



GV executivo

REVISTA TRIMESTRAL DE GESTÃO DE EMPRESAS

ENTREVISTA
Olaf Grahn
 Diretor Executivo

OPINIÃO
Desenvolvimento e inclusão social
 por Nelson Grunp

OPINIÃO
Atividade limitada
 Nelson Grunp

OPINIÃO
Esportividade na prática social
 José Paulo de Aguiar

OPINIÃO
Como avaliar o seu social
 Maria Luiza T. de Aguiar e Nelson Grunp

OPINIÃO
Poco dinheiro
 Nelson Grunp e Nelson Grunp



OPINIÃO
Como avaliar o seu social
 Maria Luiza T. de Aguiar e Nelson Grunp

OPINIÃO
Atividade limitada
 Nelson Grunp e Nelson Grunp

OPINIÃO
Como avaliar o seu social
 Maria Luiza T. de Aguiar e Nelson Grunp

Editorial:

Esta edição é dedicada a três temas obrigatórios nas agendas dos executivos: responsabilidade social, ética e meio ambiente. Nenhum deles é novo, porém ganharam exposição e relevância nos últimos anos.

A discussão da questão ambiental está presente no Brasil desde pelo menos a década de 1970, com a construção das usinas nucleares em Angra dos Reis e o caso crítico do pólo petroquímico de Cubatão. A partir daí, conhecimentos e tecnologias evoluíram, assim como as práticas empresariais. Entretanto, permanece uma lacuna apreciável entre "o que se faz" e "o que deveria ser feito".

A questão da responsabilidade social é mais recente e pode ser vinculada às mudanças relacionadas ao papel do Estado, ocorridas a partir da década de 1990. Em paralelo com o crescimento das organizações não-governamentais, muitas empresas passaram a implantar programas de responsabilidade social. Por ora, os resultados são heterogêneos: alguns programas foram bem-sucedidos e geraram benefícios tangíveis, porém outros se tornaram meras peças de promoção da imagem organizacional.

O tema da ética é também cercado de ambigüidades e contradições. Dimensão central da existência humana, no mundo corporativo a ética surgiu como moda gerencial nos anos de 1980, a partir dos escândalos financeiros ocorridos nos Estados Unidos. Recebeu um esforço de popularidade nos anos de 1990, novamente por causa de escândalos em grandes corporações. No Brasil, diversas empresas criaram códigos e comitês de ética. Resta verificar o quanto o discurso encontra respaldo em fatos.

Em seu conjunto, esses três temas refletem o pressuposto de que nenhuma empresa é uma ilha e que cada uma delas é um sistema imerso em outro sistema - social, econômico e cultural. Por isso, empresa e comunidade são interdependentes: o sucesso de uma depende do bem-estar da outra.

Transição

Este número marca o final do mandato deste editor. Ao avançar rumo ao seu quarto ano de existência, a GV-executivo é uma revista consolidada, porém com muitos desafios a superar. A linha editorial amadureceu, o projeto gráfico evoluiu e os processos internos foram aperfeiçoados. Com tiragem próxima a 12.000 exemplares, a revista atinge hoje parte considerável da comunidade empresarial ligada à FGV-EAESP, conta com um número representativo de assinantes externos e chega a centenas de jornalistas especializados e executivos de importantes empresas brasileiras. A proposta de disseminar conhecimento local com teor crítico foi realizada.

Desafios importantes, entretanto, deverão ser enfrentados: primeiro, ampliar o quadro de colaboradores, garantindo a qualidade e adequação do conteúdo veiculado; segundo, elevar a circulação, por intermédio das edições impressas e de conteúdo digital; e, terceiro, ampliar a sustentação comercial a fim de viabilizar novos projetos de impacto para a comunidade empresarial. Ao meu sucessor, Professor Carlos Osmar Bertero, dou as boas-vindas à comunidade GV-executivo e desejo sucesso em sua tarefa.



ENTREVISTA

Oded Grajew

F

undador e presidente do Instituto Ethos, Oded Grajew destacou-se no cenário empresarial brasileiro como um importante disseminador de idéias ligadas à responsabilidade social empresarial. Formado em Engenharia Elétrica pela USP e pós-graduado em Administração pela FGV-EAESP, Oded foi fundador e presidente da Fundação Abrinq e um dos idealizadores do Fórum Social Mundial. Nesta entrevista, ele fala sobre a importância da responsabilidade social empresarial para o desenvolvimento de modelos sustentáveis de negócio e para a melhoria das condições sociais do país.

por Pedro F. Bendassolli GV-executivo

O senhor tem acompanhado (e liderado) há muitos anos movimentos voltados para a disseminação de idéias e práticas relacionadas à responsabilidade social por

parte das empresas. Houve evolução desse tema no Brasil nos últimos anos?

Oded Grajew: Vou responder a esta questão citando brevemente alguns dos objetivos do Instituto

Ethos, que considero um importante passo no sentido da disseminação de idéias de responsabilidade social entre nossas empresas. Em 1990, quando criei a Fundação Abrinq, era um fato inusitado em-

presas envolvidas com os direitos da criança. O Instituto Ethos foi criado em 1998 para promover a responsabilidade social como cultura de gestão que afeta todos os públicos que são impactados pelas atividades da empresa. Das 11 associadas iniciais, passamos para quase mil associadas, hoje, que representam algo em torno de 33% do PIB brasileiro.

Como o senhor avalia o estágio atual da responsabilidade social de nossas empresas?

O: Em primeiro lugar, não considero que tenhamos um único estágio; na verdade, as experiências nesse setor são amplas e diversificadas. Hoje, no entanto, existe um entendimento do conceito de responsabilidade social que já foi assimilado pelas empresas. A relação com a comunidade, até por motivos históricos e peculiaridades à realidade social brasileira, está mais evoluída. O que falta para muitas empresas é assumir a responsabilidade social como visão estratégica de negócios, comandada pelo principal executivo e utilizando instrumentos de gestão que possam mensurar, planejar e avaliar o estágio de responsabilidade social na empresa. Um fato positivo é que, aproximadamente, 500 das empresas associadas do Instituto Ethos já fazem uso da metodologia de avaliação de programas de ação empresarial social desenvolvida pelo Instituto.

Em que precisamente consiste essa metodologia?

Uma empresa que deseja se tornar socialmente responsável deve comprometer-se com o desenvolvimento da sociedade em que atua, e não apenas com o alcance de seus resultados ou então com programas episódicos de filantropia.

O: Trata-se do que denominamos de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Com base nesses, a empresa pode não só diagnosticar sua situação atual em termos de responsabilidade social como também elaborar um plano de ação para tratar de pontos críticos. Para se ter uma idéia, essa análise leva em conta oito critérios principais, que refletem nossa filosofia e o modo como abordamos esse tema. O primeiro critério refere-se à identificação de valores e transparência na cultura da organização; o segundo diz respeito ao modo como o público interno é por ela tratado; o terceiro refere-se à relação da empresa com o meio ambiente; o quarto envolve o relacionamento com fornecedores; o quinto, com os consumidores e clientes; o sexto, com a comunidade; o sétimo refere-se ao relacionamento da empresa com o governo; e, por fim, seu relacionamento com a sociedade. Um aspecto que vale a pena ressaltar é que a cultura da responsabilidade social também é aplicável nas micro, pequenas e médias empresas. O Instituto Ethos e o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) elaboraram indicadores específicos para as PMEs, com o objetivo de permitir que elas tenham

condições de desenvolver a força social que representam, compartilhando um novo cenário de negócios, com uma gestão mais consciente, maior clareza quanto à própria missão, maior comprometimento de seus funcionários e relações mais consistentes com fornecedores e clientes, bem como melhor imagem na comunidade.

Quais são os principais obstáculos que impedem ou dificultam o avanço da responsabilidade social empresarial em nosso país?

O: O principal obstáculo, em minha opinião, tem a ver com a existência de uma confusão que persiste entre empresários, na mídia, no meio acadêmico e entre o público em geral e que se refere à ambigüidade de uso dos termos filantropia, ação social e responsabilidade social empresarial. É preciso um esclarecimento aqui. Em primeiro lugar, filantropia e ação social dizem exclusivamente respeito a iniciativas voltadas para um único público: a comunidade. São importantes, mas não garantem o compromisso da empresa com a gestão socialmente responsável. Outra dificuldade era introduzir a responsabilidade social nos relacionamentos comer-



ciais, algo que vem sendo superado por muitas empresas que levam seus fornecedores (cadeia produtiva) a adotar os princípios da responsabilidade social. Os financiadores também já utilizam critérios de responsabilidade social para selecionar investimentos. O Banco Itaú e o ABN AMRO Real são dois bons exemplos dessa nova atitude de mercado. Os fundos de pensão, que possuem perto de 320 bilhões de reais investidos em vários setores da economia brasileira (montante que representa 17% do PIB), lançaram, em novembro, por meio da Abrapp (*Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar*), em parceria com o Instituto Ethos, os Princípios Básicos de Responsabilidade Social que vão orientá-los no momento de decidir onde alocar seus recursos.

Quais outros obstáculos o senhor ainda relataria?

O: Considero o alto grau de informalidade da economia brasileira uma outra dificuldade para a responsabilidade social, em grande parte devido ao nosso complicado e oneroso sistema tributário e fiscal. E, nas escolas, os currículos incluem ainda de forma muito precária a questão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Os governos ainda não absorveram os princípios da responsabilidade social na gestão e não condicionam esses princípios na contratação de fornecedores e parceiros.

Como o senhor vê a evolução do Terceiro Setor no Brasil? Ele já se constitui uma

força de mobilização social e resolução de problemas? Ou corresponde apenas a uma válvula de escape para profissionais de classe média desiludidos (ou afastados da profissão) com suas trajetórias de carreiras?

O: Antes de mais nada, penso que falar em “Terceiro Setor” implica entrar em uma disputa conceitual ainda sem solução. Assim, prefiro me referir a essas instituições como organizações não-governamentais ou sem fins lucrativos. Feita essa ressalva, tenho a dizer que as ONGs têm conseguido cada vez mais organizar e mobilizar setores significativos da sociedade brasileira, ampliando seu grau de participação em decisões de elevado impacto social. Se avançamos hoje no respeito aos direitos humanos (questão de gênero, raça, crianças, direitos sociais, ações de solidariedade, de atendimento emergencial e de tantos outros temas), isso se deve, em grande parte, ao chamado Terceiro Setor, que é a sociedade civil organizada. Portanto, quem aceita o desafio de contribuir para o avanço desses movimentos no país não está, de modo nenhum, em um “desvio” de carreira; ao contrário, penso que está abrindo novos e promissores horizontes.

Muitas organizações claramente utilizam programas de ética e responsabilidade social como ferramenta de marketing. Algumas empresas que publicam códigos de ética

continuam mantendo práticas condenáveis com seus funcionários e seus clientes. Como lidar com essas ambigüidades?

O: A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha os valores da responsabilidade social incorporados às suas práticas e, principalmente, cultura. O problema com programas sociais voltados exclusivamente para a promoção da imagem corporativa, ou então como forma compensatória, é que são incapazes de ser sustentados no longo prazo. Exemplos recentes comprovam que o marketing não substitui a verdadeira prática ética e de responsabilidade social. Assim, se os princípios de ética, de transparência e de respeito aos clientes, fornecedores e público interno não forem incorporados como estratégia de negócio, a empresa corre o sério risco de não resistir ao tempo ou de perder competitividade. As empresas que, em compensação, incorporarem esses princípios e os aplicarem corretamente obterão, em recompensa, resultados sustentáveis e duradouros. Tais resultados podem advir na forma de incremento de margens de lucro, valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade. O marketing responsável, que comunica com seriedade, vera-

cidade e consistência, é muito bem-vindo, porque ajuda a difundir corretamente os conceitos e cria referências positivas que provocam o engajamento de outras empresas.

Existe uma linha de pensamento que argumenta que o papel social das empresas é gerar lucro e que desvios dessa rota (custeando programas de responsabilidade social, por exemplo) apenas elevam os custos e penalizam a sociedade. Qual a sua opinião a respeito?

O Minha opinião é que a responsabilidade social empresarial é, hoje, o único caminho para o lucro e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. O maior patrimônio das empresas, hoje, é a sua credibilidade. Essa credibilidade pode ser construída, por exemplo, com base em atitudes de respeito aos direitos humanos e trabalhistas; de preservação do meio ambiente; e de preocupação com práticas de boa governança corporativa. Todas as pesquisas, no Brasil e no mundo, mostram que as empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas e mais duradouras. Com a responsabilidade social, as empresas atraem e retêm talentos, motivam funcionários, têm a preferência dos consumidores e apoio da comunidade, acesso a mercados, financiamentos e investimentos, e correm menos riscos de acumular passivos sociais, ambientais e éticos.

As empresas mais valorizadas nos últimos cinco ou dez anos são aquelas que se comprometeram com programas de geração de renda para comunidades carentes, com a preservação do meio ambiente e outras ações com semelhante valor social.

O senhor pode dar algum exemplo?

O Sim. Nos Estados Unidos, os chamados fundos socialmente responsáveis, constituídos pelas economias de centenas de milhares de pequenos investidores que querem investir seu dinheiro em empresas claramente vinculadas a questões socioambientais, já movimentam uma soma de 3 trilhões de dólares. E, de acordo com o *Dow Jones Sustainability Index*, as empresas classificadas como socialmente responsáveis tiveram um crescimento 15% maior quando comparadas às empresas avaliadas pelo Standard & Poors 500, que foca apenas nos critérios financeiros tradicionais.

Quais principais tendências o senhor identifica para o tema da responsabilidade social empresarial nos próximos anos?

O Creio que a principal tendência será a seguinte: cada vez mais, os negócios sustentáveis e lucrativos serão aqueles que mantiverem vínculos fortes e verdadeiros com os princípios da responsabilidade social empresarial. Em termos práticos, isso significa que as empresas devem adotar hoje, e mais ainda no futuro,

planos e práticas que levem em conta os direitos humanos, os direitos trabalhistas, o respeito ao meio ambiente e o combate à corrupção. Há cada vez mais a constatação de que não é possível ter empresas bem-sucedidas em uma sociedade deteriorada. Dos 20 melhores países no mundo em termos de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano da ONU), 15 também são os melhores do mundo na classificação de competitividade econômica publicada pelo Fórum Econômico Mundial. Essa não é uma mera coincidência. Adotar a gestão socialmente responsável é procurar melhorar as condições de todas as pessoas cujas vidas sofrem o impacto da atividade da empresa, para, com isso, cuidar das gerações futuras. É fazer as coisas certas e corretas que todos deveriam fazer. É agir de forma ética. Não há felicidade e gratificação maior para o ser humano do que saber que está fazendo as coisas que ele, mais do que ninguém, sabe que são certas. Aumenta sua auto-estima e dá sentido ao seu trabalho e à sua vida.

Pedro F. Bendassolli
Editor Associado da GV-executivo
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

Regulação necessária

Adam Smith acreditava que o ser humano possuía uma tendência natural a trocar e a permutar. Se duas pessoas trocassem pães, cada uma delas voltaria para casa com um deles: uma troca de equivalentes. Se trocassem idéias, a regra não se aplicaria, pois cada um poderia voltar com ambas. Embora simpático aos jogos tipo “ganha-ganha”, Smith combatia as idéias de mercantilistas e fisiocratas ainda muito em voga no continente.

Ao comércio ou à agricultura contrapunha o trabalho – e sua divisão – como a fonte da riqueza de uma nação. Essa idéia revolucionária, que desembocava na liberdade dos mercados (dos outros) e rechaçava a intervenção estatal, não surgiu em uma fábrica de alfinetes. Navegava há tempos, empurrada por ousados capitães-de-fábrica, que arrebatavam os grilhões do feudalismo em decadência.

Mais tarde, quando o capitalismo entrou em crise, essas idéias também foram atropeladas. Keynes trouxe a lógica e a legitimidade necessárias da intervenção estatal, em nome da salvação do sistema: a água era suja, mas apagava o incêndio. Os governos capitalistas se acostumaram a gastar para criar demanda efetiva e evitar o ciclo no contrapé. Por um tempo, deu certo. Os países socialistas, no entanto, ainda permaneciam como alternativa: distribuíam bem o que produziam mal. Neles, a mercadoria deixava de existir: a troca era transformada em simples distribuição. Mas surgia uma pergunta corrosiva: para que

produzir valores de uso, isto é, coisas úteis, se não era necessário confirmá-los na troca? Imolava-se a qualidade dos produtos e a inovação tecnológica em nome do igualitarismo distributivista.

Na outra ponta, os produtos capitalistas tornavam-se imbatíveis e sedutores. As telecomunicações se encarregaram de mostrar a diferença, e a idéia de economia centralmente planejada agonizou. O capitalismo estava livre para a vingança neoliberal: se o Estado asfixiava, que também fosse enforcado. A idéia do Estado mínimo e barato deu volta ao mundo em menos de 80 dias, desembarcando em Washington, a terra do consenso. O esperanto econômico se esparramou, anunciando que o Estado tornara-se um mal desnecessário e que a lógica do mercado seria o novo fio condutor das políticas nacionais.

Porém, em estado puro, o mercado é turbulento, volátil e cruel. É incapaz de manter-se em equilíbrio. Além disso, é imprevisível. Na ânsia de expansão, engendra exclusão e enormes sobressaltos para os incluídos: uns não comem, outros não dormem. Como abrir espaço, então, para as questões sociais com o dragão à solta? A resposta tentativa é conhecida: uma pitada de intervenção regulatória (e punitiva) não faz mal a ninguém, nem uma rede para amparar os excluídos. Mas sem exageros...

E as incertezas? Bem, basta mapear o cérebro humano e identificar os neurônios responsáveis pela tomada de decisões. Com a palavra: os neuroeconomistas.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

Desenvolvimento e inclusão social

A pobreza e a desigualdade social na América Latina é um tema de preocupação crescente entre gestores sociais, dirigentes de empresas e instituições sensíveis às suas nefastas conseqüências. Em geral é apontado que uma das soluções para o problema é a combinação de desenvolvimento econômico com desenvolvimento social. O artigo a seguir é a reprodução de uma coletânea de textos patrocinada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento que discute a necessidade da criação de uma agenda social e econômica ampla focada no problema da inclusão.

por José Antonio Ocampo ONU

Durante muitos anos, alguns países europeus combinaram altos níveis de desenvolvimento econômico com padrões elevados de igualdade social. A União Européia é também o mais notável – e talvez o único – caso de um processo de integração que colocou a coesão social no topo de sua agenda, mais recentemente na Cúpula de Lisboa, no ano 2000.

Os conceitos de exclusão e inclusão social ressaltam a forma pela qual os benefícios do desenvolvimento, as redes de interação social e a participação política são distribuídos de maneira desigual. O enfoque multidimensional desses conceitos e sua ênfase nos processos social, político e econômico são inovações bem-vin-

das na análise da desigualdade social e na formulação de políticas econômicas e sociais. Isso posto, um simples fato deve ser destacado: na América Latina, a exclusão social se manifesta mais claramente na desigualdade persistente na distribuição de renda, o que leva a uma pobreza pior do que sugere o nível de desenvolvimento da região. Tem havido poucos sinais de avanço nas últimas décadas, e até mesmo francos retrocessos.

Na América Latina, a exclusão social se manifesta mais claramente na desigualdade persistente na distribuição de renda, o que leva a uma pobreza pior do que sugere o nível de desenvolvimento da região.

A essa dimensão social dominante da exclusão agregam-se dimensões étnicas, refletidas no reconhecimento insuficiente dos direitos culturais dos povos indígenas e nos altos níveis de pobreza da população afrodescendente. Há também dimensões de gênero. A lenta inclusão da mulher no mundo do trabalho e do poder político, em que pesem os avanços educacionais, e os papéis injustos atribuídos à mulher no lar são as principais manifestações da desigualdade de gênero. Entretanto, não obstante a importância dessas dimensões étnicas e de gênero, o enfoque aqui recai sobre o fator dominante: a pobreza e a desigualdade na distribuição de renda, que indicam a necessidade de uma agenda econômica e social abrangente.

Tendências desde 1980. A pobreza aumentou rapidamente na América Latina durante a “década perdida” dos anos 1980, tendo posteriormente experimentado uma redução gradual com a recuperação econômica ocorrida no período de 1990 a 1997. Mas esse avanço foi novamente interrompido durante a “meia década perdida” que se seguiu à crise da Ásia. O que é pior, a pobreza relativa nos últimos cinco anos – que

afeta 44% da população – permanece acima dos níveis de 1980. O fato de a renda *per capita* estar apenas ligeiramente acima dos níveis registrados naquele ano é uma indicação inequívoca da deterioração distributiva registrada nas duas últimas décadas. E, a despeito de uma redução relativa, o número absoluto de pobres permaneceu em torno de 200 milhões entre 1990 e 1997, tendo aumentado para cerca de 220 milhões hoje.

As mudanças ocorridas na pobreza relativa têm sido irregulares. Embora o fator que mais tem afetado significativamente a pobreza seja o crescimento econômico, não tem havido uma relação automática entre o crescimento dos diferentes países e a evolução da pobreza. Essa relação somente é forte quando o crescimento é acompanhado da criação dinâmica de empregos de qualidade, o que não tem sido a tendência dominante. A instabilidade do crescimento econômico também tem sido um fator decisivo, uma vez que, na ausência de instituições de proteção social adequadas, as recessões têm atingido mais duramente os segmentos de menor renda. Ainda assim, alguns países têm conseguido reduzir a pobreza canalizando, de forma eficiente, as transferências monetárias do setor público para os setores menos favorecidos e contendo a hiperinflação.

Durante a “década perdida” houve uma acentuada deterioração na distribuição de renda. Na década de 1990, essa tendência persistiu na metade dos países da região, tendo sido claramente invertida em apenas alguns deles (notadamente no Uruguai). Nenhum país da região apresenta níveis atuais de desigualdade inferiores àqueles registrados há três décadas e, em alguns países, esses níveis são ainda mais elevados. Essas tendências são ainda mais preocupantes em vista do fato de que a América Latina já era a região com maior desigualdade de distribuição de renda no mundo.

Durante a “década perdida” houve uma acentuada deterioração na distribuição de renda. Na década de 1990, essa tendência persistiu na metade dos países da região, tendo sido claramente invertida em apenas alguns deles (notadamente no Uruguai). Nenhum país da região apresenta níveis atuais de desigualdade inferiores àqueles registrados há três décadas e, em alguns países, esses níveis são ainda mais elevados. Essas tendências são ainda mais preocupantes em vista do fato de que a América Latina já era a região com maior desigualdade de distribuição de renda no mundo.

O alto nível de desigualdade social, portanto, não é uma característica do atual modelo de desenvolvimento. Ao contrário, ele está associado a graves pro-

blemas de estratificação social que são transmitidos de modelo para modelo e de geração para geração. As análises realizadas pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) mostram que essas desigualdades se devem a um conjunto de fatores que envolvem educação, trabalho, riqueza e demografia.

O aumento na demanda por trabalho qualificado e a lacuna crescente entre os salários de pessoas com diploma universitário e o restante da população – bem como o dualismo cada vez mais acentuado que caracteriza o crescimento dos setores produtivos durante o período de reformas – anularam os efeitos positivos do aumento nos níveis médios de educação observados na última década. É possível que a grande desigualdade na distribuição de riquezas tenha até mesmo se agravado.

O aumento da pobreza e da desigualdade reflete, em parte, a deterioração do mercado de trabalho. Não obstante a recuperação do crescimento econômico, o desemprego apresentou uma tendência de crescimento após 1990, com um aumento de três pontos percentuais na região – e bem maior em alguns países. A qualidade do emprego também sofreu uma deterioração, conforme indicam o aumento relativo do emprego informal (com sete de cada dez novos postos de trabalho concentrados no período de expansão), o emprego temporário e a proporção de assalariados sem seguridade social ou mesmo sem contrato de trabalho.

Essas tendências ocorreram apesar do alto gasto social, um dos principais dividendos da disseminação dos regimes democráticos. Esse gasto aumentou, na década de 1990, de 10,4% para 13,1% do PIB. As reformas dos sistemas de serviços sociais que acompanharam esse processo também incluíram critérios mais progressivos para a alocação de gastos, bem como avanços em sua sustentabilidade financeira. Um terceiro grupo de inovações – os esquemas de participação privada – produziu resultados bastante ambivalentes, devido à tendência de concentração de ofertas da iniciativa privada em setores de maior renda e à ausência de princípios claros de solidariedade na elaboração de alguns dos esquemas correspondentes.

Uma agenda econômica e social abrangente para a inclusão. A melhoria do bem-estar público requer um crescimento econômico dinâmico, mas isso é insuficiente quando os padrões de crescimento econômico geram uma distribuição desfavorável de renda. Por melhores que sejam, as políticas sociais são incapazes de corrigir essas tendências adversas. Assim, o único caminho apropriado consiste em identificar áreas nas quais o crescimento econômico e a igualdade sejam mutuamente complementares e, portanto, incluam metas sociais básicas nos objetivos de desenvolvimento econômico – ou seja, colocar a igualdade no centro da agenda de desenvolvimento.

A experiência internacional e a própria história da América Latina mostram que o desenvolvimento social deve ser entendido como o produto de três fatores básicos:

- Uma política social de longo prazo destinada a aumentar a igualdade e garantir a inclusão.
- Um crescimento econômico estável, capaz de gerar um volume adequado de empregos de qualidade e um ambiente favorável ao progresso das pequenas empresas.
- Uma redução do dualismo interno dos setores produtivos, diminuindo as lacunas produtivas entre diferentes atividades econômicas e diferentes agentes produtivos.

Política social de longo prazo. A necessidade de uma política social de longo prazo é hoje geralmente reconhecida e requer uma política educacional ambiciosa, baseada não apenas no acesso universal à educação pública, mas também em políticas seletivas voltadas para os setores mais pobres. Essa necessidade inclui, igualmente, uma política trabalhista ativa, capaz de garantir mais e melhores empregos com proteção social e de aumentar a capacidade dos trabalhadores de se ajustar à mudança tecnológica e ao ciclo econômico, este parte essencial de um mercado de trabalho competitivo na era global. A conciliação desses dois objetivos pressupõe, essencialmente, a promoção do “diálogo social” nos mais altos níveis nacional, regional, setorial e empresarial, que permita o desenvolvimento de interesses comuns entre trabalhadores e empresários. Uma

política social de longo prazo também inclui sistemas de seguridade social universais e abrangentes, baseados em princípios de solidariedade, que permitam a construção de Estados do bem-estar sustentáveis.

A consecução dessa meta implica, necessariamente, a superação tanto dos esquemas segmentados de proteção característicos do passado quanto da visão da política social como ferramenta de compensação, os quais se disseminaram nas duas últimas décadas, alijando os princípios de universalidade e solidariedade que constituem a própria essência de uma boa política social. Ademais, esses dois princípios devem estar solidamente estabelecidos a fim de eliminar as barreiras que fragmentam a sociedade – uma fragmentação que tende a se reproduzir tanto em políticas sociais quanto em outras áreas. De fato, o entrenchamento de um sistema duplo de serviços sociais – no qual os serviços de qualidade para setores privilegiados da população se desenvolvem ao mesmo tempo que serviços deficitários para setores marginalizados – está se tornando um dos mecanismos mais perigosos para a proliferação da desigualdade social na região.

