

Gestão & Gestores

RECRUTAMENTO

MultiPessoal cresceu 40% no primeiro semestre de 2006

■ O Grupo MultiPessoal, empresa de recrutamento, selecção, trabalho temporário e Outsourcing do Grupo Espírito Santo (GES) encerrou os resultados do primeiro semestre de 2006 com 17 milhões de euros, mais 40% nas vendas globais comparativamente ao período homólogo do ano anterior, tendo facturado 12 milhões de euros.

FORMAÇÃO

EMBA de liderança estuda casos portugueses

■ A terceira edição do EMBA de liderança da Universidade Autónoma de Lisboa, coordenada por Márcia Trigo, vai arrancar em Outubro. Entre as novidades deste ano está o apoio do BES e o estudo de nove 'case studies', três portugueses (Ydreams, Chipideia, Logoplaste) e seis de 'players' globais (entre os quais WAL-MART, Lenovo/IBM e IKEA).



EXCLUSIVO DE

JOHN PLENDER E
AVINASH PERSAUD

Tradução: Ana Pina



É possível gerir uma empresa sem as componentes confiança e integridade? A resposta está no primeiro de três artigos sobre ética empresarial.

Não basta obedecer

A extraordinária expansão da legislação empresarial e dos códigos de 'corporate governance' que se tem feito sentir um pouco por todo o mundo desde o colapso da energética americana Enron, teve entretanto consequências inesperadas. Uma das mais paradoxais respeita aos danos que esta provocou na ética empresarial.

A tentativa de legislar e controlar o bom comportamento dos trabalhadores tem contribuído para uma cultura de obediência, não para uma cultura ética. Muitas administrações optaram pelo 'outsourcing', confiando esta tarefa a especialistas de ética que, por sua vez, se socorrem de consultores para definir os valores da empresa. A vertente ética passou a ser encarada dentro da empresa como algo que diz respeito aos "outros", libertando os restantes elementos dessa preocupação. Será assim tão importante? E se for, que podemos fazer?

As considerações que passamos a tecer neste e nos próximos textos sobre ética empresarial relevam, em grande parte, de um novo livro* que defende a extrema importância da ética nas empresas, visto equiparar-se a um pilar de confiança vital para as relações empresariais. Os mercados são mais eficientes quando há confiança entre os diferentes participantes. Numa empresa, a cultura ética funciona como um elemento de agregação, essencial para a coesão e eficiência da organização.

Claro que é possível gerir uma empresa de forma eficiente sem as

componentes confiança e integridade. Os cartéis de droga colombianos fazem-no. Mas isto implica uma gestão e um controlo punitivos. Ora, num ambiente empresarial

Numa empresa, a cultura ética funciona como um elemento de coesão.

convencional com défice de valores éticos é quase inevitável incorrer-se em legislação e regulamentação punitivas, embora menos agressivas do que a preconizada na Lei Sarbanes-Oxley, actualmente em vigor nos EUA.

Resumindo, a falta de confiança traduz-se, amiúde, em elevados custos de obediência, visto os comportamentos empresariais estarem sujeitos a uma malha legislativa e litigiosa mais apertada.

Além disso, há cada vez mais estudos e ensaios económicos que estabelecem uma estreita relação

entre o nível de confiança existente numa economia e o desenvolvimento de sistemas financeiros, bem como de negócios em larga escala. Economias com baixo nível de confiança como a China dependem muito do modelo de negócio familiar e sentem alguma dificuldade em criar e consolidar grandes empresas no sector privado.

Marvin Bower, que fez da McKinsey uma das consultoras mais admiradas em todo o mundo, explica-o de uma forma extremamente clara (ver caixa). O caso mais emblemático de ética empresarial tem lugar quando esta, pura e simplesmente, não existe. Os exemplos Enron, WorldCom e Parmalat, entre outros, são disso prova.

