

Por uma nova



ordem nas relações de trabalho

POR **CARMEN MIGUELES**

A redefinição do papel das empresas no cenário contemporâneo – de encolhimento dos estados nacionais, expansão de uma nova ordem internacional e crescentes conflitos culturais, étnicos e de valores –, vem exigindo uma atuação em novas bases. Os estudos sobre Responsabilidade Social buscam compreender esses desafios e construir metodologias de ação para o novo cenário. Mas ainda são poucos os profissionais de recursos humanos que entendem o impacto desse contexto em sua atuação.

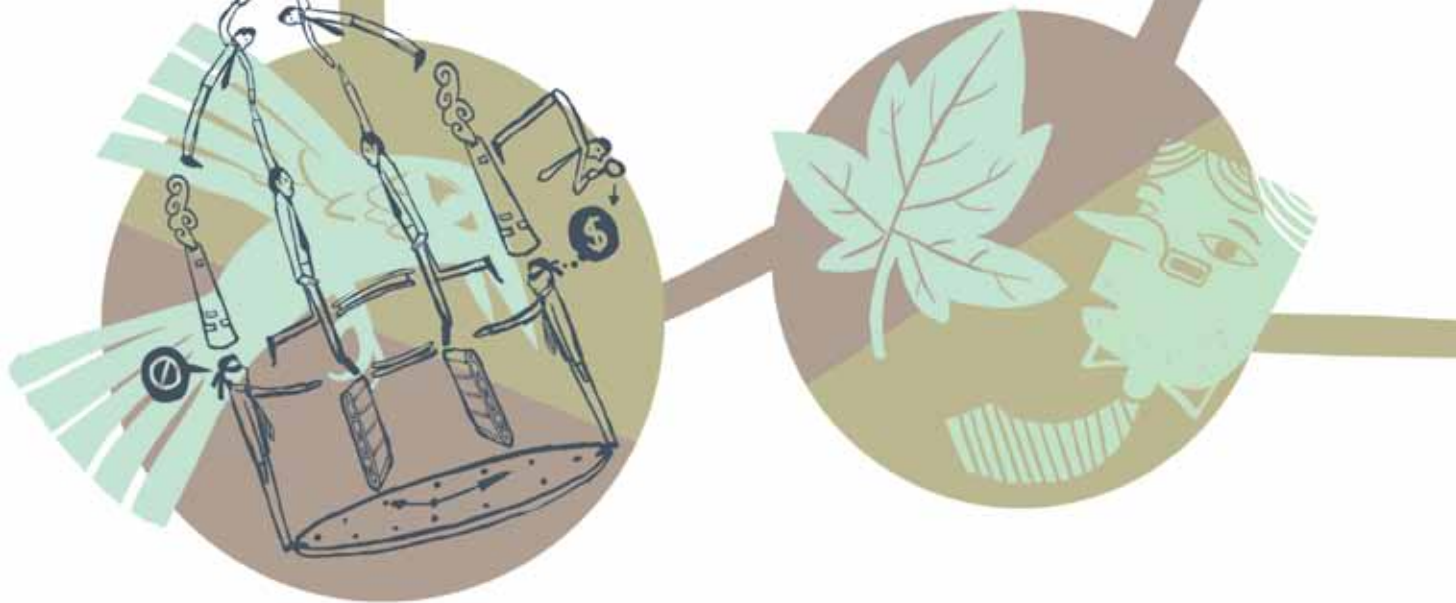
A sustentabilidade das organizações depende, cada vez mais, de um diálogo contínuo com seus *stakeholders*, de modo a neutralizar os conflitos existentes para que não ameacem suas atividades, seu crescimento e a definição de estratégias de cooperação que atendam aos objetivos de múltiplos atores. Os funcionários são os sujeitos capazes de desenvolver essas ações e entender a complexidade de cada desafio, buscando soluções que atendam à pluralidade de interesses. As definições de cargos, papéis e funções – nos limites estreitos com que historicamente foram orientadas – tendem a ser “camisas de força” para o desenvolvimento da inteligência competitiva que facilita o surgimento das melhores soluções em cada situação. Construir contextos capacitantes em que os funcionários possam agir em rede, com foco em valores, é hoje o principal desafio dos profissionais de gestão de pessoas.