O desenvolvimento econômico acompanhado por desenvolvimento social será impossível se as metas sociais não estiverem no centro da política econômica, pois o crescimento econômico dinâmico é necessário, embora não suficiente, para gerar um volume adequado de empregos de qualidade.

Crescimento econômico estável. O desenvolvimento econômico acompanhado por desenvolvimento social será impossível se as metas sociais não estiverem no centro da política econômica. O crescimento econômico dinâmico é necessário – mas não suficiente – para gerar um volume adequado de empregos de qualidade. Pensar que esse resultado pode ser garantido na ausên-

cia desse pré-requisito macroeconômico, seja pela flexibilização dos mercados de trabalho ou, adotando-se uma abordagem oposta, pelo aumento da proteção jurídica do emprego, é não apenas ilusório como, talvez, contraproducente. De fato, a história da América Latina sugere que a flexibilização do mercado de trabalho em condições de crescimento econômico lento pode gerar alguns postos de trabalho adicionais, mas também tornar precário um número ainda maior de empregos. A proteção jurídica excessiva em um contexto de crescimento econômico lento, por sua vez, se converte em um mecanismo de segmentação social.

Estudos de micro, pequenas e médias empresas mostram que estas necessitam de crescimento econômico para prosperar. Assim, embora um apoio maciço às pequenas unidades de produção seja essencial para garantir sua participação dinâmica no setor produtivo, é bastante improvável que essa iniciativa seja bem-sucedida em um contexto econômico adverso.

A história da região também mostra que todas as formas de instabilidade macroeconômica implicam custos sociais. Os efeitos regressivos da inflação alta têm sido

amplamente demonstrados. O mesmo tem acontecido com as crises cambiais, uma vez que o êxodo de capital assegura uma cobertura adequada para os setores poderosos, enquanto os ajustes posteriores das taxas de câmbio, agravados pela fuga de capital, aumentam o custo do serviço da dívida externa e redistribuem esse

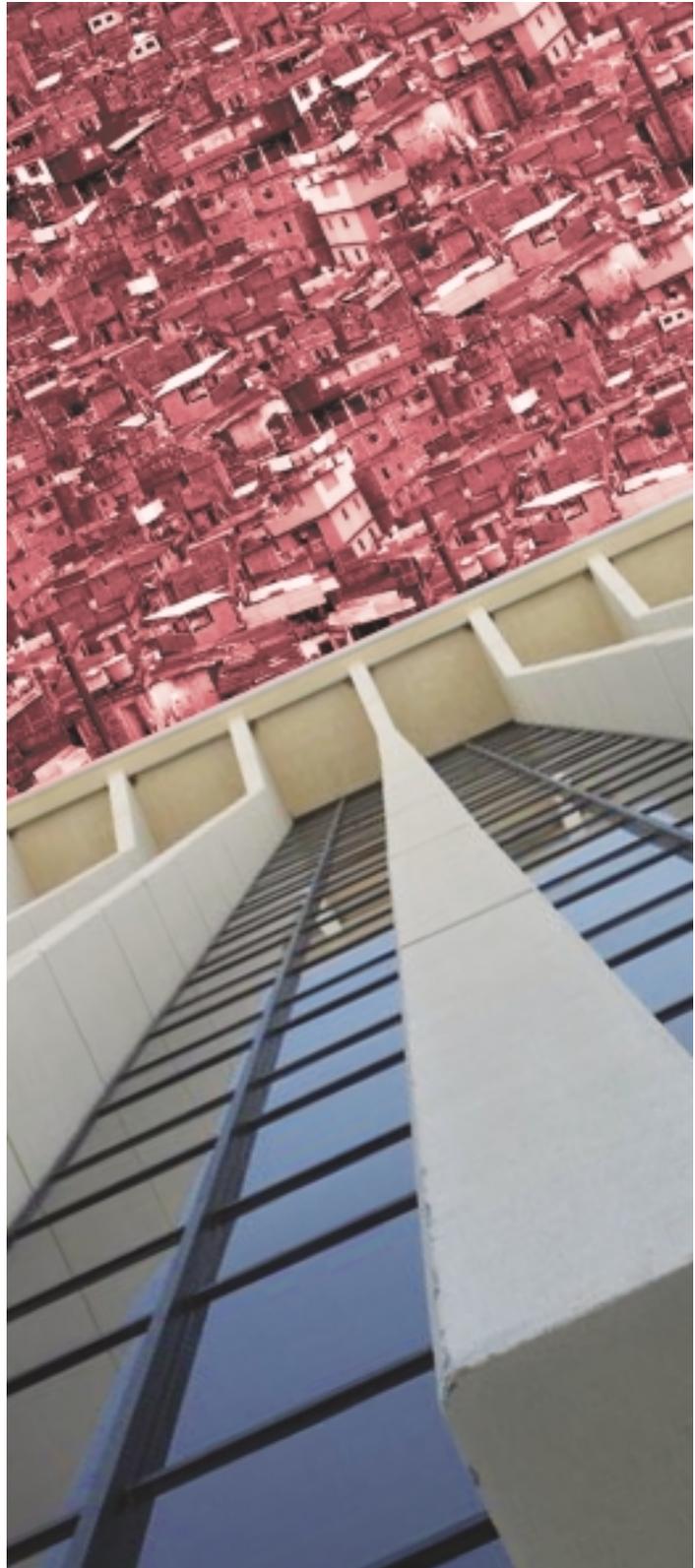
custo entre os demais setores sociais. A “década perdida” e as severas flutuações macroeconômicas da década de 1990 mostraram, claramente, que a instabilidade real – crescimento econômico e empregos instáveis – também tem custos altos.

Todos esses fatores ressaltam a importância de se obter maior estabilidade macroeconômica, no sentido

mais abrangente do termo, que incluía não apenas controle fiscal e baixos níveis de inflação, como também a estabilidade do crescimento econômico e das contas externas. Atingir preços estáveis ou crescimento econômico rápido com taxas cambiais desfavoráveis é oneroso no longo prazo, como também o são políticas pró-cíclicas que agravam os efeitos de ciclos financeiros internacionais sobre as economias, ou uma aplicação excessivamente rigorosa dos objetivos de estabilização de preços que ignore outras dimensões da estabilidade e os custos de transação que podem ser gerados pelas políticas antiinflacionárias mais bem-intencionadas.

Menos dualismo nos setores produtivos. O crescimento econômico lento afeta a igualdade por meio de um outro canal de importância decisiva para os países em desenvolvimento: o dualismo das estruturas produtivas. O dualismo crescente foi, efetivamente, uma característica da América Latina na década de 1990, na medida em que a região gerou um número maior de empresas capazes de se integrarem à economia global. Mas as atividades informais também aumentaram. De fato, não há mecanismos automáticos capazes de garantir que a rápida inovação tecnológica em setores dinâmicos se traduza em crescimento econômico acelerado. Assim, associar a modernização de setores líderes ao restante da economia é importante não apenas para o crescimento, como também para a igualdade. As estratégias de desenvolvimento produtivo podem desempenhar um papel fundamental em ambas as dimensões.

Esses fatos ressaltam a importância de uma ampla distribuição de ativos produtivos. A evidência demonstra que uma ampla distribuição de ativos, capaz de gerar um grande número de pequenas empresas sólidas, está associada a uma melhor distribuição de renda e uma menor concentração de poder. Assim, políticas des-



tinadas a democratizar o acesso a ativos produtivos – capital, tecnologia, treinamento e terra – são imprescindíveis tanto para o crescimento quanto para a igualdade. Dentre essas políticas destacam-se as de desenvolvimento rural e aquelas destinadas a formalizar as microempresas que têm, como um de seus elementos essenciais, a expansão gradual dos sistemas de seguridade social aos empregados de pequenas empresas e trabalhadores autônomos.

Uma visão integrada. A irrefutável relação entre desenvolvimento econômico e social requer marcos de política integrados. Esses marcos devem reconhecer, explicitamente, a relação entre desenvolvimento e igualdade, bem como as relações entre políticas sociais (reforço mútuo entre diferentes políticas sociais, especialmente por meio de programas integrados de erradicação da pobreza) e políticas econômicas (ligações entre a macro e a microeconomia, com vistas a facilitar o desenvolvimento de pequenas empresas em setores dinâmicos).

Um dos pontos mais frágeis nessa área é a falta de instituições que promovam a integração. Essas instituições devem, inicialmente, criar regulamentos que facilitem a “visibilidade” dos efeitos sociais das políticas econômicas. O que isso requer? As autoridades macroeconômicas, inclusive os bancos centrais, precisam examinar periodicamente os efeitos esperados de suas políticas sobre o emprego e a renda dos setores mais pobres. Os regulamentos que exigem projetos de lei sobre orçamentos do governo e reformas fiscais devem incluir uma análise dos efeitos distributivos do gasto público ou de impostos mais altos. Além disso, as autoridades públicas encarregadas das políticas tecnológicas, industriais e agrícolas precisam determinar com regularidade os beneficiários de seus programas. Essa visibilidade deve ser o ponto de partida para a coordenação eficiente entre autoridades econômicas e sociais, na qual as prioridades sociais são incluídas no próprio planejamento de políticas monetárias, fiscais, de produção e tecnológicas.

O desenvolvimento econômico somente poderá ser consolidado por meio de um acordo social, baseado

em uma visão integrada desse tipo. De fato, até o momento o mundo não havia conhecido sociedades industrializadas com os níveis de desigualdade econômica e segmentação social que caracterizam a maioria dos países latino-americanos. Na América Latina, a desigualdade social tem, efetivamente, obstruído o desenvolvimento. O fato de que uma grande parcela da população está privada dos frutos do desenvolvimento econômico reduz o acúmulo de capital das pequenas empresas rurais e urbanas e limita o acúmulo de capital humano, hoje amplamente reconhecido como um fator determinante na produtividade. Nesse sentido, a pobreza e a exclusão são realidades sociais injustas e um enorme desperdício de oportunidades econômicas.

Algumas características do mundo moderno corroboram ainda mais essa visão. As vantagens competitivas baseadas em salários baixos são frágeis e instáveis. Para competir na sociedade do conhecimento, é fundamental ter produção eficiente, processos inovadores, desenho de produtos, diferenciação de produtos e serviços de apoio ótimos. Um capital humano qualificado, capaz de se ajustar de forma flexível às mudanças do mundo moderno, é essencial para que isso aconteça. Finalmente, é mais difícil alcançar consenso social em sociedades desiguais. Expressas em termos hoje bem conhecidos na história política de muitos países latino-americanos, as sociedades com grandes desigualdades são terreno fértil para experimentos populistas, que impedem o desenvolvimento econômico e pouco contribuem para a meta de igualdade social.

José Antonio Ocampo

Subsecretário-geral para Assuntos Econômicos e Sociais da ONU

Doutor em economia e sociologia pela Universidade de Yale

NOTA

Reprodução do texto “Desenvolvimento econômico e inclusão social”, publicado originalmente no livro *Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina*, editado por M. Buvinié e J. Mazza. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2005. Reprodução autorizada.

Transparência recompensada

As práticas de má-gestão de grandes corporações, que levaram aos escândalos financeiros deste início de século, abalaram não só um seleto grupo de investidores mundiais, mas também a opinião pública. Empresas como Sunbeam, Enron e WorldCom irradiaram uma onda de preocupação e desconfiança no mundo corporativo, trazendo para o primeiro plano questões que envolvem ética na condução dos negócios.

O fato é que essas empresas não tinham um histórico de boas práticas de governança corporativa e de transparência na apresentação de demonstrativos econômico-financeiros. Em contrapartida, constituem exemplos de um modelo de gestão focado no incremento do resultado financeiro de curto prazo, que não considera a presença da empresa em um sistema maior de geração de valor, que envolve os acionistas, a comunidade, o mercado, os clientes e os funcionários. Essas empresas mantinham um processo truncado de comunicação com o mercado.

Depois dos escândalos, a tendência de mudança nas práticas dos mercados de capitais foi acelerada e a necessidade de boas práticas de governança corporativa tornou-se dramática. Tornou-se cada vez mais relevante a existência de processos abertos de comunicação entre a empresa e seus investidores.

Pesquisas recentes indicam que três elementos centrais vêm ocupando a atenção dos

investidores. O primeiro é a transparência dos demonstrativos contábeis das empresas. O segundo é a prioridade atribuída às reformas destinadas a reconstituir a confiança no sistema financeiro. E o terceiro elemento refere-se ao reconhecimento, por parte dos investidores, de que a governança corporativa está no centro de qualquer decisão de investimento.

Um exemplo local comprova essa tendência no mercado de capitais. Trata-se de uma ação da Bovespa, que lançou, em dezembro de 2000, um segmento denominado Novo Mercado. A inclusão das empresas nesse segmento depende de seu grau de comprometimento com práticas de governança corporativa. Segundo a instituição, tais práticas envolvem um conjunto de normas de conduta para as empresas, os administradores e os controladores, reconhecidas como vitais para a valorização das ações e de outros ativos por elas emitidos.

Essas e outras iniciativas revelam que o mercado de capitais está mais cauteloso e que a transparência tende a ser cada vez mais recompensada. De fato, há bons motivos adicionais para as empresas aderirem a essas práticas: estudos mostram que a transparência contábil implica maior valorização das ações da empresa. A expectativa é que ocorra um estímulo adicional para que nossas empresas se comprometam com o desenvolvimento de um processo aberto de comunicação com todos os seus *stakeholders*.



Fábio Gallo Garcia
FGV-EAESP

Eficácia limitada

Os escândalos financeiros envolvendo grandes corporações trouxeram para o primeiro plano a necessidade de maior vigilância sobre o comportamento de empresas e de seus principais executivos. Para coibir o surgimento de novas fraudes, instrumentos de controle vêm sendo utilizados por empresas e governos. Este artigo mostra que tais instrumentos desempenham um papel importante, mas são incapazes de oferecer soluções perfeitas e definitivas contra o surgimento de novas fraudes.

por **Adriana Wilner** FGV-EAESP

Inúmeros escândalos relacionados às fraudes corporativas ganharam destaque nas páginas de jornais e revistas neste início de milênio. Enron, WorldCom e Parmalat foram alguns casos famosos de empresas que enfrentaram enormes crises após tornarem-se públicos os desvios contábeis praticados por seus principais executivos.

Para coibir a repetição de episódios como esses, uma

série de medidas passaram a ser adotadas por instituições financeiras, governos, consultorias e pelas próprias empresas. Espera-se, com isso, ampliar os sistemas de controle internos e externos às organizações, minimizando os riscos de novas fraudes. No entanto, até mesmo os mais consolidados dispositivos de controle não são suficientemente robustos para afastar esses riscos.

Neste artigo, analisamos os principais mecanismos de controle de fraudes corporativas e suas respectivas limitações. Em particular, serão analisados os problemas geradores de conflitos de interesse presentes no contexto corporativo e três mecanismos de controle designados para inibi-los: primeiro, os incentivos internos adotados pelas empresas, em particular a prática de *stock options*, que se tornaram uma forma comum de remuneração variável de executivos; segundo, as estruturas organizacionais internas de controle e auto-regulação; e, terceiro, os mecanismos de controle desenvolvidos por governos e agentes externos às empresas.

Em vários países – incluindo o Brasil – as próprias empresas de auditoria são responsáveis por ensinar as empresas a montar seus conselhos, ou seja, elas mostram como as companhias devem fiscalizar o trabalho delas próprias, as auditorias!

Incentivar para coibir. A criação de incentivos dentro das empresas, com o intuito de alinhar os interesses de executivos e acionistas, já foi considerada a solução mais apropriada para lidar com potenciais desvios de comportamento. Há registros da existência dessa prática desde a década de 1970, quando Michael Jensen e William Meckling, em resposta aos preços baixos das ações e ao fraco desempenho das empresas, propuseram que os executivos fossem remunerados com ações. A premissa era simples: se os executivos se sentissem donos das companhias em que trabalhavam dificilmente agiriam em prejuízo próprio.

As *stock options* seriam uma das soluções para incentivar os administradores empresariais a agir de acordo com os interesses dos acionistas. As opções seriam preferíveis à simples remuneração por ações por dois motivos. Em primeiro lugar, porque possibilitam maior poder de alavancagem. Considerando uma empresa com dividendos e volatilidade médios, uma opção tem um custo equivalen-

te a um terço do valor de uma ação. Isso ocorre porque o detentor da opção recebe apenas a apreciação sobre o preço de exercício, ao passo que o detentor de uma ação embolsa todo o valor, mais os dividendos. Dessa forma, pelo menos em tese, a companhia poderia dar três vezes mais opções do que ações, e a um mesmo custo. Em segundo lugar, como as opções embutem em seu cálculo um componente de volatilidade, o administrador pode deixar de ter aversão ao risco, tornando-se mais ousado, pois uma atitude mais agressiva implica diretamente uma remuneração superior. Por fim, as opções trazem também vantagens contábeis, na medida em que, antes do exercí-

cio, não são consideradas como despesa. Na prática, só precisam contar em notas de rodapé nos demonstrativos financeiros. Para completar, quando as opções são exercitadas, há ainda a possibilidade de deduzir do imposto de renda a diferença entre o valor de mercado e o preço de exercício.

Eficácia questionada. A popularidade dos incentivos como instrumento de remuneração chegou a tal ponto que, em 1998, se estimava que

97% das maiores empresas norte-americanas concediam esse tipo de pagamento a seus executivos. No entanto, surgiram dúvidas sobre a efetividade desse instrumento como forma de controle de fraudes após os escândalos financeiros que revelaram como os principais executivos praticavam fraudes para sustentar o preço das ações e assim poderem exercer suas opções.

Um dos argumentos contra o uso de opções é que elas conferem possibilidades ilimitadas de ganho, mas, em contrapartida, nenhuma penalidade no caso de desempenho negativo. Se o preço de mercado da ação for inferior ao de exercício, nada se perde, exceto a própria opção. Há ainda quem observe que o risco das opções é superior ao das ações, pois, no caso de haver uma desvalorização dos papéis, o executivo ainda pode assegurar algum valor no caso das ações, o que não acontece no caso de possuir apenas opções.

A consequência de haver um risco maior nas opções

pode levar os executivos a uma agressividade exacerbada, muito maior do que a desejada pelos acionistas, e a uma visão restrita ao curto prazo. Os detentores das opções podem dedicar seu tempo tentando assegurar que o próximo resultado supere as expectativas do mercado, deixando, em vez disso, de focar no longo prazo. Para que as ações superem o preço de exercício, eles podem usar todos os meios necessários, inclusive (e principalmente) fraudes. Para agravar esse quadro, os executivos, assim que exercem suas opções, podem deixar de ter o vínculo acionário desejado com a companhia.

Chama a atenção que o sistema de remuneração por opções tenha sido bastante utilizado em empresas com uma cultura de resultados fortemente agressiva e que estipulavam metas difíceis para seus executivos. A Enron, por exemplo, possuía códigos formais de conduta e ética, uma vigilância de investidores e valores explícitos, tais como respeito, integridade, comunicação e excelência. Em compensação, o Comitê de Revisão de Desempenho instituiu um sistema comparativo que colocava pelo menos 8% dos funcionários como tendo baixa *performance*. Se esses fun-

cionários não contribuíssem com o atingimento das metas, viam seus empregos na berlinda. No caso da Enron, as metas agressivas de negócio, aliadas a controles falhos e remuneração por opções, foram os principais elementos que fomentaram as fraudes.

Mesmo diante dessas evidências contrárias, há defensores do sistema de opções. Por exemplo, Michael Jensen, o inspirador dessa prática, afirma que o erro está na maneira como o sistema foi utilizado, e não em seu conteúdo. A remuneração por opções, diz Jensen, deve embutir metas referenciadas no longo prazo. A opção só pode ser exercida depois de um longo período e desde que supere o custo de capital da empresa. Há ainda aqueles que propõem que as opções sejam referenciadas em indicadores de mercado e setoriais, além de sugerirem mudanças contábeis, como a dedução das opções como despesas efetivas e a criação de comitês de remuneração independentes.

Todas essas são medidas que devem ser levadas em conta, mas, ainda assim, há o risco de efeito rebote. Ou seja, ao exigir-se que o executivo entesoure suas opções por um período razoável, ele pode voltar a ficar demasia-



do conservador. Na verdade, um alinhamento perfeito dos interesses de todas as partes envolvidas é praticamente impossível; talvez o mais sensato seja tentar aproximá-los.

Controles internos e governança. Em adição aos incentivos, as empresas vêm dedicando atenção a seus sistemas de controle interno para lidar com a possibilidade de fraudes. Segundo pesquisa divulgada em 2004 pela consultoria KPMG, realizada com executivos de mil empresas brasileiras, mais da metade dos entrevistados considera que as fraudes vão aumentar no futuro e atribui isso principalmente à existência de controles internos deficientes. Ainda segundo esses entrevistados, os sistemas de controle são o que há de melhor para detecção de fraudes e, por essa razão, acreditam que seu aperfeiçoamento pode contribuir de forma efetiva para a mitigação ou eliminação do problema.

Estima-se que as empresas vão gastar em 2005 o dobro do que gastaram em 2004 com *compliance*. Já os custos com auditoria externa devem aumentar em 50%.

Os controles internos servem para garantir a segurança dos ativos e a confiabilidade dos dados contábeis, além de promover a eficiência operacional e estimular a aderência às políticas administrativas prescritas à organização. O problema, no entanto, é que esses controles são desenhados para os funcionários subalternos pela cúpula de executivos, sendo inclusive por ela monitorados.

Conseqüentemente, a diretoria molda os controles de acordo com seus interesses e, na maioria dos casos, não há quem a controle. Na prática, tais controles podem ser burlados por quem os criou. O mesmo acontece com os códigos de ética, igualmente escritos e modificados de acordo com a conveniência dos principais executivos da empresa – exatamente o que aconteceu na Enron. Além do mais, quem vai se arriscar a denunciar a cúpula no caso de identificar alguma má-conduta? Nem mesmo a

existência de linhas telefônicas e de outras formas de denúncia anônima pode ser suficiente para incentivar tais denúncias.

O mito da neutralidade. Uma outra linha de ação neste campo é representada pela criação de comitês internos diversos – por exemplo, de remuneração, de *compliance* e de auditoria. Essa pode ser uma solução interessante, desde que de fato haja independência de seus membros. O problema, no entanto, está em definir o que é ser independente, pois mesmo quem no início não tem qualquer relação com a empresa e seus executivos pode mais tarde vir a se tornar refém de jogos de interesse.

Para lidar com essa questão, entre as medidas que vêm sendo sugeridas inclui-se a formação de comitês de controle. O comitê de auditoria é visto por especialistas como um dos principais mecanismos de controle de fraudes.

Tendo em vista os conflitos de interesse que afloram nas auditorias, esse comitê serve para controlar a auditoria externa e orientar os auditores internos. O único problema é que, em vários países – incluindo o Brasil –, as próprias auditorias são responsáveis por ensinar as empresas a montar esses conselhos. Ou seja, elas mostram como as companhias devem fiscalizar

o trabalho delas próprias, as auditorias! É evidente a fragilidade que se cria nesse processo.

A questão da independência vai além. Há muito tempo que se prega a necessidade de independência também entre os membros do conselho de administração. Na prática, porém, pouco se avançou. Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa e pela consultoria Booz-Allen&Hamilton mostra que apenas 8% dos conselheiros das empresas brasileiras são independentes – 48% são compostos pelos donos, 32% por representantes dos outros acionistas e 10% por executivos.

A mesma pesquisa indica que os conselhos não têm um papel ativo. Eles se restringem a aprovar as estratégias delineadas pelos executivos. Em 48% das empresas, o conselho de administração não faz qualquer avaliação do presidente e da diretoria e, para 44% dos entrevistados, a

análise do desempenho da diretoria é realizada pelo próprio presidente. Somente em 19% dos casos os dirigentes são avaliados pelos conselheiros.

De qualquer forma, a recomendação de independência no conselho, apesar de estimulada pelo mundo afora, não deixa de ser polêmica. De um lado, significa deixar de fora aqueles que ficariam constrangidos em enfrentar o corpo executivo da empresa, mas, de outro, deixar de lado a avaliação de quem conhece muito bem o negócio. E pode ser pouco efetiva. A Enron, por exemplo, tinha 14 membros no conselho, dos quais somente 2 eram internos, mas todos recebiam ações e *stock options* da empresa. Ou seja, é preciso atentar também para a forma de remuneração dos conselheiros.

Governos e fraudes. Medidas para coibir fraudes corporativas não são de prerrogativa exclusiva das empresas. Entidades e o próprio governo também vêm fazendo sua parte. Por exemplo, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) iniciou o aperfeiçoamento de um guia voluntário contendo orientações para que acionistas assumam papéis mais relevantes, podendo nomear diretores e expressar opiniões sobre políticas de remuneração, assim como questionar auditores. Além do mais, as partes prejudicadas devem ganhar mecanismos de proteção legal contra abusos e aqueles que identificam má-conduta na organização devem ter acesso protegido ao conselho de administração.

Em tese, guias como esse servem para aprimorar a governança corporativa. Depois que a OCDE conseguiu um consenso entre os países membros sobre os princípios, em 1999, cerca de 30 códigos de conduta foram estabelecidos na sua área de atuação. Mas a própria OCDE acredita que, apesar de manterem certa flexibilidade e evitarem os custos da regulação, sua eficácia é duvidosa.

Entretanto, diante da baixa adesão das empresas à auto-regulamentação, a tendência tem sido uma maior regulamentação. Países como Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Irlanda, Suíça, Japão, Alemanha, Finlândia, Polônia e Turquia mudaram sua legislação recentemente. Nos EUA, em particular, a reação veio em 2002, com a lei Sarbanes-Oxley, aprovada após muita resistência. Essa lei instituiu

um conselho para monitorar auditores, proíbe auditorias de prestar uma série de outros serviços para as companhias para as quais trabalham e exige que membros do comitê de auditoria sejam independentes. Determina ainda que presidente e diretores financeiros passem a assinar os demonstrativos contábeis – e a responder legalmente se deixarem passar erros ou cometerem fraudes.

Após a Sarbanes-Oxley, houve um aumento na detecção de fraudes nas empresas norte-americanas e um salto no número de correções públicas de balanços, mas muitas companhias têm preferido fechar o capital, ou não o abrir, a se submeter às novas determinações. Além disso, membros do *board*, auditores e executivos têm agido de forma burocrática, sem arrojar, com medo da lei.

No entanto, o problema está no elevado custo de implementação da Sarbanes-Oxley. Pesquisa da Financial Executives International mostra que as empresas vão gastar este ano o dobro do que no ano passado em *compliance*. Já os custos com auditoria externa devem aumentar em 50%. Por fim, estimativas prevêem desembolsos da ordem dos US\$ 5,5 bilhões neste ano só para fazer cumprir a Sarbanes-Oxley.

Soluções imperfeitas. A discussão realizada neste artigo mostra que, apesar dos esforços, não existem garantias definitivas contra a existência de novas fraudes corporativas. Há como aprimorar os mecanismos de controle atuais, mesmo que a um custo elevado, porém não existe nenhuma forma perfeita de se evitar fraudes. Na prática, auditores continuarão falhando, membros do conselho nem sempre estarão atentos a todos os detalhes e os executivos, se quiserem, continuarão a achar brechas por onde burlar as regras. A boa notícia é que as restrições legais recém-impostas estão se mostrando rigorosas na coibição de desvios nas empresas. Com o fim da euforia das Bolsas, é também provável que os participantes do mercado financeiro prestem mais atenção ao que se passa nas empresas. Pelo menos até que venha a próxima onda.