O desafio que hoje se coloca a gestores e administrações é, pois, descobrir procedimentos práticos que resultem numa cultura ética e, simultaneamente, num programa de prevenção de comporta-

PUB

Por maiores que sejam os números
as pessoas são sempre mais importantes.

Todos os meses colocamos mais de 20.000 pessoas.



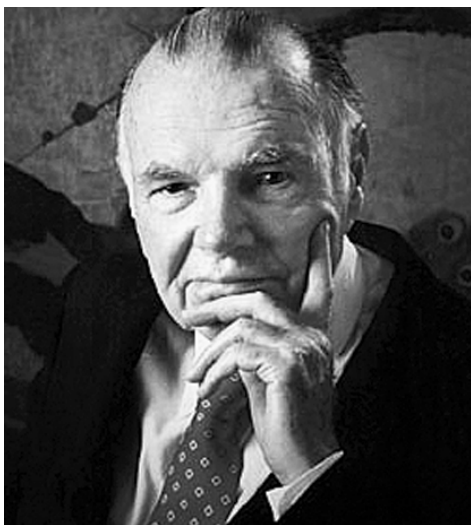
www.select.pt | www.vedior.pt | tel. 210 105 400

mentos eticamente incorrectos. Uma tarefa particularmente difícil para organizações cujas operações se alargam a diferentes países e culturas. O gigante financeiro norte-americano Citigroup é um bom exemplo, na medida em que a implementação de uma cultura ética se deparou com alguns obstáculos no 'trading floor' em Londres e no Japão.

Entendemos que a cultura ética não deve alicerçar-se num código, mas sim na responsabilidade individual. Isto não significa uma organização disfuncional sujeita ao livre arbítrio dos seus funcionários, que escolhem o que querem fazer com base na sua ética pessoal. Significa uma organização aberta, disposta a questionar e a alterar o seu comportamento para responder às considerações éticas dos seus empregados e, em certa medida, dos seus clientes, parceiros comerciais e da comunidade onde se inserem. Concretizar estas metas é, antes de mais, uma questão de liderança e um grande desafio para a gestão. Para integrar a cultura ética é necessário instituir códigos. O processo de escrita de códigos é, por isso, vital para os gestores conseguirem envolver os funcionários no todo que é a empresa. Um código aprovado pelo topo da hierarquia sem qualquer consulta aos demais funcionários dificilmente irá contar o apoio destes. A dependência excessiva de consultores externos também pode resultar na criação de padrões éticos inspidos, incapazes de absorver as melhores práticas, tradições e valores internos. Em suma: as reacções internas ajudam à integração.

Liderança também significa dar o exemplo. E este passa, acima de tudo, por uma maior abertura, coragem e capacidade de reacção - não por fugir ao confronto ou às críticas -, assim como por assumir acções e decisões. Os gestores devem delegar numerosas tarefas, nunca a responsabilidade ética. A ideia de que a ética é um problema que diz respeito aos "outros" constitui, no fundo, o maior obstáculo à im-

O fundador dos princípios da McKinsey



■ As empresas que colocam particular ênfase numa cultura ética devem muitas vezes esse compromisso à visão do seu fundador. A consultora McKinsey, liderada por muitos anos pelo já falecido Marvin Bower, é disso exemplo. Bower acreditava que era seu dever, como líder, criar um conjunto de valores comuns que pudessem ajudar uma organização a crescer. Na sua opinião, os executivos de empresas com uma liderança forte e íntegra referem-se, amiúde, "à nossa filosofia" ou "à forma como as

coisas são feitas aqui na empresa". Trata-se de um processo evolutivo, de uma filosofia que transforma progressivamente orientações ou regras em práticas correntes, isto é, nos padrões de comportamento previstos.

Os valores da McKinsey ainda hoje reflectem substancialmente a filosofia de Bower, para quem os elevados padrões éticos geram três importantes vantagens competitivas:

- Poder e eficiência, na medida em que dão aos elementos que integram uma organização o poder decidir, com confiança, sobre as acções a tomar. Sabem que qualquer acção com contornos eticamente menos correctos será imediatamente condenada.

