

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

EDSON ALVES FERREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
A APLICAÇÃO DESSA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA EMPRESA DE
UM PONTO DE VISTA ÉTICO

São Leopoldo

2011

EDSON ALVES FERREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

A APLICAÇÃO DESSA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA EMPRESA DE
UM PONTO DE VISTA ÉTICO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Roberto Ervino Zwetsch

Segundo Avaliador: Flávio Schmitt

São Leopoldo

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383a Ferreira, Edson Alves

Planejamento estratégico: a aplicação dessa ferramenta administrativa na empresa de um ponto de vista ético / Edson Alves Ferreira ; orientador Roberto Ervino Zwetsch. – São Leopoldo : EST/PPG, 2011.

71 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2012.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração de empresas. 3. Ética empresarial. I. Zwetsch, Roberto Ervino. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

EDSON ALVES FERREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

A APLICAÇÃO DESSA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NA EMPRESA DE
UM PONTO DE VISTA ÉTICO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data:

Roberto Ervino Zwetsch – Doutor em Teologia - Escola Superior de Teologia

Flávio Schmitt – Doutor em Ciências da Religião - Escola Superior de Teologia

RESUMO

A pesquisa foi realizada com o intuito de mostrar o que acontece com organizações que fazem uma proposta no seu planejamento estratégico e, na prática fazem diferente, ou seja, a visão e missão expostas são apenas peças decorativas, que em algumas situações estão expostas em algum lugar da organização. Na observação feita, foi possível relatar isso, entre a exposição e a aplicação da proposta do planejamento existe um longo caminho a ser percorrido. Imagino que esta distância exista justamente por causa da dificuldade de implantação, essas dificuldades são preponderantes por causa da chamada “zona de conforto” em que as pessoas se encontram. Uma mudança é exigida diante dessa dificuldade. Outro ponto que muitas vezes interfere na realização do planejamento é o modelo ético a ser usado. Essa perspectiva ética para um planejamento me parece ainda incipiente. É notável a importância do planejamento estratégico na gestão de qualquer organização, mas na maioria das vezes é usado só nas grandes corporações. Mais uma vez é possível perceber o poder do capital, capital esse que nem sempre é prejudicial. Só que ao pensar em sociedade mais igualitária já pensamos nisso, está de novo o capital dominando, porque a pequena empresa em sua maioria não dispõe de recursos para essa implantação. E mais, além delas disporem do capital, ainda há o problema ético. O que poderia ser chamado de problema ético? Seria o pouco preparo desses empresários com esses comportamentos da sociedade. Em resumo, nas pequenas empresas, cujo processo de gestão é quase sempre familiar, fica ainda mais difícil essa implantação. Por isso, essa observação mostrou que algumas empresas fazem o planejamento estratégico no papel e só expõem seu *banner* com a frase principal do planejamento.

Palavras-chave: Ética Empresarial. Planejamento Estratégico. Gestão.

ABSTRACT

The survey was conducted in order to show what happens to organizations that make a proposal in its strategic planning and, in practice are different, in other words, the vision and mission are only exposed decorative, that in some situations are exposed somewhere in the organization. In the observation made, it was found, between exposure and implementation of the proposed planning there is a long way to go. I imagine that this distance exists precisely because of the difficulty of implanting, these difficulties are prevalent because of the so-called "comfort zone" where people are. A change is required before this difficulty. Another point that often interferes with the planning is ethical model to be use. This ethical perspective for planning seems still in its infancy. It is remarkable the importance of strategic planning in the management of any organization, but most often is used only in large corporations. Again it's possible can see the power of capital, capital that this is not always harmful. Only the thought of more egalitarian society has thought of it, it's again dominating the capital, because small business in the the majority cases cannot afford for this deployment. Moreover, beyond them take control of capital, there's the ethical problem. What might be called the ethical problem? It would be entrepreneurs with little preparation of these behaviors in society. In summary, small companies, whose management process is almost always familiar, becomes even more difficult this deployment. Therefore, this observation showed that some companies do strategic planning on paper and only expose your banner with the phrase Main planning.

Keywords: Business Ethics. Strategic Planning. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELEVÂNCIA ATUAL	8
1.1 Planejamento: formulando um conceito	8
1.2 Princípios gerais do planejamento	10
1.2.1 <i>Algumas modificações provocadas pelo planejamento</i>	10
1.2.2 <i>Planejamento estratégico</i>	11
1.2.3 <i>Visão da organização</i>	12
1.2.4 <i>Missão</i>	13
1.3 Instrumentos de análise para o planejamento	14
1.3.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	14
1.3.2 <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	16
1.3.3 <i>Análise SWOT</i>	17
1.3.4 <i>Análise do ambiente</i>	18
1.4 Princípios organizacionais	20
1.4.1 <i>Valores</i>	20
1.4.2 <i>Estratégia</i>	21
2 MERCADO, EMPRESAS E SOCIEDADE.....	23
2.1 Sociedade e empresa	24
2.2 Breve história das organizações	26
2.3 Evolução das empresas.....	30
2.3.1 <i>Empresas e seus relacionamentos</i>	35
2.3.2 <i>A importância do relacionamento das organizações</i>	36
2.4 Mercado, consumo e sociedade	37
2.4.1 <i>Segmentação de mercado</i>	40
2.4.2 <i>Dinâmica de mercado</i>	42
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ÉTICA E ÉTICA EMPRESARIAL	47
3.1 <i>Ética empresarial</i>	54
3.2 <i>Liderança ética</i>	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68

INTRODUÇÃO

Quando pensei sobre planejamento estratégico, imaginei que seria simples falar sobre esse assunto. No entanto, quando comecei a escrita, pude identificar o tamanho da dificuldade. Dificuldade essa que acredito ser devida a pouca experiência em escrever, que também foi sendo logo superada pela contribuição da orientação, e aí sim pude entrar no assunto com mais tranquilidade.

Falar sobre planejamento estratégico desde um enfoque ético é, sem dúvida, um desafio, desafio esse que agora já pode ser considerado cumprido. Ao falar sobre os princípios e da principal função do planejamento, dar norte para as organizações, foi possível perceber quão importante é essa ferramenta na gestão de uma empresa. Uma mudança que o planejamento estratégico provoca é a que se dá nos processos com pessoas e nas tecnologias. E por causa dessa mudança é imprescindível um maior cuidado no momento da implantação. Se não houver cuidado pode ser que essas mudanças tragam resultados negativos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa importante, mas tem um custo de implantação alto. Por isso, é necessário analisar bem antes de começar a implantação, até porque na maioria das vezes quando começam a fazer o planejamento alguns gestores já querem começar a implantação e isso tem levado alguns planejamentos ao fracasso, ou seja, não chegam ao final de sua implantação. Outro fator presente nesta pesquisa foi a predominância do enfoque ético: para cada situação, ou para cada proposta do planejamento, voltava-se para o comportamento da organização, para o comportamento das pessoas que formam essa organização e até para a sociedade em que a empresa está inserida.

Dentro do planejamento, é quase impossível não analisar esses comportamentos. Como sabemos, o planejamento provoca mudanças, e essas mudanças podem afetar a equipe e o local onde a empresa está. Por isso, o cuidado na implantação do planejamento estratégico é essencial, de acordo com o que for proposto no plano, ou seja, que visão será usada na organização, quais valores serão mais pregados pela instituição. Essas peças do planejamento influenciarão diretamente na nova apresentação da organização. Por isso, a necessidade de análises cuidadosas na implantação.

Quando uma organização se propõe a implantar esse modelo de plano, na maioria das vezes está se posicionando no mercado, ou tentando se posicionar, mantendo ou até propondo crescimento de sua participação nesse mercado. Por isso, a conotação de como será essa nova apresentação para esse mercado. Se essa apresentação não agrada a sociedade que compõe esse mercado, ela se afastará dessa organização. E o balanço de uma organização está justamente nisso, em colocar suas práticas administrativas de acordo com o desejo de seus clientes. Isso é visto quando uma empresa, antes de se instalar em algum lugar, faz uma pesquisa de mercado para saber como é aquela sociedade onde ela irá atuar. Daí surge a necessidade de conhecer melhor o local, a sociedade e os costumes para depois trabalhar essa implantação na organização, pois hoje tanto os funcionários quanto o público estão sempre de olho no comportamento empresarial. Hoje não adianta mais só falar, a sociedade quer ver ação.

É necessário que o planejamento reflita de fato o comportamento empresarial. Hoje a sociedade percebe até que modelo de gestão é adotado nas organizações, modelos como centralizador, transparente entre outros. Ao implantar o planejamento, a organização deve sempre analisar todos esses campos que serão afetados com essa implantação, buscando atingir resultados positivos.

1 O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELEVÂNCIA ATUAL

O planejamento é uma atividade inerente à humanidade. Em maior ou menor grau, todos planejam suas atividades individuais ou em grupos. O problema está em que, por não ser sempre uma atividade racionalmente organizada, nem sempre se atingem plenamente os objetivos propostos. O planejamento é uma atividade pela qual o ser humano, agindo em conjunto e através da manipulação e do controle consciente do meio ambiente, procura atingir certos fins já anteriormente por ele especificados. Partindo dessa definição de planejamento, deduz-se que o processo tem uma série de etapas a serem seguidas e alguns objetivos a serem alcançados.

Quando se trabalha com planejamento estratégico, nota-se uma dificuldade, tanto na elaboração quanto na sua aplicação, tendo em vista que esse planejamento deve ser implantado e acompanhado por muito tempo. O planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima no desenvolvimento de uma organização. No entanto, a dificuldade percebida em algumas observações feitas junto a empresas do estado de Rondônia na atualidade é a aplicabilidade dessa ferramenta. Entre outras razões, pode ser citado o custo do planejamento e a falta de mão de obra preparada para aplicação dessa ferramenta.

1.1 Planejamento: formulando um conceito

Ao pensar sobre planejamento, muitas vezes imaginamos um quadro com descrições, delimitando tempo e dinheiro a ser aplicado nesse objetivo. Steiner estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos abaixo relacionados darão como consequência o conceito de planejamento.¹ Após a análise destas cinco dimensões, o autor conceitua planejamento como um processo

¹ A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros. Uma terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, podendo nesse caso, ser planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. E, finalmente, a quinta dimensão correspondente às características desse planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e efetivo. O uso do planejamento dará condições para a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, pressupondo-se também a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e aplicação na empresa.

Este processo de planejar envolve, portanto, um “modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito: como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito”.² Esse modo de pensar citado por Oliveira tem muito a ver com a parte operacional das organizações. Alguns autores denominam essa ferramenta de 3Q e 1POC, criando assim uma tabela, na qual se divide as atividades que serão desenvolvidas em cada departamento ou setor da empresa. É uma ferramenta muito usada pelo SEBRAE na criação de planos de negócio. Com essa ferramenta, a instrumentalização do planejamento de forma geral fica mais visível, dando com isso ao empresário uma melhor visão de como será a aplicação de seus recursos.

O momento do começo do planejamento estratégico é de alta relevância, pois aqui se define um caminho de administração. Em outras palavras, qual “a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida, quais necessidades sociais que pretende atender, quais principais crenças e valores”.³ A grande importância dada ao planejamento é em função das definições que acontecem no momento em que se decide usar tal instrumento. A relevância dada às definições é pertinente em função da durabilidade das aprovações feitas. Aqui se definem quais principais objetivos e metas deverão ser cumpridos nos próximos anos de vida da organização. Neste início do trabalho do planejamento, também são definidas as regras do jogo, ou seja, como cada parte envolvida no processo desempenhará sua função a fim de que o planejamento saia de fato do plano teórico para a ação efetiva, começando a produzir os efeitos esperados do planejamento, que são as mudanças na tecnologia, nas pessoas e nos processos.

² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 5.

³ OLIVEIRA, 2007b, p. 108.

O planejamento como ferramenta de gestão produz resultados satisfatórios, como a prática já o vem demonstrando, isso quando bem trabalhado. Caso contrário, será uma obra que só aparece nos murais como aqueles *banners* apontando a visão e missão da organização. Ocorre que muitas vezes a realidade é bem diferente e nada daquilo que está exposto no cartaz se aplica à organização. Nesse último sentido, o planejamento de fato é um instrumento sem qualquer efetividade.