Adriana Wilner
Doutoranda em Administração na FGV-EAESP
E-mail: wilner@uol.com.br

Marketing verde

Diversos estudos apontam mudanças significativas no perfil e nas exigências do consumidor nestes últimos anos. É de especial interesse o surgimento de uma nova sensibilidade do consumidor para questões envolvidas no chamado desenvolvimento ecologicamente sustentável. Ele (ou ela) parece estar se tornando mais consciente da importância do consumo de produtos elaborados e comercializados segundo padrões ambientalmente responsáveis.

Como conseqüência, novos esforços de marketing vêm sendo desenvolvidos, a partir da identificação das possibilidades de negócios presentes neste crescente segmento de consumidores conscientes, isto é, que adotam uma postura seletiva e cuidadosa na decisão de compra. Destacamos nesta coluna as práticas envolvidas no que vem sendo denominado marketing verde.

O marketing verde pode ser entendido como o conjunto de esforços da organização para satisfazer as expectativas dos consumidores por produtos que provoquem o menor impacto ambiental possível ao longo de seu ciclo de vida, ou seja, a produção, a embalagem, o consumo e o descarte. A expectativa é que, ao divulgar esses esforços, as empresas consigam estimular a demanda e o consumo desses produtos.

Refletindo essa tendência, podemos encontrar hoje um número crescente de produtos com rotulagem ambiental, que levam os “selos verdes”. Tais produtos encontram-se em cate-

gorias distintas como alimentos, higiene e limpeza, envolvendo também artigos que têm como matéria-prima a madeira. No Brasil, diversas empresas já estão fabricando produtos desenvolvidos a partir de matérias-primas extraídas por meio de processos ecologicamente corretos.

Os mais críticos podem ver nessas práticas de marketing uma nova onda de promoção da imagem corporativa. Assim como no passado crianças e animais tornaram-se vedetes de venda dos mais variados tipos de mercadorias, seria agora a vez do meio ambiente. De fato, o apelo é reflexo da condição de moda que o conceito de desenvolvimento sustentável ganhou nos departamentos de marketing de algumas empresas.

O principal risco é provavelmente o uso meramente utilitário do selo verde. No entanto, empresas que realmente querem contribuir para a preservação do meio ambiente e, por esse motivo, ser reconhecidas como ecologicamente responsáveis têm muito que fazer. Em primeiro lugar, não basta fabricar e promover produtos que tenham atributos verdes, tais como materiais recicláveis, e sejam inócuos à camada de ozônio. As empresas devem investir em pesquisa, tecnologia, sistemas gerenciais e recursos humanos. Apenas com tal esforço elas conseguirão incorporar os conceitos e práticas ambientalmente responsáveis em suas atividades, com reflexos no comportamento de compra de seus clientes.



**Tânia M. Vidigal
Limeira**
FGV-EAESP

Oportunidades na baixa renda

A concentração de renda no Brasil permanece como uma das mais elevadas do mundo. A consequência é a existência de uma enorme massa de indivíduos com baixo poder aquisitivo. Entretanto, essa população representa um grande mercado consumidor deixado às margens por nossas empresas. Este artigo, com base em pesquisa realizada no setor varejista, analisa as principais características do consumidor de classe baixa e indica caminhos para que as empresas se posicionem diante desse desafio.

por Juracy Parente e Edgard Barki FGV-EAESP (GVcev)

Mesmo se considerarmos que significativa parcela da população mundial pertence à classe de baixa renda, relativamente pouco se tem pesquisado sobre esse segmento de mercado. Em geral, as pesquisas e publicações sobre estudos de mercado e de comportamento do consumidor tendem a focar nos segmentos de classes média e alta. Nessa

mesma direção, as políticas de marketing de grandes empresas costumam privilegiar a população com melhor poder aquisitivo.

Enquanto isso, uma população inteira de consumidores potenciais é relegada a segundo plano, isso quando não é completamente ignorada. Trata-se, entretanto, de

um segmento cada vez mais numeroso e influente, especialmente em países como o Brasil. Referimo-nos ao mercado de baixa renda, que até o momento tem sido considerado um nicho ocupado por empresas secundárias, de pouco prestígio.

O objetivo deste artigo é estimular o debate, o interesse e as pesquisas sobre o mercado de baixa renda no Brasil. Neste contexto, ele abordará a visão das empresas em relação a esse mercado, as características do comportamento de compra desse segmento e alguns resultados obtidos em pesquisa recente sobre esse tema no Brasil.

Base da pirâmide. Qualquer que seja a metodologia adotada, o Brasil está entre os países mais desiguais do mundo. Segundo o IBGE, em pesquisa realizada em 2003, 59% da população brasileira tem renda familiar mensal abaixo dos R\$ 1.200,00, valor que equivale a uma renda média diária inferior a 4 dólares por indivíduo.

A formação histórica do Brasil, aliada à disparidade de renda no país, leva os executivos a concentrarem seus interesses em produtos e serviços direcionados às classes média e alta.

Entretanto, apesar do baixo rendimento, essa mesma população chega a absorver cerca de 20% do mercado de bens de consumo do país. Esse percentual é ainda mais expressivo dependendo do tipo de bem consumido. Por exemplo, tal segmento é responsável por 47% do consumo de gás de cozinha no país, 33% dos alimentos e 30% dos remédios e dos eletrodomésticos.

Em geral, as empresas não percebem o potencial desse mercado e, quando o fazem, não entendem adequadamente as necessidades desse segmento e as características peculiares desse consumidor. No setor varejista, merecem destaque os novos formatos de lojas desenvolvidos no país. Entretanto, apesar do mérito de tais esforços e do sucesso

de alguns desses novos formatos, o fato é que muitas dessas novas propostas ainda não conseguem oferecer uma proposta de valor compatível com as expectativas desse mercado. Vejamos alguns dos motivos disso a seguir.

Cultura de elite. Um grande obstáculo para a identificação das necessidades de consumo da população de baixa renda está dentro das próprias organizações: trata-se dos padrões culturais que norteiam suas estratégias de relacionamento com o mercado.

Empresas multinacionais, quase todas sediadas em países onde a renda média da população é muito maior que a nossa, desenvolvem seus produtos e marcas globais orientadas para os consumidores de seus países de origem, com distinta formação sociocultural. A consequência disso é que a proposta das marcas globais se mostra menos adequada para atender as necessidades e prioridades de grande parte dos consumidores dos países emergentes, como o Brasil.

A despeito de notórias exceções, a postura das empresas nacionais não é muito diferente das multinacionais, e o fator cultural é um dos principais responsáveis. Grande parte de nossos empresários e dirigentes pertence à classe alta, manifestando em seus negócios um viés da cultura caracterizado por fortes preconceitos sociais.

Adicionalmente, nossa formação histórica, aliada à intensa disparidade de renda no país, ajuda a alimentar uma espécie de “complexo de aristocracia”, que leva nossos executivos a concentrarem seus interesses em produtos e serviços direcionados à classe alta. O pressuposto, talvez até inconsciente, é o de que haveria uma perda de identidade e *status* caso eles viessem a atender as classes mais baixas.

Identidade própria. O primeiro passo para vencer essa barreira, imposta pela cultura dominante nas organizações, é identificar as características próprias do comportamento do consumidor de baixa renda. Em outras palavras, é preciso reconhecer a identidade própria desse público para então desenvolver produtos e serviços com uma proposta de valor apropriada. Com base em resulta-

dos de pesquisas divulgados por Haroldo Torres, da Data Popular, e por Fernando Fernandes, da Booz Allen & Hamilton, apresentamos, a seguir, algumas características desse segmento:

- O consumidor de baixa renda possui valores e comportamento mais conservadores do que os do consumidor das classes média e alta. Ele (ou ela) é fiel às marcas e raramente se arrisca a mudar de produto, dado que seu orçamento é restrito e incompatível com experiências associadas a novos produtos.
- Esse segmento da população gosta de fartura, o que se reflete na preferência por lojas com espaço amplo, com produtos à vista e com grande volume e quantidade de itens. Simbolicamente, isso está associado à percepção de um estabelecimento comercial generoso e com preços baixos.
- Esse público possui uma baixa auto-estima, um sentimento de inferioridade relacionado à sua renda. Por essa razão, são sensíveis à imagem de “cidadãos de segunda classe”, situação agravada pelo preconceito de que são muitas vezes vítimas. Em compensação, essa é uma população que exibe uma grande preocupação em manter sua dignidade e em não ser considerada desonesta. Nesse sentido, o consumidor de baixa renda reage muito mal às práticas rotineiras de segurança adotadas pelo comércio, como funcionários muito próximos, bolsas lacradas, exigência de comprovante de renda e de residência.
- A preferência por lojas próximas de sua residência é outra característica fundamental desse consumidor. No caso do varejo alimentar, por exemplo, esse é um critério fundamental de escolha. Por essa razão, o pequeno varejo ainda é capaz de se diferenciar e trazer uma proposta de valor mais atraente, pois está mais próximo e porque seu sortimento é mais adequado, tanto na seleção das marcas como também no tamanho das embalagens e no preço praticado.
- A flexibilidade de crédito é um fator fundamental que atrai também muitos consumidores de baixa renda, que, por não participarem do mercado formal de trabalho, não têm regularidade de ganhos. O intenso relacionamento

entre o pequeno varejo e o cliente possibilita um crédito mais flexível e ajustado a essas flutuações de rendimento.

- Uma outra característica desse consumidor é a dinâmica entre exclusivo e inclusivo que marca seu relacionamento com os produtos. Enquanto a classe alta aspira a produtos feitos sob medida e que ofereçam uma imagem de exclusividade, a aspiração do consumidor de classe baixa relaciona-se à inclusão social. Assim, ele buscará produtos que despertem um sentimento de pertencimento. O consumo, nesse caso, é uma forma de fazê-lo se sentir parte da sociedade. É por essa razão que ele valoriza muito mais o relacionamento face a face e atitudes que sinalizem respeito e consideração.

Pesquisa de campo. Uma pesquisa realizada pelo Centro de Excelência e Varejo (GV-cev) da FGV-EAESP procurou investigar a imagem e o comportamento do consumidor em relação a três varejistas de alimentos (ver Quadro), trazendo resultados interessantes e contra-intuitivos que ajudam a esclarecer o modo como se comporta o consumidor de baixa renda.

O modelo de “supermercado de desconto” adotado pela Loja A, por exemplo, de aspecto despojado e sim-



ples, em vez de proporcionar uma visão de baixo preço e de maior valor, levou o consumidor a se sentir pouco valorizado e até mesmo humilhado. Esse consumidor simplesmente não entende que uma empresa varejista tenha diferentes formatos para diferentes segmentos e não “perdoa” se a empresa escolher um formato mais despojado (e, portanto, “inferior”) para sua região.

Para atender adequadamente os segmentos de baixa renda, é preciso romper com as perspectivas usuais e rever as abordagens e práticas de marketing.

A técnica projetiva aplicada sugere que, apesar de os entrevistados perceberem, racionalmente, que a Loja A é maior e possui uma grande variedade de produtos, do ponto de vista emocional ou simbólico essa percepção é prejudicada por emoções pouco favoráveis. Podemos representar o modo como tais consumidores percebem simbolicamente essa loja usando a metáfora do “empresário sério”, que “tem o coração gelado, é estrangeiro, tem poder, não se mistura e só quer obter vantagens”.

Já a Loja C, que possuía os menores preços, uma pequena variedade de produtos, instalações despojadas e um atendimento descuidado, foi capaz de gerar uma imagem negativa entre os consumidores. As técnicas projetivas permitiram revelar com mais acuidade os sentimentos dos clientes dessa loja, que a personalizam como sendo “um adolescente desleixado”, caracterizado como alguém “mal arrumado, que não toma banho e deixa as roupas jogadas pela casa, dando a impressão de que pouco se importa com as coisas”.

O que mais chamou nossa atenção foi que a Loja B, apesar de praticar preços 7% a 8% mais altos que seus concorrentes, apresenta, na percepção dos consumidores, uma proposta de valor mais adequada, sendo até mesmo percebida como a loja com os melhores preços da região. Diferentemente das outras duas lojas, que foram especificamente planejadas para atender a classe de baixa renda, a Loja B teve origem no bairro e foi crescendo gradualmente, ajustando-se de forma orgânica às demandas da região.

Os clientes avaliam positivamente a variedade e a qualidade de produtos, além do bom atendimento que a loja oferece, destacando como positiva a presença de funcionários atenciosos na área de venda e operadores de caixas gentis, aspectos que reforçam o sentimento de bem-estar e valorizam a experiência de compra dos consumidores. Quanto ao resultado da técnica projetiva neste caso, observa-se que a boa imagem da Loja B é fortemente influenciada por emoções positivas que simbolicamente retratam essa loja como “uma boa sogra”, ou seja, “que tem tudo, sabe de tudo, tem coração de mãe, é amorosa, ágil, econômica, experiente, uma pessoa simples, do povo”.

Na verdade, a Loja B apresenta uma ambientação muito agradável, fruto de um esmerado trabalho de “*visual merchandising*” que insinua fartura de produtos, preços baixos, ofertas e promoção, organização e limpeza. A pesquisa revela que o “*visual merchandising*”, apesar de não ter sido explicitado pelos consumidores, exerce uma grande influência na formação da resposta emocional dos clientes em relação à loja.

Oportunidades. Esses resultados de pesquisa sugerem que a compreensão das necessidades e desejos dos consumidores não é um processo trivial, mas exige técnicas qualitativas mais sofisticadas que consigam desvendar os sentimentos e as motivações mais profundas dos consumidores de baixa renda. O entendimento das necessidades dos clientes, aliado a um formato organizacional focado na manutenção de um bom clima de atendimento e de envolvimento na situação de venda, deverá favorecer o estreitamento do relacionamento com esses consumidores e o conseqüente incremento do volume de negócios. Mostra, ainda, que há uma lacuna a ser ocupada nesse mercado e que o primeiro passo nessa direção consiste em uma revisão de velhos preconceitos e imagens distorcidas sobre as características de tal público.

As empresas não devem usar as mesmas estratégias de lançamento e de distribuição de produtos que usam quando têm a classe média-alta como referência. Entre-

tanto, devem também reconhecer que o segmento de baixa renda possui um elevado nível de exigência e expectativas, e que sua percepção de valor engloba uma extensa gama de atributos que não se restringe ao baixo preço. Para alcançar sucesso nesses segmentos, as empresas deverão desenvolver estratégias de mercado que reconheçam as necessidades aspiracionais desses consumidores, despertando neles o sentimento de estarem sendo incluídos em estratos sociais mais elevados.

A Loja B conseguiu integrar com competência as diversas variáveis do composto varejista, reforçando a auto-estima do consumidor, facilitando e valorizando a sua experiência de compra. Fazer com que o consumidor se sinta respeitado torna-se um requisito fundamental de sucesso nesse segmento. Por ser o elo com o consumidor, o varejo encontra-se em posição privilegiada para buscar en-

tender todas as idiosincrasias de seu mercado e conseguir criar um sentimento de identidade comum, desenvolvendo assim uma relação ganha-ganha. Já os consumidores terão acesso a novos produtos, sentir-se-ão mais respeitados e terão reforçada sua auto-estima com maior sensação de pertencimento e inclusão social.

Juracy Parente

Prof. do Departamento de Marketing da FGV-EAESP e coordenador do GVcev – Centro de Excelência e Varejo
E-mail: jparente@fgvsp.br

Edgard Barki

Mestrando em Administração na FGV-EAESP e pesquisador do GVcev – Centro de Excelência e Varejo
E-mail: ebarki@gvmail.br

Raio X da pesquisa

Esta pesquisa, patrocinada pelo Núcleo de Produção e Pesquisa da FGV-EAESP, foi realizada em um dos bairros mais pobres da cidade de São Paulo. Escolheu-se uma região onde, em um raio de 500 metros, estão localizados três diferentes modelos de supermercados, incluindo dois novos formatos de lojas desenvolvidos para a classe de baixa renda. A metodologia de coleta de dados baseou-se em entrevistas em profundidade e discussões em grupo com consumidoras desses estabelecimentos, classificadas com rendas mensais entre R\$ 600,00 e R\$ 1.200,00. Para captação de conteúdos não-verbais, ou seja, para acessar núcleos mais profundos da personalidade desses indivíduos, foram empregadas técnicas convencionais de projeção psicológica. Por fim, foram também realizadas pesquisas comparando os preços das três lojas analisadas e observações *in loco* pelos pesquisadores, bem como por consultores especialistas em varejo e em *visual merchandising*. A tabela a seguir mostra as principais características das lojas aqui investigadas, omitindo-se seus nomes reais.

CARACTERÍSTICAS	LOJA A	LOJA B	LOJA C
Porte	Grande	Médio	Pequeno
Índice de Nível de Preço	100	107	99
Variedade de Produtos	Grande	Média	Pequena
Padrão das Instalações e Equipamento das Lojas	Despojado	Médio	Despojado
Qualidade do <i>Visual Merchandising</i>	Média	Ótima	Muito Fraca
Nível de Serviços	Médio	Alto	Baixo
Formato de Loja	“Supermercado de desconto”	Supermercado convencional	“Supermercado de desconto”
Movimento de Clientes	Médio	Alto	Baixo
Tempo de Operação	3 anos	Mais de 20 anos	3 anos
Origem do Capital	Estrangeiro	Local	Estrangeiro

Responsabilidade social volátil

Ao contrário do que muitos possam imaginar, a idéia de que as empresas são agentes socialmente responsáveis é recente. Até a década de 1970, a única responsabilidade social concebível para a empresa era a geração de lucros para seus acionistas. O que não se encaixasse nesse propósito, como, por exemplo, compromissos sociais, culturais e ambientais, seria classificado como atribuição de outras instâncias da sociedade.

Gradualmente, as empresas passaram a incorporar as ações de responsabilidade social como algo intrínseco em suas atividades. Essa é uma tendência que vem sendo observada nos países desenvolvidos e também entre nós. Estima-se que cerca de quatro centenas de empresas brasileiras possuem programas de responsabilidade social. No entanto, existe, por detrás dessa nova febre das empresas, um interesse genuíno por questões sociais?

A resposta não aponta para um cenário inteiramente animador. Se fizermos uma análise mais criteriosa, constataremos que poucas empresas estão, efetivamente, levando adiante programas que mereçam a designação de responsabilidade social. Isso porque a ênfase da maioria desses programas recai sobre ações imediatas, de curto prazo e alta visibilidade.

São poucos os programas de responsabilidade social que buscam atingir objetivos de médio ou longo prazo, voltados para a intro-

dução de alterações substantivas e de impactos transformadores no contexto social, econômico e ambiental. Do ponto de vista da empresa, a gestão da responsabilidade social costuma ser uma atividade ligada à área de marketing, o que explica o tom comercial dado às realizações nessa área, em geral focadas no apoio a programas de criação e manutenção de uma imagem corporativa favorável.

É claro que não há nada de condenável em uma empresa fazer uso de ações sociais para criar ou melhorar sua imagem. O que parece condenável é que essas ações se limitem ao curto prazo. Por exemplo, o fato de entrarmos em um evento cultural e sermos recebidos com *banners* de empresas patrocinadoras é perfeitamente legítimo. A questão é que, para o ciclo ser completo, deveríamos ser também informados de que o apoio da empresa não se limita ao evento, mas envolve a formação de novos talentos ou outros processos de base.

O que esse exemplo sugere é que ações de responsabilidade social não devem ser tratadas como práticas unicamente voltadas à promoção instantânea de uma marca ou imagem corporativa. Para serem efetivas, devem focar no ciclo de valor amplo envolvido em cada atividade, seja social, cultural ou ambiental. Isso significa cuidar para que o maior número possível de atores seja beneficiado em um esforço perene e de longo prazo.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP

Como avaliar ação social

O tema da ação social corporativa passou a ocupar lugar de destaque no contexto da gestão de empresas. A ação social das empresas deixou de ser uma atividade isolada, baseada em interesses assistenciais, para assumir uma posição de importância entre as demais questões estratégicas da organização. O desafio agora é avaliar o resultado que essas ações trazem tanto para o público atendido quanto para a própria organização.

por **Maria Cecília Prates Rodrigues e Sonia Fleury** FGV-EBAPE

Nas últimas décadas, importantes transformações mudaram a percepção de valor das práticas de ação social conduzidas pelas empresas. De atividade secundária, frequentemente associada a motivações humanitárias de proprietários ou ativistas sociais, ela se tornou hoje um dos mais

valorizados temas de gestão. O momento atual é de reflexão e consolidação do discurso e das práticas. Assim, passada a onda de admiração e, muitas vezes, de fantasia em torno do tema, as empresas vêm despertando para a necessidade de avaliar o retorno efetivo dessas ações em fun-

ção de resultados mensuráveis, do ponto de vista financeiro e do ponto de vista social.

Este artigo discute critérios que podem ser adotados pelas empresas para avaliarem seus programas de ação social. Trata-se do esboço de uma abordagem que concebe a ação social empresarial à luz dos mesmos princípios que regem a avaliação de desempenho e impacto de outras práticas corporativas de gestão.

Mudança de perspectiva. Antes de entrarmos na questão dos critérios para avaliação da ação social das empresas é preciso fazer um esclarecimento sobre o significado do conceito. Gestores mais conservadores, orientados por um modelo de gestão focado exclusivamente no interesse dos acionistas, concebem a ação social a partir

de um prisma humanitário, ou paternalista, segundo o qual esta atividade está impregnada de sentimentos de benevolência e caridade. Nessa perspectiva, como a ação social não é reconhecida como uma dimensão estratégica da gestão, sua avaliação não é vista como necessária ou relevante.

Essa perspectiva nasceu durante o período de industrialização do país e perdurou até pelo menos a década de 1980. Nela, a noção de responsabilidade das empresas estava associada a um modelo de negócios, segundo o qual a finalidade da firma era gerar valor econômico-financeiro para os acionistas. Entretanto, por influência de uma série de fatores econômicos, sociais e culturais nas últimas duas décadas, esse foco foi sendo desviado e ganhou força a idéia de que a empresa deveria estar comprometida

não apenas com seus acionistas ou proprietários, mas também com os diversos públicos relevantes que com ela interagissem, como, por exemplo, funcionários, consumidores, fornecedores, governo e comunidades.

Surgiu, nesse contexto, uma nova forma de conceber a empresa e suas relações internas e externas. De acordo com tal perspectiva, a organização representa um conjunto de interesses de diferentes grupos ou *stakeholders*. Nessa nova perspectiva, a ação social tende a assumir, cada vez mais, um papel destacado na definição da estratégia do negócio. Em outras palavras, ela não consiste em um simples apêndice da área de assistência social corporativa ou de recursos humanos, mas em uma prática que deve ser debatida nas reuniões de diretoria e nos fóruns decisórios da organização.

Modelo híbrido. Um retrato amplo da ação social das empresas no país pode ser observado a partir de um diagnóstico realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada) no ano de 2000. De acordo com esse trabalho, o valor investido pelas empresas em ações sociais naquele ano



foi de R\$ 4,7 bilhões, o equivalente a 0,4% do Produto Interno Bruto do país. O diagnóstico também constatou que 88% das empresas com mais de 500 funcionários declararam ter realizado algum trabalho voluntário, contra 54% das Podemos afirmar que o modelo de ação social empresarial atualmente praticado no Brasil apresenta características híbridas e ambíguas. Por um lado, a maioria das organizações do país, que é composta por microempresas ou pequenas empresas, ainda adota uma perspectiva tradicional de doações difusas e assistenciais cuja principal inspiração é de fundo humanitário. Por outro, nas grandes empresas, sobretudo as multinacionais, a prática de um modelo moderno de ação social já é uma realidade e está em franca expansão. Nessas organizações, prevalecem ações mais estruturadas, focadas e profissionalizadas, buscando atender sobretudo às novas pressões da economia, que fazem da responsabilidade social um critério para decisões de investimento e de reconhecimento. É nesse contexto que a avaliação das ações sociais das empresas ganha crescente destaque.

Ser eficaz. Em todo processo de avaliação, e no caso da avaliação das ações sociais das empresas isso não poderia ser diferente, o ponto central refere-se à definição de critérios. Entre estes, propomos que o critério mais importante seja o de eficácia. Em ação social, definimos eficácia como o atendimento dos propósitos aos quais estavam relacionados os investimentos sociais. Em outras palavras, trata-se dos benefícios proporcionados por esses investimentos às comunidades atendidas bem como aos *stakeholders* relevantes da empresa.

Cabe notar que não estamos propondo que a eficácia seja o único critério para o julgamento da ação social das empresas. Cada empresa deve, em função das características e dos objetivos de seus projetos sociais, desenvolver indicadores próprios de desempenho. O que propomos é que a eficácia seja o critério básico da avaliação desses projetos, devendo ser desdobrada em duas vertentes: eficácia pública e eficácia privada.

Esse desdobramento do conceito de eficácia baseia-se na constatação de que há uma diferença importante na avaliação de projetos sociais no setor público e no setor privado. No primeiro, o que está em foco é o grau de alcance das transformações produzidas na realidade social. No segundo, além de garantir essas mesmas transformações, é ainda preciso gerar resultado na realidade corporativa.

Se uma ação social estiver focada apenas nos benefícios presentes no lado privado, a empresa pode estar fazendo um uso meramente utilitário do conceito – por exemplo, para promover sua imagem corporativa. No entanto, se essa mesma ação empresarial estiver focada exclusivamente nos benefícios do lado público ou comunitário, a empresa pode não conseguir auferir valor dessas ações, correndo o risco de tratá-las a partir de uma perspectiva meramente assistencial ou paternalista.

Para parte considerável das organizações brasileiras, as ações sociais são ainda concebidas de acordo com uma visão tradicional de doações difusas e assistenciais cujo principal foco é humanitário.

Desse modo, em sua dimensão pública, a ação social é considerada eficaz apenas no caso de conseguir atingir os objetivos anunciados pela empresa para a comunidade. Em sua dimensão privada, a ação social é eficaz quando consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa, ou seja, quando consegue satisfazer as partes interessadas da organização. A integração dessas duas vertentes permitirá que os projetos de ação social da empresa sejam consistentes e sustentáveis. Quando ocorre a ausência de um desses focos, há o risco do uso enganoso da ação social ou do baixo comprometimento dos membros da organização, principalmente de seus dirigentes.

O que avaliar. Quais são os principais pontos a serem considerados na identificação da eficácia pública e da efi-

cácia privada das ações sociais? A seguir apresentamos alguns exemplos de itens que consideramos críticos, embora não únicos, nesse tipo de avaliação.

Quanto à eficácia pública, o principal ponto a ser considerado diz respeito à identificação do impacto do projeto sobre o público-alvo atendido. É preciso avaliar a melhoria de suas condições econômicas, sociais ou culturais antes e depois de iniciadas as atividades, e se esta me-

lhoria pode ser atribuída especificamente ao projeto. É também preciso avaliar se o projeto viabilizou a formação de parcerias com setores públicos e organizações sociais para sua realização e se houve geração de ganhos mútuos. Em termos metodológicos, essa avaliação pode ser realizada de diversas formas: abordando-se diretamente o público-alvo atendido, com entrevistas ou questionários; realizando estudos de caso; e levantando e acompanhando

Ação social na Xerox

Caso prático ilustra metodologia de avaliação do programa social da Xerox do Brasil, tomando-se como referência os conceitos de eficácia pública e privada.

