

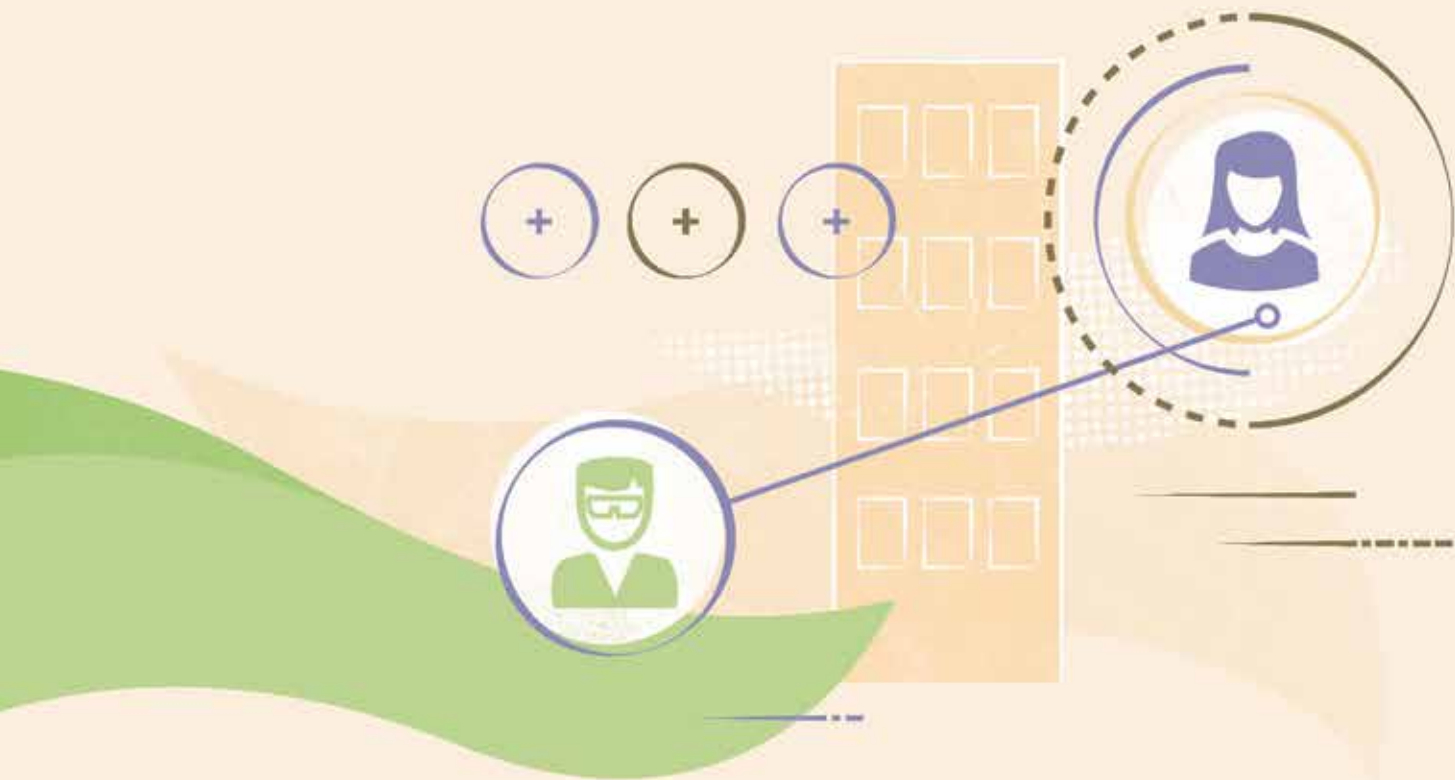


## Competitividade e inclusão social

A nova ordem social, baseada em transparência e propósito, tem reverberado no mundo dos negócios. Se o lucro é hoje a máxima das corporações, tudo indica que, em breve, deixe de ser o foco para se tornar “parte” e, nessa perspectiva, a ética assuma o centro organizacional como prioridade do novo capitalismo que alia competitividade à inclusão social. No espaço-tempo em que transcorre essa mudança, irrompe junto uma era de incertezas e, com ela, perguntas que aguardam respostas.