1.2 Princípios gerais do planejamento

São quatro os princípios gerais do planejamento para os quais o executivo de uma empresa ou organização deve estar atento:

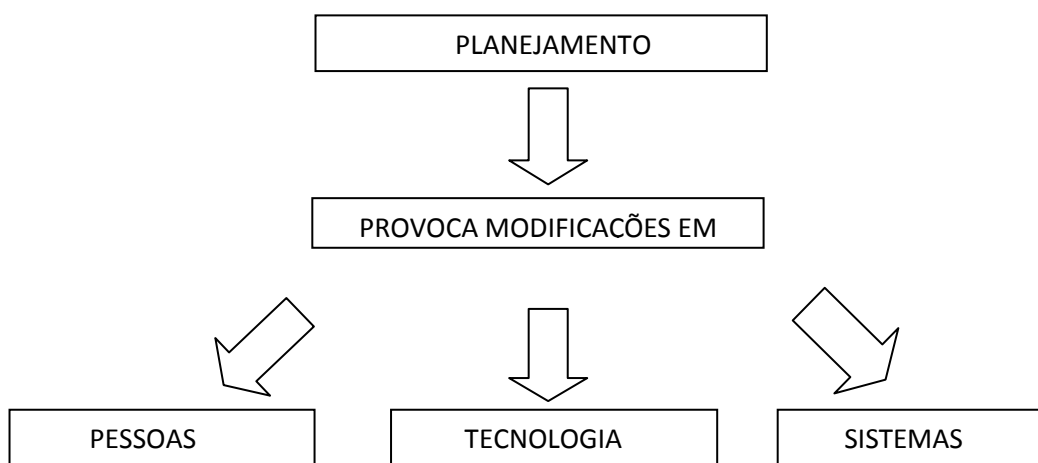
- a) Da contribuição dos objetivos, onde o planejamento deve sempre visar os objetivos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito”, aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;
- c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.;
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

1.2.1 Algumas modificações provocadas pelo planejamento

Como podemos ver na figura extraída do texto de Oliveira, é importante pensar sobre a aplicação do planejamento estratégico, pois muitas vezes os administradores não têm dimensão do tamanho da mudança que pode provocar a aplicação dessa ferramenta administrativa. Por isso, é importante fazer um trabalho preparatório bom, a fim de que todas as mudanças possam ocorrer sem prejudicar o andamento da organização. Como mostra a figura, as mudanças são significativas e

estão concentradas nas principais áreas da gestão empresarial, p. ex., ao propor uma mudança no pessoal; se o planejamento não conseguir adesão do pessoal, a organização poderá perder talentos que conseguiu ao longo tempo. E na tecnologia, que software ou que hardware usar? Isso tudo deve ser previsto com intuito de minimizar o impacto da implantação do planejamento estratégico.

Figura 1: Modificações provocadas pelo Planejamento



Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 7.

1.2.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa, bastante comentada dentro das organizações, só que por experiência temos visto que é pouco usado na gestão das empresas que tenho observado. Espero que essa observação não se reflita no universo total das empresas rondonienses, pois é sabido que uso dessa ferramenta proporciona crescimento no negócio. Por isso, nessa observação ficou claro que o desempenho de uma empresa depende de objetivos bem definidos e de administradores que trabalhem para que todas as atividades sejam desenvolvidas, atendendo os preceitos do planejamento.

Como já foi visto acima, a fase estratégica do planejamento talvez seja a parte mais difícil de ser aplicada, porque não é só criar uma frase bonita para chamar de missão ou visão e expor. Essa frase deve nortear todas as ações da empresa a partir da implantação do planejamento. Por isso, a Figura 1 mostra a dificuldade dessa implantação, sendo que as mudanças são certas, e muitas vezes nem os próprios empresários estão preparados para assumir essas mudanças.

A observação mostrou isso: a parte estratégica do planejamento é muito importante, pois ela dá uma sobrevida para o negócio, cria uma perspectiva de futuro, mostrando um objetivo maior, um lugar para que a organização possa vista pela sociedade e por grupos de interesses, dando-lhes desejo de se relacionar com ela.

1.2.3 Visão da organização

Quando já se sabe que algumas mudanças ocorrerão na organização, em função da implantação do planejamento estratégico, chega o momento da criação da visão da organização. A visão de uma organização deve mostrar o que ela pretende ser, ou seja, o seu desejo, onde ela estará no futuro. É uma espécie de sonho, mas com condições de ser realizado. Segundo observação feita em duas empresas da região, foram identificados dois modos de aplicação da visão. Em uma delas, os gestores tiveram preocupação que a imagem da empresa fosse condizente com sua visão e missão. No outro caso, os administradores não tiveram a mesma preocupação em relação à apresentação da visão e missão que a empresa tem no papel e a efetivamente praticada. Nota-se em situações como essas que o resultado da organização que se propõe a fazer algo em sua visão e faz é sempre diferente daquela que promete e não faz. Oliveira sugere “a visão como um limite que os gestores impõem para sua organização”.⁴ É por essa razão que a visão de uma organização deve ser bem ampla, pois a visão nada mais é do que uma imagem que os gestores criam e, através da escrita, tentam passar para a comunidade essa imagem. É a forma de mostrar ao público como será a organização no futuro.

A preocupação dos teóricos em relação à visão é que ela de fato deva ser ampla, para que a organização não tenha que a cada pouco mudar sua definição primeira, pois seria um problema para uma empresa quando, ao elaborar seu planejamento estratégico, estabelecesse uma visão que dentro de dois anos já tivesse sido alcançada. Nesse caso, uma mudança de visão se torna necessária, porque com esse acontecimento é como se empresa não tivesse mais motivos para sua sobrevivência. No estudo das ciências contábeis, existe um princípio muito importante, que pode até ser um insulto aos planejadores quando da criação de

⁴ OLIVEIRA, 2007b, p. 65.

seus planos, esse princípio fala da continuidade, ou seja, ao criar-se uma organização o que se espera dela é sua perpetuidade. Parece-me ser esta a razão pela qual Oliveira tenha afirmado que é necessário em uma organização, ao criar seu plano estratégico, ter “coerência entre o que a empresa se propõe fazer e o que efetivamente faz”.⁵

1.2.4 Missão

A missão corporativa está relacionada com o direcionamento da organização mediante seus funcionários e colaboradores. É a finalidade pela qual todos os esforços da organização estão direcionados. Nessa parte da formulação do plano, definem-se alguns pormenores do planejamento, tendo em vista a área de atuação da organização. A organização deverá responder a algumas perguntas como: motivo de sua existência, expectativas de mercado e pretensões futuras. A missão de uma organização deve nortear suas ações diárias, ela deve em sua premissa emanar um leque amplo de atuação da organização, tendo em vista que da organização, seja qual for o setor de sua atuação, espera-se um crescimento, e sua missão deve prever isto para que possa manter a organização ativa, com alvos e metas a serem atingidos. O crescimento, a ampliação da organização é uma constante. Como diz o princípio da contabilidade que versa sobre a continuidade, a missão da organização também deve demonstrar isso. A característica de perpetuidade e permanência da empresa no mercado deve ser demonstrada no desenvolvimento de suas atividades. Dando sempre visibilidade ao crescimento, uma organização deve explicitar em sua missão um trabalho forte mostrando à comunidade e seus colaboradores esse desejo de crescimento. A desmotivação de seus colaboradores vem ao perceberem a mesma falta de motivação na empresa. O que cada colaborador de uma organização espera é que ela possa suprir seus desejos pessoais. Se não é possível ver isso na organização, a pessoa começa a procurar outra organização que preencha melhor suas expectativas.

Nesse sentido, é importante destacar o que toda e qualquer organização deve, ao elaborar seu planejamento estratégico, incluir seus colaboradores no processo, principalmente mostrando a eles que a organização é capaz de ajudá-

⁵ OLIVEIRA, 2007b, p. 65.

los a atingir seus objetivos pessoais. Mostrando a eles que são de suma importância para a organização.

1.3 Instrumentos de análise para o planejamento

Quando se trata de planejamento, sempre deve-se lembrar de algumas ferramentas que irão contribuir no desenvolvimento do planejamento. Planejar é o mesmo que se preparar para fazer algo, podemos citar um atleta que não treinou, com certeza terá dificuldades de vencer o que treinou. Isso é planejar, planejar é evitar, como afirma Hartmann, “sair executando sem o mínimo de preparação”.⁶ O autor enceta que essas análises são necessárias para a construção de um planejamento sólido: planejar é evitar erros, é melhorar a eficiência, é colocar a empresa em uma posição de vanguarda. É claro que esse planejamento não é simples, acredito que por isso quase não se é aplicado em empresas de porte menor, sua complexidade de análise e implantação tem forçado os empresários a agirem ou, como escreveu Hartmann, saírem fazendo sem o mínimo de preparo.

1.3.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Esse instrumento criado como auxiliar do planejamento estratégico dá ao gestor uma melhor visão da situação. Essa ferramenta é muito usada para medir o desempenho das organizações. O leque de opções de análise oferecido pelo BSC⁷ é muito amplo, ele trabalha com as principais áreas de atuação da organização: clientes, finanças, processos internos, aprendizado e crescimento. Esse instrumento cria um *link* entre a visão e estratégia adotada pela organização. Na observação feita em algumas organizações, nota-se que a organização que trabalha com o uso correto desses instrumentos apresenta um rendimento superior. O notável nesse instrumento é sua amplitude, que gera até uma certa confusão nos gestores. Essas análises estão sempre interagindo umas com as outras, em algum momento elas até se confundem. É nesse momento que o grande saber prático e teórico dos gestores aparece. Como escreve Urwiick:

⁶ HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. *Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação*. 9. ed. São Leopoldo: Rotemund, 2005 (*passim*).

⁷ KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus; KPMG, 1998 (*passim*).

nada podemos sem teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece [...] A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro.⁸

Como podemos ler nesta referência, a prática não está adaptada às mudanças bruscas do ambiente, pois ela tende a ser rotineira. Enquanto o saber teórico, esse sim; é desse conjunto que surge a complexidade da implantação dessa ferramenta na gestão das organizações. O que mais se percebe no mercado é a gestão feita por pessoas que aprenderam com o que chamamos de experiência prática. Na análise dessa ferramenta como condutor da organização, surge dificuldades, ou seja, as dúvidas sobre o que devo demonstrar aos clientes quando souberem da visão dessa organização. Como conseguiremos incluí-los nesse programa? Essas dificuldades surgem exatamente por causa da falta de conhecimento de muitos gestores. A pergunta que se levanta é a seguinte: o que eles conhecem de clientes? O que organização precisa saber sobre clientes? Nesta análise, começa a ser mostrado à organização o que ela deve propor na missão e visão. Aqui a principal pergunta é: como deveríamos ser vistos pelos clientes e o meio em que atua a organização? E no setor finanças, a grande pergunta é: como deveríamos ser vistos pelos acionistas?

Nos processos internos, também há uma análise importante a considerar, isto é, como age a equipe para o melhor cumprimento dos objetivos. Com isso, objetiva-se trazer a satisfação de todos os envolvidos, cliente, acionista e ambiente. No aprendizado e crescimento, que também é uma área de análise dessa ferramenta, mostra-se a capacidade da organização em adaptar-se ao ambiente em que ela atua. A maior preocupação deste tipo de análise é com a permanência da organização, pois se ela não tiver essa capacidade com certeza não irá resistir no mercado.

Vejam que essa análise tem tudo a ver com as mudanças que o planejamento pode provocar na organização. Aí vemos a importância de usar mais de um tipo de ferramenta de análise na criação de um projeto. Ao analisar diferentes

⁸ URWIICK *apud* OLIVEIRA, 2007b, p. 39.

formas, elimina-se a probabilidade de erro. Ao analisar mudanças provocadas nas pessoas e nos processos, isso contribui para melhorar o relacionamento com os clientes que são itens de análise dessa ferramenta. Então podemos afirmar que quanto melhor o planejamento melhor será o resultado.

1.3.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

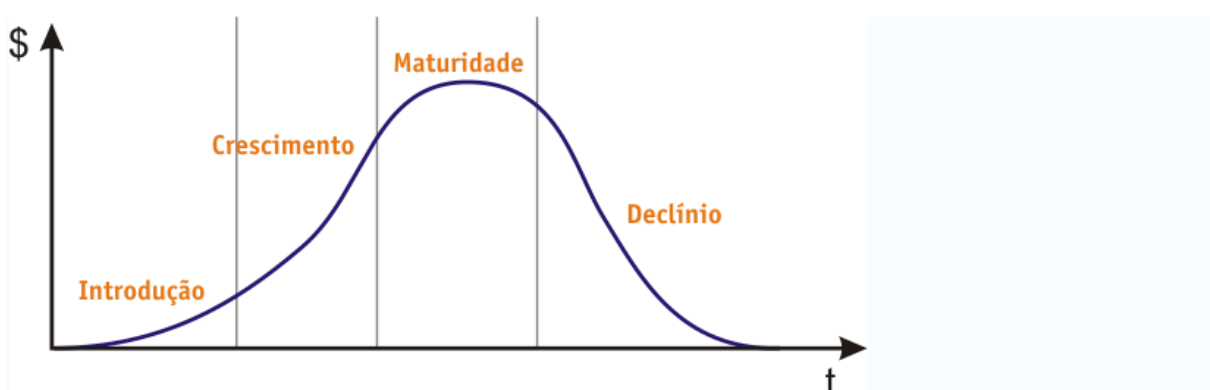
A Matriz BCG é um modelo utilizado para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) quanto mercadorias com baixo crescimento (que geram receita).

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa. O que a Matriz BCG analisa também são as unidades de negócio com suas condições de crescimento. No ato de inauguração de uma unidade de negócios ou sua introdução no mercado (as possibilidades de seu crescimento e sua maturidade), o que deve ser observado em cada unidade de negócio é mantê-la sempre em crescimento para não perder mercado. Outra observação a ser feita e que também pode ser chamada de unidade de negócio são os grupos de produtos ou linhas de produto que uma empresa se propõe a trabalhar. Esta análise de lançamento e crescimento deve ser feita constatemente tendo em vista o alto valor de estoque que pode ficar parado, enquanto a empresa perder poder de compra por estar com seu capital parado.

