

ÉTICA, GESTÃO E ESTRATÉGIA

Denize Athayde Dutra
Coautoria Marcelo Almeida Magalhães

No cenário atual dos negócios, onde a sociedade contemporânea clama por ética, tratar este tema já se torna recorrente.

Ética é o campo da filosofia que estuda as ações humanas e busca, no seu tempo, estabelecer referências do que se deve fazer ou não. Este conceito pressupõe a reciprocidade, ou seja, ser ético é seguir valores perante os outros, os quais gostaríamos que os seguissem com relação a nós próprios.

Este é um dos pontos cruciais deste tema, pois ter postura ética, implica no desenvolvimento de uma competência chamada **empatia**: capacidade de se colocar no lugar no outro e perceber sentimentos e necessidades na perspectiva dele (outro). E infelizmente, esta atitude está cada vez mais rara na nossa sociedade, cuja ação ainda é bastante dissonante do discurso.

Desta vez, vou compartilhar as idéias de Marcelo Magalhães, colega da FGV Management, Professor nas áreas de Estratégia, Organizações e Tecnologia da Informação e também consultor de empresas:

“No novo milênio, as empresas estão envolvidas com muitas situações onde a questão ética deve ser observada. Respeitar o meio ambiente é uma postura que pode garantir à empresa que seus recursos e insumos estejam disponíveis no futuro. Manter a legalidade fiscal é um compromisso com a sociedade e que deve garantir a continuidade da organização. Dar transparência das decisões e operações internas para os acionistas é garantir a credibilidade para o acesso a recursos financeiros no futuro”.

“Alguns poderiam dizer que, no milênio anterior, as empresas deveriam ser “flexíveis” no cumprimento destas e outras posturas. Certamente esta liberalidade feria e fere a ética, mas poderia ser entendida como arrojo empresarial ou uma astúcia aceitável no ambiente de negócios. Afinal, existem muitas regras incoerentes e é melhor se ter uma empresa “geradora de empregos e oportunidades”, do que uma empresa “certinha” e pouco competitiva. Porém, o ambiente de negócios mudou...”

“Com o advento de processos regulatórios, tais como o Acordo da Basiléia, Lei Sarbanes-Oxley e o Código de Defesa do Consumidor, as expectativas pela ética se tornaram mais intensas, exigindo processos de gestão que garantam a adequação da empresa. O investimento nestes processos de governança cada vez mais representa um percentual relevante no orçamento corporativo.”

Marcelo, ainda ressalta a clara tendência ao entendimento de que “a natureza não tem custo zero”. Ou seja, processos empregados e produtos gerados por uma organização empresarial não podem contribuir com a degradação do meio ambiente. Então, temos um quadro de restrições que colocaram em cheque a viabilidade de muitas organizações.

“Imagine que uma área de marketing deverá desenvolver produtos que tenham em seu custo a previsão de dispêndio em reciclagem. Muitos produtos de sucesso hoje no mercado apareceriam descontinuados...”

Observe a exposição pública negativa de uma empresa em virtude de identificação de não conformidades legais ou fiscais. De uma hora para outra, toda a construção da imagem corporativa pode ir por água abaixo...

Medita sobre elevação dos custos de aquisição se a empresa exigir de seus fornecedores a mesma ética à qual estão submetidas. Sua empresa pode perder (vantagens corporativas de custo) competitividade...

Alguns podem crer que esta "onda passará", que as regras serão flexibilizadas e que os governos protegerão suas corporações. Entretanto, diversos novos fatores devem ser levados em conta:

- A sociedade se organiza em ambientes tecnológicos cada vez mais utilizados, como o Orkut, e gravam as ocorrências, verdadeiras ou não, na história da economia;
- A imprensa dispõe de instrumentos de acompanhamento extremamente efetivos, e podem influenciar ainda mais a opinião pública;
- Os órgãos reguladores deverão comprovar a razão de sua existência, sob pena deles mesmos e seus gestores serem questionados;
- A auditoria regulatória gerada é também fonte de proventos para seus órgãos, cuja arrecadação é um indicador de eficiência;
- A transparência operacional é quesito fundamental em parcerias, fusões e aquisições, tão comuns em um mundo globalizado;
- A cada dia, mais reguladores adotam práticas aplicadas por outros órgãos em busca de atualização metodológica.

Como profissionais da área de gestão de pessoas, como educadores de instituições que se propõem a formar gestores, cabe nos algumas reflexões:

- As exigências e condições nos levam a rever o que é a gestão moderna.
- Nesta redefinição da gestão, a convergência gerada pelo alinhamento estratégico em uma organização pode sustentar a adoção de valores que sejam coerentes com a ética moderna?
- Qual o papel das instituições que representamos na transformação de nossos gestores, da forma de gerir nossos negócios e da sociedade de modo geral?
- Os instrumentos e ferramentas que oferecemos para gestores privados ou públicos, permitem que com ética eles possam garantir a evolução saudável de suas empresas?
- A análise dos ambientes de negócio externo e interno, prática comum em estratégia, fundamenta o entendimento das expectativas atuais e futuras sobre a organização? Afinal, este entendimento é a base para o comprometimento ético de seus colaboradores?
- As estratégias e ações adotadas podem viabilizar novas formas de atuação que garantam a lucratividade elevada, mesmo frente aos custos de uma governança empresarial ética?

"A Estratégia Empresarial não é um caminho fácil ou previsível para quem a aplica como um instrumento de gestão. Mas é um meio fundamental para que as empresas enfrentem os novos desafios, reinventem seus mercados e tornem o **mundos globalizado** competitivo e ético. O conflito entre "empresa certinha" e empresa "geradora de empregos" já não existe. No novo ambiente de negócio, a gestão de excelência é aquela que obtém rentabilidade ao mesmo tempo em que organiza eticamente a atuação da empresa.

E para quem ainda não se convenceu sobre a urgência deste tema, cuidado! Você e sua organização podem não dispor de recursos para pagar seu blefe no futuro. **O nome deste jogo, segundo Marcelo Magalhães, é xadrez, e não pôquer!**

Revista Pessoal - Abril_2008.