Um fato marcante no surgimento da preocupação global com questões relativas à responsabilidade social foi o acidente da Union Carbide em Bhopal, na Índia, em 1984, que matou muitas pessoas e causou danos irreparáveis à reputação da empresa mundo afora. Começa a ficar claro que, no longo prazo, uma boa reputação reduz os

custos de transação da empresa com outros agentes e favorece suas atividades. Essa tendência se acelerou com a percepção coletiva da degradação do meio ambiente pelo processo de industrialização, que ocorreu em larga escala na segunda metade do século XX, e com a percepção global de que os estados nacionais não são ágeis e capazes o suficiente para se anteciparem e resolver esses problemas. A questão da sustentabilidade passou a ocupar a agenda política de várias lideranças. As empresas queriam se antecipar à legislação para evitar que uma imagem cada vez mais ameaçadora levasse à escolha de líderes que aprovariam leis inviabilizadoras dos negócios. As Nações Unidas propuseram, então, o Global Compact, pacto global liderado por Kofi Annan, como forma de garantir a estabilidade e a sustentabilidade da globalização. Esses esforços tornam-se mais relevantes na medida em que as empresas crescem e, muitas delas, vivem a primeira fase de integração de mercados com faturamento maior do que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos estados nacionais e, portanto, com maior capacidade de mobilização de recursos, para o bem ou para o mal.

NOVA DINÂMICA EMPRESARIAL As novas formas de comunicação, a integração global, a consciência ecológica e o ativismo de algumas organizações não governamentais foram fundamentais para avançar o movimento da sustentabilidade. Na raiz dessa mudança, no entanto, encontramos algumas causas mais profundas, que afetam o desempenho econômico das empresas no curto prazo. A hipercompetição altera o equilíbrio de poder entre consumidores e produtores em todo mundo. Na era da produção em massa, a redução de custo gerada pelos ganhos de escala era tão grande que





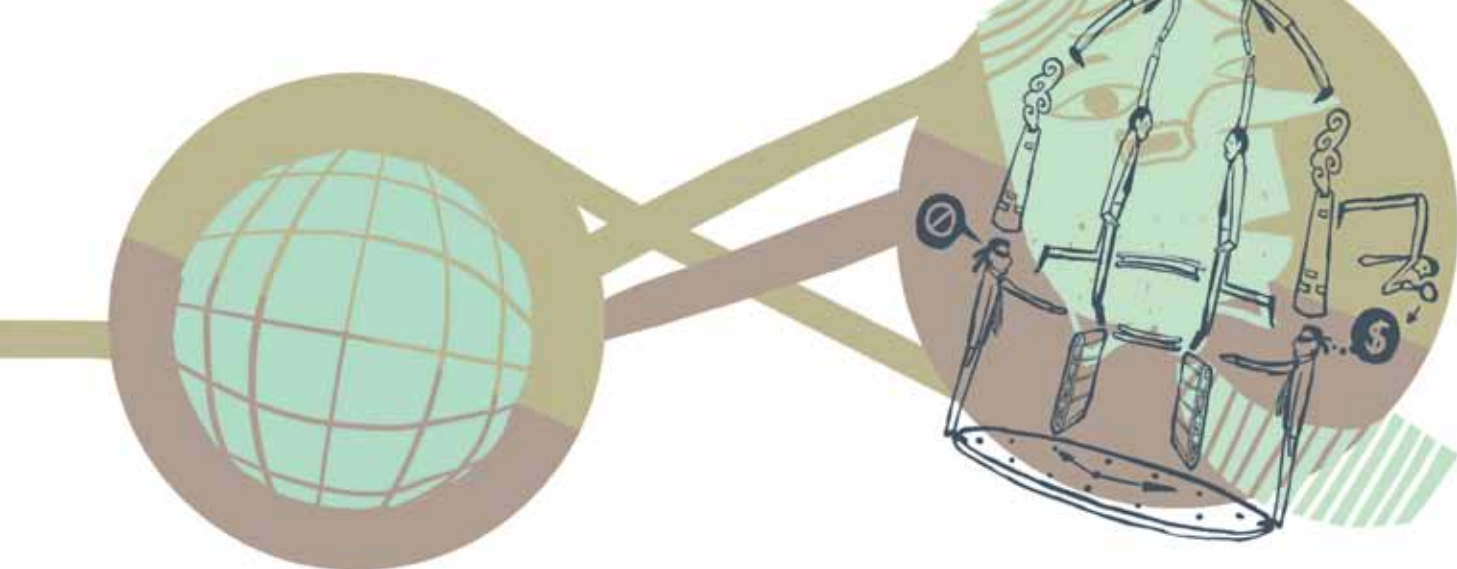
COMPRAR PELA MARCA É UTILIZAR UM RECURSO SIMPLIFICADOR: A MARCA CONDENSA A IMAGEM DO PRODUTO E FACILITA A ESCOLHA