Demanda identificada

O Instituto Xerox, responsável pela condução da ação social da empresa, identificou a necessidade de avaliar o programa. Foram definidos dois objetivos: primeiro, orientar a aplicação dos investimentos sociais da empresa, com o intuito de maximizar os resultados para as comunidades atendidas; e, segundo, fortalecer o programa social dentro da própria empresa, obtendo maior apoio e engajamento de seus funcionários e, sobretudo, da alta direção.

Projetos avaliados

A história da ação social da Xerox tem início em 1987, quando a empresa decide apoiar um projeto esportivo na comunidade da Mangueira, no Rio de Janeiro. Com isso, deu início à Vila Olímpica da Mangueira, hoje conhecida internacionalmente. Foram selecionados dois projetos do programa social da Xerox para a realização da avaliação: o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP (Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro). O primeiro está voltado ao desenvolvimento de atividades esportivas para crianças e adolescentes. O segundo visa proporcionar educação profissional para os jovens da comunidade.

Metodologia

O trabalho buscou avaliar a eficácia privada e pública dos dois projetos em questão. Para avaliar a eficácia pública, foram selecionados dois grupos de moradores da comunidade da Mangueira com características semelhantes. Um grupo foi composto por pessoas que não participavam dos projetos ("grupo de controle") e o outro, por membros integrantes dos projetos. Foram então realizadas entrevistas com membros dos dois grupos, focadas na identificação de melhorias na condição de vida das pessoas atendidas

e compreendendo melhorias no nível de saúde, sociabilidade, desempenho escolar, capacitação e inserção no mercado de trabalho, conforme explicitado nos objetivos desses projetos.

Para avaliar a eficácia privada dos projetos, foram selecionados dois grupos de *stakeholders* da empresa: um grupo de funcionários e um grupo composto por representantes de empresas-cliente da Xerox no Rio de Janeiro, e que fossem responsáveis pelos contratos com a Xerox. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar o nível de conhecimento sobre o programa social da Xerox e a percepção quanto aos benefícios por eles trazidos, entre outros, à imagem da empresa, à produtividade dos funcionários e à lealdade dos clientes.

Resultados

Em relação à eficácia pública, verificou-se que, com exceção do desempenho escolar, nos demais indicadores analisados, as variações observadas no grupo de participantes dos projetos foram significativamente melhores do que no grupo de não-participantes (grupo controle). Por exemplo, foram percebidas melhorias na capacitação para o mercado de trabalho, no nível de inserção profissional, na sociabilidade, na saúde e no lazer na comunidade. Em relação à eficácia privada, observou-se que esta tendeu a ser baixa, principalmente em virtude do modesto conhecimento sobre a ação social da empresa por parte dos funcionários e, sobretudo, dos clientes. Apesar de os funcionários sentirem orgulho em trabalhar na Xerox, por se tratar de uma empresa preocupada com o bem-estar da comunidade, o efeito motivacional mostrou-se difuso. No que se refere à produtividade, prevaleceu um consenso entre os entrevistados de que nada se alterou por conta da existência do programa social. Por fim, também não se verificou influência na lealdade dos clientes.

os indicadores de desempenho, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

No que se refere à eficácia privada, os pontos a serem considerados dizem respeito aos ganhos internos percebidos pelos principais *stakeholders* com a realização do projeto. Tais ganhos podem compreender os seguintes itens: maior valorização da imagem corporativa, internamente ou externamente; melhoria do clima interno; aumento da percepção dos funcionários sobre a relevância do comprometimento social; e melhoria do relacionamento da empresa com a comunidade local, clientes e fornecedores. Da mesma forma que na etapa de avaliação da eficácia pública, a metodologia aqui utilizada pode incluir entrevistas com os *stakeholders* críticos do processo – por exemplo, funcionários e clientes; aplicação de questionários específicos; realização de estudos de caso; e levantamento de indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho.

Benefícios esperados. A avaliação contribui para a existência de um processo de comunicação transparente na organização: os acionistas podem ser informados sobre o retorno dos recursos investidos nesses programas; os funcionários podem ser comunicados sobre os resultados das iniciativas sociais da empresa, muitas delas capazes de gerar benefício indireto para eles mesmos em termos de motivação e produtividade; os consumidores passam a perceber a ação social da empresa como parte do valor embutido no produto ou serviço; e, finalmente, os órgãos de governo passam a entender de forma mais ampla a importância da organização em sua comunidade e como está sendo feita a aplicação dos incentivos fiscais muitas vezes concedidos.

Tratar o tema da ação social pelo ângulo da gestão equivale a tratá-lo como um componente da estratégia. Conseqüentemente, é preciso cuidar para que os recursos sejam usados de maneira eficaz; para que o discurso não

se afaste da prática; para que a execução dessas ações ocorra com base em planejamento, estabelecimento de metas realistas e garantia de impacto; e para que os indicadores de desempenho essenciais para a geração de informações destinadas a subsidiar os processos de tomada de decisão sejam elaborados, apresentados e aperfeiçoados.

Em sua dimensão pública, a ação social é considerada eficaz apenas quando consegue atingir os objetivos anunciados pela empresa para a comunidade. Em sua dimensão privada, ela é eficaz quando consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa.

Para finalizar, destacamos algumas medidas que as empresas podem tomar no intuito de criarem as condições para um processo efetivo de avaliação de suas ações sociais. A primeira, provavelmente a mais importante, refere-se à necessidade de ela incorporar as ações sociais à sua cultura organizacional, ou seja, para que seja consistente, a ação social deve ser relacionada aos valores da organização. Sem tal condição, dificilmente os gestores de projetos sociais conseguirão o comprometimento e o apoio de que necessitam. A segunda medida consiste em desenvolver uma grande rede interna e externa de parceiros: é preciso evitar que os projetos fiquem restritos aos departamentos de marketing ou de recursos humanos, em “missões solitárias”.

Maria Cecília Prates Rodrigues
Doutora em Administração pela FGV-EBAPE
E-mail: mceciliaprates@uol.com.br

Sônia Fleury
Profa. na área de Políticas Sociais da FGV-EBAPE
Doutora em Ciência Política pelo IUPERJ
E-mail: sfleury@fgv.br

Vida de executivo

No folclore corporativo, o executivo tem lugar de destaque, porém ocupado por estereótipos. Por um lado, ele é visto como alguém dotado com capacidade superior, capaz de criar visões de futuro e mobilizar seus liderados. Por outro, sobretudo depois dos recentes escândalos financeiros, ele é percebido como um indivíduo sem escrúpulos, frio e preocupado apenas com sua ascensão profissional e pessoal.

Entretanto, nenhum desses estereótipos é fiel à dura vida de milhares de executivos brasileiros. Um olhar mais próximo leva a descobrir, no lugar de heróis e vilões, seres humanos que lidam com ambientes turbulentos, duros jogos de interesses e trabalho em excesso. Nesta coluna, apresentamos algumas características dessa realidade, pois acreditamos que superar os estereótipos é o primeiro passo para mudar o estado das coisas.

A primeira característica da realidade dos executivos brasileiros são as longas jornadas de trabalho, verdadeiras maratonas, que exigem enorme resistência física e psicológica – a jornada do executivo brasileiro chega, em média, a 14 horas de trabalho.

A segunda característica é a pressão por resultados. Os executivos locais são cada vez mais pressionados pelos Conselhos de Administração e pelos acionistas a apresentar indicadores de desempenho favoráveis. E não faltam ameaças, sejam elas implícitas ou ex-

plícitas. Adicionalmente, o número significativo de executivos de alta qualificação sem emprego contribui para alimentar o medo do fracasso.

Uma terceira característica são a turbulência, a incerteza e a fragmentação do ambiente de negócios. A variedade de contatos, a enorme carga de informações e a necessidade de tomar decisões rápidas e acertadas criam um ambiente complexo e desgastante para os executivos. Tal contexto também os leva a constantes mudanças: de função, de responsabilidades e até de país. No caso de mulheres executivas, fica impossível conciliar filhos, casamento e trabalho.

Como as empresas, cada vez mais conscientes da importância da qualidade de vida, poderiam ajudar a superar isso tudo? A primeira linha de ação é investir na melhoria da eficiência no trabalho. O excesso de horas extras e o desgaste psíquico é uma grande causa de estresse entre executivos. A segunda linha é criar redes de apoio para tratar de forma mais direta das interferências entre vida profissional e vida privada. E a terceira é combater os estereótipos do líder e os símbolos de poder associados à vida executiva. Cultivar uma imagem de super-homem pode alimentar o ego do executivo no curto prazo, mas tem efeitos danosos para ele próprio e para a empresa no médio e no longo prazo.



Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Foco interno

Uma das facetas mais importantes da prática da responsabilidade social, por parte das empresas, são as políticas e ações focadas em seu próprio corpo de funcionários, que devem permear a concepção da gestão de pessoas na organização. Nesta entrevista à *GV-executivo*, Jean-François Chanlat, da Université Paris IX, Dauphine, e Estelle Morin, da HEC, de Montreal, Canadá, tratam, em sentido amplo, da responsabilidade social das empresas, do comportamento humano nas organizações, do sentido do trabalho e dos desafios que a gestão de recursos humanos enfrenta.

por **Isabella Vasconcelos** FGV-EAESP e **Pedro F. Bendassolli** GV-executivo

Antes de entrar nas questões de recursos humanos e responsabilidade social, uma pergunta mais geral: o senhor tem sido um visitante regular do Brasil e de outros países da América Latina. Qual sua visão

sobre o desenvolvimento da sociedade e das organizações no país?

Jean-François Chanlat: Penso que, de certo modo, o Brasil não é um país de Terceiro Mundo. Vocês têm muitas sociedades dentro dessa sociedade. Há o Primeiro

Mundo dentro dela, assim como há o Segundo e, eventualmente, o Terceiro. Devemos observar que este país está entre os mais industrializados do mundo. Não podemos colocar o Brasil na mesma categoria de países que são de fato subdesenvolvidos. Ele tem uma dimensão industrial muito desenvolvida. No meu modo de ver, o Brasil é um país desenvolvido com grandes desigualdades socioeconômicas. Também vejo que há lacunas culturais, e que em parte isso vem sendo resolvido com uma educação de melhor qualidade. Não há dúvida de que deve haver investimento em educação, na formação das pessoas.

E qual o papel das empresas nesse processo?

J-FC: Não acredito que essa mudança seja apenas uma responsabilidade dos governos; pelo contrário, as empresas têm muito a fazer nesse aspecto. As empresas devem pensar no que elas podem fazer para melhorar a vida de seus funcionários, sobretudo em como melhorar as condições de trabalho em que eles vivem. Não há dúvida de que, se essas condições forem aprimoradas, o trabalhador terá maior satisfação e motivação, o que, por sua vez, terá grande impacto positivo na dinâmica da organização.

Fala-se de trabalho em equipe, mas, ao mesmo tempo, há um individualismo extremo nas organizações, o que pode ser observado em práticas como remuneração por competências e na pressão pelo melhor desempenho individual.

Um de seus mais importantes livros, *O Indivíduo na Organização*, publicado há cerca de dez anos, tornou-se referência no estudo sobre comportamento humano nas empresas. O que o senhor pensa ter mudado nesse período na gestão de pessoas?

J-FC: Em primeiro lugar, acredito que as pessoas estão hoje mais sensíveis a algumas dimensões outrora esquecidas nas organizações, como, por exemplo, o tempo.

Na França, a discussão sobre a redução da jornada de trabalho ainda está na ordem do dia. Mas não se trata apenas do tempo visto a partir de uma perspectiva quantitativa; agora, as pessoas também buscam qualidade nesse tempo. Em outras palavras, elas querem saber como aproveitar melhor seu tempo. Há também uma maior sensibilidade para questões que envolvem dimensões mais subjetivas, em particular o sentido do trabalho. Outra mudança importante, e que está relacionada com essa mesma tendência, refere-se à preocupação das organizações com o tema da cultura. Diversos estudos vêm procurando decifrar as influências da cultura organizacional, e também nacional, sobre o comportamento e a gestão de recursos humanos.

O senhor acredita que as atuais práticas de recursos humanos realmente reconhecem e valorizam as dimensões humanas do trabalho, ou o discurso ainda está à frente das práticas?

J-FC: Creio que temos um paradoxo aqui, pois nem sempre o discurso corresponde à prática. Não há dúvida de que as atuais práticas de gestão de pessoas evoluíram muito na consideração dos aspectos humanos do trabalho. No entanto, acredito que elas estejam presas a uma contradição própria da administração. Por exemplo, fala-se em trabalho em equipe, mas, ao mesmo tempo, há um individualismo extremo nas organizações, o que pode ser observado em práticas como remuneração por competências, competitividade e pressão pelo melhor desempenho individual. Vivemos hoje de acordo com a crença de que o indivíduo é o senhor soberano de sua própria carreira. Espera-se que cada um tenha mobilidade para deslocar-se de acordo com as necessidades do trabalho. Em consequência, a vida pessoal é profundamente afetada. Na realidade, as pessoas se casam, têm filhos, se fixam em algum lugar; elas não podem, portanto, oferecer uma mobilida-

de irrestrita. Isso é perfeitamente normal. No entanto, quando isso ocorre, a empresa considera que essa pessoa tem menos a oferecer, não estando mais inteiramente disponível. O discurso da empregabilidade, para ficar em um tema conhecido, pressupõe exatamente que as pessoas estejam sempre disponíveis e que aceitem fazer coisas muitas vezes inaceitáveis, mas das quais não podem fugir em virtude de necessidades financeiras.

Professora Estelle Morin, tomemos, por exemplo, a dimensão do sentido do trabalho. As organizações realmente valorizam esta questão do sentido nas suas práticas de gestão de recursos humanos?

Estelle Morin: Eu diria que hoje existem muitos gestores de recursos humanos que levam a sério a questão do sentido do trabalho. E, de acordo com nossas pesquisas, há algumas razões concretas para essa crescente preocupação. Em primeiro lugar, a falta de sentido no tra-

balho está associada a desordens psicológicas, elevadas taxas de absenteísmo em *turnover* e a uma deteriorização dos níveis de desempenho. Em vista desses resultados negativos, um número cada mais expressivo de gestores está se tornando consciente da necessidade de dedicar atenção ao trabalho e às suas condições a fim de se construir ambientes de trabalho mais saudáveis. Mas essa questão ainda merece um comentário adicional. Organizações são conduzidas por homens e mulheres – embora, predominantemente, por homens. Mesmo assim, o fato é que organizações, por si mesmas, não existem; elas são uma invenção, um produto de seres humanos que fazem determinadas atividades e interagem reciprocamente. Enquanto discutimos as organizações sem mencionar explicitamente os homens e mulheres que as conduzem, acredito que não vamos conseguir adquirir o poder para mudar qualquer curso de coisas, nem a capacidade de ajudar os executivos a desenvolverem uma boa cultura e um saudável clima de trabalho.



Colocando a questão nesses termos, será então que os executivos – em vez de as organizações – valorizam seus empregados como o dizem fazer no discurso?

EM: Acredito que alguns sim e outros não. Você pode também encontrar, em um mesmo corpo dirigente, ambos os tipos de executivos. Isso depende de muitos fatores, incluindo: personalidade, habilidades emocionais, habilidades sociais e de liderança e, acima de tudo, o grau de maturidade e a profundidade de sua consciência. Você pode encontrar líderes que realmente se preocupam com seus empregados, mas o ambiente em que trabalham é um ambiente tóxico, onde egoísmo, ganância, fraudes e até corrupção constituem a regra. Nessa situação, eles precisam ter coragem e caráter para transformar o sistema organizacional em uma cultura corporativa mais saudável.

As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar uma razão para o porquê de trabalharem.

Um termo que se popularizou na gestão de recursos humanos é o da inteligência emocional. Qual sua opinião sobre esse termo?

J-FC: Penso que o sucesso da noção de inteligência emocional está associado ao esgotamento do modelo racional de administrar as organizações, no qual se dava muita ênfase à produção. Hoje, as pessoas dão muito mais ênfase às relações no ambiente de trabalho, ou seja, ao relacionamento interpessoal. Fala-se muito da importância de ouvir o cliente, de entender os desejos do consumidor e de ter uma boa relação entre funcionários e seus gestores. Valoriza-se muito a dimensão afetiva dessas relações. Adicionalmente, o processo decisório, que envol-

via questões racionais e lógicas, agora é percebido também em suas dimensões afetivas. Surge, então, a inteligência emocional. O fato de que as pessoas têm sensibilidade para ouvir, para entender as outras, não é nenhuma novidade; não é preciso dar o nome de inteligência emocional a isso.

Qual é o ponto que merece atenção?

J-FC: O que me preocupa é o desejo de formalizar essa qualidade humana. Daí surgem os testes de inteligência emocional e as promessas de que, se os profissionais possuírem um grau elevado desse tipo de inteligência, o sucesso estará garantido. O fato é que há muita gente bem-sucedida nas organizações e que não são nada simpáticas. Ou seja, não venceram só por sua inteligência emocional. Há outras questões envolvidas. Outro ponto que considero crítico nesse conceito é que as emoções são

condicionadas pela cultura. As pessoas não expressam suas emoções da mesma forma, independentemente do lugar em que estejam. As expressões emocionais são valorizadas de formas diferentes de uma cultura para outra. Portanto, acredito que seja mais sensato considerar a formalização das emoções em sintonia com outros elementos concretos da realidade

de vivenciada pelas pessoas em suas organizações.

Outro termo que se popularizou foi o de cultura organizacional, influenciando as práticas de gestão de muitos departamentos de Recursos Humanos. Teoricamente, esse tema envolve questões de significado e simbolismo nas organizações. A gestão da cultura não poderia contribuir para o fomento de práticas de gestão focadas em questões de sentido do trabalho?

EM: Por mais paradoxal que pareça, atualmente a questão do significado do trabalho não parece ser de uma

grande importância para aqueles que investigam o campo da cultura organizacional. Toca-se, evidentemente, na questão, mas não são oferecidos direcionamentos claros quanto às condições ou às dimensões de um trabalho que faz sentido. Na verdade, ainda há muito a ser descoberto sobre o sentido do trabalho e seu relacionamento com o contexto da cultura organizacional. O fato é que o sentido é um fenômeno complexo que envolve dimensões subjetivas e objetivas. Por um lado, é possível fomentar o sentido em um ambiente de trabalho por meio da explicitação de suas dimensões objetivas, seguida de sua implementação. No entanto, para que um programa seja efetivo, é preciso que seu público-alvo partilhe valores e atitudes comuns em relação ao trabalho. Por outro lado, as pessoas tendem a moldar seu trabalho de acordo com a própria forma como se relaciona com ele. Esse fenômeno ajuda a explicar por que um indivíduo encontra sentido em seu trabalho, enquanto outro, sob as mesmas condições ambientais e de gestão, não. Por fim, precisamos conhecer melhor quais são as condições culturais e organizacionais que poderiam fomentar um trabalho com sentido para as pessoas.

Poderia dar algum exemplo dessas condições?

EM: Por exemplo, um fator-chave é a percepção que o indivíduo tem quanto a controlar suas próprias atividades, sua agenda e seu futuro. A autonomia figura como um dos pressupostos básicos do trabalho com sentido, pelo menos no mundo ocidental. Em meu modo de ver, as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar uma razão para o porquê de trabalharem. Em vez de os gestores priorizarem apenas os aspectos objetivos presentes em um ambiente em que o trabalho tem sentido, eles deveriam prestar atenção também nos fatores subjetivos desse mesmo ambiente, contribuindo, assim, para que as pessoas encontrem um trabalho com o qual possam se identificar.

Quais são os principais desafios que os gestores de recursos humanos têm de enfrentar para transformar

suas organizações em ambientes saudáveis de trabalho?

EM: Em 2005, estamos no epicentro de mudanças gigantescas. Entramos no século 21 com um elevado nível de desenvolvimento tecnológico, mas com práticas de gestão do século 20, mais precisamente de 1911. Atualmente, existem várias atitudes entre os gestores de RH. Há aqueles, mais nostálgicos, que persistem fazendo as coisas da forma como faziam na década de 1980. Há outros que tendam se adaptar às sucessivas ondas de modismos gerenciais, sem perder a fé no programa. Há aqueles que se comportam como se fossem chefes, e fazem como os chefes. Mas há aqueles que tentam, de forma sincera, melhorar as práticas gerenciais bem como as práticas de recursos humanos. Seu desafio é re-humanizar a empresa, personalizar as práticas voltadas aos empregados e à gestão com respeito aos direitos humanos. Mas, para ser franca, acredito que o principal desafio seja este: superar nossa relutância em mudar nossas opiniões; nossa teimosia em abrir mão de nossas crenças e normas, nossos preconceitos contra tudo e todos que sejam diferentes ou desconhecidos. Ainda estamos muito fascinados pelos conceitos de normalização e eficiência para sermos capazes de apreciar a riqueza dos conceitos de diversidade e efetividade. Ainda estamos presos a modelos do tipo “branco ou preto”, ao passo que tudo é muito mais complexo do que isso – talvez até menos racional. Como disse Eric Trist há cinquenta anos, precisamos desenvolver organizações como sistemas abertos complexos, integrando as dimensões biológicas, individuais, culturais e espirituais dos seres humanos. Acredito que o real desafio que temos de enfrentar seja nossa capacidade de restabelecer, em nossa mente e em nosso coração, a dignidade de todos os seres humanos.

Isabella Vasconcelos

Doutora em Administração de empresas pela HEC, França, e pela FGV-EAESP. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da FGV-EAESP
E-mail: ivasconcelos@fgvsp.br

Pedro F. Bendassolli

Editor Associado da *GV-executivo*
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

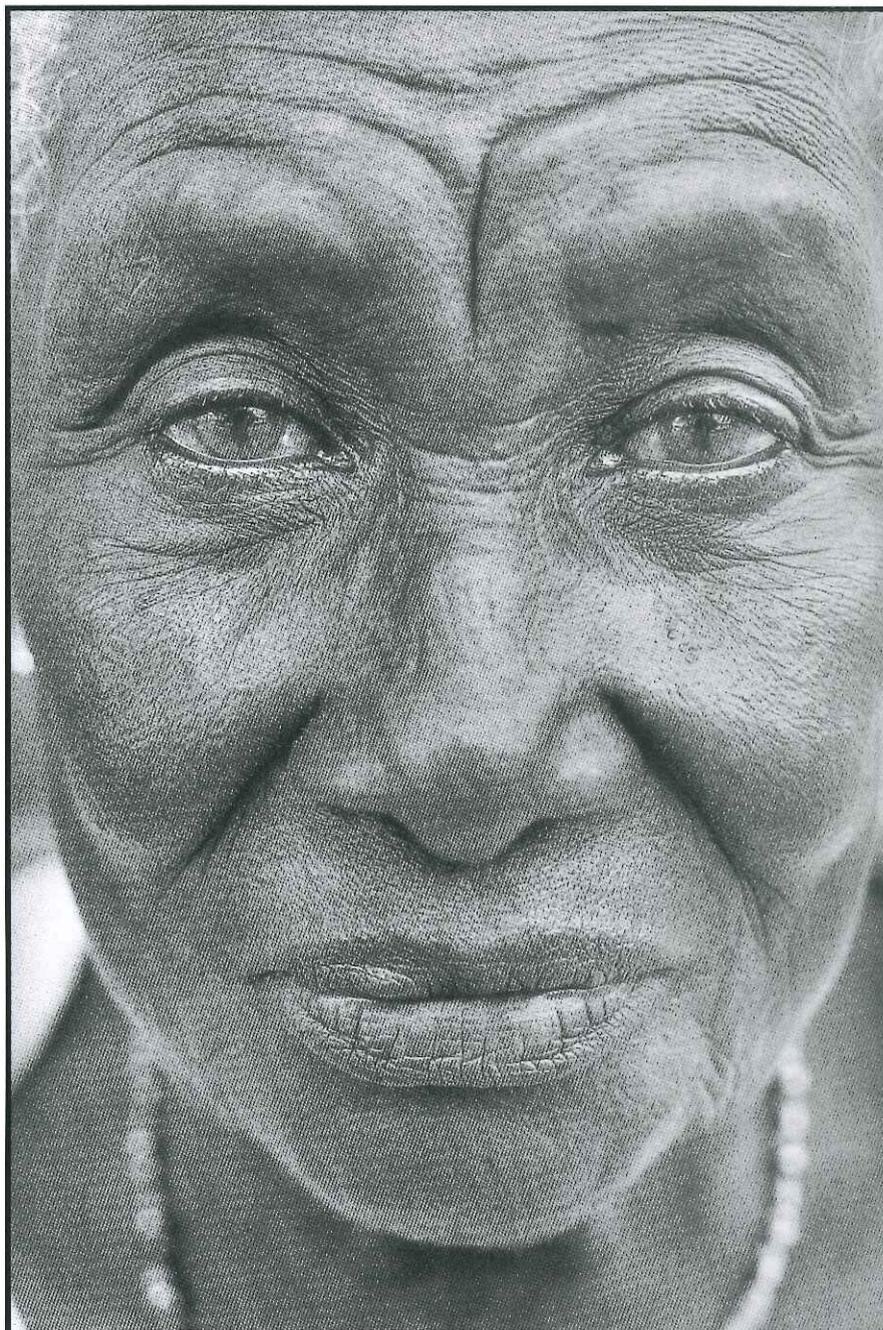
O indivíduo, o trabalho e o meio

Orlando de Azevedo nasceu em Portugal, em 1949, mas vive no Brasil desde 1963. Formado em direito, dedica-se à fotografia profissional publicitária e à fotografia documental em projetos especiais. Neste ensaio, reproduzimos imagens de um de seus principais projetos, a Expedição Coração do Brasil. Nela, Orlando percorreu mais de setenta mil quilômetros, de norte a sul do país, visitando quase duas mil cidades, em busca de flagrantes da diversidade cultural do homem brasileiro e de seu meio. A Expedição foi documentada em três volumes, com reproduções de mais de quinhentas imagens em preto e branco e cor. Neste ensaio, o leitor encontra algumas destas imagens, explorando a relação entre o indivíduo, o trabalho e o meio.

José Rubens Izzo GV-executivo (Org.).
Fotos de Orlando Azevedo.