Também podem ser analisados pela Matriz BCG os ramos de negócios de uma organização, como no caso de uma empresa que começa um novo ciclo de vida, devendo ser analisado essa introdução de novos negócios dentro da organização e seu desenvolvimento, para que não ocorra da empresa perder seu foco principal, que, em um caso concreto conhecido do autor, é o agronegócio. Todas as ações devem ser voltadas para atender sua missão e gerar desenvolvimento. Quando Hartmann mostra a análise do ciclo de vida de uma organização, ele compara esse ciclo com o ciclo da vida começando no namoro,

infância, adolescência até a fase final. Esse tipo de análise também está diretamente ligado ao planejamento estratégico, porque a mudança que o plano provoca no processo é analisada aqui. Ao comentar o ciclo de vida de um produto desde o momento de seu lançamento até que consiga atingir seu ponto alto da maturidade, o acompanhamento deve ser minucioso.⁹ Aqui entra uma frase importante usada por vários administradores: planejar, dirigir, controlar, acompanhar (PDCA). Esse controle exercido pelo empresário lhe dará condições de decidir até quando manter esse produto no mercado. Temos visto muitos exemplos desse tipo como a empresa A agora relançou o produto com o novo nome *A-plus*, por ter percebido que tal produto já atingiu seu grau de maturidade e para manter seu *share* precisa mudar.

Figura 2: Ciclo de vida



Fonte: CERTO, 1993, p. 122.

1.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a mais simples operação comercial até a análise de cenários para uma multinacional

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing ou apenas planejamento estratégico. A sigla SWOT vem das iniciais

⁹ CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makorn Books, 1993. p. 392.

das palavras inglesas *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. Ao analisar as forças e fraquezas de determinada empresa, consegue-se descobrir vários pontos a serem trabalhados por ela e, o mais importante, é que o empresário se mostra com muito boa vontade para implantar na sua gestão as melhorias propostas pela análise.

1.3.4 Análise do ambiente

A análise do ambiente é importante, pois aqui a organização se descobre, ela percebe como deve agir nesse meio, observando o comportamento da comunidade, como escreve Dowbor.¹⁰ É nesse momento que as organizações se preparam para decidir sobre seus investimentos, buscando conhecer o que a comunidade almeja de uma organização instalada naquela região; ao analisar esses desejos da comunidade, a empresa pode direcionar seus investimentos, dando prioridade a algumas aplicações financeiras que talvez não fizesse se não conhecesse o ambiente. Daí a importância de conhecer o ambiente em que a empresa está instalada, com que tipo de população ela irá se relacionar, pois pode ser que nessa região as pessoas queiram uma empresa agressiva, atuante, que gere muitos empregos, que movimente a economia, enquanto noutro caso pode ser que as pessoas queiram uma empresa que se preocupe mais com o social da região, esperando que organização faça investimentos locais, cuidando da comunidade, do meio ambiente. Nota-se aqui mais uma vez a condição necessária da ciência para a gestão das organizações, tendo em vista a taxa de empresas que morrem já no início de suas atividades. Essa mortalidade é atribuída geralmente à falta de conhecimento do ambiente, do ramo de atividade e da capacidade dos concorrentes, e ainda das visões da comunidade. Como já citamos, o comportamento da comunidade é muito importante.

Um conto popular muito conhecido ensina o seguinte: dois vendedores foram a uma região vender sapatos e chegando lá um deles disse: pode aumentar a produção, pois aqui ninguém usa sapato e vou fazer excelentes vendas. O outro

¹⁰ DOWBOR, Ladislau. *Democracia econômica: alternativa de gestão social*. Petrópolis: Vozes, 2008.

disse: me mandem a passagem de volta, pois aqui não venderei nada, pois ninguém usa sapatos. Então, em termos de planejamento é importante saber o porquê dessa comunidade não usar sapatos, como escreve Dowbor,¹¹ quando relata a respeito de uma comunidade francesa que valoriza a empresa comunitária, como os bancos comunitários, por exemplo. Ele mostra como nessa comunidade os investimentos saíram da esfera de especulação para a do investimento social.

Nesse estudo de ambiente, a organização deve criar cenários que possam dar expectativas. Cenários são imagens criadas de um momento em que se espera que a organização esteja inserida; a perspectiva criada através dessa imagem deve ter pelo menos três reflexões diferentes: uma pessimista, na qual o gestor estabelece objetivos mínimos, criando nessa imagem uma situação de sobrevivência da organização; um cenário de estabilidade com risco de algum crescimento; e o terceiro com possibilidades de crescimento real, avanço em espaços não explorados com crescimento da área de atuação, porque dentro do planejamento estratégico deve haver essa previsão. Ora, são elas que nortearão os gestores com as habilidades para encaixar a gestão dentro do cenário possível. De acordo com essas premissas, a empresa poderá atuar, oferecendo aos clientes produtos diferentes daqueles que ela já trabalha; por isso, a importância de conhecer bem o ambiente, como faixa etária, classe social, acesso e etc.

Ao visualizar esses cenários a organização precisa também conhecer os *stakeholders*, esses grupos de interesses que estão sempre em observação na organização. O planejamento estratégico, as metas e todas as ações desenvolvidas pela organização são acompanhadas por esses grupos de interesses. Portanto, qualquer atitude tomada pela organização, sem o devido cuidado com os *stakeholders*, pode levar a organização ao colapso. Pode-se notar esse problema em uma organização de capital de aberto, que por uma decisão do conselho administrativo deixa de investir em um segmento que os *stakeholders* viam como muito importante. Ocorre que no dia seguinte ao anúncio vendem suas ações gerando imediatamente desconfiança da gestão da referida organização e, por consequência, perda de capital, com a desvalorização de suas ações no mercado.

¹¹ DOWBOR, 2008, p. 44.

Pode-se citar também outro grupo de interesse que a organização precisa cuidar: os funcionários. Uma atitude impensada pode gerar greve ou demissão em massa, ou então clima organizacional de insatisfação, prejudicando totalmente a produção e, com isso, decretando prejuízo certo.

1.4 Princípios organizacionais

1.4.1 Valores

No planejamento estratégico, os valores que uma organização tem a perseguir são tão importantes quanto qualquer outra ferramenta de gestão. Os valores são princípios de existência que a organização valoriza nas pessoas que compõem sua equipe. Parece até desnecessário comentar sobre os valores da vida, pois acredito que todos deveriam valorizar os bons costumes da vida aplicados ao dia a dia, tendo em vista que neste tópico se vai focar sobre ética, sobre comportamentos. De qualquer forma, é importante analisar os valores que uma organização tenha como pressuposto de suas metas, ou seja, o uso dos valores em uma organização como guia de conduta de seus colaboradores, oferecendo a cada um deles um demonstrativo de como a empresa vislumbra o modo de vida na comunidade em que está situada. É possível, por exemplo, verificar alguns valores observados pela comunidade, como a cordialidade, o respeito, o gesto pacificador. Oliveira exemplifica que “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da organização”.¹²

Voltando a falar de valor, Hartmann dá uma explicação simples e objetiva, dizendo que no sentido prático é aquilo que tem mais valor.¹³ E o valor que deve ser incluído como ferramenta é de fato esse que cria valor para o cliente e para a organização. Muitas pessoas se relacionam com algumas empresas, por se identificarem com os valores estabelecidos por elas, ou seja, dizem “me dou muito bem naquela empresa”. É neste momento da gestão de uma organização que é possível perceber a diferença existente nas pessoas que guardam os valores morais

¹² OLIVEIRA, 2007b, p. 68.

¹³ HARTMANN, 2005, p. 42.

e as que não guardam. É por isso que a organização deve elaborar no seu planejamento estratégico, quais são os valores importantes para a organização e divulgar para toda sua equipe. Pode-se citar como valor algumas observâncias do programa de qualidade, no qual se pede aos colaboradores que coloquem o que foi encontrado fora do lugar no lugar adequado, que se preserve os materiais de trabalho e assim por diante. Esses valores devem ser observados continuamente no ambiente organizacional. Com isso, a organização ganha em produtividade e qualidade e, por consequência, todos em volta serão beneficiados.

1.4.2 Estratégia

Estratégia é o nome dado a um conjunto de ações que serão desenvolvidas pela equipe de trabalho de uma organização com a finalidade de cumprir os objetivos propostos por suas metas. Estratégia, em suma, é o desenvolvimento de caminhos que indicam por onde cada participante da equipe deve trilhar, a fim de que as metas estabelecidas pela organização sejam cumpridas. É um instrumento muito importante, até se pode considerá-lo como instrumento-guia que se torna capaz de dirigir, guiar todas as ações que serão desenvolvidas em cada etapa de cumprimento da estratégia.

Porter afirma que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.¹⁴ Uma estratégia bem desenvolvida e acompanhada pela direção sempre ajuda a organização a atingir seus objetivos com mais rapidez; quando se tem uma estratégia bem planejada, ela serve também como motor, impulsionando a equipe a cumprir os alvos previamente estabelecidos pela organização. Ansoff, por sua vez, entende que uma estratégia não deve resultar em ações imediatas e sim “focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em seguida, excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia”.¹⁵ Depois dessa focalização pronta, é só perseguir os alvos estabelecidos. É possível notar que esse trabalho coordenado gera na equipe uma motivação, dando um fôlego a mais para os membros da equipe; ao acontecer esse estímulo, com certeza a organização ganha no desempenho. Como

¹⁴ PORTER *apud* ARAÚJO, Luís C. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 244.

¹⁵ ANSOFF *apud* ARAÚJO, 2004, p. 244.

já se observou em outros comentários, essa estratégia acaba por ser uma vantagem competitiva da organização, dando a ela mais estabilidade no mercado, com isso ampliando sua área de atuação.

É possível perceber que as empresas que trabalham de forma mais centrada nos objetivos traçados com antecedência e implantados dentro da estratégia, ou seja, nos procedimentos diários da organização, apresentam resultados mais rápidos do que aquelas organizações que insistem em afirmar que não adianta planejar, pois o negócio é assim mesmo. As organizações gerenciadas por pessoas que tenham um espírito empreendedor com certeza têm se sobressaído no contexto empresarial. No entanto, o que pode ser chamado de espírito empreendedor? Ele tem uma característica que pode ser observada facilmente: é a capacidade de planejamento do gestor. Quando se trata de abordar o espírito empreendedor, podemos nos valer de alguns trabalhos do Sebrae, quando ele divulga que um número assustador de empresas morre logo após seu nascimento, o que já não ocorre com as empresas nascidas dentro do espírito empreendedor que leva seu gestor a planejar antes até mesmo de começar a atividade.¹⁶ É nesse sentido que se nota a diferença entre uma organização gerenciada por alguém que tenha espírito empreendedor e uma organização que não tenha esse mesmo tipo de gerência. Então, podemos observar que, de acordo com a estratégia, é possível dizer que esta ou aquela organização está no rumo certo, e até fazer algumas previsões para ela.

No próximo capítulo, será descrito o comportamento do mercado e das organizações em relação a ele. E também como a sociedade se comporta dentro desse mercado, qual sua atuação e seus desejos de consumo. Como que cada um influencia os rumos da economia nesse mundo de movimentações tão rápidas, em que a disputa por espaço cada dia se torna mais acirrada.

¹⁶ SEBRAE. *Fatores condicionantes da taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2011.

2 MERCADO, EMPRESAS E SOCIEDADE

Nos dias atuais, as organizações têm uma importância quase como de uma nação, dependendo do ramo de negócio, da área de atuação e do volume de negócio, pois essas empresas são capazes de influenciar toda uma cadeia de negócios no país e, algumas vezes, até em boa parte do mundo, como se pode notar em alguns segmentos de mercado nos quais existem duas ou três organizações que dominam todo esse nicho de negócio. Como afirma Fiori, é possível notar nesses segmentos certa predominância dessas organizações em função do poder que elas exercem.¹⁷

Weber, muito antes, procurou descrever esse poder da organização de forma diferente, pois ele observou um processo que chamou de “autoridade-obediência”.¹⁸ Também classificou essa dominação em alguns tipos de autoridade. O primeiro tipo é a autoridade carismática: o domínio aceito pelas pessoas da organização se dá em função da admiração pelo seu líder, pessoa essa que é respeitada como exemplo, exemplo de valores e de conduta, de altruísmo. É essa admiração que leva multidões a segui-lo. O segundo tipo é a autoridade conferida pela tradição. Nesse modelo de dominação, o costume é importante, como o próprio nome já expressa: o poder é tradicional, transferido de pai para filho e transmitido de geração em geração. O terceiro tipo de autoridade é o que Weber denomina racional. Essa forma de dominação é legal, ou seja, as pessoas obedecem, pois há um regulamento que exige essa obediência; então, elas obedecem porque é legal, as pessoas obedecem as leis que regem aquela organização.¹⁹ Esses poderes podem de certa forma contribuir ou prejudicar as organizações que, por um motivo ou outro, não dão a conhecer a seus colaboradores esses poderes. O que é perceptível nesse poder é que se a organização conhece, ela pode usar essa capacidade de cada colaborador para um melhor resultado.

