

## ÉTICA, GESTÃO E ESTRATÉGIA

---

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. 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.

Some-se a isto 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 profissional da área de estratégia, venho contribuir para estes fatores, tendo como referência minha área de conhecimento.

Em primeiro lugar, as exigências e condições nos levam a rever o que é a gestão, a gestão moderna, tão esperada por alunos nos cursos da FGV em todo Brasil. Em termos estratégicos, o papel fundamental da FGV na transformação brasileira será cada vez mais reconhecido como um libelo da excelência. Seus professores são profissionais envolvidos de forma prática com o gerenciamento de mudança em organizações. O que fornecemos, em última instância, são instrumentos para que gestores privados ou públicos possam, com ética, garantir a evolução saudável de suas empresas.

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. A análise dos ambientes de negócio externo e interno, prática comum em estratégia, fundamenta o entendimento das expectativas atuais e futuras sobre a organização, o que é base para o comprometimento de seus colaboradores com a ética. As estratégias e ações adotadas podem viabilizar novas formas de atuação que garantam a lucratividade elevada, mesmo frente aos custos de governança empresarial.

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 brasileiras enfrentem os novos desafios, reinventem seus mercados e tornem o Brasil 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 é xadrez, e não pôquer.

**Marcelo Almeida Magalhães**

**Consultor Empresarial e Professor Convidado do FGV Management das áreas de Estratégia, Organizações e Tecnologia da Informação.**