os consumidores compravam o que as empresas ofereciam, já que isso gerava conforto e economia significativos.

Mas o aumento do número de empresas veio alterar essa dinâmica. Podendo escolher entre vários produtos e marcas, os consumidores começam a diferenciar produtos bastante similares na sua essência, com base nos seus atributos reais e simbólicos. Isso gera a reputação e a confiabilidade que motivam o consumidor a pagar mais por produtos de determinada marca. Os livros escolares falam das empresas de pesca de atum que usam redes seguras para os golfinhos. As crianças começam a exigir o selo na embalagem do produto, que garanta a pesca consciente. Confrontadas com esse fato, as mães pagam mais pelo atum ecologicamente correto e mostram a seus filhos que estão dispostas a apoiar comportamentos morais. Já os adolescentes afirmam seus valores e princípios comprando maquiagem da Body Shop, que não faz experiências com animais. Natura e Boticário, no Brasil, associam sua marca à valorização da natureza. Os “ativos intangíveis” das organizações, como marca e confiabilidade, passam a ter valor contábil e a afetar o valor das suas ações. O mercado começa a buscar informações confiáveis sobre as empresas, e passam a ser usados alguns mecanismos de mensuração, como o Dow Jones Sustainability Index, para dar segurança aos investidores.

Os consumidores fazem um movimento similar, mas, na falta de índices para o consumo, escolhem com base nas marcas. Se entrarmos no universo de informação que é um supermercado, perceberemos a impossibilidade do consumidor se informar adequadamente sobre cada produto – o custo da informação, em tempo e esforço, é simplesmente alto demais. Comprar pela marca é utilizar um recurso simplificador: a marca condensa a imagem do produto e facilita a escolha. Assim como as pessoas, as marcas constroem a reputação, que ajuda a reduzir os custos de transação, criando confiança e motivando a interação. O consumidor mais bem informado filtra as mensagens recebidas pela mídia e as confronta com informações de várias outras fontes. Ele também está sujeito a inúmeros processos de mediação cultural e social das mensagens que recebe dos meios de comunicação. A marca deixa de ser algo produzido apenas pelos esforços de propaganda, para ser o resultado da percepção social de uma série de grandes e pequenas decisões, que acabam se transformando em indicadores da qualidade dos processos de gestão da empresa.