A grande preocupação manifestada por Fiori com relação ao poder é em especial com o poder do capital, pois o capital com certeza prejudica principalmente as organizações de porte menor, em função de como age o mercado capitalista. A

¹⁷ FIORI, José. *O poder global e a nova geopolítica das nações*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 78.

¹⁸ MAXIMIAMO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 99.

¹⁹ MAXIMIAMO, 2007, p. 102.

atitude capitalista aqui referida é aquela que, no desejo de sobrevivência de uma organização, age indistintamente, fazendo suas operações sem observar o que estava proposto no planejamento, ou mesmo nas estratégias que norteavam suas ações; as ações se tornam intempestivas, sem a observação do planejamento, o que com certeza leva algumas organizações a resultados negativos, com isso prejudicando outras organizações do mesmo segmento. Como já se pôde observar pelo trabalho do Sebrae²⁰ na sua pesquisa com mortalidade das organizações recém-nascidas, esse desespero por crescer leva a organização a cometer muitos erros e a falta de observância do planejamento é um deles, pois com isso compromete sua continuidade.

Atualmente, qualquer organização precisa mostrar ao mercado que está ativa e em condições de crescimento, até por causa de sua rede de comunicação, formada por clientes, fornecedores e equipe responsável; esse tripé precisa sentir na organização capacidade administrativa, pois esses grupos, chamados de *stakeholders*, pelo fato de conhecerem os administradores, estão sempre atentos nos acontecimentos da organização e ante qualquer sinal de dúvida gerencial, eles começam a migrar para outra organização, em que eles se sintam mais seguros. Podemos observar esse movimento quando uma organização tem suas ações desvalorizadas na bolsa de valores; nesses momentos, muitos acionistas vendem suas ações todas de uma vez, levando com isso um prejuízo enorme à organização. Com essa observação, torna-se possível perceber que é urgente o cuidado com o cumprimento do planejado e realizado.

2.1 Sociedade e empresa

É possível observar quanto ao comportamento social que certas organizações não têm nenhuma preocupação com as pessoas que fazem parte do seu corpo ativo; algumas vezes, esquecem que as pessoas são seres humanos que fazem seu capital crescer em função de seu trabalho. No entanto, pode-se perceber também que já houve uma grande evolução na relação com as pessoas, como se constata com a preocupação de Leonardo Boff, quando fala da ética do cuidado.²¹

²⁰ SEBRAE, 2004.

²¹ BOFF, L. *Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília: Letraviva, 2000.

Isso é muito importante, pois a meu ver até mesmo por muito se falar em cuidado as organizações se viram pressionadas a investir nesse segmento. Por isso, hoje já é possível encontrar organizações em que seus colaboradores expressam com orgulho o nome da organização de que fazem parte, por causa desse tratamento recebido da empresa. Essa percepção nos levará com certeza um dia a uma sociedade com condições de vida mais igualitárias, o que alguns programas de governo chaman de nivelamento social.²² Tal nivelamento não é a esperança de os ricos fiquem mais pobres e pobres fiquem mais ricos, é simplesmente um tratamento mais igualitário que se expressa em uma melhor condição de vida por parte dos grupos menos privilegiados da sociedade.

Segundo Fiori, não podemos descuidar da força mercantilista que move o sistema capitalista.²³ Em sua observação sobre o comércio inglês, o autor mostrou a capacidade de monopolização desse sistema, pelo seu poder de navegação e poder bélico. Tendo em vista que essa visão mercantilista trata as pessoas como merecedoras das condições em que se encontram, seria isso verdade. Então, faz-se necessário que outros observadores do comportamento das organizações continuem a expressar esse desejo da sociedade, para que as organizações continuem aumentando a sua responsabilidade no cuidado com as pessoas. Hoje a preocupação com o social é tão importante que até as disputas políticas levantaram discussões acaloradas por alguns temas relativos ao comportamento social, assunto que, segundo alguns pesquisadores, precisa continuar na pauta do debate sobre a condição social. Ocorre que as organizações, sejam governamentais ou não, com ou sem fins lucrativos, precisam se preocupar em como podem beneficiar a sociedade por meio de melhorias sociais.

A maior preocupação, no entanto, é com o poder das organizações. Como afirma Fiori, existem organizações no mundo atual com tamanho poder que, se pararem com suas atividades bruscamente, podem comprometer todo o segmento social do qual fazem parte.²⁴ Tal segmento poderá entrar em desespero, pois em alguns casos são as únicas fornecedoras de matéria prima ou mesmo de produtos

²² ALBUQUERQUE, Maria do Carmo (Org.). *Participação popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira*. São Paulo: Instituto Pólis, 2006. p. 61.

²³ FIORI, 2007, p. 96.

²⁴ FIORI, 2007, p. 78.

essenciais. E elas sabem o poder que têm, um poder assustador, porque na maioria das vezes ele está concentrado em uma pessoa, como conta a história de uma empresa norte-americana. Um de seus principais executivos decidiu mudar o foco de atuação de sua organização, que era o do segmento de produtos químicos, mudando a sua estratégia para o segmento de sementes. Tal mudança levou a organização a passar por momentos difíceis, porém sua persistência a tornou uma grande empresa no ramo de sementes em geral. Ora, é esse poder concentrado nas mãos de poucas pessoas que preocupa Fiori.²⁵

Para Cavedon, uma preocupação existente é o comportamento da sociedade de que participam essas organizações. Como ela afirma em sua análise, na maioria das vezes as pessoas preferem estar em ambiente em que elas se sintam bem.²⁶ Quando se traz esse comportamento social para dentro de uma organização que tem regras a ser seguidas, grande parte da sociedade tem dificuldades em adaptar-se ao ambiente. Como costume, a sociedade brasileira não está habituada com muitas regras. Por isso, a dificuldade de adaptação a um ambiente regrado. Cavedon descreveu que as pessoas que se sentem bem em participar da organização A ou B produzem mais e melhor. Espera-se com essa contribuição que o poder seja menos concentrado, contribuindo para a melhora do relacionamento dentro da própria organização e com a sociedade, pois se espera uma organização que queira contribuir com a sociedade em que atua.

2.2 Breve história das organizações

Considerando a história e as formas de administrar as organizações, é possível perceber que desde o tempo bíblico existiu a preocupação por planejar as ações e distribuir tarefas. Quando Jetro, sogro de Moisés, observou a atuação do genro, sugeriu-lhe separar as tarefas para que homens hábeis pudessem contribuir nos julgamentos das causas do povo. Ele mandou que Moisés colocasse responsáveis sobre 10, 100 e 1000, de acordo com a capacidade de cada um. Já nos tempos modernos, nota-se alguns outros grandes nomes da administração, como Taylor, Fayol e Ford, dentre outros.²⁷ As organizações ao longo do tempo têm

²⁵ FIORI, 2007, p. 75.

²⁶ CAVEDON, N. R. *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: EDUFRGS, 2008. p. 79.

²⁷ MAXIMIANO, 2007, p. 25.

evoluído. Os modelos de gestão observados hoje são, de certa forma, bem eficientes, de tanto os teóricos estudarem esse fenômeno. Hoje já é possível tirar o máximo da capacidade de uma pessoa sem a necessidade de oprimi-la. Na gestão moderna, é importante o uso de ferramentas que motivem as pessoas a produzirem mais, em função do mercado competitivo em que vivem as organizações. E o mais importante nesse trabalho dos teóricos é o estudo do comportamento da massa trabalhadora, pois é nesse estudo que se descobriram maneiras de incluir essa massa no processo de gestão, dando a ela uma nova condição. Trata-se da inclusão no processo da própria organização. Nesse momento, os trabalhadores percebem que não são só os empurradores do barco para que ele saia do trapiche, mas sim parte de sua tripulação. Como afirma Maximiano, hoje as organizações têm assumido uma importância extraordinária na vida das pessoas.²⁸ No seu estudo sobre as organizações e os modelos administrativos, ele mostra que as pessoas não conseguem mais viver sem fazer parte de uma organização e, ao mesmo tempo, não conseguem viver sem se relacionar com uma organização.

Ao perceber esse interrelacionamento entre pessoas e organizações, Oliveira escreve que as organizações, na busca da satisfação dos envolvidos nesse processo de relação, procuram a excelência nessas relações. Sejam elas relações no trabalho entre organização e colaboradores, sejam entre organização e clientes. O autor chamou esse enfoque nas relações de EFICIÊNCIA E EFICÁCIA no trabalho. Poderíamos dizer que as duas palavras têm um significado bastante parecido. Maximiano as descreve da seguinte forma: “EFICÁCIA é capacidade de realizar objetivos e EFICIÊNCIA é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos”.²⁹ É possível perceber que a diferença entre os conceitos é sutil, tendo em vista que uma define a capacidade de cumprir objetivos, não importando a que custo, enquanto a outra vê possibilidade de aproveitar melhor os recursos no cumprimento desses objetivos. Por isso, pode-se afirmar que a eficiência anunciada aqui daria a qualquer organização uma condição de competitividade em relação a qualquer outra. No entanto, como esse tópico se refere à principal relação de uma organização, que é a relação com seus colaboradores, aqui é mais fácil notar que essa eficiência é imprescindível, tendo em vista que a capacidade produtiva, em

²⁸ MAXIMIANO, 2007, p. 4.

²⁹ OLIVEIRA, 2007b, p. 7-9.

função da eficiência disseminada entre os colaboradores, pode retornar a eles em forma de incentivos, melhores condições de trabalho e assim por diante.

Chiavenato também discorre sobre a gestão da eficiência. Segundo uma teoria que ele chama de *teoria de contingência*,³⁰ considera-se a administração uma arte, pois é na função de administrar que o gestor entra com sua capacidade de influenciar os colaboradores de sua equipe, e o consegue através de seu esforço profissional e sua capacidade de educador contínuo, ao envolver seus colaboradores em qualquer atividade, usando o máximo de sua capacidade produtiva. É o que se entende aqui por arte de administrar. Arte aqui são as habilidades de cada gestor em lidar com as burocracias, burocracias essas que forcem o líder gestor a ser mais que um cientista da gestão e sim um artista na administração. A partir de leituras feitas e palestras de que participei, foi possível notar que vários são os escritores e preletores que comentam sobre essa arte de administrar. Por que será que chamam de arte a capacidade de administrar? Acredito que é por causa da dinâmica da gestão. É possível aplicar alguns modelos de administração em uma empresa ou organização e não na outra, pois os modelos não funcionam como receita. Essa flexibilidade da gestão é que Chiavenato chama de arte. Por isso, o tema central da administração é planejar, organizar, dirigir e controlar.³¹ Esse conceito diz respeito à dinâmica da gestão, pois se a gestão fosse estática não haveria necessidade da direção e do controle; por causa da dinâmica é que se faz necessário esse controle, ou seja, o acompanhamento das movimentações feitas dentro do processo de gestão.

No que tange à gestão, nome esse dado ao processo administrativo, essa mudança ocorreu em função de como a administração é feita hoje. Descentralizada, a gestão não está mais na mão do administrador geral. O processo mais moderno na administração é visto como gestão participativa dando poderes às pessoas que trabalham na organização, criando com isso uma horizontalidade na gestão. Isso dá mais agilidade ao processo e desafoga a responsabilidade do administrador geral. Esse administrador geral, nominado por Araújo como a pessoa que é capaz de promover as mudanças necessárias na organização, deve ter uma visão

³⁰ CHIAVENATO, I. *Teoria geral de administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 432-436.

³¹ CHIAVENATO, 2002, p. 437.

empresarial, ambiental e interativa.³² Visão empresarial é o processo da gestão do dia a dia da organização, é a regra geral do planejar, organizar, dirigir e controlar, é fazer as previsões e os ajustes normais das atividades diárias da organização, possibilitando com isso o seu melhor desempenho. Visão ambiental, por outro lado, como já afirmado anteriormente, é uma preocupação que deve estar presente constantemente na ação de qualquer gestor, pois pode ser que seu investimento não resulte em nada por causa do desconhecimento do ambiente em que sua organização está presente ou se prepara para estar. Esse desconhecimento do ambiente tem feito muitas vítimas de mercado, como acontece na região norte do Estado de Rondônia, principalmente no segmento de alimentação. As lanchonetes e restaurantes que se estabelecem por desconhecerem o ambiente, em pouco tempo se veem obrigados a fechar, tempo esse ainda maior do que o citado por Araújo.³³ No caso estudado pelo autor, o negócio durou 21 dias. No entanto, pode-se perceber em Rondônia, por essa falta de conhecimento do ambiente, da necessidade do consumidor, que muitas organizações não conseguem chegar a um ano de vida. Por isso, a proposta desse estudo é a verificação da aplicação de algumas ferramentas gerenciais nas organizações, tendo em vista que se nota em muitas organizações a formulação em seus planejamentos estratégicos de frases bem pensadas, missões e visões que, se aplicadas, as tornariam líderes em seus setores. Imprescindível é a análise da situação dessas organizações, pois sem ela não adianta estabelecer planos com frases bonitas, porém, sem condições de implementação. Sabe-se que o custo para implantação de planejamento estratégico é alto. É necessário acompanhamento, persistência e ciência, além do custo monetário. Esta pesquisa quer demonstrar que vale a pena tal investimento.