Com o objetivo de propor questões e reflexões sobre este momento único da humanidade, a Fundação Dom Cabral realizou o *FDC Global Thinkers’ Summit 2016*, no qual pensadores, acadêmicos, formadores de opinião e executivos discutiram sobre governança e ética e, fundamentalmente, como seguir com os negócios, orientados pelo novo paradigma inclusivo.

Para o filósofo e professor de ética da Darden School of Business, da Universidade de Virgínia, Edward Freeman, contradições marcam a história recente do capitalismo e não fazem mais sentido no século 21, entre elas a noção de que o propósito dos negócios é gerar lucro para o acionista. Essa ideia resulta de uma divisão implícita entre ética e negócio, que ocorreu ao longo dos últimos anos. Com a pressão do curto prazo, adotou-se uma ética circunstancial – e evidentemente perigosa – que estimulasse decisões favoráveis ao “lucro a qualquer preço” e relegasse o propósito da organização e seu legado à sociedade, como parte de um limbo meramente discursivo. Encasteladas há anos nessa realidade, as empresas veem agora seus muros desabarem pela força da sociedade supertransparente e multi-informada, que questiona estruturas de poder, age e interfere sobre



## O CAMINHO QUE SE ABRE É O DA ÉTICA NOS NEGÓCIOS, QUE DESÁGUA NO CAPITALISMO RESPONSÁVEL

elas, exigindo mais igualdade nas relações entre os atores sociais. Nesse novo mundo, organizações antiéticas sucumbem sob o escrutínio da opinião pública e pagam o preço: perda de reputação e, com ela, declínio nos resultados.

O caminho que se abre, segundo Freeman, é o da ética nos negócios, que deságua no capitalismo responsável. O que isso implica? Com esse paradigma, o comportamento ético da organização se torna fator essencial na sua relação com todos os *stakeholders*, o que resulta em geração de valor para consumidores, fornecedores, comunidades, empregados, pessoas – e acionistas. O resgate da ética organizacional impõe ainda a clareza de propósito, a retomada da essência social da empresa: por que existe e o que a inspirou a existir? “O propósito é o que nos move, é o que instiga empre-

endedores a criar negócios que vão solucionar carências da sociedade; cada organização tem seu propósito, só o esquecemos ao longo dos anos e agora precisamos trazê-lo novamente para o centro dos negócios”, pontua o professor Freeman.

Esse novo patamar corporativo exige conversação permanente nas organizações sobre valores e princípios, para que a ética esteja sempre evidente e, sobretudo, em prática. Significa falar e discutir abertamente, quando algo depõe contra o propósito e os valores da empresa, e não se calar diante dessas evidências. Nesse sentido, coragem e criatividade andam de mãos dadas. “É preciso coragem para falar sobre o que está errado na organização e criatividade e imaginação para propor soluções que ajudem a empresa a se desvencilhar de encruzilhadas éticas e manter seu escopo de valores”, acrescenta o filósofo. Para que a mudança seja efetiva, os líderes são elementos fundamentais, desde que, segundo Freeman, saibam dar prioridade ao propósito da organização e à geração de valor em toda a cadeia de *stakeholders*.

A reescrita da história dos negócios abstrai a recuperação do próprio conceito-motriz do capitalismo, como “sistema de cooperação social para criação de valor à sociedade”. Da cooperação emerge a competição, e não o contrário; e na esteira da ordem natural das coisas, propósito é o que se deixa de legado às futuras gerações, e não a competitividade que se prende ao redor dele.