O crescimento rápido das empresas cria problemas de gestão que antes eram próprios do setor público: como garantir ao pequeno acionista – que não participa das reuniões de conselho das empresas e nem fiscaliza o gestor – que a gestão da empresa na qual ele pretende investir não colocará em risco suas economias? Ampliam-se as pressões pela criação de mecanismos de governança corporativa, que dêem transparência ao uso e investimento de recursos. Esses mecanismos passam a demandar esforços para repartir e equilibrar o poder dos gestores. Assim, garantem o direito dos acionistas, num primeiro momento, e dos empregados e outros *stakeholders*, mais tarde, de



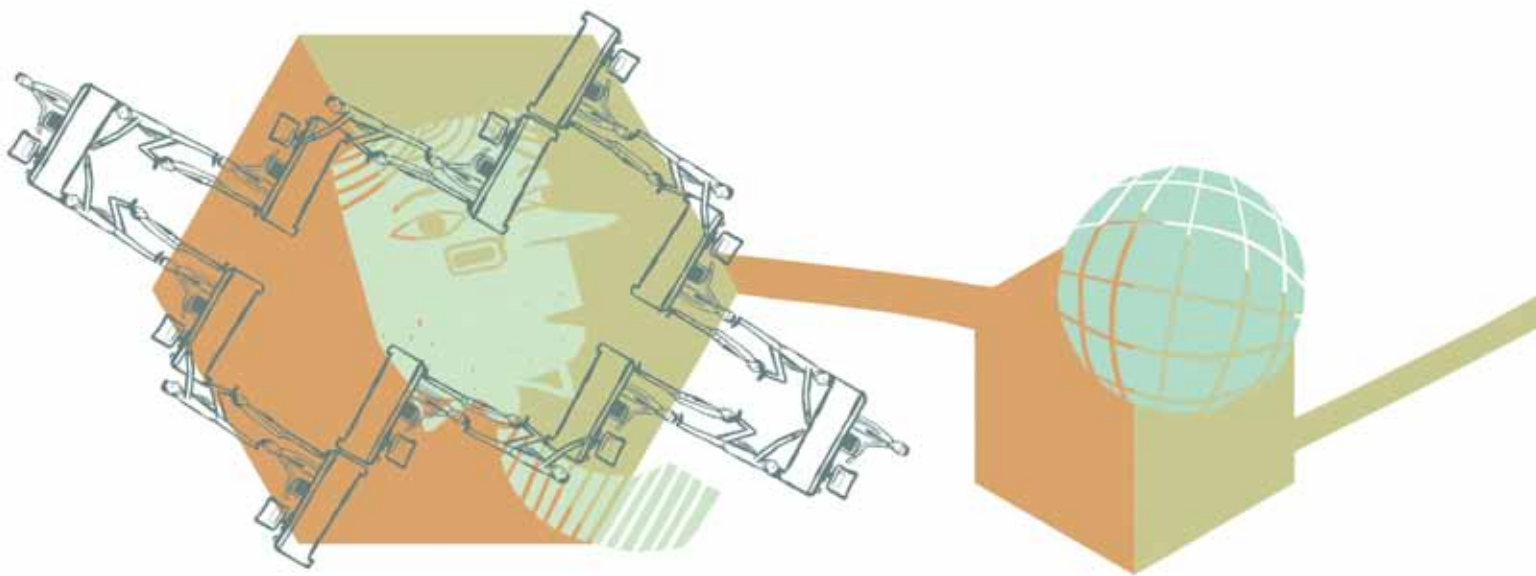
intervir na gestão da empresa. Um dos principais problemas que os recentes escândalos do mercado financeiro (como o caso Enron) trouxeram à tona é o risco moral. Ao permitir a premiação dos gestores por resultados financeiros imediatos, os sistemas de gestão pouco transparentes e com foco no curto prazo podem incentivá-los a trabalhar pela maior remuneração imediata possível, em detrimento da sobrevivência e lucratividade da empresa no longo prazo. Também podem ameaçar os interesses dos acionistas (sobretudo os pequenos) e dos funcionários, especialmente os que trabalham com o conhecimento e têm foco na inovação. Esses colaboradores detêm a propriedade de conhecimentos técnico-científicos e saberes práticos e tácitos, fundamentais para que a empresa inove de forma continuada.