Visão interativa é um complemento da visão ambiental, pois com essa visão é possível notar a interação do ambiente externo com o interno da organização, além de haver interação entre seus departamentos. Poderíamos chamar essa visão de aperfeiçoamento da visão ambiental. Esse ambiente organizacional, onde ocorre o desenvolvimento de todas as atividades da empresa, é de extrema importância para a observação do gestor, pois é aqui que acontece todo o desenvolver de qualquer organização.

³² ARAÚJO, 2004, p. 71.

³³ ARAÚJO, 2004, p. 171.

É na visão interativa que acontecem as principais mudanças da organização, o mais importante é a percepção de que as organizações são formadas por pessoas, chamadas por Araújo de “ativo mais importante das organizações”.³⁴ Tendo em vista ser o ativo mais importante das organizações, torna-se imprescindível o cuidado com esse ativo, até porque é um ativo que, se não for bem cuidado, pode deixar de pertencer a essa ou àquela organização. Outra observação importante sobre as pessoas que formam o ativo das organizações é que a organização por si só não tem vida, ela é uma simples organização incapaz de qualquer ação se não for pelas pessoas que a compõem. Ao falar sobre ativo importante das organizações, preciso citar uma história sobre esse ativo das empresas.³⁵ O caso informa que empresas não têm sentimento se não for pelas pessoas que as compõem. A decisão de um executivo mudou o rumo daquela organização, por causa da sua maneira de pensar, coisa que não seria feita pela organização somente. Então, é importante notar que as pessoas que formam qualquer organização são o ativo mais importante; isso tanto é verdade que alguns fornecedores de certas empresas, antes de começarem suas relações comerciais, analisam qual a taxa do percentual de rotação de funcionários na determinada organização, pressupondo que uma organização que não valoriza o seu ativo mais importante, que valor daria à relação comercial?³⁶ E mais, qual a garantia de estabilidade nessa parceria, tendo em vista que a empresa não se preocupa com o bem mais precioso de sua organização?

2.3 Evolução das empresas

Uma observação importante é como se deu o processo evolutivo das organizações.³⁷ Nos tempos modernos, o crescimento acontece por pressão ou necessidades. “É um fato que o comércio internacional progrediu sempre mais

³⁴ ARAÚJO, 2004, p. 168.

³⁵ ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças da USP*, São Paulo, ano XIII, n. 29, p. 41-54, mai./ago. 2002.

³⁶ SÁ, A. L. *Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual*. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>>. Acessado em: 27 out. 2011

³⁷ Assim, desde o início do Neolítico (há dez mil anos) até aos séculos VII e VI antes de nossa era (a invenção verossímil da moeda cunhada com a efígie do soberano da Lídia), a economia antiga era já lugar de um processo evolutivo tão natural quanto necessário e tendo como resultado o mercado como troca monetária, similar em substância ao que hoje conhecemos. NOREL, Philippe. *A invenção do mercado*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004. p. 15.

depressa do que a produção mundial de há meio século para cá. Assim, entre 1963 e 1990, o comércio de bens quadruplicou enquanto o produto foi multiplicado por 2,7”.³⁸ É essa pressão que faz as empresas buscarem parcerias para produção, o poder econômico cresce e a demanda por produtos também, e por isso há um aumento de exigências nas relações internas e também nas relações externas das organizações. Uma vez que o mercado é formado por empresas e pessoas que se inter-relacionam, ou seja, são dependentes um do outro, precisa-se manter essa parceria no relacionamento. Como no dito popular “alegria de um tristeza do outro”, foi o que aconteceu com as organizações no Brasil no século XVIII. Um exemplo trazido por Celso Furtado mostra como a exportação do Estado do Maranhão cresceu logo após a guerra de independência das colônias inglesas. Antes dessa guerra, saíam de seus portos dois navios por ano e logo após a guerra da independência dos EUA e a revolução industrial inglesa, chegou à marca de 150 navios por ano, levando alimentos e produtos tropicais para todas as partes do mundo.³⁹ Nesse momento, percebemos a evolução por pressão da necessidade, as oportunidades expostas geraram nas empresas uma necessidade de participação nesse mercado.

Como já afirmado acima, é possível perceber como o crescimento aconteceu de forma acelerada, dando condições para as organizações se capitalizarem e se estruturarem. O crescimento via exportação contribuiu também para o mercado interno, pois se o norte produzia arroz, o sul era forte na pecuária, e a comunicação entre eles e os negócios se davam através do rio São Francisco. Essa comunicação ou esse acesso às regiões do país acabaram por levar também o desenvolvimento econômico, pois se constata logo em seguida a expansão da lavoura cafeeira, que a princípio era de subsistência e então começa a ganhar força na exportação brasileira, chegando a ser um dos produtos de maior volume da exportação nacional. Isso ocorreu na metade do século XVIII: o café compunha o grupo de três produtos mais exportados nessa época, sendo ele o terceiro.⁴⁰

³⁸ NOREL, 2004, p. 19.

³⁹ FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. p. 97.

⁴⁰ FURTADO, 2003, p. 119.

É notável na evolução das empresas nacionais como essa evolução se deu a partir da agricultura. Até hoje não mudou muito, pois nos dias atuais o agronegócio ainda representa a maior parte das exportações brasileiras; o que diferencia as exportações de hoje das do século XIX é que atualmente os produtos são exportados com certo grau de industrialização, enquanto no passado os produtos saíam do país *in natura*. Esse crescimento econômico observado no Brasil se dá por conta da capacidade produtiva e das terras que começavam a ser exploradas, principalmente pelos grandes produtores de café e de algodão. Como em algumas colônias, portuguesas e inglesas, no Brasil não foi diferente, o desenvolvimento começou com expansão agrícola e só mais tarde chega à industrialização. Como o crescimento demográfico do país se deu de forma acelerada, a produção também precisava acompanhar para suprir as necessidades dessa massa populacional; e como as terras brasileiras eram bastante produtivas, as empresas europeias viram no Brasil uma oportunidade de crescimento significativo e implantaram suas filiais aqui como parte de seus projetos de expansão e crescimento. Com a chegada dessas empresas e com o crescimento da agricultura brasileira, começa outro problema, o da falta de mão de obra.

Todo crescimento apresenta seus problemas, principalmente quando não há planejamento. A evolução dos negócios no Brasil não foi diferente. Quando começa o crescimento desordenado, aparecem também as dificuldades e a principal delas citada por Furtado é falta da mão de obra que, em função de aparecimento de alguns mercados internacionais como café e a borracha, atraiu muitos nordestinos para estas atividades produtivas.⁴¹ Eles partiam com o sonho de melhorar de vida, viajavam de barco para o centro da região norte no Amazonas, onde aprenderam a explorar a borracha por causa do alto preço pago pelo mercado internacional. No caso da borracha, este *boom* econômico não durou muito, pois logo depois de 1912 o valor da borracha natural desabou no mercado, por causa dos seringais plantados na Malásia, que começaram a produzir por preços muito inferiores aos do Brasil, deixando essa população sem as mínimas condições de vida. Martinello descreve bem o ciclo da borracha na Amazônia e descreve o que foi o soldado da borracha

⁴¹ FURTADO, 2003, p. 133-141.

nos tempos de Getúlio Vargas.⁴² Foi desse ciclo econômico que surgiu grande parte da população ribeirinha da Amazônia que, vivendo precariamente em regiões isoladas da floresta, começou a pescar e a cultivar alguma lavoura para sua subsistência, como mandioca, para sobreviver. É esta população que hoje, em vários lugares, colabora para defender a floresta amazônica, apesar de todos os interesses contrários. É o caso das reservas extrativistas, nas quais se desenvolvem tecnologias para uma forma de exploração não predatória dos recursos florestais.

Este ciclo econômico também serviu para libertar os escravos, embora tal liberdade tenha se dado de forma completamente injusta, pois estas pessoas, agora formalmente livres, não receberam terra para trabalhar nem qualquer outra forma de incentivo. Tornaram-se mão de obra ociosa, que não seria usada na industrialização, haja vista que na industrialização se necessitava de mão de obra com certo grau de especialização, especialização a que os escravos não tinham acesso até porque seus senhores só os liberavam para trabalhos comuns.

Nesse momento histórico, o governo brasileiro resolveu trazer mão de obra europeia para favorecer o nascimento das empresas brasileiras, apesar delas terem origem europeia. Essa massa trabalhadora trazida da Europa e que saiu de lá por problemas econômicos e políticos, também teve dificuldades de adaptação ao regime de trabalho instituído pelas organizações no Brasil, tendo em vista que os trabalhadores pagavam com seu trabalho os custos da viagem da Europa ao Brasil, o que os deixava em condições semi-escravas de trabalho. Com isso, essa mão de obra acabou não sendo usada na sua totalidade, o que contribuiu para a dificuldade com mão de obra na indústria brasileira.

Com a libertação dos escravos em 1888, só então eles começam a receber salários; e não só os escravos, mas também os imigrantes europeus. Este sistema salarial poderia ter sido melhor implantado, a distribuição da renda ou do trabalho remunerado foi desigual como vemos nos dados de Furtado: “entre os censos de 1872 e 1900, a população dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso aumenta 127 por cento, isto é, a uma taxa anual de 3 por cento, enquanto a dos oito Estados nordestinos referidos cresce com taxa de 1,2 por

⁴² MARTINELLO, Pedro. *A batalha da borracha na segunda guerra mundial e suas conseqüências para o vale Amazônico*. Rio Branco: UFAC, 1988.

cento”,⁴³ Estes são os números da distribuição de renda, é possível notar que a desigualdade social é antiga e, em função dessa condição salarial, houve também o processo migratório dos nordestinos para a região Sudeste, o que aumentou o crescimento da classe empresarial e a classe operária no Brasil, classe operária que desde aquele tempo não mudou muito, tendo em vista que a maior aplicação do salário recebido é voltada aos bens de consumo de primeira necessidade, enquanto a classe empresarial continua com as mesmas características que a marcam historicamente: consome mais e reinveste em seus próprios negócios capitalizando suas organizações.⁴⁴ Sem maior preocupação com o país e seu povo.

Entretanto, é preciso convir que na sociedade moderna a situação do trabalho mudou, tendo em vista a competitividade econômica entre as organizações e até mesmo entre as pessoas que dependem das organizações para garantir seu sustento e de sua família. Há um dito popular que expressa essa nova condição: “amigos amigos, negócios à parte”. Pode-se observar, assim, que a sociedade contemporânea é muito mais cobrada na sua capacidade de produzir e com isso crescer e desenvolver-se economicamente. Como escreve Jung Mo Sung, é nesse momento que surge a ciência da economia, ciência que forçou os administradores a se tornarem mais hábeis em sua gestão fazendo um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, tanto materiais quanto humanos.⁴⁵ Com o crescimento da economia em função de novas oportunidades, os consumidores começam a procurar por produtos de melhor qualidade e por melhores serviços. As organizações percebem essa porta aberta, ou seja, um caminho a ser explorado com chances de bons resultados, e se preparam para trilhá-lo.

Então, começa a corrida por especializações que pudessem dar às organizações o melhor aproveitamento dessa oportunidade, retirando delas o melhor. Temos então aberta a concorrência tanto entre as organizações quanto entre as pessoas, pois as organizações querem aproveitar ao máximo as oportunidades, e as pessoas procuram garantir seu lugar ao sol e, se possível, crescer junto com as organizações. Uma preocupação de Mo Sung, presente em seu estudo sobre a economia de mercado e as organizações em geral, é que elas têm um desejo de

⁴³ FURTADO, 2003, p. 151.

⁴⁴ FURTADO, 2003, p. 156.

⁴⁵ MO SUNG, Jung. *Desejo, mercado e religião*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 107.

acumulação de riqueza infinito, mesmo sabendo que as matérias-primas naturais são finitas.⁴⁶ Essa preocupação nos leva a pensar no seguinte: será que é possível acumular riquezas e contribuir para a manutenção das riquezas naturais? É possível ver na sociedade moderna organizações que dizem ter essa preocupação, tanto no cuidado com os bens naturais quanto no cuidado com as pessoas que a compõem. Inclusive vem se chamando este setor da economia como capitalismo verde. O problema é que, independente da cor, continua sendo capitalismo e com isso o componente de exploração não desaparece. Talvez fique apenas mitigado. Por isso, pensei em observar organizações que fazem menção em seu planejamento estratégico a esse cuidado com o meio ambiente, e tentar descobrir a partir da observação se o que está escrito no planejamento é aplicado no desenvolvimento das ações diárias dessas organizações.⁴⁷

2.3.1 Empresas e seus relacionamentos

No que tange ao relacionamento das organizações, é imprescindível notar que a sua maior movimentação serve para garantir a permanência de seu ativo. Como afirmou Aguiar, em seu estudo sobre o cuidado que as organizações têm em seus relacionamentos, em todo e qualquer relacionamento sempre surgem as boas e as más notícias, daí a preocupação com essa relação, seja ela comercial ou não.⁴⁸ Por isso, é importante observar o comportamento dessas empresas, por saber que o relacionamento de uma empresa com seus fornecedores é uma causa de subsistência dessa organização. Uma empresa não sobrevive no mercado sem essas parcerias, sem relacionamentos. Por isso, ela deve ser sustentada em bases fortes, com confiança e respeito. Vejamos uma organização que se relaciona mais ou menos, ou seja, não respeita as propostas de seus parceiros, não cumpre contratos. Esse relacionamento com certeza não terá longa duração e, por causa disso, é possível que esse parceiro não invista nessa parceria como é fácil notar em parcerias de sucesso feitas pelas organizações no Brasil. Os parceiros das

⁴⁶ MO SUNG, 1997, p. 109.