**PENSAMENTO DOS LÍDERES** Influenciada por este novo mundo que está por vir, a Fundação Dom Cabral realizou uma consulta a 159 líderes de empresas de médio e grande porte com operações no Brasil, para entender a inter-relação entre competitividade e inclusão social e quais os fatores que afetam esta relação no país. Para a Organização das Nações Unidas (ONU), “negócios inclusivos representam potencial de lucro para as organizações e, ao mesmo tempo, contribuem para melhorar a qualidade de vida da população mais pobre, sem destruir a natureza”. Segundo a pesquisa, 58% dos executivos concordam com essa afirmação. Para os líderes, a maior oportunidade de sinergia está no consumo, com ofertas de produtos e serviços para as classes C, D e E que beneficiariam as duas pontas: a competitividade das empresas e a inclusão dos menos favorecidos.

A consulta identificou os fatores internos e externos às empresas que mais influenciam – positiva ou negativamente – a relação entre capital e inclusão social. Na opinião dos líderes, o comportamento ético, transversal a todos os *stakeholders*, é o fator interno que mais favorece a competitividade e a inclusão, o que converge integralmente para as ideias de Freeman sobre geração de valor em toda a cadeia de públicos de interesse da organização. Novos modelos de negócios baseados em tecnologias disruptivas, como o acesso à eletricidade em locais remotos e à internet móvel, são os fatores externos que mais contribuem para a sinergia capital-inclusão. Por outro lado, a crise econômica, leis trabalhistas, altas taxas de juros e baixo nível educacional das classes pobres são vistos como os pontos externos que mais penalizam a relação entre competitividade e inclusão.

Durante o *Thinkers' Summit* os executivos se reuniram em grupos, para analisar e propor ideias que tornem o binômio “competitividade e inclusão social” viável no Brasil. As principais sugestões que resultaram do debate estão a seguir.

**ÉTICA ENTRE PÚBLICO E PRIVADO** Um dos temas discutidos foi “Ética onde os setores privado e público se encontram: o modo de seguir em frente”. Em outras palavras: como melhorar a relação entre iniciativa privada e setor público, visando criar um ambiente ético para os negócios? Segundo os executivos, há, no setor público, a intenção de

## O COMPORTAMENTO ÉTICO, TRANSVERSAL A TODOS OS *STAKEHOLDERS*, É O FATOR INTERNO QUE MAIS FAVORECE A COMPETITIVIDADE E A INCLUSÃO

coibir a corrupção por meio de leis. No entanto, a profusão delas – Lei da Empresa Limpa, Lei da Ficha Limpa, Lei de Acesso à Informação, Lei do Conflito de Interesses, Lei de Responsabilidade das Estatais, 10 medidas contra a Corrupção, entre outras – gera pouca clareza e ineficiência ao combate à prática corrupta. A sugestão é simplificá-las em um arcabouço legal único e coeso, para que ganhem efetividade. Os executivos também defendem um Estado menor, menos intervencionista, com agências reguladoras independentes e fortemente comprometido com as reformas estruturantes do país, como fiscal, tributária, trabalhista, política e educacional. Outros pontos destacados, visando uma evolução ética do ambiente de negócios, são: o respeito aos contratos firmados entre o setor público e o privado, sem alterações a cada novo governo; retorno do investimento nas licitações públicas definido pelo mercado e não pelo governo; meritocracia e comprovação curricular e técnica para ocupação de postos-chave em empresas públicas.

Do lado das organizações, os executivos recomendam mais proatividade e transparência na comunicação com seus *stakeholders*, a defesa do propósito da empresa e do lucro como parte natural do processo capitalista e o estabelecimento de políticas de governança e *compliance* intolerantes aos desvios de conduta. “Em linhas gerais, sugerem um ambiente de competição mais limpo, com empresas e governos mais transparentes, cujo resultado é mais eficiência e ganhos para todos”, diz Dalton Sardenberg, professor de Governança Corporativa da FDC, que coordenou as discussões do grupo.