Um exemplo ajuda a ilustrar esse fato: a Petrobras é a única empresa no mundo que consegue extrair petróleo do fundo do mar na profundidade de 2.000m, graças às tecnologias que desenvolveu ao longo do tempo. Para ter essa competência instalada, centenas de profissionais que trabalham no centro de pesquisa da empresa dedicaram anos ao desenvolvimento de conhecimento científico e realizaram os estudos necessários a essas descobertas. Para que esse investimento em “bens específicos da firma”, como a ele se referem os economistas, se transforme em resultado econômico para os trabalhadores, seu contrato de trabalho precisa ser de longo prazo. Até porque, esse conhecimento não tem valor de mercado fora da empresa, já que nem mesmo o concorrente mais próximo está perto de poder utilizá-lo. Para conseguir que os grandes talentos façam investimentos em bens específicos da firma, a organização oferece contratos em que os empregados inteligentes possam confiar. Mas como todos os contratos são

imperfeitos – no momento da contratação, os agentes nunca têm informação suficiente sobre como aquela relação econômica se desdobrará ao longo do tempo –, a adesão a certos valores e os esforços para a construção de contratos psicológicos informais são complementos fundamentais para ampliar a confiabilidade da relação.

Mas quantos profissionais de RH estão preocupados com essa nova complexidade dos contratos e seu impacto na capacidade da empresa de reter talentos e inovar no tempo? Quantos deles percebem que é preciso reconhecer o crescimento do poder dos empregados, gerado pelas demandas de conhecimento, e organizar esse novo equilíbrio de poder para reter esses funcionários?

A empresa capitalista tradicional, como descrita nos trabalhos de Karl Marx, está desaparecendo gradativamente e dando lugar a um novo tipo de organização da atividade econômica. Marx, em seus trabalhos, ressaltava o fato de que as empresas capitalistas da época eram construídas com base na separação entre a propriedade dos meios e os instrumentos de produção, concentrados nas mãos de um pequeno número de proprietários, e o trabalho assalariado, que dependia desses meios e instrumentos. Como é da dinâmica do capitalismo crescer pela competição, Marx percebia a tendência crescente do capital em ganhar escala para reduzir o custo unitário, aumentando a concentração na mão de poucos e gerando um exército de seres humanos sujeitos aos esforços das empresas de reduzir os seus salários e, conseqüentemente, aumentar os lucros para reinvestir em ganhos de escala. Como o escalonamento global da competição alterou as condições da luta por mercados – exigência de diferenciação competitiva das empresas e inovação em produtos e serviços – a inteligência competitiva e o uso intensivo do



O RESPEITO ÀS CULTURAS, COMO PREGA O MULTICULTURALISMO MAIS RADICAL, MUITAS VEZES MAIS PRODUZ DO QUE CORRIGE AS INJUSTIÇAS E OS PROBLEMAS

conhecimento tornaram-se fundamentais para a sobrevivência das organizações. Mas o conhecimento e a fonte da inteligência competitiva pertencem aos empregados, hoje detentores de recursos fundamentais para o sucesso das organizações. E como o crescimento das empresas depende de injeção de recursos, obtidos muitas vezes pela abertura de capital na bolsa de valores, que atrai recursos de fundos de pensão e outros acionistas minoritários, a propriedade dos outros meios e instrumentos de produção também entra em processo de pulverização.