- Poder de atracção: atrai pessoas altamente competentes, logo, reforça a sua base competitiva.

- Melhores relações, e mais rentáveis, com clientes, concorrentes e público em geral pelo facto de ser uma empresa que faz o que tem de ser feito.

Sob a batuta de Bower, a integridade era quem mandava na McKinsey. "Se não suporta sofrer para fazer valer os seus princípios, de que lhe serve tê-los?", disse um dia. Quando um dos seus mais talentosos executivos se envolveu num grave conflito de interesses, que violava os valores da empresa, Bower deu-lhe meia hora para arrumar as suas coisas e deixar a empresa.

A cultura ética não deve alicerçar-se num código, mas sim na responsabilidade individual. Este é um grande desafio para a gestão.

plementação de uma cultura ética em estruturas de incentivos a curto prazo. Os abusos que se têm registado nos países anglófonos nos últimos tempos concernem em especial à área da contabilidade e resumem-se a "pôr as contas em ordem" para se poder aumentar a remuneração dos executivos de topo. E isso tem sido feito das formas mais diversas, desde escamotear custos e receitas, transferindo-os de um dado período para outro, a ajustar os retroactivos do preço de exercício das opções de acções.

Trata-se, porém, de um fenómeno universal. Jack Welch, antigo CEO da General Electric (GE), admitiu que a sua equipa executiva na GE se mostrara aberta à manipulação dos resultados, embora de uma forma legal. A Royal Dutch Shell - tida em tempos como um exemplo de solidez ética - também adulterou os valores das reservas de produção. E até a Apple, um dos expoentes máximos da tecnologia, já foi apanhada na saga dos retroactivos das opções de acções.

Este tipo de esquemas - sejam eles legais ou ilegais - têm normalmente lugar em empresas onde os pacotes remunerativos dos membros da administração são essencialmente compostos por acções e opções de acções. A remuneração reflecte cada vez mais o desempenho e este serve de alavanca ao preço das acções - uma variável determinada por diversos factores que nada têm a ver com o desempenho individual da empresa - ou dos resultados, sendo ambos facilmente manipuláveis. Se a isto somar-

mos a pressão exercida por gestores de fundos e analistas para "trabalhar os números", temos a receita para o fracasso da ética.

Estas estruturas de incentivos na administração e restante hierarquia não só impedem a instituição de um comportamento ético como têm desvantagens comerciais. Parte da missão dos líderes empresariais nos países anglófonos passa, assim, por redefinir os sistemas remuneratórios e de prémios para que estes não ponham em causa o comportamento ético. Ou seja, menos opções de acções e mais acções, ainda que restritas, e uma menor dependência do preço das acções ou de medidas de desempenho directamente ligadas aos resultados. Ajudar as pessoas a encontrar uma "bússola moral" no complexo mundo empresarial é, sem dúvida, um grande desafio. Mas há vantagens em fazê-lo. ■

* 'All You Need To Know About Ethics and Finance', de John Plender e Avinash Persaud, será publicado em Setembro pela Longtail Publishing; www.allyouneedtoknowguides.com

Cadernos de Management

por Rita Gama

Acabaram-se as férias

O que é bom acaba depressa! Depois de um mês, ou quase, de férias, há que voltar ao trabalho. E para entrar com o pé direito, saiba o que fazer passo a passo.

Comece por mandar um e-mail às pessoas com quem habitualmente lida a dizer que está de volta. Se for caso disso, mude também a mensagem do atendedor de chamadas. Depois, consulte a lista de afazeres, que deixou escrita (deixou, não deixou?) antes de partir para férias, e veja o que deixou por fazer entre reuniões, telefonemas ou projectos. Se deixou os assuntos pendentes entregue a outra pessoa, marque com ela uma reunião para se pôr a par das novidades e acontecimentos.