MANAUS, AMAZONAS

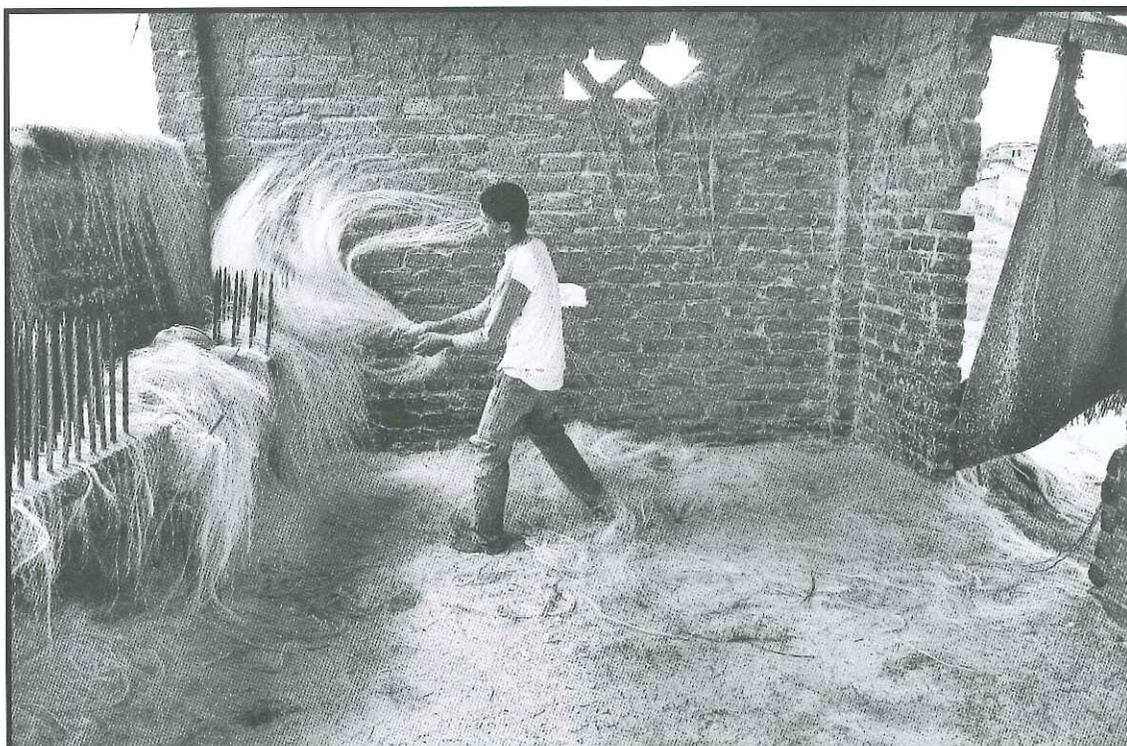


SANTA INÊS, MARANHÃO

O INDIVÍDUO



JACANDÁ, PARÁ



SÃO DOMINGOS, BAHIA



SÃO DOMINGOS, BAHIA

O TRABALHO



JACANDÁ, PARÁ



SANTANA DO LIVRAMENTO, RIO GRANDE DO SUL



BARRA DO MUCURIBE, FORTALEZA, CEARÁ

O MEIO



TANGARÁ DA SERRA, MATO GROSSO



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse www.aomonline.org para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. szaid@pace.edu.

©2005 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center (www.copyright.com).

GVexecutivo

Gestão ética

Em consequência dos recentes escândalos corporativos, executivos e pesquisadores voltaram sua atenção para questões de gestão ética. Identificamos cinco mitos comuns sobre ética nos negócios e fornecemos respostas fundamentadas em teoria, pesquisa e exemplos executivos. Embora o estudo científico da ética nos negócios seja relativamente novo, a teoria e a pesquisa existentes podem orientar os executivos que estão tentando gerenciar melhor o comportamento ético de seus empregados e o deles próprios. Recomendamos que a conduta ética seja gerenciada de maneira proativa, por meio de uma liderança explicitamente ética e uma gestão consciente da cultura ética da organização.

por **Linda K. Treviño e Michael E. Brown** PSU

O século XXI trouxe escândalos envolvendo ética corporativa que prejudicaram milhões de empregados e investidores, enviando ondas de choque pelo mundo dos negócios. Os escândalos produziram “exibições públicas” e um enfraquecimento dos regulamentos, e a ética nos negócios torna-se novamente um tema em evidência. Acadêmicos e gestores têm perguntado: o que causou a recente erupção

de erros corporativos e o que podemos fazer, se for possível fazer algo, para evitar transgressões similares no futuro? Talvez em virtude do fato de todos terem uma opinião sobre ética e reações pessoais aos escândalos, diversas respostas prontas têm circulado e perpetuado uma mitologia sobre o gerenciamento de ética nos negócios. Neste artigo, identificamos diversos desses mitos e respondemos a eles

com base em um conhecimento fundamentado em pesquisa e na prática.

Mito 1 – É fácil ser ético. No título de um artigo publicado em um jornal de 2002 podia-se ler: “A ética corporativa é simples: se alguma coisa cheira mal, não a faça”. O artigo chegava a sugerir “o teste do cheiro” ou “Se você não quiser contar à sua mãe o que você realmente está fazendo (...) ou ler sobre isso no jornal, não faça isso”.¹ A sugestão evidente é que ser ético nos negócios é fácil se alguém quiser ser ético. Uma outra implicação é que se é fácil, então a ética não precisa ser gerenciada. No entanto, essa sugestão ignora a complexidade que existe por trás da tomada de decisão ética, especialmente no contexto das organizações de negócios.

As decisões éticas são complexas. Primeiro, as decisões éticas não são simples. Elas são complexas por definição. Como elas têm sido há séculos, filósofos discutem as melhores abordagens para se tomar uma decisão ética correta. Estudantes de ética nos negócios têm aprendido a aplicar diversos modelos normativos para enfrentar dilemas em que valores entram em conflito. Incluem-se aqui os modelos de consequência, que consideram os benefícios e prejuízos à sociedade causados por uma decisão ou ação potencial; os modelos deontológicos, que enfatizam a aplicação de princípios éticos tais como justiça e direitos; e a ética da virtude, com sua ênfase na integridade do ator moral, entre outras abordagens.² No entanto, na maioria das situações que envolvem dilemas éticos desafiadores, as soluções oferecidas por essas abordagens entram em conflito entre si, e o tomador de decisão tem poucas orientações claras. Por exemplo, negócios multinacionais envolvendo fábricas de manufatura em países em desenvolvimento têm de lidar com questões práticas de emprego. A maioria dos norte-americanos acredita que é danoso e contrário a seus direitos empregar crianças. Mas as crianças contribuem rotineiramente com a renda familiar em muitas culturas. Se as corporações simplesmente se recusarem a contratá-las ou demitir as que já estão trabalhando, essas crianças podem se lançar à mendicância ou até mesmo a tarefas mais perigosas, como a prostituição. Ou elas e suas famílias podem se arriscar a

passar fome. E se o respeito aos direitos das crianças em situações como essas produzir um dano muito maior? Essas decisões de negócios são mais complexas do que sugere a maioria das matérias da mídia, e o ato de decidir, na maioria das ações éticas, está muito longe de ser algo simples.

É necessário consciência moral. Segundo, a noção de que “é fácil ser ético” pressupõe que os indivíduos automaticamente sabem que estão em um dilema ético e que devem simplesmente escolher fazer a coisa certa. No entanto, os tomadores de decisão nem sempre podem reconhecer que estão enfrentando uma questão moral. Raramente as decisões chegam em bandeiras vermelhas tremulantes em que se lê: “Ei, eu sou uma questão ética. Pense em mim em termos morais!”³ Dennis Gioia foi o coordenador do *recall* da Ford Motor Company no começo dos anos de 1970, quando a companhia decidiu não fazer o *recall* do Pinto, a despeito das chamadas perigosas que estavam matando os ocupantes dos veículos que se envolviam em pequenas colisões. Em seu papel de coordenador do *recall*, uma função que lida com um grande número de informações, Gioia viu centenas de relatórios de acidentes e seguiu um “script” cognitivo que o ajudou a decidir quais situações eram fortes candidatas a *recall* e quais não o eram. As informações que chegavam sobre as chamadas do Pinto não se inseriam num script designado para lidar com outras questões, e inicialmente isso não levantou preocupações éticas. Ele e seus colegas no departamento de *recall* não reconheciam a questão do *recall* como uma questão ética. Um outro exemplo é aquele no qual estudantes que baixavam suas músicas favoritas da Internet não sabiam das implicações éticas de “roubar” um trabalho com direitos autorais de outras pessoas. Ou ainda um funcionário que é solicitado, por seu chefe, para assinar um documento pode não perceber que está “forjando” documentos legais.

Pesquisadores começaram a estudar esse fenômeno e se referem a ele como consciência moral, reconhecimento ético ou sensibilidade ética. A idéia é que os processos de julgamento moral não são iniciados a menos que o tomador de decisão reconheça a natureza ética de uma questão. Assim, o reconhecimento de uma questão como uma questão “ética” dispara o processo de julgamento moral, e a

compreensão desse passo inicial é a chave para se compreender a tomada de decisão ética de um modo mais geral.

T. M. Jones propôs que a intensidade moral de uma questão influencia o reconhecimento da questão moral,⁴ e essa relação é apoiada por pesquisas científicas. Duas dimensões da intensidade moral – magnitude das conseqüências e consenso social – foram encontradas em diversos estudos de consciência da influência moral.⁵ Um indivíduo tem maior probabilidade de identificar uma questão como ética na medida em que se espera que uma decisão ou ação particulares produzam conseqüências danosas e na medida em que outras pessoas de importância no contexto social vejam a questão como eticamente problemática. Ademais, descobriu-se que o uso da linguagem moral influencia a consciência moral.⁶ Por exemplo, nos casos anteriormente relatados, se as palavras “roubar” música (em vez de baixar) ou “forjar” documentos (em vez de assinar) fossem usadas, o indivíduo teria maior probabilidade de pensar sobre essas questões em termos éticos.

A decisão ética é um processo complexo e com múltiplos estágios.

A consciência moral representa apenas o primeiro estágio em um processo de tomada de decisão complexo e com múltiplos estágios,⁷ que vai da consciência moral ao julgamento moral (a decisão de que uma ação específica é moralmente justificável), à motivação moral (o comprometimento ou a intenção de tomar uma ação moral) e, finalmente, ao caráter moral (persistência ou seguir em frente com uma ação apesar de suas dificuldades).

O segundo estágio, o julgamento moral, tem sido estudado dentro e fora da literatura da administração.⁸ A bem conhecida teoria do desenvolvimento moral cognitivo de Lawrence Kohlberg tem orientado grande parte da pesquisa empírica nessa área durante os últimos trinta anos.⁹ Kohlberg descobriu que as pessoas se desenvolvem da infância à idade adulta por meio de uma série seqüencial e hierárquica de estágios cognitivos que caracterizam o modo como elas pensam sobre dilemas éticos. Os processos de raciocínio moral tornam-se mais

complexos e sofisticados com o desenvolvimento. Estágios superiores dependem de operações cognitivas que não estão disponíveis aos indivíduos em estágios inferiores, e estágios superiores são vistos como “moralmente melhores” porque são consistentes com as teorias filosóficas de justiça e de direito.

Nos níveis mais inferiores, denominados “pré-conventionais”, os indivíduos decidem o que é certo evitando a punição (no estágio 1) e buscando um relacionamento justo para si próprios em relações de troca (estágio 2). Depois, o nível convencional do desenvolvimento moral cognitivo inclui os estágios 3 e 4. No estágio 3, o indivíduo está preocupado em se adequar às expectativas de terceiros que sejam significativos, e no estágio 4 a perspectiva se amplia para incluir regras societárias e leis como uma influência-chave para se decidir o que é certo. Finalmente, no nível mais alto de “princípios”, o estágio 5, as decisões éticas do indivíduo são guiadas por princípios de justiça e direitos.

Raramente as decisões chegam em tremulantes bandeiras vermelhas onde se diz: “Ei, eu sou uma questão ética. Pense em mim em termos morais!”

Talvez o mais importante para nossos propósitos seja o fato de que a maioria dos adultos nas sociedades industrializadas está no nível “convencional” do desenvolvimento moral cognitivo, e menos de 20% dos adultos alguma vez alcançaram o nível de “princípios”, em que o pensamento é mais autônomo e baseado em princípios. Em termos práticos, isso significa que a maioria dos adultos está buscando fora de si a orientação para situações de dilemas éticos, seja em terceiros significativos em um ambiente relevante (por exemplo, colegas, líderes), seja nas regras e leis da sociedade. Isso também significa que a maioria das pessoas precisa ser conduzida em matéria de ética.

O contexto organizacional cria pressões adicionais e complexidade. O julgamento moral foca na decisão sobre o que é certo – e não necessariamente

fazer o que é certo. Mesmo quando as pessoas tomam a decisão certa, elas podem achar difícil seguir adiante e fazer o que é certo em virtude das pressões oriundas do ambiente de trabalho. Por meio de pesquisas, tem-se descoberto que indivíduos com princípios apresentam uma probabilidade maior de se comportar de forma consistente com seus julgamentos morais e de resistir a pressões para se comportar de forma não-ética.¹⁰ Contudo, a maioria das pessoas nunca alcança o nível de princípios. Assim, a noção de que ser ético é simples também ignora as pressões do contexto organizacional que influenciam na relação entre julgamento moral e ação.

Considere a seguinte situação de dilema ético. Você se encontra em um estacionamento lotado, tendo dado apenas uma amassada no carro próximo ao seu. A decisão ética é relativamente simples. Diz respeito a você e a seu comportamento. Ninguém mais está realmente envolvido. Você danificou a propriedade de uma outra pessoa; você é responsável e você ou sua companhia de seguros deve pagar pelo conserto. É absolutamente claro que você deveria deixar um bilhete se identificando e à sua companhia de seguros. Certamente, pode haver conseqüências negativas se você deixar esse bilhete. Seu prêmio de seguro pode aumentar. Mas fazer a coisa certa nessa situação é algo absolutamente honesto.

Faça uma comparação dessa situação com situações no contexto de negócios. É muito mais difícil “apenas dizer não” a um chefe que exige que se alcancem resultados a todo custo. Ou então passar por cima do chefe e ir até o conselho de administração levantando a suspeita de que a “administração dos lucros” de algum modo tem se baseado na “maquiagem da contabilidade” da empresa. Ou deixar de lado milhões de dólares nos negócios por causa de preocupações éticas sobre atravessar a linha ética. Ou dizer aos colegas que o modo como eles fazem negócios parece ter atravessado essa linha. Nessas situações, o indivíduo está operando dentro do contexto da estrutura de autoridade e da cultura da organização – e estaria provavelmente preocupado com as conseqüências de desobedecer a ordem de um chefe, deixar de lado milhões de dólares nos negócios ou ignorar a autoridade de um colega ou superior. O que os colegas pensariam? Como a liderança reagiria? Os gestores fariam retaliações? O emprego de alguém estaria em risco?

É curioso como as pessoas freqüentemente se preocupam com o fato de se os outros vão achar que elas são éticas. Mas todos nós reconhecemos que “delatores” raramente se encaixam nisso, no parque de diversões ou na vida, e quem passa por cima do chefe freqüentemente é condenado ao ostracismo ou a algo pior.¹¹ As razões para o ostracismo não são inteiramente compreendidas, mas podem ter a ver com a natureza social dos humanos e com a importância da preservação do grupo social. Pesquisas sugerem que as pessoas com padrões de princípios, como as que estão dispostas a denunciar um colega que tenha cometido um comportamento antiético, são vistas como altamente éticas, enquanto, ao mesmo tempo, são vistas como altamente desagradáveis.¹² Quase um terço de participantes da Pesquisa Nacional de Ética nos Negócios¹³ disseram que “seus companheiros fazem vistas grossas para práticas éticas questionáveis por meio da demonstração de respeito por aqueles que obtêm sucesso fazendo uso delas”. Ademais, cerca de 40% dos participantes disseram que não denunciam a má-conduta que observaram por medo de retaliação por parte dos gestores. Quase um terço disse que não denunciaria um má-conduta porque teria medo de retaliação dos companheiros.

Se você pensa que isso se aplica apenas ao chão-de-fábrica, pergunte-se por que não vemos mais CEOs proclamando quão horrorizados estão com o comportamento de alguns de seus pares depois dos recentes escândalos éticos. Sim, ouvimos isso de alguns CEOs aposentados. Mas poucos executivos ativos falaram isso. Por que não? Eles estão, provavelmente, desconfortáveis em fazer julgamentos morais sobre outros ou então em declarar a si próprios como de algum modo eticamente melhores que seus pares. Assim, notamos que o contexto social é importante, pois as pessoas, incluindo os executivos, olham para as outras em busca de aprovação de seu pensamento e comportamento.

Em síntese, ser ético não é simples. As decisões éticas são ambíguas, e o processo de tomada de decisão ética envolve múltiplos estágios que são repletos de complicações e pressões contextuais. Os indivíduos podem não ter a sofisticação cognitiva para tomar a decisão certa. A maioria das pessoas é influenciada pelas palavras e ações de seus

pares e líderes, além de pelas preocupações sobre as consequências de seu comportamento no ambiente de trabalho.

Mito 2 – O comportamento antiético nos negócios é simplesmente o resultado de “maçãs podres”.

Uma manchete recente dizia: “Como reconhecer maçãs podres no ambiente corporativo”.¹⁴ A teoria da maçã podre é influente na mídia e tem sido assim por um longo tempo. Nos anos de 1980, durante um segmento do McNeil Lehrer Report, na TV PBS, o apresentador estava entrevistando algumas estrelas sobre os escândalos do mercado de ações. O CEO de uma grande empresa de investimentos e o professor de uma escola de administração concordavam que os problemas com o mercado de ações resultavam de maçãs podres. Eles disseram que as instituições educacionais e de negócios pouco podiam fazer, a não ser encontrar essas maçãs podres e descartá-las depois do fato. Dessa forma, a primeira reação a problemas éticos nas organizações é geralmente a de procurar um culpado que possa ser punido e removido. A idéia é que, se deixarmos as organizações livres de uma ou mais maçãs podres, tudo ficará bem, pois a organização terá se livrado do autor das ações ilícitas.

Certamente, há atores com más intenções que prejudicarão os outros ou irão se beneficiar à custa dos outros – e eles precisam ser identificados e removidos. No entanto, como sugerido anteriormente, a maioria das pessoas é produto do contexto no qual estão inseridas. Elas tendem a “olhar para cima e para os lados” e fazem o que os outros ao redor delas fazem ou esperam que elas façam.¹⁵ Elas buscam orientação fora de si próprias quando têm de pensar sobre o que é certo. Isso significa que a maioria dos comportamentos antiéticos nos negócios é sustentada pelo contexto em que ocorrem – seja por meio de um reforço direto de comportamento antiético, seja por meio de uma negligência benigna.

Um exemplo do quanto as pessoas são influenciadas por aqueles que estão à sua volta apareceu nos jornais em novembro de 2002. A polícia de New Britain, Connecticut, confiscou uma longa pilha de quase 17 metros contendo itens roubados, resultado de uma gincana realizada pelas “Canettes”, a equipe de dança feminina do colégio New Britain. De acordo com o jornal *Hartford Courant*, a polícia, os pais e o pessoal da escola estavam espantados com o fato de que 42 garotas que normalmente obedeciam à lei pudessem roubar tantos itens em uma única tarde. No entanto, as garotas levaram muito tempo para acreditar que tinham cometido alguma coisa errada. Uma garota disse: “Pensei que fosse apenas um costume... como um tipo de coisa de camaradas, [e] se os mais velhos dissessem que estava OK, e eles eram os responsáveis, então estava OK!” Em um outro incidente em maio de 2003, garotas de uma escola de subúrbio de Chicago se envolve-



ram em um agressivo e brutal “ritual de trotes” que levou cinco garotas ao hospital.¹⁶ Podemos dizer que são jovens e que os adultos são diferentes. No entanto, muitos desses jovens estão prestes a começar a trabalhar, e apenas alguns poucos anos separam esses estudantes secundaristas e os jovens adultos que freqüentam as universidades. A maioria dos adultos é muito mais parecida com esses jovens do que pensamos ou preferiríamos. A influência dos colegas é poderosa em ambos os casos.

Quando interrogados sobre o porquê de se envolverem em condutas antiéticas, os empregados freqüentemente dizem algo como “Eu não tinha escolha” ou “Meu chefe disse para eu fazer isso”. As experiências de obediência-à- autoridade de Stanley Milgram, provavelmente as mais famosas experiências de psicologia social já realizadas, sustentam a noção de que as pessoas obedecem às figuras de autoridade mesmo que isso implique danos a outras pessoas.¹⁷ Milgram, psicólogo em Yale, conduziu suas experiências de obediência-à- autoridade na comunidade de Hartford, com adultos normais. Essas experiências demonstraram que cerca de dois terços de adultos normais prejudicariam outros seres humanos (dando-lhes choques elétricos de intensidade crescente) se solicitados a assim proceder por uma figura de autoridade, como parte do que foi rotulado como uma experiência de aprendizagem. Essas pessoas eram maçãs podres? Pensamos que não. A maioria delas não estava totalmente confortável por fazer o que lhes era solicitado fazer, e elas expressaram uma sincera preocupação com o destino das vítimas. No entanto, no final, a maioria delas continuou a prejudicar o aprendiz, pois a figura de autoridade no laboratório lhes disse para assim proceder.

O quando isto se aplica aos contextos de trabalho? Considere uma situação em que um membro júnior de um time de auditoria descobre alguma coisa problemática durante a averiguação das finanças de uma empresa e pede um conselho do que fazer a um membro sênior da equipe. Quando o líder sugere para deixar de lado este problema e escolher um outro, é provável que o jovem auditor faça exatamente isso. O líder pode acrescentar palavras tais como as seguintes: “Você não compreende o quadro inteiro”, ou “Não se preocupe, esta é minha responsabilidade.” Neste exemplo de auditoria, o dano causado é muito

menos óbvio do que no experimento de aprendizagem, e a responsabilidade do auditor júnior é ainda menos clara, de tal modo que é muito mais fácil realizar a conduta antiética, bem como muito mais provável que ocorra.

A conclusão aqui é que a maioria das pessoas, incluindo muitos adultos, é seguidora quando falamos de ética. Quando solicitadas ou instruídas a fazer alguma coisa antiética, a maioria fará isso. Isso significa que elas devem ser levadas em direção ao comportamento ético ou ser deixadas patinando na lama. No entanto, o comportamento ruim nem sempre provém de indivíduos imperfeitos. Pelo contrário, pode resultar de um sistema que encoraja ou apóia o comportamento imperfeito.

Um corolário do argumento das maçãs podres é que a ética não pode ser ensinada a adultos ou mesmo influenciar-lhes porque estes são agentes morais autônomos cuja ética é plenamente formada no momento em que entram nas organizações de trabalho, sem condições de ser mudada. Isso simplesmente não é verdadeiro. Sabemos, por meio de diversos estudos empíricos¹⁸, que a grande maioria dos adultos não é plenamente formada quando falamos de ética, e eles não são agentes morais autônomos. Eles buscam orientação fora de si mesmos em situações de dilema ético e comportam-se, em grande medida, baseados naquilo que os que estão ao seu redor – líderes e colegas – esperam deles. Assim, temos de observar os sinais mais poderosos que são enviados sobre o que é esperado. Também sabemos que o desenvolvimento do raciocínio moral continua na idade adulta. Aqueles que são desafiados a lidar com dilemas éticos em seu trabalho desenvolverão modos mais sofisticados de pensar sobre tais questões, e seu comportamento mudará em consequência disso.

Mito 3 – A ética pode ser gerenciada mediante códigos e programas de ética.

Se as pessoas nas organizações precisam de orientação ética e apoio estrutural, como as organizações podem oferecer tal ajuda? A maioria das grandes corporações possui hoje programas de ética ou de cumprimento de leis. Em 1991, a Sentencing Commission dos EUA criou orientações de sentenças para as organizações condenadas por crimes legais (veja o *site* www.uscc.gov para mais informações). As orientações acabaram com a discricção judicial e exigiram

que as organizações condenadas pagassem indenizações e substanciais multas dependendo de se a organização se entregasse ou cooperasse com as autoridades e se tivesse estabelecido um programa de cumprimento legal que satisfizesse os sete requerimentos de diligência devida e efetividade. Tais programas formais geralmente incluem os seguintes elementos-chave: padrões de conduta por escrito que são comunicados e disseminados para todos os empregados; treinamento em ética; departamentos e linha de aconselhamento ético; e sistemas para denúncia anônima de má-conduta. A lei Sarbanes-Oxley, aprovada durante o verão de 2002, exige que as corporações criem um sistema anônimo para que os empregados denunciem atividades fraudulentas ou antiéticas. Além do mais, as companhias que não tivessem previamente estabelecido tais sistemas deveriam ocupar-se de fazê-lo.

Pesquisas sugerem que programas de ética e cumprimento de leis podem ter um impacto positivo. Por exemplo, a National Business Ethics Survey, do Ethics Resource Center,¹⁹ revelou que nas organizações com todos os quatro elementos do programa (padrões, treinamento, linhas de aconselhamento e sistemas de denúncia) havia maior probabilidade (78%) de os empregados denunciarem má-conduta aos gestores. A probabilidade de denúncia declinava à medida que menos elementos estivessem incluídos. Somente metade das pessoas nas organizações sem programas formais disse que denunciariam a má-conduta aos gestores.

Entretanto, criar um programa desse tipo, por si só, não garante uma efetiva gestão ética. Relembremos que a Enron tinha um código de ética, e o corpo dirigente da empresa decidiu passar por cima de sua política de conflito de interesse.²⁰ Não surpreende que as pesquisas sugeriram que as ações falam mais alto do que as palavras. Os empregados devem perceber que as políticas formais vão além de meras fachadas e representam a cultura ética real da organização. Por exemplo, a National Business Ethics Survey relata que, quando os executivos e supervisores enfatizam a ética, cumprem suas promessas e são modelo de conduta ética, a má-conduta é muito menor do que quando os empregados percebem que a “prática ética” não é consistente com a “fala ética”.²¹ Em outro estudo,²² descobriu-se que as características do

programa formal eram relativamente não importantes quando comparadas com características culturais mais informais, tais como mensagens da liderança, tanto dos níveis executivo quanto de supervisão. Além disso, descobriu-se que os programas de ética com acompanhamento são essenciais. As organizações demonstram um acompanhamento ao trabalhar duro para detectar violação de regras, ao dar prosseguimento às denúncias feitas pelos empregados e ao demonstrar consistência entre ética e cumprimento das políticas e práticas organizacionais atuais. Ademais, a percepção de que a ética é realmente comentada no dia-a-dia das atividades organizacionais e incorporada nos processos de tomada de decisão tem sido avaliada como importante.

Assim, para os sistemas formais influenciarem o comportamento, eles devem ser parte de um sistema mais abrangente, culturalmente coordenado, que apóie a conduta ética em cada momento. A cultura ética fornece sistemas informais, em conjunto com os formais, que apóiam a conduta ética.²³ Por exemplo, a pesquisa citada anteriormente descobriu que as conseqüências relacionadas à ética (por exemplo, consciência dos empregados em relação a questões éticas, quantidade de má-conduta observada, disposição em denunciar a má-conduta) foram muito mais positivas na medida em que os empregados percebiam que a conduta ética era recompensada e a conduta antiética era punida pela organização. Além disso, tem-se descoberto que uma cultura que pede uma obediência não-questionadora à autoridade é particularmente prejudicial, enquanto uma cultura em que os empregados se sentem tratados de forma justa tem uma utilidade especial.

A falência da Arthur Andersen. O livro *Final Accounting: ambition, greed, and the fall of Arthur Andersen*, publicado em 2003,²⁴ de Barbara Toffler, pode nos ajudar a compreender essa noção de cultura organizacional ética (ou antiética). A Andersen transformou-se, ao longo dos últimos anos, de uma sólida cultura ética para uma forte cultura antiética. A derrocada final da empresa é um grande exemplo dramático dos resultados potenciais de tal transformação cultural.