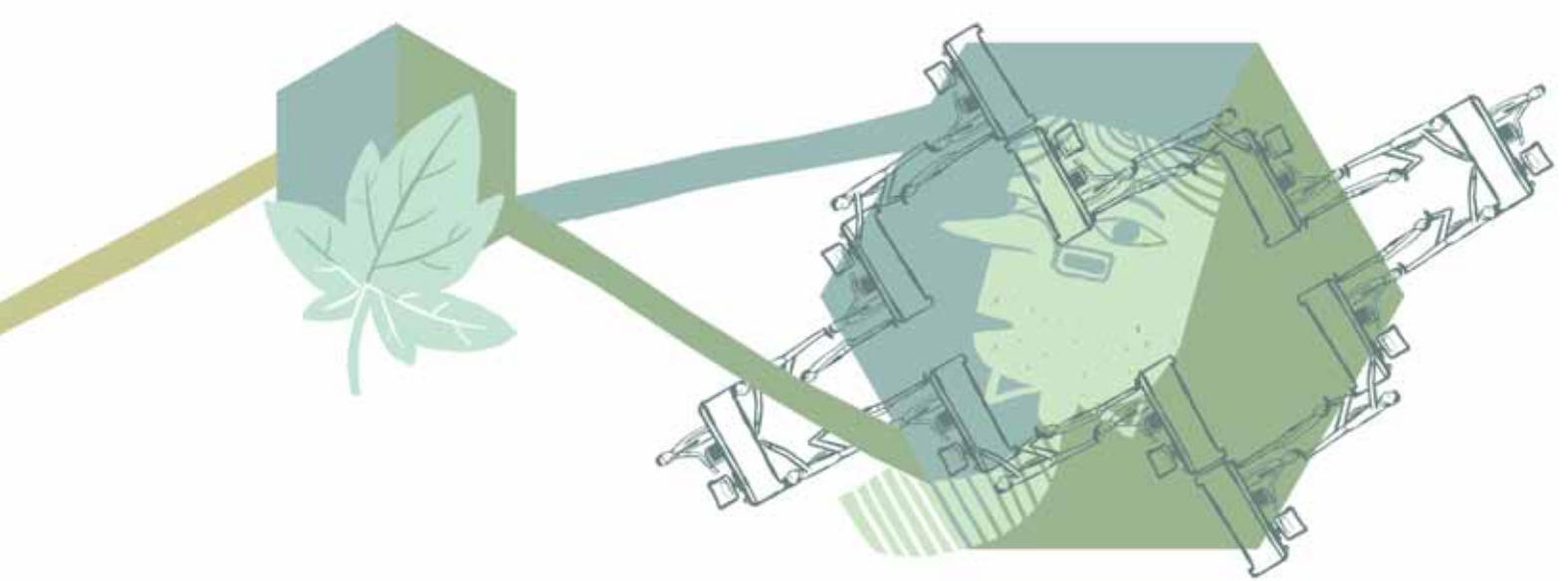
Por essas razões, algumas empresas estão buscando modelos de gestão baseados em valores. Trata-se de um indicador da transformação pela qual as empresas vêm passando e que, embora seja uma prática em expansão no mundo empresarial, carece de teorização como fenômeno histórico e sociológico.

Na realidade, se observarmos em toda sua dimensão, esse desenvolvimento se apresenta como o surgimento de uma nova institucionalidade – novas formas de organização social emergem das sociedades capitalistas tradicionais. Agora, as empresas têm que lidar com demandas econômicas, sociais, ecológicas e políticas, às quais não estavam sujeitas, e para as quais instituições como o Estado e a família não têm resposta. São demandas articuladas

por diversos grupos na sociedade, minorias étnicas, culturais, econômicas e de gênero, com forte potencial a se tornarem grupos de pressão.