Estabeleça prioridades e vá resolvendo os assuntos consoante a sua urgência e importância. Se estava a pensar fazer todo ao mesmo tempo, esqueça. Não resulta. Faça o mesmo quando consultar a sua caixa de correio electrónico. Elimine o que não presta e crie pastas para classificar as suas mensagens. Assim, saberá logo quais os assuntos a que deve dar andamento imediato e os que podem esperar. Sobretudo, não se esqueça que algumas precisam de resposta. O ideal é mesmo guardar uns minutos por dia para se dedicar a esta tarefa. Não custa nada e vai ser mais fácil entrar na rotina.

Estabeleça prioridades e vá resolvendo os assuntos consoante a sua importância.

Sabe redigir um relatório?

Redigir um relatório pode não ser evidente. Ao mesmo tempo que deve ser informativo e relatar os factos, deve também conter a opinião de quem o escreve. O ideal é começar por pesquisar o assunto. Leia documentos já escritos ou vá investigar no trabalho através de interrogatórios, testemunhos ou análise dos factos. Não se deixe levar por tudo aquilo que encontra. O excesso de informação pode não ajudar. Convém, limitar as pesquisas e basear-se apenas nos especialistas.

Posto isso, defina qual é o objectivo do relatório. Isto é, escreva sobre o que de facto está a dar problemas e quais as soluções possíveis para acabar com eles. Argumente bem, antes de apresentar os resultados. Tenha em conta os interesses, disponibilidade e função do destinatário. Por exemplo, de

Para quê perder tempo a redigir 100 páginas se o director não dispõe de mais de dez minutos para ler o documento

que adianta encher o texto de palavras técnicas se o seu leitor não vai perceber uma linha? Ou então, para quê perder tempo a redigir 100 páginas se o director não dispõe de mais de dez minutos para ler o documento? Por vezes, a solução passa por elaborar várias versões de um mesmo relatório.

Acima de tudo, faça frases curtas, sem grandes floreios, e não dê margem a duplas interpretações. Seja claro e objectivo.



PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL

1 O que é uma empresa ética?

■ Na verdade, não há empresas éticas e não éticas, o sujeito da ética é a pessoa, não a empresa. Num acidente ambiental, por exemplo, pode haver responsabilidade jurídica de uma dada empresa, mas a responsabilidade moral - a haver - terá de ser exigida à pessoa ou pessoas concretas. É por isso que mesmo num crime organizado se distingue entre os autores materiais e a autoria moral.

2 É preciso ter um código para se ser uma empresa ética?

■ Não é preciso, mas pode ajudar. De qualquer modo, a simples implantação de um código de comportamento não assegura que se apreciem e pratiquem os valores e normas que nele se estabelecem. O código de conduta representa um ideal de comportamento, mas o comportamento real não reside na norma, mas na virtude. Para o código, basta uma aprendizagem teórica, mas a virtude requer uma aprendizagem prática.

3 Qual a diferença entre uma empresa ética e uma responsável socialmente?

■ Uma empresa ética implica um comportamento ético por parte das pessoas que participam na empresa, a começar pelos seus responsáveis. Hoje substituiu-se a "ética" pela chamada "responsabilidade social". Com alguma maldade, poderíamos dizer que a ética tem a ver com a realidade da empresa vista a de dentro, enquanto a responsabilidade social parece estar mais virada para empresa vista a partir de fora.

4 As empresas portuguesas são éticas?

■ Não há empresas portuguesas éticas, há pessoas que nas empresas têm comportamentos pautados por padrões éticos e outras por padrões menos éticos. Num ambiente concorrencial, com regras de jogo limpo, o comportamento ético generaliza-se. Como dizia Arthur Seldon: "mesmo os homens maus podem ser levados pelo mercado a fazer o bem, enquanto homens bons podem ser induzidos pelo processo político a fazer o mal."