⁴⁷ GIULIANI, Gian M. *A questão ecológica, a indústria e o capitalismo*. Disponível em: <http://www.uff.br/lacta/publicacoes/aquestaoecologica.htm#_ftn7>. Acesso em: 27 out. 2011.

⁴⁸ AGUIAR, Edson C. *Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho das organizações e cadeias de suprimentos*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disoniveis/12/12139/tde-08102010-193730/pt-br.php>>. Acesso em: 01 dez. 2010. p. 65-72.

empresas que se relacionam bem, que compartilham as informações, que constroem objetivos juntos, crescem juntos. Enquanto em empresas que simplesmente se relacionam, os investimentos são imperceptíveis. É possível observar o crescimento desses dois tipos de empresa no mercado.

É fácil também notar esse relacionamento no corpo produtivo dessas organizações, ou seja, as pessoas que formam essas organizações, as motivações que demonstram são totalmente diferentes. É como se uma equipe estivesse indo para o norte e outra para sul. Ademais, os próprios clientes que se relacionam com essas organizações também apresentam comportamentos diferentes. As pessoas que mantêm relacionamento com empresas cuidadosas em seus relacionamentos têm prazer em relatar que fazem parte do círculo de relação dessa organização. No entanto, as que se relacionam com organizações em que o cuidado com o relacionamento é menor, quando são indagadas sobre este aspecto, dizem: “ah, eu aproveitei uma promoção”. Isso mostra que essa pessoa não tem compromisso nenhum no relacionamento comercial dela com essa organização.

2.3.2 A importância do relacionamento das organizações

O relacionamento de uma organização é tão importante quanto sua gestão, ou seja, o sistema de relacionamento faz parte de sua gestão. Como no dito popular, “é conhecendo o fruto que se conhece a árvore”. Aguiar entende que esse relacionamento contribui na diminuição dos custos administrativos, ao tratar sobre a cadeia de suprimento e o risco a que uma organização está exposta.⁴⁹ Esse relacionamento estreito responsável faz com que o parceiro, seja ele fornecedor ou cliente, seja ainda melhor devido ao tratamento dispensado nessa relação. É possível perceber que a organização que apresenta cuidados com seus relacionamentos sempre se sobressai, está à frente de seus concorrentes que não dispensam o mesmo tratamento nas relações.

A observação realizada em certa empresa permitiu sentir a responsabilidade que a organização dispensou para seus parceiros, coisa que a fez diferente das demais do seu segmento de negócio e que a levou ao topo em um tempo recorde, em um mercado muito competitivo. Como escreveu Aguiar, essa força no

⁴⁹ AGUIAR, 2010, p. 65-72.

relacionamento forneceu para essa organização uma vantagem competitiva.⁵⁰ Daí a importância no relacionamento de qualquer organização. Uma empresa bem gerida, com boa rede de contatos e com bons relacionamentos, com certeza será destaque no seu segmento, e com certeza será líder no *ranking* desse segmento, aproveitando o relacionamento estabelecido como vantagem competitiva. Como o mercado hoje é muito competitivo, torna-se necessário que as organizações se aproveitem de tudo que as possam tornar competitivas para gerar um diferencial, colocando-as entre as líderes do mercado.

2.4 Mercado, consumo e sociedade

Essa expressão de certa forma é recente, pois como afirmou Dowbor, o que passou a ser chamado de mercado foi o aumento do controle de consumo, consumo de todos os bens utilizados por uma sociedade.⁵¹ Alguns autores trabalham a noção de controle na teoria do consumo. Esse conceito de consumo surge como um sistema para medir a capacidade de consumo de uma sociedade. E com esse controle em poder de algumas organizações, começa a disputa por maior participação na capacidade de consumo de uma sociedade. Com essa informação, as organizações começam a criar ferramentas, que lhes possibilitem maior participação de mercado, conforme destacou Oliveira.⁵²

A criação dessas ferramentas amplia a capacidade administrativa das entidades, que então começam a medir algumas variáveis dentro desse mercado. Começam a classificar o comportamento dos clientes que operam no mercado por classes, por costumes, entre outros fatores. Vê-se como o domínio desse mercado começa por quem tem mais poder. Esse poder aqui tratado é o poder de obter e manter informações com antecedência, é uma situação que poderíamos chamar de previsão, algo sem o qual nenhuma empresa hoje consegue atuar.

Por isso, faz parte do planejamento estratégico criar cenários de atuação dessa organização, cenários que gerem históricos de gestão, que serão utilizados

⁵⁰ AGUIAR, 2010, p. 65-72.

⁵¹ DOWBOR, 2008, p. 57.

⁵² Vantagem competitiva. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007a. 187.

nos novos projetos. Por isso, Dowbor cita o poder de poucas pessoas ou empresas que controlam a maior parte do capital da economia brasileira.⁵³ Quanto a esse “controle social”,⁵⁴ as organizações estatísticas do país têm praticamente todo o controle da movimentação da sociedade. Essas informações são usadas pelas organizações empresariais que têm a chamada *vantagem competitiva*, como afirma Oliveira.⁵⁵ Manter-se nesse mercado não é tarefa fácil. O aumento da competição é severa, pois todos os dias surgem novos competidores, e com a entrada das organizações virtuais esse mercado se torna mais amplo, aumentando com isso a pressão sobre participação de mercado. Por isso, as organizações se desdobram em planos e metas para se manter nesse mercado, mercado que sempre seleciona as empresas, e por causa dessa seleção é que se aumenta a preocupação dos gestores em manter a organização ativa e crescendo.

Desde os tempos do rei Salomão, a Bíblia relata que se alguém juntasse dinheiro, “o que aumenta os seus bens com juros e ganância ajunta-os para o que se compadece do pobre” (Pv 28.8). Então, podemos afirmar que desde aquela época já existia uma preocupação com o acúmulo de riquezas em poucas mãos. Salomão chegou a afirmar que se alguma pessoa aumentasse sua riqueza com a cobrança de juros altos, essa riqueza deveria ser destinada à ajuda humanitária (Pv 28.8). É possível notar na sociedade moderna um resquício desse princípio, quando as organizações propogam atividades sociais.

O princípio da necessidade ou da obrigação de ajudar os menos favorecidos é antigo e como naquela época também era difícil a obediência a esse princípio, hoje não é diferente. Pode-se notar que cada vez mais a distância entre o rico e o pobre aumenta. Quando pensamos no mercado, podemos visualizar como sendo bom e necessário, mas os mecanismos utilizados pelas corporações são fortes a ponto de algumas delas deterem o poder de mercado, distorcendo sua destinação social. Assim, a lógica da distribuição da renda pregada por Salomão na Bíblia acaba ficando só no discurso, e se alguma organização desenvolve uma atividade

⁵³ DOWBOR, 2007, p. 49-50.

⁵⁴ *Controle social* é a capacidade que a sociedade organizada tem de intervir nas políticas públicas, interagindo com o Estado na definição de prioridades e na elaboração dos planos de ação do município, Estado ou do governo federal. A sociedade também controla avaliando os objetivos, processos e resultados das políticas públicas. O controle social é uma conquista da sociedade civil, um instrumento e uma expressão da democracia e da cidadania.

⁵⁵ OLIVEIRA, 2007a, p. 440.

social, é fácil notar o interesse comercial nela implícito. Então que ajuda é essa? Isso na verdade não é ajuda e, sim, uma troca.

Hoje se fala em organização socialmente responsável, mas ainda é um discurso como no tempo de Salomão. Essa responsabilidade social parece ser mais uma peça de *marketing* do que responsabilidade mesmo. Esse cuidado com as pessoas e com o meio onde elas vivem está aumentando, é verdade, mas acredito estar aumentando de tanto se falar sobre isso, não que as organizações quisessem isso, pois o que impera nas organizações é a ganância ou desejo de aumentar sua participação de mercado, e até acredito que seja normal desde o seu ponto de vista. O que grandes pensadores criticam é o desejo desenfreado por essa participação do mercado e as críticas são feitas em função do desrespeito a tudo e todos. Os pensadores que acredito ter tido essa visão são Marx e Weber, e até alguns contemporâneos como Boff e Dussel. É possível notar esse desejo desenfreado nas visões e missões das organizações no momento da elaboração de seus planejamentos estratégicos. Uma grande parte delas descrevem ser a primeira nesse ramo no mercado e outras nem descrevem, mas agem como se tivessem escrito este axioma como meta.

Outro fato para reflexão é a lógica de mercado patriarcal dos tempos bíblicos, que acredita-se ter evoluído. No entanto, é possível notar discursos de que agora as mulheres ocupam seu espaço, enquanto como já foi afirmado antes os mecanismos de mercado estão preparados para atender apenas aos interesses de poucos. Outro fato perceptível é que o mercado usa as mulheres em seu benefício, remunerando menos do que os homens, obrigando-as a trabalhar jornadas duplas, de tal forma que se pode perguntar: que conquista é essa? Aparentemente, trouxe mais trabalho e suor do que benefício, ainda que o processo seja irreversível e as próprias mulheres não vão abrir mão desse espaço conquistado.

Será que poderíamos pensar em mercado ético? Um mercado com o interesse das organizações no lucro, como escreveu Weber, mas que esse interesse fosse racional e os lucros das organizações chegassem pelo menos em parte às pessoas que contribuíram para que ele existisse?⁵⁶ É o princípio de Salomão, mas

⁵⁶ WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 89.

que na verdade ainda é praticamente só discurso. Esse escrito nos provérbios de Salomão trata também da possibilidade de riquezas, e que essa riqueza possa contribuir com os necessitados. Assunto que é tratado nas assembleias de algumas organizações, discutem a distribuição de lucros ou dividendos, só que pelo visto ainda permanece só no discurso, que parece justo. No entanto, entre falar sobre distribuição de dividendos e a concreta realização existe uma distância. Uma das organizações tem em seu discurso há mais de dez anos essa meta da distribuição de dividendos, sem colocá-la em prática, enquanto a outra já tem data marcada para a distribuição. Como o tema central é planejamento estratégico, nota-se aqui a diferença entre as organizações que decidiram colocar no seu planejamento estratégico uma determinada missão e trabalham para atingi-la. Enquanto na outra, isso só aparece no *banner* que fica exposto como propaganda, mas sem efetividade.

2.4.1 Segmentação de mercado

Quando se pensa em segmentação de mercado, logo vem à mente a sua divisão, e não deixa de ser verdade, mas acredito que a segmentação seja mais do que isso. Se fosse só dividir a massa consumidora em pequenos blocos e uma organização comercial ou industrial se preparasse para atender essa parte selecionada pela segmentação de mercado, o conceito de gestão e o alcance dos objetivos das organizações seriam mais simples. Porém, nota-se que o mercado, ou sua segmentação, não é tão simples assim. Cada organização, no intuito de atender melhor a sua parte no mercado, esforça-se para satisfazer sua clientela tentando atender o máximo de necessidades possíveis, com a melhor qualidade.

A condição de segmentação de mercado está diretamente ligada ao modelo de gestão adotado pela organização, como afirmou Friedmam: “conseguir o quanto mais dinheiro possível, conforme as normas básicas da sociedade, quer legais ou hábitos éticos”.⁵⁷ Essa citação mostra que o objetivo empresarial, de forma geral, é aumentar os ativos na organização. Uma observação feita por Garcia-Marzá é que não adianta o governo querer impor uma condição para a organização, como por exemplo contribuir com obras sociais ou contratar com algum tipo de benefício. Essa

⁵⁷ FRIEDMAN *apud* GARCIA-MARZÁ, Domingos. *Ética empresarial: do diálogo à confiança na empresa*. São Leopoldo: Unisinos, 2008. p. 173.

obrigação algumas vezes tira a capacidade competitiva da organização, e tirando essa capacidade, o mercado hoje com uma facilidade imensa seleciona e pode complicar a vida da empresa. Então, a empresa pode ser socialmente responsável, mas até um limite que não prejudique sua capacidade administrativa.