Em meados dos anos de 1990, a Arthur Andersen não tinha formalmente um departamento de ética, mas tinha

padrões éticos formais e treinamento para questões éticas. Ironicamente, a empresa também havia estabelecido um grupo de consultoria cuja prática era ajudar outros negócios a lidar com suas questões éticas. Barbara Toffler foi contratada para conduzir essa prática em 1995, depois de ter passado um tempo na Escola de Administração de Harvard e em sua própria consultoria de ética. Depois de se integrar à Andersen, Toffler aprendeu rapidamente que a própria cultura ética da empresa estava deslizando, e ela faz uma crônica desses deslizamentos nas páginas de seu livro.

O julgamento moral foca na decisão do que é certo – e não necessariamente no fazer o que é certo. Mesmo quando as pessoas tomam a decisão certa, elas podem achar difícil seguir de acordo com o que é certo e fazer o que é certo.

O livro abre com a seguinte declaração: – “O dia em que a Arthur Andersen perder a confiança do público será o dia em que estaremos fora dos negócios”. Steve Samek, *country managing partner*, fez essa declaração em um CD-ROM sobre a Independência e os Padrões Éticos da empresa, em 1999. Ele era remanescente da antiga Arthur Andersen. A abordagem de gestão tradicional da Andersen tinha instituído de cima para baixo o conceito de “uma única empresa”. A Arthur Andersen havia construído uma forte cultura ética ao longo dos anos, na qual cada peça se encaixava em um conjunto que sustentava a conduta ética. Não importa em que lugar do mundo fosse, se os clientes estivessem lidando com os consultores da Andersen, eles sabiam que podiam contar com o mesmo trabalho de alta qualidade e com a mesma integridade. Os empregados eram treinados no “jeito Andersen”, e esse jeito incluía uma ética forte. Os treinamentos na St. Charles, instalação de treinamento em Illinois, eram sagrados. A consultoria criou um quadro no qual os profissionais falavam

a mesma língua e partilhavam os mesmos valores “andersonianos”.

Os fundadores criam a cultura, e a Arthur Andersen não foi exceção. Toffler diz que, nos primeiros dias da empresa, as mensagens da alta administração sobre conduta ética eram fortes e claras. Andersen dizia: “Minha própria mãe me disse: ‘Pense de forma justa – fale de forma justa’. (...) Este desafio nunca falhará com ninguém em um momento de prova ou tentação”. “Pense de forma justa, fale de forma justa” tornou-se um mantra por décadas na Arthur Andersen. Os parceiros falavam com orgulho que a integridade importava mais do que os honorários. Histórias sobre a ética do fundador tornaram-se parte do folclore da empresa. Quando tinha 28 anos, Andersen enfrentou um executivo do setor ferroviário que exigia que sua contabilidade fosse aprovada – ou mais do que isso. Andersen disse: “Não há dinheiro na cidade de Chicago que me induza a mudar esse relatório”. Andersen perdeu negócios, entretanto mais tarde a companhia ferroviária abriu falência, e Arthur Andersen tornou-se a

primeira empresa em que todos podiam confiar. Nos anos de 1930, Andersen falou ao público sobre a responsabilidade especial dos contadores e sobre a importância de sua independência de julgamento e ação. Arthur Andersen morreu em 1947, mas foi seguido por líderes com convicções similares às que conduziram a empresa nos anos de 1950 e 1960, e a cultura ética continuou por muitos anos. Durante os anos de 1980 a Andersen era considerada um lugar estável e prestigiado para se trabalhar. As pessoas não esperam se tornar ricas – pelo contrário, elas queriam “uma boa carreira em uma empresa com uma boa reputação”.

No entanto, a cultura ética começou a deslindar, e Toffler atribui isso muito mais ao fato de a receita da empresa se originar cada vez mais de consultoria executiva do que de auditoria. O comprometimento inicial da liderança com a ética começou a ruir quando a empresa começou a focar mais em lucros. Auditoria e consultoria são muito diferentes, e os padrões culturais que funcionaram tão bem na auditoria não atendiam às necessidades do

lado consultivo do negócio. No entanto, esse desencontro nunca foi tratado, e os sinais ambíguos que daí resultaram ajudaram a precipitar a formação de um espiral descendente em relação a práticas antiéticas. Servir ao cliente passou a ser definido como manter o cliente feliz e obter retornos de negócio. A tradição traduziu-se em uma obediência cega ao parceiro, não importando o que era pedido para ser feito. Por exemplo, esperava-se que os gestores e parceiros enchessem seus preços. Estimativas razoáveis pelos serviços de consultoria foram simplesmente duplicadas ou mais, e era pedido para que os consultores se concentrassem nos números.

O treinamento também começou a decair quando se passou a contratar pessoas com experiência fora da empresa – algo que acontecia cada vez mais à medida que a consultoria assumia o comando. Sempre se pedia aos novos empregados que participassem de uma sessão de três dias destinada a doutriná-los na cultura da empresa, mas também se pedia aos novos consultores que não deixassem o trabalho em um cliente lucrativo para ir a essas sessões. Desse modo, Toffler nunca fazia isso para ir ao treinamento, nem muitos outros consultores.

Na mesma época em que Toffler chegou à Andersen, a empresa ainda tinha um enorme termo de ética, mas ninguém se dava ao trabalho de se referir a ele. Nunca mais se falou em ética. E continua a autora: “Quando eu toquei no assunto de ética interna, parecia que estava sendo olhada como alguém que havia sido teletransportada de outro mundo”. O pressuposto, deixado como legado dos tempos de auditoria, era que “somos pessoas éticas; recrutamos pessoas que causam impressão pelo bom julgamento e por seus valores. Não precisamos nos preocupar com esta questão”. No entanto, como todos aprenderam, sua omissão em se preocupar com a ética levou à derrocada da empresa.

Um departamento formal de ética poderia ter ajudado a Arthur Andersen? Provavelmente não, a menos que o departamento tratasse da mudança para a consultoria, identificando as questões éticas únicas enfrentadas pelo lado de consultoria do negócio, desenvolvendo orientações éticas para a consultoria e assim por diante. É fácil os departamentos de ética e seus programas serem marginalizados se eles não tiverem o apoio completo da liderança

da organização e se eles forem inconsistentes com a cultura no sentido mais amplo. Na verdade, a Andersen ainda tem políticas de ética e eles ainda falam sobre ética em documentos formais. No entanto, os negócios mudaram junto com a cultura que guiava as ações dos empregados no dia-a-dia, enquanto a abordagem da gestão ética não tinha acompanhado seu passo.

Mito 4 – A liderança ética é quase a mesma coisa que a integridade do líder.

Em nossa discussão sobre a Arthur Andersen, sugerimos a importância da liderança. No entanto, o que é uma liderança executiva ética? A mitologia da liderança ética foca estreitamente no caráter e nas qualidades individuais tais como integridade, honestidade e justiça. O *Wall Street Journal* apresentou recentemente uma história em seu *website* intitulada “A fala plena: CEOs precisam restituir o caráter nas companhias”. A matéria diz: “O problema central que afeta as empresas norte-americanas neste momento não é o ambiente regulatório ou o entorpecimento do corpo de dirigentes. É o caráter”.²⁵ Porém, como a Arthur Andersen demonstrou, os líderes devem ser mais do que indivíduos de elevado caráter. Eles têm de “levar” os outros a se comportar eticamente.

Pesquisas recentes têm descoberto que certas características individuais são necessárias, embora não suficientes, para uma liderança eticamente efetiva. Tal liderança, no nível executivo, tem a ver com um fenômeno de reputação. Na maioria das grandes empresas, os empregados têm poucas interações face a face com os executivos superiores. Desse modo, a maior parte do que sabem sobre um líder são fragmentos captados ao longe. A fim de desenvolver reputação para uma liderança ética, um executivo deve ser percebido como uma “pessoa moral” e como um “gestor moral”.²⁶

Ser percebido como uma “pessoa moral” está relacionado ao bom caráter. Depende das percepções dos empregados sobre os traços, comportamentos e processos de decisão do líder. Acredita-se que os líderes éticos sejam pessoas honestas e confiáveis. Eles demonstram preocupação com as pessoas e são abertos às contribuições dos empregados. Líderes éticos constroem relacionamentos que são caracterizados pela verdade, pelo respeito e pelo apoio

a seus empregados. Em termos de tomada de decisão, líderes éticos são vistos como justos. Eles levam em conta o impacto ético de suas decisões, tanto no curto quanto no longo prazo, sobre os múltiplos *stakeholders*. Eles também tomam decisões com base em valores éticos e em regras de decisão, tais como a regra de ouro.

Mas ser percebido como uma “pessoa moral” não é o bastante. Ser uma “pessoa moral” comunica aos seguidores o que o líder fará. Não os comunica sobre o que o líder espera que *eles* façam. Sendo assim, uma reputação para a liderança ética também depende de ser percebido como um “gestor moral”, que conduz os outros em uma dimensão ética, que os leva a saber o que é esperado e os ajuda a ser responsáveis. Gestores morais estabelecem padrões éticos, comunicam mensagens éticas, conduzem um papel de modelo de ética e usam recompensas e punições para orientar o comportamento ético na organização.

A combinação da “pessoa moral” com o “gestor moral” cria uma matriz de dupla entrada (ver Figura). Um líder que é forte em ambas as dimensões é percebido como um líder *ético*. Podemos apontar para Arthur Andersen como um exemplo de liderança ética. Ele era conhecido como uma pessoa ética forte, que claramente também conduzia sua organização com base na ética e em valores. As pessoas sabiam o que poderiam esperar dele, e elas sabiam o que ele esperava delas do ponto de vista ético. Outro exemplo de liderança ética é James Burke, CEO da Johnson & Johnson durante a crise do Tylenol no início dos anos de 1980 (quando o produto foi envolvido com cianeto na área de Chicago). Burke lidou com essa crise com maestria, fazendo um *recall* de todo Tylenol a um elevado custo financeiro para a empresa. No entanto, sua liderança ética tinha começado muito antes, quando ele havia assumido o cargo de CEO. Ele focou a atenção da organização no antigo credo e nos valores da companhia. Ele exigiu que os executivos assinassem embaixo do credo ou então que o retirassem da parede. Ele não queria conduzir uma organização hipócrita. Ele também realizou uma pesquisa sobre esse credo, uma pesquisa anual que perguntava aos funcionários sobre como a companhia estava agindo em relação a cada um dos credos de valores. Bill George, recentemente aposentado do cargo de CEO da Medtronic, é mais um exemplo atual de líder ético. Em seu livro *Authentic Leadership*,

George sai em defesa de uma liderança ética responsável nas organizações norte-americanas, ao mesmo tempo em que conta suas próprias batalhas para manter verdadeira a missão da companhia e de si próprio.²⁷

Um líder que não é nem uma pessoa moral nem um gestor moral é um líder *antiético*. Em nossa pesquisa, Al Dunlap era freqüentemente identificado como um líder antiético. Tema de um livro intitulado *Chainsaw*,²⁸ Dunlap era conhecido como um especialista em gestão de *turnaround*. No entanto, ao mesmo tempo, ele se tornou, também na Sunbeam, conhecido por “abusar emocionalmente” dos empregados. Em consequência de suas exigências para produzir lucros a todo custo, os empregados se sentiam pressionados a usar uma contabilidade e técnicas de vendas duvidosas; e eles seguiam o que era pedido. Dunlap também mentiu para Wall Street, assumindo que a empresa poderia alcançar suas projeções financeiras. No final, Dunlap não podia mais mentir sobre o estado dos negócios e deixou uma empresa quebrada quando o corpo dirigente o demitiu em 1998. Em 2002, ele pagou uma multa de 500.000 dólares por fraude corporativa e concordou em nunca mais trabalhar como diretor de uma organização pública. Infelizmente, há muitos candidatos a exemplos de liderança antiética: Dennis Kozlowski, da Tyco, Bernie Ebbers, da WorldCom, e Richard Scrushy, da HealthSouth, são apenas alguns nomes de executivos ligados a recentes escândalos financeiros.

Os líderes que comunicam mensagens com base em fortes valores éticos (que são gestores morais) mas que não são, eles próprios, percebidos como éticos (eles não são pessoas morais) podem ser vistos como *líderes hipócritas*. Nada torna as pessoas mais cínicas do que um líder que fala incessantemente sobre integridade mas que então se envolve em condutas antiéticas ou que encoraja os outros a cometê-las, seja implícita ou explicitamente. A liderança hipócrita diz inteiramente respeito à falsidade ética. O problema é que, ao fazer propaganda de integridade, o líder levanta expectativas e consciência de questões éticas. Ao mesmo tempo, os empregados percebem que eles não podem confiar no líder.

Jim Bakker, fundador da TV religiosa *PTL*, é nosso exemplo favorito de líder hipócrita. Em seu auge, sua TV tinha 2 mil empregados e alcançava mais de dez milhões

de lares. Bakker pregava sobre o trabalho de Deus ao mesmo tempo em que levantava fundos para seu parque temático Heritage USA Christian. O problema era que ele vendia mais associações do que poderiam ser oferecidas. Ele pegou milhões de dólares doados por seus seguidores para apoiar as despesas operacionais da PTL, incluindo salários e bônus gigantes para sua família e altos executivos do escalão da PTL. A empresa abriu falência em 1987, e Bakker passou oito anos na prisão.²⁹

Michael Sears, recentemente demitido da Boeing por oferecer emprego a uma especialista da Força Aérea enquanto ela estava supervisionando as negociações com esta empresa, representa mais um exemplo recente de líder hipócrita. Sears havia desempenhado um papel significativo no Centro de Liderança da Boeing, que é conhecido por seus programas relacionados à ética. Um pouco antes de ele ser demitido, Sears havia distribuído cópias de seu livro *Soaring Through Turbulence*, que incluía uma seção de como manter elevados padrões éticos.³⁰

Lembramos da combinação final *liderança eticamente omissa*. Ela se aplica a executivos que não são nem líderes éticos fortes nem líderes antiéticos fortes. Eles se enquadram no que os empregados percebem como uma zona de

liderança eticamente neutra. Eles podem ser pessoas éticas, mas não oferecem uma liderança na área crucial da ética, e os empregados não estão certos sobre onde os líderes mantêm-se éticos ou se eles se importam com isso. O líder eticamente omissa não é percebido como antiético, mas é visto como alguém que foca intensamente no resultado final sem estabelecer objetivos éticos complementares. Há pouca ou nenhuma mensagem ética vinda do topo. No entanto, a omissão representa uma mensagem importante. No contexto de todas as outras mensagens que são enviadas em um cenário de negócios altamente competitivo, os empregados têm maior probabilidade de interpretar a omissão como significando que a alta administração realmente não se importa sobre o modo como os objetivos de negócio são atendidos, mas somente que eles sejam atendidos. Nesse caso, os empregados agem com base nessa mensagem. Os líderes de negócios não gostam de pensar que seus empregados os percebem como eticamente omissos. No entanto, tendo em vista o atual clima de cinismo, a não ser que os líderes se esforcem para estabelecer e lidar com a ética, eles têm grandes chances de serem vistos desse modo.

Sandy Weill, CEO do Citigroup, pode se encaixar na categoria de líder omissa. A companhia vem se defendendo

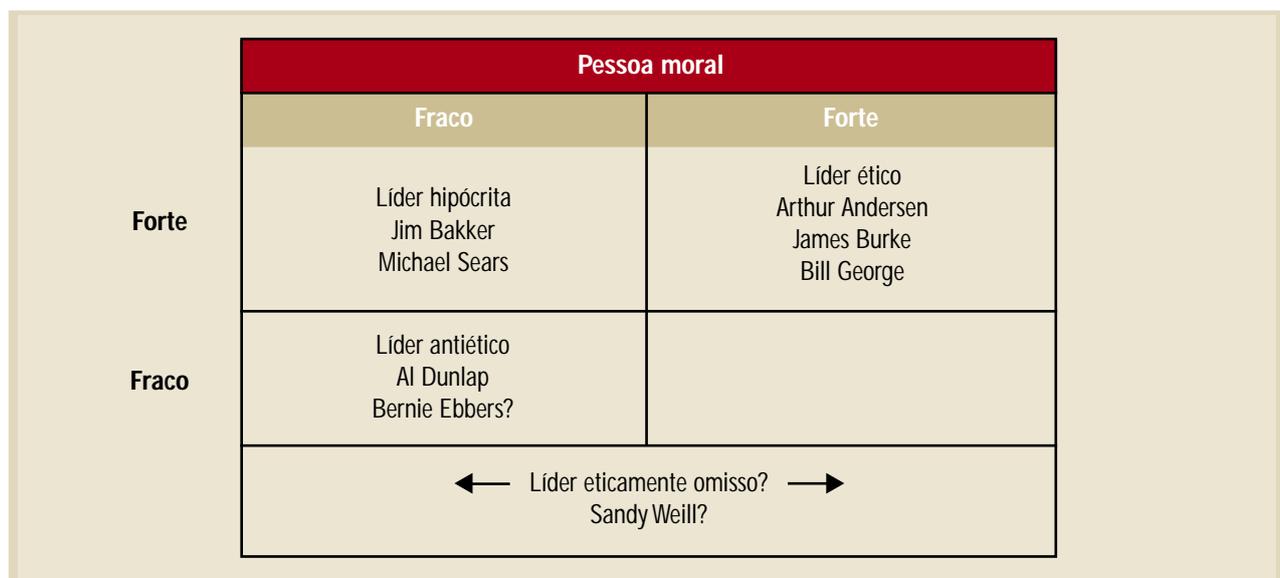


Figura: Matriz de reputação ética da liderança executiva

Figura adaptada com a permissão de Treviño, L. K.; Hartman, L. P.; Brown, M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4): 128-142, 2000.

do na mídia, respondendo a desagradáveis manchetes sobre escândalos éticos, especialmente em sua unidade de Smith Barney, onde analistas financeiros foram acusados de essencialmente “vender” suas recomendações de ações para negócios bancários. O estilo de gestão de Weill é contratar pessoas competentes para conduzir as unidades do Citigroup e deixá-las fazer seu trabalho. Isso pode funcionar bem para outros aspectos do negócio, mas a ética deve ser gerenciada do topo e do centro da organização. De acordo com a *Fortune*, Weill “tornou-se religião”, ainda que um pouco tarde. Weill “disse a seu corpo de dirigentes que ele sente que sua mais importante função a partir de agora é se assegurar de que o Citigroup opera com os mais elevados níveis de ética e com a mais forte integridade”. Novos procedimentos e padrões de negócios estão sendo desenvolvidos nos escritórios centrais corporativos, e um novo CEO foi designado para a unidade de Smith Barney. Contudo, a *Fortune* também cita cinismo nessa viravolta recente, observando que Weill é surdo de tom em matéria de ética.³¹

Dessa forma, o desenvolvimento de uma reputação para uma liderança ética requer mais do que um caráter pessoal forte. Os empregados devem ser “levados” para a ética a partir do topo, da mesma forma que devem ser levados em matéria de qualidade, competitividade e a um conjunto de outros comportamentos esperados. A fim de serem líderes éticos eficientes, os executivos devem tornar explícitas suas expectativas éticas em relação à conduta de seus liderados e, além disso, devem tornar todos seus seguidores responsáveis pela conduta ética de cada dia.

Mito 5 – As pessoas são menos éticas do que costumavam ser. Na abertura deste artigo, dissemos que a ética nos negócios tornou-se novamente um tema quente. A mídia tem nos bombardeado com informações sobre escândalos éticos, alimentando a percepção de que os modos estão em decadência nos negócios e na sociedade em geral.

De acordo com uma votação divulgada pela *PR Newswire* no verão de 2002, 68% dos pesquisados acreditavam que os altos executivos são menos honestos e confiáveis hoje do que eram há uma década.³² No entanto, a conduta antiética tem estado conosco desde que os seres humanos estão na Terra, e os escândalos envolvendo ética nos negócios são tão antigos quanto os próprios ne-

gócios. O Talmud, um texto com mais de 1.500 anos, inclui quase 2 milhões de palavras e 613 prescrições diretas destinadas a orientar a conduta e a cultura judia. Mais de cem dessas prescrições dizem respeito a negócios e economia. Por quê? Porque “os negócios que envolvem transações, mais do que qualquer outra atividade humana, desafiam nosso vigor moral e revelam nosso caráter” e porque “trabalho, dinheiro e comércio oferecem (...) as melhores oportunidades para fazermos boas ações enquanto tais (...) fornecendo emprego e construindo prosperidade para nossas comunidades e para o mundo”.³³

Assim, o comportamento antiético não é nada novo. É difícil encontrar evidências empíricas sólidas das mudanças ao longo do tempo. No entanto, estudos sobre fraude entre estudantes têm mostrado que a porcentagem de estudantes universitários que admitem trapacear não mudou muito durante os últimos trinta anos.³⁴ Algumas formas de fraude aumentaram (por exemplo, colas em exames, colaboração nos deveres e tarefas individuais). Outros tipos de trapaça declinaram (por exemplo, plágio, cópia do trabalho de outro estudante). Com certeza, dadas as novas tecnologias e abordagens de ensino, os estudantes têm descoberto novas formas de fraude, e os professores têm de interromper seu trabalho para manterem-se em dia com os novos métodos. Mas o volume de muitas fraudes não tem aumentado tanto. Além disso, na pesquisa da National Business Ethics Survey, feita em 2003, descobriu-se que, quando os empregados são interrogados sobre suas próprias organizações de trabalho, suas percepções sobre ética são em geral bastante positivas. Um resultado interessante é que indicadores-chave têm melhorado desde a última pesquisa, conduzida em 2000.³⁵

Alan Greenspan disse de forma muito oportuna em 16 de julho de 2002: “Não é que a cobiça entre os seres humanos aumentou em relação às gerações passadas. É que as formas de se expressar a cobiça cresceram enormemente”. Assim, o comportamento antiético não é novo, e as pessoas não são, provavelmente, menos éticas do que costumavam ser. Mas o ambiente tornou-se bastante complexo e está mudando rapidamente, fornecendo todos os tipos de desafios éticos e oportunidades para se expressar a cobiça.

Se a má-conduta ética é uma preocupação contínua, então as organizações devem responder com soluções

duradouras que dêem suporte para a ética em suas culturas, e não com soluções de curto prazo que podem facilmente ser desfeitas ou dispensadas como modismos. O risco do interesse recente da mídia sobre a conduta antiética é disto resultar em respostas de “modismo” que oferecem soluções claramente simplistas e que têm como consequência inevitável desilusão e abandono. Soluções modistas frequentemente resultam de pressões externas para “fazer alguma coisa” ou, ao menos, para parecer que se está fazendo algo. O foco atual nos escândalos certamente inclui essas pressões.³⁶ No entanto, o reconhecimento de que a conduta antiética é um problema organizacional contínuo pode ajudar a convencer os gestores de que as soluções deveriam ser planejadas para durar mais do que o grande foco atual da mídia sobre a questão.

O que os executivos podem fazer: orientações para uma efetiva gestão ética. Baseando-nos no que aprendemos, oferecemos algumas orientações para uma efetiva gestão ética. O objetivo principal deveria ser o de criar uma cultura ética forte apoiada por uma liderança ética forte. Por que cultura? Porque vimos que ser ético não é simples e que as pessoas nas organizações necessitam de orientação ética e apoio para fazer a coisa certa. Os líderes executivos devem prover essa estrutura e orientação ética, e eles podem fazer isso melhor aproveitando os diversos sistemas culturais formais e informais.³⁷ As pessoas respondem positivamente ao tipo de estrutura que visa ajudá-las a fazer a coisa certa. Se os gestores dissessem: “Queremos que você faça a coisa certa, a coisa ética, e tentaremos criar uma cultura que o ajude a fazer isso”, a resposta do empregado seria muito mais positiva, na medida em que acredita que os gestores são sinceros e que observam consistência entre palavras e ações.

Primeiro: compreenda a cultura ética existente. Os líderes são responsáveis por transmitir a cultura em suas organizações, e a dimensão ética da cultura organizacional não é uma exceção. De acordo com Schein, os mecanismos mais poderosos para incorporar e reforçar

a cultura são: (1) aquilo a que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam; (2) as reações dos líderes aos incidentes críticos e às crises organizacionais; papéis deliberados de modelagem, ensino e instrução por parte dos líderes; (3) critérios de alocação de recompensas e prestígio; e (4) critérios de recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e expulsão.³⁸

Se os líderes desejam criar uma cultura ética forte, o primeiro passo é compreender o estágio atual: quais são as mensagens culturais-chave sobre ética que estão sendo enviadas? É raro o executivo que realmente compreende a cultura ética em uma organização. Quanto mais alto se vai em uma organização, maior é a probabilidade de a percepção da cultura ética ser distorcida.³⁹ Por quê? Porque a informação fica presa nos níveis organizacionais mais baixos, e os executivos são frequentemente isolados das “más notícias”, especialmente se os empregados percebem que a organização “mata o mensageiro”. Os executivos precisam de pesquisas anônimas, grupos focais e linhas de reporte, e as pessoas precisam acreditar que os líderes mais altos realmente desejam saber o que se passa, no caso de eles reportarem, de forma honesta, o estado atual da cultura ética.

A maioria das pessoas é o produto do contexto ao qual descobrem pertencer. Elas tendem a “olhar para cima e para os lados” e fazem o que os outros ao redor delas fazem ou esperam que elas façam.

Nas pesquisas, pergunte pelas percepções dos empregados sobre a liderança média e executiva e sobre as mensagens enviadas por suas comunicações e comportamento. Então ouça o que os empregados dizem. Pergunte a eles se percebem que são tratados de forma justa e se a companhia age como se estivesse interessada neles, em seus clientes e nos outros *stakeholders*. Descubra quais mensagens o sistema de recompensa está passando. Os empregados acreditam que os “bons garotos” éticos são recompensados e que os “maus garotos” antiéticos são

punidos na organização? O que os empregados consideram ser necessário a fim de serem bem-sucedidos ou demitidos? Rastreie o tipo de chamadas que chegam nas linhas dos telefonemas sobre ética. Veja se os empregados estão trazendo questões e reportando os problemas. Use essas informações para identificar necessidades de treinamento e outras intervenções. Nos grupos focais, descubra quem são os heróis da organização (é o representante de venda que pisa nos colegas para poder ir adiante ou o gestor que é conhecido por sua mais elevada integridade?). Pergunte quais as histórias que os veteranos contariam a um novo contratado sobre a ética em sua organização.

Segundo: comunique a importância dos padrões éticos. Os empregados necessitam de mensagens claras e consistentes de que a ética é essencial ao modelo de negócios, não apenas como pôster ou no *website*. Na maioria das empresas são passadas mensagens infundáveis sobre competição e desempenho financeiro, e essas mensagens facilmente se sobrepõem a outras mensagens. A fim de competir com essa batucada constante sobre o resultado de curto prazo, as mensagens sobre conduta ética devem ser tão fortes ou até mais e também frequentes. Simplesmente dizer às pessoas para fazer a coisa certa não é suficiente. Elas devem ser preparadas para os tipos de questões que emergem em negócios e posições particulares e saber o que fazer quando a ética e os resultados parecerem estar em conflito. Executivos deveriam vincular a ética ao sucesso de longo prazo dos negócios fornecendo exemplos provenientes de suas próprias experiências ou da experiência de outros empregados bem-sucedidos.

