americana contra um processo criminal por formação de cartel para fixação de preços no negócio de diamantes industriais da GE (que hoje não faz mais parte da companhia). Nesse caso, os fatos eram mais favoráveis. A investigação inicial foi disparada por um antigo líder do negócio, que alegou ter sido demitido por resistir à cartelização. No entanto, nós tínhamos evidências em documentos muito claras, inclusive anotações pessoais de Welch, mostrando que esse homem havia sido demitido por problemas de desempenho. Nossa própria investigação nos convenceu de que o departamento de Justiça não tinha um caso forte nas mãos e, assim, tomamos a difícil decisão de encarar um indiciamento criminal – embora, naturalmente, odiemos ver reportagens sobre acusações criminais contra a GE e compreendemos os riscos disso para nossa reputação corporativa.

No julgamento, que aconteceu em 1994 em Columbus, Ohio, o juiz federal tomou uma decisão muito pouco usual de encerrar o processo contra a GE, depois que o governo apresentou seus argumentos, mas antes de a empresa ter completado sua defesa e antes de o caso ser submetido ao júri. Ele determinou que o governo não havia conseguido comprovar um elemento-chave do crime.

Os fatos podem prejudicar ou contribuir para sua posição, mas eles são indispensáveis. Desenvolva-os com cuidado. Siga-os com exatidão. ●

### © The Conference Board Review

Ben Heineman Jr. é ex-vice-presidente sênior jurídico da General Electric (GE) e, atualmente, professor da Harvard Law School e da Kennedy School of Government, de Cambridge, Massachusetts, EUA. Esses são os *highlights* de seu livro, *High Performance With High Integrity* (ed. Harvard Business Press).

**NÃO ADIANTA  
“PEDIR CABEÇAS”;  
PARA ENQUADRAR  
OS FUNCIONÁRIOS  
RESPONSÁVEIS,  
É PRECISO  
LEVANTAR TODOS  
OS FATOS**