Dependendo do modelo de gestão da organização, ela nem percebe o afastamento do mercado (clientes) de seu negócio. Esse afastamento, por vezes, é sutil pois as pessoas geralmente não avisam que não virão mais a esta empresa; elas simplesmente não vêm mais. Um conceito bastante tratado pelas organizações é o da “eficiência”,⁵⁸ palavra essa que deixa muitos administradores preocupados, pois eles a tratam como uma ferramenta de gestão, enquanto outros a veem como carrasco das pessoas. Utilizo esta metáfora porque as empresas têm uma missão econômica de aumentar seus ativos e, como comenta Garcia-Marzá,⁵⁹ essa missão é que torna a chamada eficiência um pesadelo, pois já se afirmou antes esse conceito leva a organização a produzir mais com menos. Em outras palavras, aí é que surge o carrasco das pessoas, tendo em vista que as organizações são formadas por pessoas. Há uma afirmação conhecida neste campo das organizações que diz: “empresa não tem alma”.⁶⁰ Baseado nessa expressão, acredito ser verdadeira a observação de que quando muda a direção, muda a forma de ação da empresa, justamente por estar a alma da empresa na pessoa que a gerencia.⁶¹

Na mensuração da capacidade administrativa de uma organização, surgem alguns equívocos como se pode observar na movimentação de algumas empresas. Essa movimentação ocorre quase sempre nas bolsas de valores, pois a maioria dessas organizações movimenta suas ações nas bolsas. E quando muda a presidência de uma dessas organizações, muitas vezes surgem boatos e assim ocorrem os altos e baixos na sua administração. Nesse caso, com a mudança da

⁵⁸ Na prática, eficiência não quer dizer a máxima vantagem para um custo determinado, quer dizer o máximo benefício mensurável para um custo mensurável. Em outras palavras, eficiência quer dizer eficiência demonstrada, eficiência comprovada e, acima de tudo, eficiência calculada. Uma direção obcecada com a eficiência é uma condução ofuscada pela medida. O culto à eficiência é uma reverência ao cálculo. E aí reside o problema. MINTZBERG *apud* GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 54-55.

⁵⁹ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 54-55.

⁶⁰ CARVALHO, A. M. C. A empresa “sem alma” versus a empresa responsável: limitações éticas ou econômicas? In: XXVI ENEGEP. Fortaleza, 9-11 out. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR550371_7673.pdf>. Acesso em: 27 out. 2011.

⁶¹ CARVALHO, 2006, p. 2

presidência de uma organização, ela pode mudar totalmente de direção, e essa mudança pode levar a empresa a passar por momentos difíceis diante das regras da competição que regem o mercado. É notável perceber então como essa regra de medida pode levar executivos ao desespero. Era uma situação de aparente risco, porém a confiança do executivo no rumo escolhido deu confiança e perseverança à organização, logo essa crise momentânea passou e a organização se destacou no seu novo segmento de mercado.

É possível perceber neste caso onde está a alma da empresa. Como já afirmei, acredito que esta alma se manifesta na pessoa que a gerencia, mas também é possível perceber o quanto vale um ativo intangível, ativo que muitas vezes é de difícil mensuração. Essa mensuração é difícil em função da falta de mecanismos, tendo em vista que esse ativo é composto por pessoas, e que umas têm condições de produzir mais, outras menos, algumas conseguem produzir sob pressão, outras não. Em resumo, vemos aqui um fator que a eficiência de forma geral teria dificuldades de avaliar; essa preocupação empresarial com o maior resultado positivo possível é constante, mas acredito que não deveria ser aquela busca desesperada, porque quando isso ocorre a gerência de uma organização perde uma das principais armas da empresa, que são as pessoas. Chamei as pessoas de arma porque, como sabemos, nas organizações são as pessoas que produzem, pode ser que em alguma tarefa exista um computador que a execute. Contudo, sempre haverá uma pessoa para acompanhar o funcionamento desse computador. Por isso, vejo necessidade de cuidado com as pessoas, que como, já foi dito, é ativo da organização e precisa ser cuidado, e muito mais é um ativo que tem vontade própria, se a organização não trata bem, esse ativo vai embora. Aí surge a necessidade do cuidado especial.

2.4.2 Dinâmica de mercado

Ao falar da dinâmica do mercado, parte-se da análise de como, desde tempos remotos, alguns negócios eram desenvolvidos. Essa dinâmica que existe no mercado hoje nem sempre esteve presente. Os interesses eram muito diferentes no passado distante. Hoje, o poder de acumulação de riquezas está quase que diretamente ligado à política, coisa que não era assim naquele tempo, período dos feudos, tanto que os territórios ocupados pelos senhores feudais eram territórios

pequenos.⁶² A preocupação com expansão quase não existia, enquanto hoje sim, essa preocupação é constante.

Hoje talvez as nomenclaturas sejam diferentes, mas a forma de poder e gerenciamento é parecida, pois um só executivo de um grande conglomerado de empresa pode até influenciar no governo de um país, em função de sua participação política e financeira no mercado.⁶³ Deveríamos analisar qual o comportamento de uma organização com tamanho poder, ou seja, o que ela propõe em seu plano estratégico, qual a sua missão e o que de fato faz em sua atuação no mercado.

Ao se tratar de um modelo de mercado, um sistema de atuação empresarial precisa pensar na estratégia do consumo, pois a maioria das pessoas tem uma mente que pensa de forma capitalista, acreditando que para ser deve consumir. Esse desejo de consumo ou esse consumo em função da capacidade gerada pela nova condição social das pessoas faz com que as organizações se aproveitem disso, aumentando sua participação no mercado. Uma das preocupações com o consumo e com o mercado de capital é que esses segmentos de mercado podem gerar situações de instabilidade social. Isto se viu de forma dramática na crise mundial de 2008, gerada pela especulação financeira das nações mais ricas do mundo.⁶⁴ Essa instabilidade pode ocorrer de várias maneiras, pois quando falamos de consumo e pensamos em volume desse consumo, vemos um desperdício no consumo, tanto é que hoje já se comenta sobre consumo consciente. O que se pode entender por consumo consciente seria, por exemplo, só consumir produtos com embalagens biodegradáveis ou voltar a usar embalagens de papel para o transporte das compras nos supermercados. Acredito que é importante se pensar nisso, mas o que mais se percebe nestas estratégias das empresas é que são pura propoganda, pois o conceito de consumo consciente é mais abrangente. Podemos analisar um

⁶² “O camponês, ao seguir seus hábitos imemoriais, dificilmente teria consciência de estar agindo segundo uma motivação econômica; na verdade, não estava; seguia as ordens do senhor feudal ou os ditames do costume. Nem mesmo o senhor estava economicamente orientado. Seus interesses eram militares, políticos ou religiosos e não diretamente orientados para idéia de lucro e de expansão. Mesmo nas cidades, a conduta habitual dos homens de negócios estava inextricavelmente mesclada com propósitos econômicos [...] ganhar dinheiro era uma preocupação antes periférica do que central na existência medieval ou antiga”. Cf. HEILBRONER *apud* FIORI, 2007, p. 16.

⁶³ DOWBOR, 2008, p. 49-50.

⁶⁴ BRANCO, Rodrigo C. A crise de 2008 e seus impactos na “questão social”. *Socialismo e liberdade*. Disponível em: <<http://www.socialismo.org.br/portal/questoes-sociais/113-artigo/639-a-crise-de-2008-e-seus-impactos-na-questao-social>>. Acesso em: 01 jan. 2011.

consumo que é mais egoísta do que consciente, por exemplo, trafegar sozinho em ruas e avenidas do país com o próprio veículo sem considerar outros meios de transporte, tendo em vista que o trânsito na maioria das cidades brasileiras está com dificuldades. Por outro lado, também existe a deficiência do transporte público coletivo e, com isso, a sociedade com capacidade de consumir segue a tendência imposta pelo mercado e compra sem limites.

Por sua vez, as empresas seguem a mesma lógica e se aproveitam das situações, algumas vezes até criadas por elas mesmas, como é o caso do crédito, crédito que aumenta a capacidade de consumo. Nota-se então que consumo consciente é mais amplo do que parece. Duas consequências estão acontecendo com esse consumo, uma delas é o esgotamento de alguns bens naturais, e a outra é a produção de lixo em grande escala, o que gera um problema grave para toda a sociedade e especialmente para o meio ambiente. Falando em lixo, fomos remetidos a pensar sobre o filme *Lixo extraordinário*, que conta a história de Vick Muniz, artista plástico brasileiro que se interessou pelo problema do lixo e acabou assumindo um compromisso a partir de sua arte com uma cooperativa de catadores de material reciclável no Rio de Janeiro.⁶⁵

A ideia moderna de consumo foi implantada pelo sistema capitalista, sistema que Max Weber analisou como aquele que permitia a uma pessoa ou organização

⁶⁵ Ao assistir a história de Vik Muniz, artista plástico que o denominei de fantástico, o que mais me impressionou na sua atitude foi sair do seu conforto e passar viver por um período junto com os catadores. É uma história de vida que sem dúvida será lembrada por aqueles catadores pelo resto de suas vidas, e o mais importante do exemplo de Vik é que ele colocou sentido na vida das pessoas. Ele conseguiu mostrar para aquelas pessoas que todas as profissões são dignas, deu uma nova perspectiva, mostrou que eles são capazes de mudar o ambiente onde eles vivem. E produzirem uma nova capacidade, isso foi possível quando levou sua arte para ser leiloadada em Londres, e conquistou para aquela associação certo grau de independência. Isso foi relatado no final do filme quando conta que o aterro do jardim Gramacho será desativado em alguns anos. E que a associação com essa autonomia conquistada começa a treinar as pessoas no desenvolvimento de outras atividades, criando assim uma nova condição de vida para seus associados. Voltamos a falar da liderança desta associação, mas principalmente o presidente Tião, que quando imaginou a associação nem mesmo a família deu crédito, isso não vai funcionar, mas a sua perseverança não deixou Tião desanimar. E Tião ao acompanhar o leilão da obra produzida por eles mesmos como disse o próprio Vik, que nesse caso só deu a ideia e os próprios catadores montaram as peças de arte. E isso ficou exposto no rosto de cada catador que contribui para a produção das telas. Quando eles foram ao Museu de Arte Moderna no Rio de Janeiro e se viram nas telas expostas, vários deles choraram de emoção. Outra situação que achei importante é que, quando aqueles catadores se sentiram parte do projeto, eles se entregaram e deram tudo de si, mesmo em algum momento não entendendo o que estavam produzindo, isso foi revelado em uma conversa de Vik com Tião. Quando ele conhece melhor você avalia melhor. Extraído do filme *LIXO Extraordinário*. Dirigido por Lucy Walker. Produzido por Angus Aynsley e Hank Levine. [s.l.]: Paris Filmes, d2009. 1 DVD (99 min.), widescreen, color.

obter lucro.⁶⁶ Essa visão na sequência fez surgir na sociedade a noção de direito. O direito ou poder de ganhar dinheiro. Este é o coração do sistema capitalista. E ele se propaga por todo o tecido social, criando com isso um comportamento visto como ingênuo. Mo Sung afirma que “nas sociedades pré-modernas, o homem trabalha para viver: nas sociedades capitalistas as pessoas passaram a viver para acumular riquezas”.⁶⁷ Isso fica visível nas reportagens quando são citadas viagens internacionais com finalidades exclusivas de consumo. Essa nova possibilidade oferecida a uma camada da sociedade vem produzindo aumento de demanda e, por consequência, mais instalação de plantas comerciais. Alguns pensadores do comportamento humano, porém, já começam a propor mudanças nesse modelo social simplesmente porque ele não pode ser universalizado. O planeta não suportaria um consumo desenfreado.

Um grande capitalista investidor no mercado de capitais comentou sua preocupação com esse tipo investimento, tendo em vista que esse capital investido em bolsas produz pouco. George Soros afirmou: “o principal inimigo da sociedade aberta, eu acredito, não é mais o comunismo mas a ameaça capitalista”.⁶⁸ O que Soros quis dizer, como Mo Sung explica mais adiante, é a preocupação com a falta de produção, pois o capital aplicado em mercados financeiros é de baixa produtividade. Essa preocupação tem sentido, pois os dias atuais são de muita especulação no mercado financeiro, especulação que desestabiliza até a economia de um país inteiro.

Uma afirmação de Mo Sung que acredito ser realidade diz respeito à ilusão de que essa sociedade é livre, pois vivemos em países democráticos e a democracia vivida nesses países tem proporcionado um aumento da concentração de riqueza. É por isso que procede a pergunta: que democracia é essa? É possível perceber que a forma de governo democrático não possui só rosas, existem dificuldades também, como em qualquer outra forma de governo ou costumes de um grupo, que em determinado momento tenta impor seus preceitos, como é caso da democracia. Em nome da democracia, alguns países têm invadido outros, denominando a implantação dessa forma de governo. A democracia que aumenta a distância entre o

⁶⁶ WEBER, 2001, p. 89.

⁶⁷ MO SUNG, 1997, p. 93.

⁶⁸ SOROS *apud* MO SUNG, 1997, p. 115.

rico e pobre, democracia que mantém famílias no poder por muitos anos, só que com todas essas dificuldades da democracia, mesmo assim, ela é forma de governo mais aceita por todas as sociedades.

A situação da economia no mundo tende a uma condição de desigualdade cada vez maior, e isto que estamos considerando apenas países democráticos, aqueles onde se defendem alguns direitos intrínsecos do ser humano como a liberdade, a propriedade, o direito ao trabalho e outros.⁶⁹ Volto a perguntar: que liberdade é essa? Se a maior parte do que sociedade consome pertence a poucos grupos empresariais e atinge poucas pessoas, e continua aumentando a distância entre as classes sociais? Como escreveu um economista: “enquanto as democracias industriais representavam mais de um quinto da população da terra em 1950, essa parcela caiu para um sexto em 1985, e há previsões de encolher ainda mais, para um décimo, em 2025”.⁷⁰ E ainda assim, a sociedade se diz feliz em função dessa liberdade de poder comprar, consumir e endividar-se.