Assegure-se de que as mensagens que provêm dos líderes médios e executivos sejam claras e consistentes. Treine os empregados para reconhecerem os tipos de questões éticas que têm maior probabilidade de surgir em seu trabalho. Solicite discussões sobre ética e valores como parte da rotina do processo de tomada de decisão de negócios. Quando for tomar decisões importantes, pergunte: “Estamos fazendo a coisa ‘certa’ (isto é, ética)? Quem poderia ser prejudicado por essa decisão? Como isso poderia afetar nosso relacionamento com os *stakeholders* e nossa reputação no longo prazo?” Partilhe essas deliberações com os empregados. Finalmente, esteja certo de que

os empregados têm acesso às condutas éticas exemplares. Por exemplo, a famosa história de Arthur Andersen de perder o negócio da ferrovia porque ele se recusou a alterar os livros contábeis foi recontada diversas vezes na empresa e tornou-se absolutamente claro que “pensar de modo justo, falar de modo justo” realmente significava alguma coisa na empresa.

Terceiro: foque no sistema de recompensa. O sistema de recompensa pode ser a forma individual mais importante para passar mensagens sobre o comportamento esperado. B. F. Skinner sabia o que estava falando. As pessoas fazem o que é recompensado e evitam fazer o que é punido.⁴⁰ Vejamos o lado positivo primeiro – você pode realmente recompensar o comportamento ético? No curto prazo, provavelmente não podemos. Na maior parte das vezes, o comportamento ético é simplesmente esperado, e as pessoas não esperam ou desejam ser recompensadas por fazer seu trabalho da forma correta.⁴¹ No entanto, no longo prazo, o comportamento ético pode ser recompensado para promover e incentivar as pessoas que não são apenas boas no que fazem, mas que também desenvolveram uma reputação com os clientes, colegas, subordinados e gestores como sendo da mais elevada integridade. A melhor forma de tornar os empregados responsáveis pela conduta ética é incorporar um sistema de avaliação de desempenho de 360 graus e tornar essa avaliação uma parte explícita das decisões de recompensa e promoção. A idéia é que os resultados e o desempenho ético importam; a não ser que os indivíduos busquem ambos, eles não deveriam progredir dentro da organização.

Da mesma forma, o comportamento exemplar pode ser recompensado. Na Lockheed Martin, no encontro anual Chairman, um “Chairman’s Award” vai para o empregado que demonstrar uma conduta ética exemplar no ano precedente. Espera-se que os líderes corporativos de alto escalão invistam esforços a cada ano para descobrir exemplos de conduta ética exemplar em suas próprias unidades de negócio e fazer as indicações. A celebração de entrega do prêmio, da qual participam 250 executivos de alto escalão, é exatamente o tipo de “ritual” que ajuda a criar uma cultura ética. Histórias são partilhadas, tornan-

do-se parte do folclore da organização, com um impacto potencial crescendo à medida que elas se acumulam ao longo do tempo.⁴²

Talvez ainda mais importante do que recompensar a conduta ética seja tomar cuidado para não recompensar a conduta antiética. Foi isso que começou a acontecer na Arthur Andersen, na medida em que gerar receitas tornou-se o único comportamento recompensado, não importando o modo como isso era feito. Por exemplo, os consultores eram recompensados por fazer um projeto durar mais tempo encontrando razões (legítimas ou não) para isso acontecer. Toffler diz: “Tal como o famoso *Roach Motel*, os consultores eram ensinados a fazer o *check-in*, mas nunca *oncheck-out*”.⁴³ Assim, os clientes eram sobrecarregados, as funções de consultor eram sugadas e os colegas eram “torcidos” ao longo do caminho porque as recompensas apoiavam tal conduta antiética.

E quanto à disciplina? A conduta antiética deveria ser disciplinada rápida e adequadamente quando ela ocorresse em qualquer nível na organização. Quanto mais alto o nível da pessoa disciplinada, mais forte é a mensagem de que os gestores levam a ética a sério. Isso é o que está por trás da “exibição pública” que temos observado na mídia. O público deseja ver que a conduta fraudulenta entre os executivos norte-americanos não será tolerada. De forma similar, dentro das organizações, os empregados desejam ver a má-conduta disciplinada, e disciplinada vigorosamente.⁴⁴ Acima de tudo, os empregados querem perceber que os bons moços vão adiante e que os maus não – estes são punidos. No entanto, vamos nos lembrar, nem sempre é suficiente punir ou remover um mau moço ou uma maçã podre. O sistema deve ser conferido para observar se o sistema de recompensas existente ou outras mensagens contribuem com o mau comportamento.

Quarto: promova a liderança ética em toda a empresa. Relembremos que ser uma “pessoa moral”, caracterizada por integridade e honestidade, que trata as pessoas bem e toma decisões éticas são aspectos importantes. No entanto, tais elementos lidam apenas com a parte “ética” da liderança ética. Para serem líderes éticos,

os executivos têm de pensar sobre a parte de “liderança” do termo. Propiciar uma “liderança” ética significa tornar os valores éticos visíveis – comunicar não só sobre os objetivos de resultado (os fins) mas também sobre os meios aceitáveis e inaceitáveis de os alcançarem (os meios). Ser um líder ético também significa se interrogar publicamente sobre como as decisões importantes afetarão os múltiplos *stakeholders/shareholders*, empregados, clientes, sociedade – e tornar transparente os desafios sobre como equilibrar os interesses conflitantes. Significa usar o sistema de recompensa para claramente comunicar o que é esperado e o que é aceito. Isso significa recompensar a conduta ética e disciplinar a antiética, mesmo que o violador da regra seja um alto executivo ou uma pessoa que mostre resultados. Encontre um modo de levar os empregados a saber que a conduta antiética foi levada seriamente em conta e que o empregado foi disciplinado.

Pesquisas sugerem que a ética formal e os programas de cumprimento de leis podem ter um impacto positivo.

As culturas éticas e os líderes éticos caminham de mãos dadas. Construir uma cultura ética não pode ser algo delegado. O CEO deve ser o Chief Ethics Officer de sua organização.⁴⁵ Muitos CEOs podem preferir passar adiante esse desafio – por realmente não saber como lidar com isso –, ou eles podem preferir acreditar que todos em sua organização já sejam éticos. No entanto, a ética deve ser “gerenciada” em suas organizações com ou sem sua atenção para ela. Uma negligência benigna da cultura ética simplesmente leva os empregados a chegar à conclusão, certa ou errada, de que os líderes não se importam com a ética como se importam com outras coisas. Os líderes ganham fama nessa arena. As chances são de que, se o líder não pensa muito sobre essa fama ou não tem sido muito proativo em relação a ela, as pessoas na organização o rotularão de um líder eticamente neutro. Isso não significa que o líder seja eticamente neutro ou que não leve a ética em conta no processo de tomada de decisão, mas sim que as pessoas não têm certeza sobre como ele se posiciona

com relação aos conflitos freqüentes entre ética e resultados. Sem uma orientação explícita, elas pressupõem que as mensagens de resultado são as mais importantes.

Como dissemos, os altos executivos são extremamente importantes. Eles estabelecem o tom no topo e supervisionam a cultura ética. No entanto, desde uma perspectiva de implementação de dia-a-dia, os supervisores de linha são igualmente importantes por sua interação diária com seus subordinados diretos. Uma cultura ética, em última instância, depende de como os supervisores tratam os empregados, clientes e outros *stakeholders*, e de como eles tomam decisões. Eles tratam a todos com honestidade, justiça e cuidado? Os supervisores fazem pontuações quando seu grupo está enfrentando uma decisão com implicações éticas? Eles consideram os interesses dos múltiplos *stakeholders* e a reputação de longo prazo da organização na tomada de decisão? Eles consideram a si mesmos e a seu pessoal como responsáveis pela conduta ética? Ou eles focam somente nos resultados de curto prazo?

Ética não é fácil. A conduta antiética nos negócios tem estado conosco desde que existem as transações de negócios. As pessoas não são, necessariamente, mais antiéticas hoje, mas cresceram as áreas nas quais abundam muitas oportunidades para se atravessar o território antiético. Grande parte da conduta antiética é resultado não apenas de maças podres, mas também de uma liderança e culturas negligentes, que enviam mensagens ambíguas sobre o que é importante e o que é esperado. Não é fácil ser ético. Os empregados devem reconhecer as questões éticas em seu trabalho, desenvolver ferramentas cognitivas para fazer as escolhas certas e então ser apoiados naquelas escolhas pelo ambiente organizacional. Os executivos devem gerenciar a conduta ética de seus empregados tão proativamente quanto eles gerenciam qualquer comportamento importante. E a complexidade do sistema de gestão deveria equiparar-se à complexidade do comportamento a ser gerenciado.

A melhor maneira de gerenciar a conduta ética é alinhando os múltiplos sistemas culturais formais e informais em apoio a se fazer a coisa certa. As mensagens culturais sobre a importância da confiança e dos relacionamentos de longo prazo com os múltiplos *stakeholders* devem receber o

mesmo tipo de atenção que recebem as mensagens sobre resultados de curto prazo, e os empregados devem ser responsabilizados pela conduta ética por meio da gestão do desempenho e dos sistemas de recompensa.

Notas

1 St. Anthony, N. Corporate ethics is simple: If something stinks, don't do it. *Star Tribune (Minneapolis-Saint Paul) Newspaper of the Twin Cities*. 28 June 2002.

2 Para uma revisão simples dessas teorias, ver TREVIÑO, L. K. & NELSON, K., *Managing business ethics; Straight talk about how to do it right*. 3rd ed. New York: Wiley, 2003..

3 GIOIA, D. PINTO fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, 11(5,6): 379-89; Gioia, D. A. 2003. Personal reflections on the Pinto Fires case. In *Treviño & Nelson, 1992*

4 JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, v. 16, p.366-95. 1991.

5 MAY, D. R. & PAULI, K. P. The role of moral intensity in ethical decision making: A review and investigation of moral recognition, evaluation, and intention. Manuscrito apresentado no encontro da National Academy of Management, Toronto, August, 2000.

6 BUTTERFIELD, K., TREVIÑO, L. K. & WEAVER, G. Moral awareness in business organizations: Influences of issuerelated and social context factors. *Human Relations*, 53(7): 981-1018, 2000.

7 REST, M. *Moral development: Advances in research and theory*. New Jersey: Praeger, 1986.

8 WEBER, J. Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43: 687-702; Weber, J. & Wasieleski, 2001. Investigating influences on managers' moral reasoning: The impact of context, personal, and organizational factors. *Business and Society*, 40(1): 79-111; Treviño, L. K. 1986. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3): 601-17; Treviño, L. K. 1992. Moral reasoning and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11: 445-59, 1990.

9 KOHLBERG, L. Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In *Handbook of socialization theory and research*. D. A. Goslin, ed. Rand McNally, 347-80, 1969.

10 THOMA, S. J. Moral judgment and moral action. In J. Rest & D. Narvaez (ed.). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Hillsdale, NJ: Erlbaum: 199-211, 1994.

11 MICELI, M. & NEAR, J. *Blowing the whistle*. New York: Lexington Books, 1992.

12 TREVINO, L. K. & VICTOR, B. Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3): 38-64, 2004.

13 Ethics Resource Center. *National Business Ethics Survey; How employees view ethics in their organizations*. Washington, DC, 2003.

14 PR Newswire. *How to spot bad apples in the corporate bushel*. 13 January. Ithaca, NY, 2003

15 TREVIÑO & NELSON; JACKALL, R. *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press, 1988

16 Drill team benched after scavenger incident, Sleepover busted. Hartford Courant, 15 November 2002; Paulson, A. Hazing case highlights girl violence. Christian Science Monitor, 9 May 2003.

17 MILGRAM, S. *Obedience to authority: An experimental view*. New York: Harper & Row, 1974

18 REST, J. S. (Ed.). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger. Rest, J. S. et al. 1999. *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1986.

19 Ethics Resource Center, 2003. op. cit.

20 SCHMITT, R. B. *Companies add ethics training: Will it work?* Wall Street Journal (Eastern edition), 4 November 2002: B1.

21 Ethics Resource Center, 2003. op. cit.

22 Treviño, L. K. Et al. "Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts." *California Management Review*, 41(2): 131-51, 1999.

23 TREVIÑO & NELSON.

24 TOFFLER, B. L., COM J. REINGOLD. *Final accounting: Ambition, greed, and the fall of Arthur Andersen*. New York: Broadway Books. Todos os materiais a seguir sobre a experiência de Toffler na Arthur Andersen pertencem a essa fonte, 2003

25 KANSAS, D. *Plain talk: CEOs need to restore character in companies*. WSJ.COM. *Dow Jones & Company, Inc.*, 7 July 2002.

26 TREVIÑO, L. K., HARTMAN, L. P. & BROWN, M. 2000. *Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*. *California Management Review*, 42(4): 128-42; Treviño, L. K., Brown, M. & Pincus-Hartman. 2003. *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. *Human Relations*, 56(1): 5-37.

27 GEORGE, B. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

28 BYRNE, J. *Chainsaw: The notorious career of Al Dunlap in the era of profit-at-any-price*. New York: HarperBusiness, 1999.

29 TIDWELL, G. *Accounting for the PTL scandal*. *Today's CPA*. July/August: 29-32, 1993.

30 FRIESWICK, K. BOING. *CFO Magazine*, 1 January 2004 (www.cfo.com).

31 TREVIÑO & NELSON; LOOMIS, C. *Whatever it takes*. *Fortune*, 25 November 2002: 76.

32 PR Newswire. *Big majority believes tough new laws needed to address corporate fraud; modest majority at least somewhat confident that Bush will support such laws*. 27 July 2002.

33 KAHANER, L. *Values, prosperity and the Talmud. Business lessons from the ancient rabbis*. New York: Wiley, 2003.

34 MCCABE, D., & TREVIÑO, L. K. *What we know about cheating in college*. *Change: The Magazine of Higher Learning*. January/February: 28-33; McCabe, D. L., Treviño, L. K. & Butterfield, K. 2001. *Cheating in academic institutions: A decade of research*. *Ethics and Behavior*, 11(3): 219-32.

35 Ethics Resource Center, 2003. op cit.

36 ABRAHAMSON, E.. *Managerial fads and fashions*. *Academy of Management Review*, 16: 586-612; Carson, 1999; Gibson, J. W., & Tesone, D. V. 2001. *Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers*. *The Academy of Management Executive*, 15: 122-31, 1991

37 TREVIÑO & NELSON, K.

38 SCHEIN, E. H.. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985

39 TREVIÑO, L. K., WEAVER, G. A., & BROWN, M. *Lovely at the top*. Paper presented at the Academy of Management meeting, Toronto, August, 2000.

40 SKINNER, B. F. *Beyond freedom and dignity*. New York: Bantam Books, 1972.

41 TREVIÑO, L. K., & YOUNGBLOOD, S. A. *Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 75: 376-385, 1990.

42 TREVIÑO & NELSON.

43 TOFFLER, p. 123.

44 TREVIÑO, L. K. *The social implications of punishment in organizations: A justice perspective*. *Academy of Management Review*, 17: 647-76; Treviño, L. K. & Ball, G. A. 1992. *The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions*. *Journal of Management*, 18: 751-68, 1992.

45 TREVIÑO, HARTMAN, & BROWN.

Artigo originalmente publicado sob o título *Managing to be ethical: debunking five business ethics myths*, na *The Academy of Management Executive*, v. 18 n. 2, p. 69-81, Maio 2004. Copyright 2005 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização entre em contato com Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli

Linda K. Treviño

Profa. de Comportamento Organizacional na Universidade da Pensilvânia

Ph.D pela Universidade do Texas A&M

E-mail: L.Trevino@psu.edu

Michael E. Brown

Prof. Assistente de Gestão na Penn State-Erie

Ph.D pela Universidade da Pensilvânia

E-mail: mbrown@psu.edu



ARM - ESPERO POR UM AMANHÃ, 2003 - RODRIGO C. CAETANO, OLEO S/TELA

PONTO DE VISTA

Além da Globalização

Em entrevista concedida à *GV-Executivo*, Omar Aktouf, professor titular da HEC Montreal, fala sobre os paradoxos e desafios da globalização. Autor do livro *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, recentemente publicado pela Editora Atlas, Aktouf nos convida a repensar o papel do gestor e a capacidade de as empresas obterem sucesso ao se deparar com a pós-globalização.

por Eduardo Davel *Télé-université, CANADÁ* e Carlos Milani *UFBA*

Diante da leva de tensões e debates gerados na última década, a globalização ainda é uma noção relevante para pensar a sociedade e as empresas contemporâneas?

OA: Minha resposta será, paradoxalmente, sim e não. Sim, porque é difí-

cil, senão impossível, viver em um sistema autárquico, pouco importa o país e a região. Assim, de um lado, na condição de evolução do comércio e de trocas favorecendo uma maior integração entre diversos países e mercados, uma melhor repartição das riquezas e um melhor equilíbrio de

complementaridade entre os países, a globalização é um processo desejável. Por outro lado, eu também digo não, pois a globalização que nos é imposta pelas instituições de Bretton Woods e do Consenso de Washington é uma pura e simples tutela da economia planetária por parte das

multinacionais. Como disse Joseph Stiglitz, prêmio Nobel de economia, “o livre comércio não é apenas a liberdade de trocar”. Com o avanço da globalização neoliberal, estamos assistindo ao aumento do abismo entre pobres e ricos, à competição e à beligerância comerciais e ao rebaixamento dos países mais desvalidos, como testemunha a situação experimentada pelo México, por exemplo. A globalização ainda é uma noção pertinente, todavia necessita de revisão total para que possamos pensar a sociedade e as empresas contemporâneas a partir de um verdadeiro espírito de reciprocidade de relações e do princípio da ajuda mútua. Isso no sentido de conduzir, gradualmente, o conjunto dos países a desenvolver capacidades de produção e troca que permitam harmonizar os ganhos recíprocos e a qualidade de vida. Seria uma situação parecida com o que a União Européia está fazendo para favorecer uma maior integração da Espanha e de Portugal.

Em seu livro recentemente publicado pela Editora Atlas, o senhor fala de pós-globalização. O que é pós-globalização?

OA: O que eu chamo de pós-globalização diz respeito ao fato de que a economia planetária tende, perigosamente, em direção a uma estrita “financiarização” das atividades e das trocas. Inclui também o fato de que entramos em um novo ciclo de reajustes dos parâmetros da economia global, que não permite mais encontrar explicação nas teorias neoliberais

A empresa bem-sucedida em contexto de pós-globalização é aquela que, em sua estratégia e em sua gestão, colocará, em ordem prioritária de cuidado e preocupação, primeiramente o empregado, em seguida o cliente e finalmente o acionista.

tradicionais. Tais reajustes devem ser pensados de outra forma, admitindo-se que a globalização neoliberal é um fracasso. Para se chegar a essa conclusão, basta considerar os exemplos relacionados ao fracasso do Nafta com relação à participação do México; ao fracasso do Consenso de Washington perante o caos na Argentina; à pobreza endêmica da África e de vários países em desenvolvimento; à agonia do sistema capitalista financeiro de estilo estadunidense que é testemunhado pela Enron, Tyco, Andersen, Xerox, Aol, Nortel, Vivendi e Parmalat, entre muitos outros. Assim, a pós-globalização envolve a ação de constatar essas mutações e de tentar elaborar uma análise que nos tire dos círculos viciosos da dominação do ponto de vista financeiro e do neoliberalismo. Envolve também constatar e aceitar o fracasso do ideário neoliberal e do capitalismo financeiro de estilo estadunidense e de entrar em uma nova (“pós”) forma de analisar a problemática da economia mundial.

Em que consiste essa nova forma de análise?

OA: Consiste em reforçar análises a partir das demandas nacionais, o que

implica pensar a globalização em termos das soberanias nacionais e de projetos sociais que vão além de simples e puras leis de mercado. Consiste também em favorecer acordos de livre comércio, respeitando as especificidades socioculturais e econômicas de cada país, de cada região, bem como a dimensão do “bem comum” de tudo que diz respeito à sobrevivência de todos, como o ar e a água. De forma geral, consiste em organizar a globalização como “bonecas russas”: organizar, antes de qualquer coisa, o livre comércio local e regional, respeitando e valorizando as vantagens comparativas e competitivas de cada um, para, em seguida, firmar acordos mais globais.

Quais são os principais impactos da pós-globalização para a empresa e suas práticas de gestão?

OA: Antes de qualquer coisa, é necessário deixar de pensar o comércio internacional e o comércio em geral como se pensava antes. Nesse sentido, a pós-globalização afeta também a forma pela qual as empresas vão adotar posturas distintas das tradicionalmente defendidas pelo neoliberalismo financeiro. Essas empresas dão

mais importância ao emprego durável e qualificado, tratam os funcionários mais como ativos e investimentos a longo prazo do que como recursos a serem explorados o mais rápido possível ou como custos a serem reduzidos. É claro que esse tipo de procedimento afeta diretamente a gestão. Ou seja, diante dos desafios da pós-globalização é necessário ultrapassar, o mais rápido possível, a concepção neoliberal que coloca como principal preocupação da empresa e de seus gestores a maximização de dividendos no curto prazo. Nesses termos, os maiores ganhadores no contexto da pós-globalização são as empresas do capitalismo industrial, como é o caso do

Japão, da Alemanha e dos países escandinavos, que não praticam a mesma forma de gestão que as empresas estadunidenses e as que adotam seu estilo de gestão.

O que determina o sucesso de uma empresa em contexto de pós-globalização?

OA: A empresa bem-sucedida em contexto de pós-globalização é aquela que, em sua estratégia e em sua gestão, colocará, em ordem prioritária de cuidado e preocupação, primeiramente o empregado, em seguida o cliente e finalmente o acionista. Primeiro o empregado, porque sem sua vontade e sua adesão não é possível gerar nem pro-

ductividade nem qualidade. Segundo o cliente, porque sem a sua satisfação honesta e durável em termos de qualidade, preço e performance, não é possível existir sobrevivência para os negócios de uma firma. O acionista em terceiro lugar, porque sua satisfação é realizada de forma inteligente e sustentável somente quando o empregado e o cliente foram satisfeitos *a priori*.

O sucesso empresarial não estaria também vinculado à capacidade de pensar e de praticar a gestão em função das singularidades locais ou regionais? Ou seja, de se



ARM. - S/TÍTULO, 2002 - MARIA V. DOS SANTOS, AGRILICA S/TELA

escapar de um modelo universalizante de gestão que acompanha o processo de globalização?

OA: Claro, mas essa prática pode comportar dois sentidos. O primeiro é de atuar de acordo com os principais determinantes locais e regionais para permitir que o trabalhador se realize na condição de cidadão e de pessoa humana, mas também para satisfazer os gostos, tradições e valores dos consumidores. O segundo sentido refere-se ao que os japoneses foram os primeiros a compreender e explorar, ao estudar os gostos, hábitos e desejos do outro em seu contexto cultural para, em seguida, conduzi-lo a aceitar os bens produzidos no Japão. Eis aqui um dos raros aspectos inteligentes da globalização que contradiz o modelo universalizante de gestão proposto pelos Estados Unidos. O problema desse modelo é a pretensão de acreditar que o planeta goste do hambúrguer norte-americano e que todos os seres humanos são animados pelo mesmo tipo de motivação. Podemos fabricar carros e sanduíches em qualquer lugar do mundo, mas o sucesso consiste em saber produzir o carro e o sanduíche da maneira localmente apreciada e valorizada.

Como é possível ser executivo e reagir ativamente aos desafios da pós-globalização?

OA: A partir da compreensão de que a pós-globalização diz respeito à predominância de um modo de concepção da economia, da sociedade, da

A responsabilidade primordial do gestor consiste em implantar condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de fornecer sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios e sua capacidade de inovação em prol da prosperidade geral.

troca e da gestão com relação a um outro, entendo que o desafio primordial do gestor é o de se distanciar do modelo financeiro estadunidense. Reagir ativa e inteligentemente à pós-globalização significa romper com o que produziu a globalização e seus fracassos. No âmbito mais geral, significa, por exemplo, admitir que o Estado e o sindicato não são inimigos ou freios, mas complementos e contra-poderes democráticos indispensáveis. Significa também admitir que os seres humanos e a natureza não são simplesmente recursos a serem utilizados até à exaustão para, em seguida, deslocar a produção em direção a áreas nas quais a exploração seja mais fácil e globalmente destruidora em termos ecológicos. Na esfera da empresa, significa tornar os empregados parceiros e associados ativos, e não considerá-los mercenários assalariados do mais baixo nível. Resumidamente, a palavra-chave dessa mudança e desse desafio é a suspensão da prática do “lucro que destrói o lucro”, já que a partir de determinados níveis de lucro, torna-se inevitável para aumentá-lo, preservar os fatores que o permitem existir: o trabalho e a natureza.

Além das dimensões econômicas e financeiras da pós-globalização, há também repercussões socioculturais, tanto no plano individual quanto organizacional. Nesse sentido, a capacidade de colaboração, de inovação e de comprometimento organizacional estariam em jogo?

OA: Antes de qualquer coisa, existem repercussões em termos da concepção e do papel do Estado e da sociedade civil e, por conseguinte, das relações estabelecidas entre empresa, mercado, Estado e sociedade. É necessário pensar em novas formas de relacionamento entre Estado, sindicato e empresa, qualificando-as pelo respeito mútuo, pela busca de complementaridade e de equilíbrio. Nesse trajeto, a responsabilidade primordial do gestor consiste em implantar condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de fornecer sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios, sua capacidade de inovação em prol da prosperidade geral. Essas condições de comprometimento e de colaboração organizacional diferem, é

claro, da busca de empregados que demonstrem uma obediência passiva e que sejam considerados como “recursos” utilizáveis e descartáveis a todo e qualquer momento. Contudo, tais condições são traços marcantes das práticas de gestão observáveis em países em que o capitalismo industrial predomina, mesmo se, de uma forma ou de outra, tais países sejam atingidos pela crise da insolvência que, por causa dos efeitos da globalização neoliberal, agride o planeta em sua totalidade.

É possível fazer reformas de cunho social e políticas neokeynesianas de investimento e, concomitan-

temente, manter a política macroeconômica amarrada às regras do Programa de Ajuste Estrutural?

AO: Não, de forma nenhuma. As medidas de ajuste estrutural impostas pelo FMI e pelo Consenso de Washington são incompatíveis com toda possibilidade de equilíbrio entre interesses nacionais, interesses da sociedade civil, interesses ecológicos e interesses do dinheiro globalizado. É incompatível pela simples razão de que a lógica desses ajustes é absurda na medida em que obriga os países mais fracos a renunciarem toda soberania nacional e a praticarem uma política monetária de curto prazo. Toda política econômica que se preo-

cupa com os interesses da população, de sua educação, de sua saúde, deve ignorar as prescrições do FMI, bem como sua ideologia neoliberal, antikeynesiana e antiintervencionista do Estado.