O respeito às culturas, como prega o multiculturalismo mais radical, muitas vezes mais produz do que corrige as injustiças e os problemas. Ao assumir uma cultura como um todo monolítico, acreditando que a identidade cultural é produzida pelo simples fato dos indivíduos nascerem em certo grupo social, o multiculturalismo ignora formas históricas de opressão e poder. Assim, ajuda na sua manutenção e sobrevivência, ao assumir que as definições morais de um grupo podem, corretamente, ser impostas aos seus membros em nome da cultura. Mas corrigir esse erro não pode ser ação de uma empresa isolada, pois isso atrairia um bombardeio de oposição à sua ação e comprometeria sua sustentabilidade e lucratividade. Abordagens mais sutis e criativas, muitas vezes desenvolvidas por empregados que pertencem ao grupo articulador da demanda (ex. negros, mulheres ou índios) e enxergam essas sutilezas, podem resolver essa dificuldade. Os empregados devem entender a importância de geração de valor, de forma ética, para vários públicos, e a empresa criar mecanismos internos que permitam a participação. Mas o que precisamos fazer para isso?

AMBIENTE ABERTO À INOVAÇÃO A complexidade desse novo cenário nos cobra novas soluções que dependem, muitas vezes, apenas da criatividade – capacidade única dos seres humanos de produzir o absolutamente novo a partir de elementos pré-existentes, tendo como único recurso necessário o gênio humano. Com apenas sete notas musicais foi possível compor todas as músicas do mundo; com os poucos sons da língua e as poucas letras dos alfabetos, toda a literatura; com as quatro cores



básicas, todos os tons dos maravilhosos quadros que cobrem as paredes dos museus. A compreensão dessa capacidade humana, que se revela sempre que há espaço para o novo, coloca em novo prisma a questão do “talento” e do “capital humano” (vista, normalmente, de forma tão obtusa nas empresas).

O que nos chama a atenção é que essa capacidade se revela em espaços onde a relação social as estimula. Não é por coincidência que as melhores músicas clássicas foram produzidas em Viena, os melhores sambas na favela e muito das grandes pinturas em Paris. Renoir, Gauguin, Cézanne e outros não teriam se revelado como talentos não fossem as condições propícias da França no seu tempo. Soluções geniais costumam surgir para questões em torno das quais as pessoas se organizam para criar e pensar. Equilibrar os interesses de vários *stakeholders*, gerando valor para todos de forma sustentável, depende da capacidade dos membros de uma empresa de recombinar elementos, descobrir novas oportunidades e fazer as concessões necessárias. Empresas com foco excessivo nas tarefas, cobranças por resultados apertados no curto prazo, metas de desempenho com indicadores isolados, pouca ou nenhuma coordenação dos processos criativos voltados para a produção de valor, ou formas estreitas de pensar a concorrência no mercado, jamais serão capazes de construir um contexto propício a essas ações. Nessas organizações, a questão da responsabilidade social será sempre um discurso longínquo, teórico e descolado da prática.

Já as empresas que oferecem um ambiente de trabalho aberto à criação e renovação, com capacidade de produzir valor econômico de forma sustentável, têm outro tipo de ação:

- Entendem a ética como uma estratégia para

resolver conflitos reais, diários e comuns (é possível encontrar uma solução ótima e sustentável para as partes envolvidas)

- Cobram dos seus empregados esforços nessa direção; estão abertas a novas alternativas que podem surgir do diálogo entre as partes

- Capacitam seus empregados a perceberem a tarefa como apenas parte do seu trabalho

- Discutem valores

- Acreditam no contínuo “desvelamento” (como Heidegger chama esse processo) das potencialidades humanas.

Essa empresa é um viveiro de criação dos líderes necessários à nova ordem, em que a lucratividade, a sustentabilidade e o respeito social, cultural e ambiental surgem como valores indiscutíveis.

CARMEN MIGUELES é professora da Fundação Dom Cabral, Doutora em Sociologia pela Universidade de Sophia, em Tóquio (Japão)

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Hart, Stuart. *O capitalismo na encruzilhada. As inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre, Bookman, 2006.

Freeman, E. R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

CANCLINI, Néstor, *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 2001.

Martin-Barbero. *Dos Meios às Mediações. Comunicação, Cultura e Hegemonia*. Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2003.