## ESPERA-SE QUE AS FRONTEIRAS ÉTICAS ENTRE INDIVÍDUO E EMPRESA DESAPAREÇAM COM A PRESSÃO DOS JOVENS, QUE TÊM VALORES E PRINCÍPIOS FORTEMENTE ARRAIGADOS

**ESCRAVOS OU AGENTES?** No tema “De escravos do desempenho a agentes do progresso: o papel transformador da empresa”, os executivos debateram se, de fato, as organizações estão mudando, para sair da visão de curto prazo estabelecida pelo mercado e assumir uma agenda mais focada no progresso, ética e inclusão social. Para eles, a mudança existe, mas é lenta. Muitos tomadores de decisão ainda se valem de um discurso ético nos negócios, quando, na verdade, estão profundamente comprometidos com o desempenho e resultados de curto prazo, “custe o que custar”, e assim atender à pressão dos *shareholders*. O clamor social – sobretudo dos mais jovens – e novas leis são fatores que contribuiriam para acelerar a transformação ética nas organizações. A constatação é de que ainda faltam líderes realmente comprometidos com o progresso, pois são, em geral, reativos, carreiristas e não se posicionam sobre as questões de longo prazo, relacionadas a empresas, governos e sociedade.

Para os executivos, a ética organizacional deve se orientar pela cultura de longo prazo, que tem a competitividade, transparência, coragem e criatividade como forças-motrizas na implementação da mudança. Porém, esse quadro ideal está longe de se tornar realidade, pois ainda vemos conselheiros de empresas, imbuídos do espírito de cuidar da perenidade dos negócios, envolvendo-se em instâncias operacionais focadas no curto prazo e na performance dos resultados. “Os conselhos de administração, que deveriam ser agentes de mudança e trabalhar para a longevidade das empresas, estão

falhando ao colocar seus esforços no imediatismo do negócio e renegarem o papel que lhes pertence – o de pensar o longo prazo”, acrescenta Heiko Spitzack, professor de Sustentabilidade da FDC, que conduziu os debates no grupo.

**DILEMAS ÉTICOS** No tema “Ética individual versus ética organizacional: um falso dilema?”, os executivos avaliaram as zonas convergentes e divergentes entre a ética do indivíduo e da empresa e como conciliar essas agendas em torno de um propósito comum e benéfico a todos. Para eles, existem conflitos éticos dentro das organizações. A solução é criar um ambiente aberto ao diálogo, que permita às pessoas discutir esses dilemas e deliberar sobre eles. Implica criar uma cultura de comportamento ético nas organizações, com valores e propósito claros e transparência na gestão da rotina. Entre as ações que contribuiriam para a sustentação dessa cultura estão a contratação de profissionais com valores alinhados aos da empresa, a coerência do *C-level* na tomada de decisões – como rejeitar negócios que envolvam sacrifício dos princípios éticos – e a recompensa ao comportamento ético dos funcionários.

Espera-se, porém, que as fronteiras éticas entre indivíduo e empresa desapareçam com a pressão dos jovens, que têm valores e princípios fortemente arraigados e, por isso mesmo, não aceitam trabalhar para organizações eticamente questionáveis. “À empresa não caberá mais ter uma ética particular, sob pena de perder talentos para o mercado; vale lembrar que as novas gerações cresceram na era da informação, em que transparência é norma, e por isso não se dobram a comportamentos corporativos com os quais não concordem”, pontua Pedro Lins, professor associado de Sustentabilidade da FDC, responsável pela condução do debate no grupo. Seja individualmente, em grupo ou nas organizações, o que se entrevê é uma ética só – assim entendida e aplicada –, como bem defendia Peter Drucker, um dos pais da administração moderna: “Não existe isso de pessoa, empresa ou governo ético; existe apenas a ética, que deveria ser aplicada diariamente, em tudo que fazemos”.