Eduardo Davel

Prof. do Departamento de Trabalho, Economia e Gestão na Télé-université, Universidade do Quebec.
E-mail: edavel@teluq.quebec.ca

Carlos Milani

Prof. do Departamento de Estudos Organizacionais na Escola de Administração da UFBA.
E-mail: cmilani@ufba.br

Os sentidos da globalização

Depois de muito se haver escrito sobre o tema, cabe aqui a pergunta: que sentidos pode ter a globalização? Ao defini-la, descrevemos rigorosamente a realidade das trocas globais ou falamos do que a globalização deveria ser? Analisamos seus efeitos positivos e negativos ou defendemos uma norma do viver global? Enfatizamos somente suas dimensões econômicas e financeiras ou também consideramos seus corolários sociais, espaciais e culturais, suas origens históricas, ideológicas e políticas? Além de serem variados, os sentidos conferidos à globalização navegam entre os seus defensores frequentemente pouco críticos e a radicalidade heterogênea dos chamados movimentos da contestação internacional.

Aqueles que defendem a globalização, conhecidos como *globalófilos*, colocam como regra a economia acima das relações humanas e do bem público. Confundem o bem público com um serviço de mercado regido pela lei da oferta e da procura, desconhecendo a importância, por exemplo, de bens culturais como valores de identidade. Ao darem ênfase suprema à

esfera econômica em detrimento das esferas da sociedade e da vida (a natureza), ignoram a relevância do meio ambiente em que se dão os processos econômicos e a centralidade das diferenças históricas e contextuais nesses processos. Esse movimento de apoio, quase cego, à globalização é impulsionado pelas principais organizações intergovernamentais que gerem as questões relativas à dívida externa e os programas de ajuste estrutural, bem como por algumas firmas transnacionais e alguns dirigentes políticos.

Os *globalofóbicos*, que integram o movimento de contestação, questionam o caráter absoluto dos postulados da globalização. Suas palavras de ordem são o questionamento, a mobilização social e política, a solidariedade, assim como a democratização dos processos de tomada de decisão. No entanto, não se trata de um grupo homogêneo nem uniforme, coexistindo em seu seio atores políticos, movimentos sociais, pensadores e redes internacionais altamente diversos.



ARM - S/TÍTULO, 2001 - COLETIVO, ACRÍLICA S/TELA

PONTO CRÍTICO

Ética para inglês ver?

Nunca se falou tanto em ética no mundo corporativo. Muitas organizações, preocupadas com a construção de uma imagem positiva de si mesmas, usam o conceito como alavanca promocional em planos de marketing. Outras adotam o conceito de forma ligeira e irrefletida, sem levar em conta seus impactos. Este artigo mostra algumas distorções do uso do conceito de ética, apontando os riscos para pessoas, empresas e comunidades. Mostra também os princípios para criar uma prática ética consistente e substantiva nas empresas.

por **Maria Cecilia Coutinho de Arruda** FGV-EAESP

Por toda parte, e a todo momento, ouvimos indivíduos e instituições usando o discurso da ética para mostrar que seguem princípios sólidos e que devem ser reconhecidos como modelos de conduta. A prática, como se sabe, nem sempre segue a retórica. Em paralelo, nas empresas, a éti-

ca vem sendo cada vez mais usada como um recurso mercadológico. Com o objetivo de melhorar sua imagem perante funcionários, clientes e mercado, além de mostrar que seguem valores nobres e respeitáveis, muitas organizações vêm criando comitês de ética e códigos de valo-

res. Seguem, ao menos no discurso, o princípio segundo o qual uma empresa comprometida com a ética tem mais valor que uma empresa que pensa apenas nos lucros.

A preocupação com a questão da ética nos negócios ganhou ressonância com os escândalos financeiros

ocorridos em Wall Street na década de 1980 e mais recentemente com o colapso de grandes corporações multinacionais. Empresas atingidas por escândalos dificilmente conseguem se reerguer, tal a desconfiança gerada em acionistas, clientes e fornecedores.

Entretanto, ao apropriar-se do discurso da ética com objetivos utilitaristas, muitas empresas cometem erros e abusos. A seguir, apresentaremos algumas distorções do uso da ética pelas empresas e algumas de suas conseqüências. Posteriormente, mostraremos como tratar do tema ética de tal forma que suas práticas sejam coerentes e consistentes, produzindo efeitos práticos.

Distorções. Quais são os erros e distorções mais comuns cometidos pelas empresas quanto à compreensão e ao uso da ética?

O primeiro erro diz respeito à própria compreensão errada do conceito. A ética envolve pensar e agir bem. Entretanto, muitas empresas não incorporam esse conceito central aos seus processos de tomada de decisão. Apesar de adotar códigos ou princípios de ética, continuam tomando decisões de negócios com base em raciocínios meramente utilitários, sem levar em conta a eticidade e as conseqüências das ações tomadas. Em alguns setores, o “comportamento de manada” faz com que comportamentos eticamente condenáveis se tornem práticas correntes e comuns. Com isso, uma verdadeira espiral viciosa se estabelece, sem que os dirigentes se atrevam a assumir uma postura crítica e mudar a ordem das coisas.

A ética é o que mantém uma empresa sustentável ao longo prazo e o que a torna um sistema de valores que incentiva e desenvolve um senso de responsabilidade sobre suas próprias ações.

O segundo erro refere-se ao uso do discurso da ética majoritariamente para fins de promoção. Inúmeras empresas vêm criando sistemas de valores e implementando códigos de ética para seus colaboradores. Trata-se de uma iniciativa importante, capaz de gerar valor. Entretanto, muitas dessas organizações adotam tais sistemas principalmente para satisfazer pressões da matriz ou para promover sua imagem institucional. Elas se preocupam mais com a forma e a imagem do que com o conteúdo e a prática. Com isso, o novo discurso passa a estimular percepções e expectativas positivas que não coincidem com a realidade. Em certos casos, os colaboradores, clientes ou parceiros da empresa podem perceber o discurso da ética apenas como uma fachada destinada a encobrir comportamentos condenáveis ou ilícitos.

O terceiro erro refere-se à falta de coerência ética. Agir bem não deve ser uma regra destinada apenas aos escalões intermediários e operacionais da empresa. O exemplo de conduta ética deve partir dos dirigentes, em cada uma de suas ações e decisões. Quando isso não ocorre, a incoerência entre discurso e prática pode estimular comportamentos não éticos por toda a organização.

O quarto erro relaciona-se a uma prática comum: confundir o conceito de ética com o conceito de responsabilidade social, ou com a prática filantrópica. Realizar doações para entidades assistenciais ou engajar os funcionários em trabalhos comunitários podem ser ações benéficas para a comunidade, mas não são suficientes para afirmar que uma empresa seja ética.

Impactos negativos. Tais comportamentos ligados a erros e distorções do conceito de ética podem gerar conseqüências negativas para as organizações.

O primeiro impacto negativo é a perda de credibilidade. Um escândalo ou conduta antiética tornada pública podem gerar prejuízos financeiros imediatos, com a perda de vendas ou de negócios. Porém, o que provavelmente vai afetar mais a empresa é a perda de credibilidade. Tal condição tem conseqüências de médio e longo prazo e sua recuperação é um processo longo e de custo elevado.

O segundo impacto negativo é o cinismo organizacional. Um ambiente organizacional no qual existe dissonância entre o que se fala e o que se pratica, em termos de ética, leva

os colaboradores a assumirem atitudes e comportamentos moralmente duvidosos. Essa condição pode gerar uma verdadeira espiral viciosa, podendo chegar a uma patologia organizacional.

Resgatando o sentido. Neste ponto do texto, cabe perguntar: que princípios e componentes devem nortear uma prática ética verdadeira e consistente? Listamos e comentamos a seguir os aspectos que julgamos essenciais para esse fim.

O ponto de partida para uma prática ética é o juízo ético. Estimular o comportamento ético na organização implica motivar os colaboradores a desenvolver uma consciência moral. Tal condição deve lhes permitir analisar situações ambíguas e complexas e discernir entre decisões certas e erradas.

O segundo ponto para constituir uma prática ética é estimular a reflexão sobre a ação. Uma cultura ética é aquela em que as pessoas são livres para agir. Porém, essa ação é definida

com base em padrões e critérios éticos e deve ser seguida por uma reflexão de suas intenções e das consequências sobre si mesmos, sobre outros indivíduos, sobre a empresa e sobre a comunidade.

O terceiro ponto para constituir uma prática ética é preservar a cultura ética da empresa – representada pelos valores, princípios, atitudes e comportamentos – de interferências. Essas interferências podem vir de pressões de negócios, tais como metas de aumento de produtividade, temor de um avanço dos concorrentes ou foco excessivo em resultados. Não se deve também considerar a cultura ética como mais um artefato organizacional, algo que deve se moldar e seguir os imperativos de negócios. Se a cultura ética sofrer interferências, os colaboradores perderão o sentido correto do conceito e passarão a percebê-lo de maneira meramente utilitária.

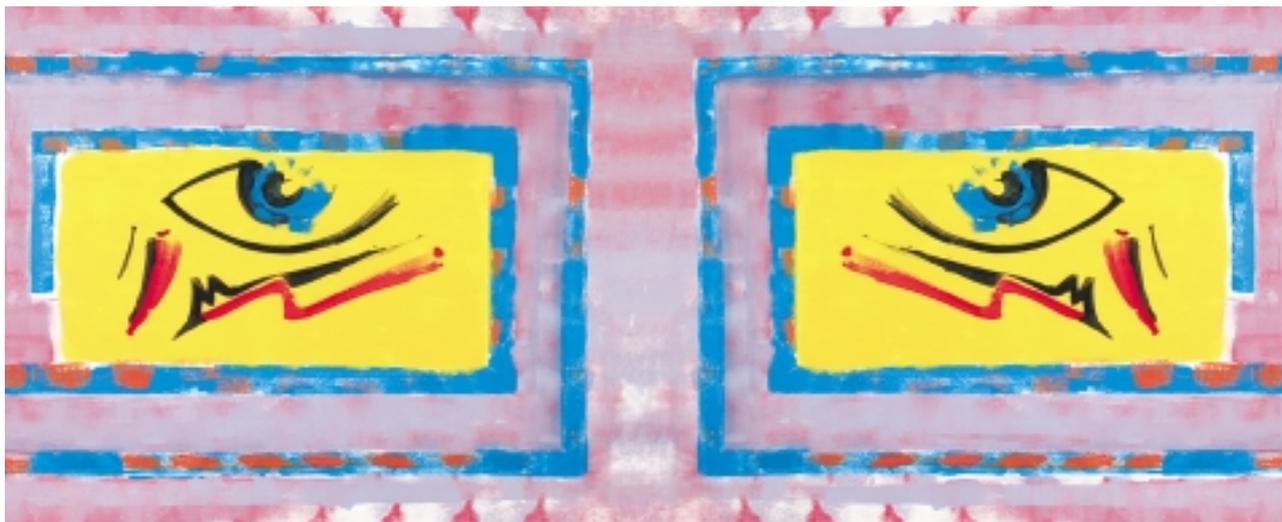
O quarto ponto para constituir uma prática ética é promover valores substantivos. Nossa sociedade vive sob a ameaça de submergir diante de

um modelo socioeconômico voltado exclusivamente para o consumo e para o sucesso imediato. Uma cultura ética sólida, sustentada por valores substantivos, de cunho humanista, pode representar um verdadeiro escudo, capaz de ajudar a preservar o indivíduo e a organização.

Desafios éticos. A ética se refere a valores fundamentais, tais como justiça, integridade, transparência e coerência. Muitas organizações ignoram essa definição básica e vêem a ética apenas como mais uma ferramenta de autopromoção, algo capaz de reforçar sua imagem e gerar, diretamente ou indiretamente, negócios. Tal percepção deve ser vista como leviana.

Maria Cecília Coutinho de Arruda

Profa do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Coordenadora do CENE-FGV-EAESP – Centro de Estudos de Ética nas Organizações
Doutora em Administração pela FEA-USP
Email: carruda@fgvsp.br



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL ARN

Inovação social

Coleção reúne casos de gestão pública, reconhecidos em cada um dos ciclos anuais de premiação do “Programa Gestão Pública e Cidadania”, da FGV-EAESP. A leitura fornece visão ampla e aprofundada da diversidade de inovações introduzidas por governos municipais, estaduais e organizações sociais em todo o Brasil.

por Edson Sadao Iizuka, Henrique Heidtmann Neto e Hironobu Sano FGV-EAESP



Coleção “20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania”
Vários Autores
Editora FGV, 1996-2004

As iniciativas de reforma do Estado, implantadas em diversos países nas duas últimas décadas, tomaram como premissa que o papel dos governos deve restringir-se a um pacote mínimo de regulação, deixando ao mercado e à iniciativa privada a responsabilidade pela condução de temas ligados à esfera econômica. No Brasil, tal perspectiva foi complementada pela percepção de que o governo é um mau gestor, porque investe mal o dinheiro público, compromete-se em conluios políticos e tem uma máquina administrativa excessivamente inchada e lenta.

Estima-se que o setor público brasileiro movimenta, anualmente, R\$ 640 bilhões em gastos (40% do PIB) e por volta de R\$ 4 bilhões (2,5% do PIB) em investimentos. Esse volume de recursos mostra que o governo é um agente econômico importante, o que exige, consequentemente, uma estrutura eficiente de gestão pública.

Se, por um lado, ainda persistem condições de má-gestão desses recursos, por outro há exemplos de que uma parte crescente desses mesmos recursos está sendo aplicada em programas e projetos

inovadores, capazes de trazer resultados para o desenvolvimento social e econômico do país. Em primeiro lugar, isso vem ocorrendo em virtude da pressão sofrida pelos administradores públicos para responderem às demandas sociais com eficiência, em função da escassez de recursos. Em segundo lugar, a própria sociedade vem amadurecendo e se tornando mais sensível às ações dos governos.

Diante desse contexto, uma equipe de profissionais da FGV-EAESP, da Fundação Ford e do BNDES criou, em 1996, o Programa Gestão Pública e Cidadania. O Programa tem como um de seus objetivos principais a identificação e premiação de projetos e programas que se destacam pela inovação e eficiência em gestão pública. Nove anos depois, com mais de 5.000 projetos em seu banco de dados, o Programa já premiou, em todo o país, 140 projetos.

A cada ciclo anual de premiação, é publicado um livro, intitulado *20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania*, onde são apresentados os projetos premiados, escolhidos por um comitê técnico que avalia o potencial de inovação e de impacto dessas experiências sobre a

formação de políticas públicas no país. Os casos são compilados e comentados pelos pesquisadores do Programa que acompanharam as experiências.

Os projetos publicados são classificados em cinco grandes categorias. A primeira categoria diz respeito aos serviços públicos, tais como educação, saúde, habitação, transporte, cultura, lazer e segurança pública. A segunda categoria refere-se à cidadania e aos direitos humanos, envolvendo, por exemplo, crianças e adolescentes, idosos, mulheres, comunidade negra, pessoas portadoras de deficiência e consumidores. A terceira categoria compreende economia e desenvolvimento social, com temas como ciência, tecnologia, indústria, agricultura, pesca, reforma agrária, capacitação profissional e geração de empregos. A quarta categoria refere-se à infra-estrutura e ao meio ambiente, contendo temas como, por exemplo, água e saneamento, resíduos sólidos, telecomunicações, urbanismo e controle ambiental. Por fim, a quinta categoria contempla projetos focados em questões judiciais e legislativas.

A leitura desse material é rica e esclarecedora. Em primeiro lugar, por indicar a formação de uma nova tendência na relação entre governo, sociedade civil e empresas. Nessa relação, nota-se a existência de formas inéditas de cooperação, apoios, patrocínios, colaboração, parcerias e alianças entre os diversos atores envolvidos. Em segundo lugar, por apontar novas perspectivas e novos horizontes para a atuação das empresas, seja no âmbito social ou econômico, tendo em vista a atração que a criatividade e o potencial de inovação dessas experiências exercem sobre os empreendedores.

Por fim, *20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania* têm demonstrado que a ação integrada da sociedade e dos setores públicos e privados gera um ciclo virtuoso de crescimento e prosperidade econômica e social. Os caminhos e possibilidades de participação vêm se ampliando e amadurecendo. A soma de diferentes habilidades e conhecimentos vem mudando a realidade de muitas comunidades e indivíduos no país. Por isso, além de recomendar-mos a leitura desses livros, também sugerimos que o leitor acesse o *site* do Programa Gestão Pública e Cidadania: <http://inovando.fgvsp.br>.

Edson Sadao Iizuka

Doutorando em Administração Pública na FGV-EAESP
E-mail: edsonsadao@gmail.br

Henrique Heidtmann Neto

Doutorando em Administração Pública na FGV-EAESP
E-mail: henriquehn@gmail.br

Hironobu Sano

Doutorando em Administração Pública na FGV-EAESP
E-mail: hsano@gmail.br

“A ação conjunta e articulada da sociedade e dos setores públicos e privados gera um ciclo virtuoso de crescimento e prosperidade econômica e social.”

Sustentabilidade e bons negócios

Obra analisa os conflitos e as possibilidades da relação entre empresa e meio ambiente, criticando abordagens tradicionais. O argumento central é que uma relação positiva entre empresa e meio ambiente depende da elaboração planejada de programas e processos focados no desenvolvimento sustentável.

por Roberto Heloani FGV-EAESP e UNICAMP



Gestão ambiental empresarial
José Carlos Barbieri
Editora Saraiva, 2004

Há muitas décadas, a preservação do meio ambiente deixou de ser tema marginal, exclusivo de grupos de especialistas e ativistas. Hoje, essa questão está presente na agenda de executivos e líderes empresariais. Cresce a percepção de que a preservação do meio ambiente é condição para a sustentabilidade dos negócios. Por isso, as empresas vêm desenvolvendo novas políticas e novas práticas voltadas para a questão, integrando-a no centro de diversas de suas estratégias e modelos de negócio.

Gestão ambiental empresarial, de autoria do professor e pesquisador José Carlos Barbieri, da FGV-EAESP, busca responder aos novos desafios da gestão do relacionamento entre empresas e meio ambiente. O livro conceitua cuidadosamente gestão ambiental empresarial e discute como as empresas podem desenvolver programas e práticas voltados para a proteção efetiva do meio ambiente.

A obra está estruturada em nove capítulos. No primeiro capítulo – Meio ambiente e gestão ambiental – o autor alerta para a importância do papel das

empresas na elaboração de intervenções efetivas sobre problemas ambientais. A questão ambiental tem como epicentro a ação das empresas que produzem e comercializam os bens e serviços que sustentam a economia.

No segundo capítulo – Gestão ambiental global e regional – são apresentados e analisados três problemas graves e de grande impacto: a destruição da camada de ozônio, o aquecimento global e a degradação da biodiversidade. O autor argumenta que esses problemas só serão resolvidos com a criação de instrumentos focados no desenvolvimento sustentável, tema que é tratado em seguida, no terceiro capítulo – Políticas públicas e ambientais.

O quarto capítulo – Gestão ambiental e empresarial – é dedicado inteiramente ao tema do relacionamento entre empresa e meio ambiente. Nesse ponto do livro, o professor Barbieri apresenta e analisa modelos de gestão ambiental criados para lidar com os principais problemas ambientais em foco. O autor cita os modelos de “Produção Mais Limpa” (P + L), “Ecologia Industrial”, “Simbiose Industrial”,

“Ecoeficiência” e até mesmo o ambicioso modelo da “Gestão da Qualidade Ambiental Total”. Todos esses modelos envolvem acordos bilaterais e voluntários que excedem questões meramente legais, apontando para um futuro mais integrado entre homem e natureza.

O livro é completado com uma sequência final de cinco capítulos, nos quais são analisados temas como sistemas de gestão ambiental, auditorias ambientais, relatórios ambientais externos e estudos de impacto ambiental.

Recomendamos a leitura desta obra por ao menos duas razões. Em primeiro lugar, porque a obra amplia a visão corrente sobre o tema. De acordo com o professor Barbieri, a questão ambiental não deve ser vista, exclusivamente, a partir de uma “perspectiva legalista”, centrada na determinação de como bens e serviços devem ser produzidos. Tampouco sugere que o meio ambiente possa ser protegido apenas com um apreço romântico pelo espaço natural, típico nas abordagens naturalistas de caráter sentimentalista. Ao contrário, a obra sugere que dificilmente seremos capazes de superar os problemas ambientais que ameaçam o planeta sem uma conscientização efetiva dos líderes empresariais. Tais líderes devem ser sensibilizados para as questões ambientais diretamente relacionadas aos negócios e para a necessidade de formação de parcerias com agentes sociais interessados.

Em segundo lugar, pelo rigor científico e pela leveza de linguagem que marcam o texto. O tom didático da obra é complementado por um agradável projeto gráfico, no que não faltam ilustrações, gráficos, tabelas e figuras. O

leitor contará ainda com ferramentas complementares de leitura, tais como questões para revisão e indicações bibliográficas atualizadas ao final de cada capítulo.

Gestão ambiental empresarial reconhece a teia complexa de ligações que caracteriza nossa sociedade e busca oferecer perspectivas e ferramentas para conciliar os múltiplos interesses que estão em jogo quando se trata da questão ambiental. Esta perspectiva reconhece a crescente e delicada importância que o tema vem assumindo nas empresas preocupadas com a construção de um relacionamento consistente e duradouro com o meio em que se encontra.

Roberto Heloani

Prof. do Departamento de Produção e Operações Industriais da FGV-EAESP e da Faculdade de Educação da UNICAMP
E-mail: jheloani@fgvsp.br

“*Para fazer avançar de forma consistente a questão da sustentabilidade, é preciso reconhecer a teia complexa de ligações que caracteriza nossa sociedade e buscar perspectivas e ferramentas para conciliar os múltiplos interesses que estão em jogo, quando se trata da questão ambiental.*”

INTERVIEW

Oded Grajew

by Pedro F. Bendassolli GV-executivo

Founder and chairman of the Ethos Institute, Oded Grajew made his mark on the Brazilian business scenario as an important communicator of ideas related to business social responsibility. Holding a BSc in electric engineering at USP and having completed post-graduate studies in Administration at FGV-EAESP, Mr. Grajew founded and acted as chairman of Abrinq Foundation and was one of the proponents of the World Social Forum. In this interview, he talks about the importance of business social responsibility a related to the development of sustainable business models and improvement of the country's social conditions.

Keywords: social responsibility; sustainable development; corporate ethics

Palavras-chave: responsabilidade social; desenvolvimento sustentável; ética corporativa

Data de recebimento: 17.12.2004

Data de aprovação: 03.01.2005

ECONOMY

Development and social inclusion

by José Antonio Ocampo ONU

Poverty and social inequality in Latin America is a growing concern among social managers, corporate managers and institutions sensitive to its most damaging consequences. It is generally said that one of the solutions to this problem lies in

combining economic development with social development. The following article reproduces a collection of texts sponsored by Banco Interamericano de Desenvolvimento. It discusses the need for creating an extensive social and economic agenda focused on the inclusion problem.

Keywords: economic development; social inclusion; corporate responsibility

Palavras-chave: desenvolvimento econômico; inclusão social; responsabilidade corporativa

Data de recebimento: 10.12.2004

Data de aprovação: 10.01.2005

MARKETING

Opportunities in low income

by Juracy Parente and Edgard Barki - FGV-EAESP (GVcev)

Income concentration in Brazil remains one of the highest of the world. The consequence is the existence of a huge mass of individuals with low purchasing power. However, this population represents a massive consumer market ignored by our companies. This article, based on research undertaken in the retail industry, analyses the main characteristics of the lower class consumer and indicates means by which corporations might face this challenge in a positive way.

Keywords: lower class; retail; consumption

Palavras-chave: baixa renda; varejo; consumo

Data de recebimento: 06.12.2004

Data de aprovação: 10.01.2005

FINANCE

Limited effectiveness

by Adriana Wilner FGV-EAESP

Financial scandals involving major corporations have highlighted the need for better supervision on the behaviour of companies and their main executives. In order to stem the flow of new frauds, control instruments are being employed by companies and governments. This article shows that these instruments play an important role, but are incapable of providing perfect and definite safeguards against new frauds.

Keywords: fraudes corporativas; riscos; comportamento organizacional

Palavras-chave: corporate frauds; risks; organizational behavior

Data de recebimento: 01.12.2004

Data de aprovação: 03.01.2005

MANAGEMENT

How to evaluate social action

by Maria Cecília Prates Rodrigues and Sonia Fleury FGV-EBAPE

The issue of corporate social action has become a major concern in the field of business management. Companies' social action is no longer an isolated activity, based on welfare concerns, and now merits an important place among other corporate strategic issues. The present challenge is to evaluate the result these actions bring

to the targeted public as well as to the organization itself.

Keywords: corporate social action; corporate strategy; evaluation

Palavras-chave: ação social corporativa; estratégia corporativa; avaliação

Data de recebimento: 17.12.2004

Data de aprovação: 14.01.2005

HUMAN FACTOR

Internal focus

by Isabella Vasconcelos FGV-EAESP and Pedro F. Bendassolli GV-executivo

One of the most important facets within the practice of social responsibility by any corporation has, as one of its most important facets, the adoption of policies and undertakings focusing on its own staff, which should be present in the very concept of personnel management within the company. In this interview to *GV-executivo*, Jean-François Chanlat, of Université Paris IX, Dauphine, and Estelle Morin, of HEC, from Montreal, Canada, deal, in a sweeping way, with corporate social responsibility, with human behaviour within organizations, with the meaning of work and with the challenges faced by human resources management

Keywords: human behavior; corporate responsibility; meaning of work

Palavras-chave: comportamento humano; responsabilidade corporativa; sentido do trabalho

Data de recebimento: 06.12.2004

Data de aprovação: 19.01.2005

SPECIAL A.M.E.

Ethical management

by Linda K. Treviño and Michael E. Brown PSU

As a result of recent corporate and executive scandals, researchers have turned their attention to ethical management. We identified five common myths on regarding ethics in business and propose solutions based on theory, research, and executive examples. Although the scientific study of ethics in business is relatively recent undertaking, the existing theory and research can serve as guidelines to executives who are trying to better manage their employees, and their own ethical behaviour. We recommend that ethical conduct should be managed in a proactive manner, by means of an explicitly ethical leadership and a management style which takes the company's ethical culture into account.

Keywords: business ethics; ethical conduct; ethical leadership

Palavras-chave: ética de negócios; conduta ética; liderança ética

Data de recebimento: 30.11.2004

Data de aprovação: 17.12.2004

POINT OF VIEW

Beyond globalization

by Eduardo Davel Télé-université, Canada, and Carlos Milani UFBA

In an interview granted to *GV-Executivo*, Omar Aktouf, one of HEC Montreal's tenured professors, talks about paradoxes

and challenges involved in globalization. The author of *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, recently published by Editora Atlas, Aktouf invites us to rethink the manager's role and the companies' capability of achieving success when facing post-globalization.

Keywords: globalization; manager's role; post-globalization

Palavras-chave: globalização; papel do executivo; pós-globalização

Data de recebimento: 10.12.2004

Data de aprovação: 03.01.2005

CRITICAL VIEW

Ethics for show?

by Maria Cecilia Coutinho de Arruda FGV-EAESP

The issue of ethics in the corporate world has never been so hot. Many organizations, eager to build a positive image of themselves, use the concept as a promotional lever in marketing planning. Others adopt the concept in a quick and thoughtless way, without considering its impacts. This article points out some distortions in the use of the concept of ethics, indicating risks to people, companies and communities. It also shows the principles need to create a consistent and substantive ethical practice in companies.

Keywords: ethics use; ethical practices; ethics principles

Palavras-chave: usos da ética; práticas éticas; princípios éticos

Data de recebimento: 03.11.2004

Data de aprovação: 01.12.2004