Dowbor também trata esse aspecto da desigualdade social e afirma que “o fosso mais profundo situa-se no Brasil, onde a renda *per capita* dos 10% mais ricos da população é 32 vezes a dos 40% mais pobres”.⁷¹ Considerando esses dados, a situação da concentração de riquezas é fato real. Por outro lado, observando a distância entre as classes sociais é perceptível a necessidade de intervenção do Estado para a melhor distribuição dessa renda. Desde o início do governo Lula, houve um aumento significativo dos programas sociais, programas de distribuição de renda. E o próprio governo fez propoganda informando a população de que mais de 40 milhões de pessoas saíram da pobreza. Ora, esse ciclo é infinito, pois o programa de distribuição de renda faz aumentar o consumo, que gera receitas para os 10% mais ricos. O programa, então, ajuda? Sim. A intervenção do Estado é boa? Acredito que sim, mas ainda é necessário continuar a pensar na possibilidade de um outro modelo de mercado, um modelo de distribuição de rendas em que a sociedade fosse mais independente e a natureza não fosse tão explorada.

⁶⁹ MO SUNG, 1997, p. 90-91.

⁷⁰ KENNEDY *apud* MO SUNG, 1997, p. 108.

⁷¹ DOWBOR, 2008, p. 153.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ÉTICA E ÉTICA EMPRESARIAL

Quando pensamos no comportamento de uma sociedade, sempre pensamos nos costumes dessa sociedade, costumes e regras de vida que são tratados por vários pensadores do comportamento humano. Esse comportamento traz à tona alguns modelos de análise dessa sociedade. Assim como existem os grupos de interesses em uma empresa, existem tipos de análise a serem feitas sobre o comportamento de uma sociedade. Uma análise importante feita por Rawls é a teoria da justiça. Segundo esse autor, justiça é a capacidade de uma sociedade de pagar tributos para manutenção de fundo comum. Esse fundo comum público deveria ser usado para garantir a assistência ou manutenção de serviços aos quais, se deixados por conta do mercado, a sociedade não teria acesso.⁷²

Esse comportamento, que poderíamos chamar de responsável, é difícil de ser conquistado, tendo em vista que gera um grau de responsabilidade alto, pois implica que essa mesma sociedade deveria participar nos governos. Essa participação, em pleno século XXI, ainda é insignificante e, por conta dessa abstinência da sociedade na política, os governantes continuam a distribuir os tributos da forma que lhes convêm, o que nem sempre implica seguir os parâmetros da justiça social e da necessidade dos grupos mais vulneráveis. Com isso, a sociedade que deveria ser beneficiada, não o é, uma vez que o pagamento de tributos em troca do fornecimento de serviços não gerou o resultado por ela esperado. Que resultado seria esse? O fornecimento de serviços aos quais a sociedade não teria acesso se estivesse na mão do mercado. Isto sem mencionar outra questão que diz respeito à qualidade dos serviços públicos, que no Brasil, como é sabido, deixa muito a desejar, especialmente em áreas como saúde e educação.

Então, será que poderíamos responsabilizar os governos por todos os erros administrativos? Acredito que não, pois parte do governo existente é eleita pela própria sociedade. Ora, a forma de garantir melhor os direitos adquiridos seria com a participação da sociedade nesse governo, pois a própria sociedade tem sua parcela de contribuição participando ou deixando de participar. Essa participação leva a uma melhor distribuição de bens mantidos pelo Estado, tendo em vista que é ele que

⁷² FELIPE, Sônia T. (Org.). Justiça com equidade. In: *Anais do simpósio Internacional sobre a Justiça*. Florianópolis: Insular, 1998. p. 136.

administra o chamado fundo público e, por consequência legal, é também de sua responsabilidade distribuí-lo segundo as necessidades gerais. A falta de participação mostra uma sociedade egoísta ou absenteísta. Vale aqui um pensamento de David Hume:

As regras da equidade ou da justiça dependem, portanto, inteiramente do Estado e situação particulares em que os homens se encontram, e devem sua origem e existência à utilidade que proporcionam ao público pela sua observância estrita e regular.⁷³

Em relação a essa visão de Hume, que sugere a participação da sociedade no governo, é possível perceber que em tempos remotos a sociedade já tinha dificuldade de participar no governo, dando aos governantes oportunidades para que governassem ao seu modo. No Brasil, a experiência de participação da cidadania ainda é muito recente e frágil. Um marco nesse sentido foi a Constituição de 1988, considerada justamente devido a este tema como a “Constituição Cidadã”, pois nela vários aspectos da participação da sociedade foram contemplados depois de ampla mobilização da sociedade e de setores organizados. Em Rondônia, por exemplo, onde resido, pode-se notar este aspecto egoísta e de não participação da sociedade civil. Na época do desenvolvimento do plano piloto da cidade de Ariquemes, o prefeito convidou entidades sociais para contribuir no seu desenvolvimento, só que a participação foi mínima e muito aquém do que seria esperado. Com isso, sobressaem os interesses daqueles que efetivamente participam e levam até o fim suas reivindicações e demandas.

Esse comportamento egoísta leva uma sociedade a pensar de forma utilitária, como nas observações de Hume e Rawls. Pode-se imaginar que diferentes seriam as sociedades se pelo menos boa parte das ações governamentais não fossem de cunho utilitarista. Como uma ação governamental pode ser definida utilitária? A explicação do utilitarismo mostra que esse modelo se aplica ao atendimento imediato de uma necessidade, sem se preocupar com as consequências futuras da ação. Então, quando uma sociedade busca uma distribuição igualitária dos bens, não deveria se valer desse meio, ou seja, a qualquer custo, sem pensar

⁷³ HUME, David. *Investigações sobre o entendimento humano e sobre os princípios da moral*. São Paulo: UNESP, 2004. p. 247.

nas consequências, pois essa visão utilitária de simplesmente atingir resultados nem sempre, ou quase sempre, representa o melhor para a sociedade no longo prazo.

As ações de uma comunidade, sempre que possível, devem ser analisadas visando resultados imediatos e futuros. Rawls trata desse cuidado com a democracia e também com o legado deixado pela sociedade para o futuro da seguinte forma: “a democracia, por sua vez, bem como as instituições mesmas que asseguram a justiça eqüitativa [...] são bens não apenas para a atual geração, mas, para gerações futuras”.⁷⁴

Pode-se perceber que o futuro depende das ações da sociedade de hoje e das circunstâncias históricas vividas por essa mesma sociedade. Quando pensamos em comportamentos futuros, acreditamos ver uma sociedade que tenha qualidade de vida, que seja educada, uma sociedade que possa dominar o conhecimento e reproduzir comportamentos mais aceitáveis do que aqueles produzidos por nossa geração. O que se vê hoje normalmente é uma comunidade egoísta, na qual quem pode mais consegue mais, não interessa se a oportunidade existe ou não. Nesse sentido, a máxima que vale parece ser esta: quem tem o poder cria para si.

No sentido mais amplo da evolução social, poderíamos afirmar, como o fez Leonardo Boff, que precisamos de um modelo ético que sirva para o mundo. Isso seria o conteúdo de uma utopia. Os costumes de cada lugar diferem muito, mas é possível em alguns aspectos conseguir maior número de adeptos de ideias como, por exemplo, a luta por “paz mundial”. Essa corrente tem sim um grande grupo de defensores, como também o direito da democracia. Churchill, o grande Primeiro Ministro inglês durante a Segunda Guerra Mundial, afirmou que a democracia pode não ser um bom sistema, mas ainda é o mais eficiente. Talvez seja uma boa explicação porque também existem numerosos grupos que defendem a democracia em todo o mundo. Mais recentemente, esta questão tem se tornado relevante com a primavera árabe a partir das revoluções populares na Tunísia, no Egito, na Síria, na Líbia e em outros países.

Quando tratamos dos modelos de sociedades, lembramos os modelos éticos, modelos esses que contribuíram para a evolução da sociedade. Modelos

⁷⁴ RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002. p. 143.

esses que são tratados por Boff em sua publicação *Ethos Mundial*. É possível citar aqui o modelo ético de Kant, baseado na ética de princípios.⁷⁵ Esse exemplo ético trata o ser humano como ser racional, isso é muito importante pois diferencia o ser humano do restante dos seres existentes. É importante analisar que cada modelo ético tem sua aplicação na vida de uma sociedade, e esse modelo leva-nos a pensar como seria uma sociedade sem essa reflexão ética.

Outro modelo de pensamento ético é o modelo utilitarista.⁷⁶ Esse modelo descreve que o mais importante é a felicidade do ser humano, mesmo que para atingir essa felicidade seja necessário destruir metade do mundo. Possivelmente seja exagerado afirmar que aquela concepção aceita destruir metade do mundo, mas o que se critica em relação à proposta ética dos utilitaristas é que simplesmente não pensam no futuro, ou seja, suas ações são voltadas para a felicidade hoje, custe o que custar. Outro princípio ético tratado por Leonardo Boff é o princípio do hedonismo, o bem ganha uma realização ótima quando satisfaz necessidades e atende a preferências humanas, portanto, na proporção em que produz prazer, alegria e felicidade.⁷⁷ Os princípios éticos utilitarista e hedonista são pensamentos éticos que visam atender necessidades atuais, levando o ser humano a agir para atender sua necessidade de hoje. Imagino que devido a esse tipo de pensamento é que alguns textos trazem preocupações com a ação comunitária, comunidade que pensa e age, baseando suas ações nesses dois princípios éticos.

Discutindo sobre os modelos éticos, é necessário pensar sobre políticas sociais, políticas essas que estão sendo discutidas em âmbito mundial como resultado da insatisfação das sociedades com o mundo atual e a forma como atuam os governos. Pode-se perceber, então que aquilo que parecia utopia nos escritos de Leonardo Boff, no Fórum Social Mundial, por exemplo, surge como agenda mundial de políticas sociais. Baseando-nos nesse autor e em diferentes análises do contexto internacional, podemos citar os eixos da agenda mundial e descrever, de modo

⁷⁵ BOFF, 2000, p. 52.

⁷⁶ Jeremy Bentham (1748-1831). Filósofo utilitarista, economista e jurista inglês, trabalhou como advogado, mas preferiu o estudo da teoria do Direito em lugar de praticar no Foro. Em 1776, publicou *Fragment on Government*, um ataque aos comentários de Sir William Blackstone sobre as Leis da Inglaterra e no qual delineou sua filosofia radical. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/ft-utilitarismo.html>>. Acesso em: 14 set. 2011.

⁷⁷ BOFF, 2000, p. 52.

sucinto, cada eixo para que possamos compreender como imaginar um melhor convívio social, se alguns preceitos sociais e democráticos fossem respeitados.

1º Eixo: “Afirmção de novo modelo de desenvolvimento civilizatório, radicalmente democrático, com vistas à sustentabilidade humana e planetária”.⁷⁸

Esse eixo trata de um assunto importante que é controle social, exercido pela própria sociedade, para seu fortalecimento, visando a sustentabilidade tanto da sociedade humana quanto do planeta. É o que se deduz ao observar que o eixo defende de forma bem ampla, a sobrevivência do ser humano e do planeta. É possível notar, assim, que esta não é uma visão utilitarista nem voltada ao prazer momentâneo, pois há uma evidente preocupação com as gerações futuras. Precisa-se pensar no que se entende, nessa linha de pensamento, por “desenvolvimento radicalmente democrático”.

No Brasil, há dois grandes projetos que mexem com vastas áreas e que não mereceram do governo federal o necessário debate amplo com a sociedade, principalmente do ponto de vista da sustentabilidade do ecossistema e das populações regionais mais vulneráveis aos grandes projetos. Referimo-nos aqui ao projeto de Transposição das Águas do Rio São Francisco, no Nordeste; e a construção da Hidrelétrica de Belo Monte, no Pará. Trata-se de dois megaprojetos que receberam inúmeras críticas de especialistas e da sociedade civil, mas que foram ignoradas pelo governo.

2º Eixo: “Garantia do protagonismo dos cidadãos e cidadãs na defesa e afirmação dos direitos humanos, econômicos, sociais, culturais e ambientais, em vista do bem comum”.⁷⁹

A garantia de que trata esse eixo é o desejo de alguns milhões de habitantes do planeta. Para que esse desejo se concretize, a luta será árdua, pois não é simples uma vez que sua abrangência diz respeito a diferentes âmbitos da vida em sociedade e não será fácil conseguir o envolvimento das nações. As imensas dificuldades que os países mais ricos têm interposto aos projetos de diminuição do

⁷⁸ UNISINOS. *Seminário de Políticas Sociais: o papel público das políticas sociais*. 4. ed. São Leopoldo: Contexto, 2010. p. 87.

⁷⁹ UNISINOS, 2010, p. 88.

efeito estufa, causado pela emissão de carbono na atmosfera, é um pequeno exemplo nesse sentido. O tema voltará neste ano na Conferência Mundial sobre Meio Ambiente Rio + 20, organizada pela ONU na cidade do Rio de Janeiro em 2012. A defesa desse protagonismo cidadão, tanto em nível mundial quanto nacional é resultado da audácia de uma parte da sociedade que coloca o bem comum do planeta como objetivo maior. Talvez hoje isso seja uma utopia, mas se algo for feito nesse sentido com certeza o futuro poderá ser melhor.

Se pensarmos em termos econômicos e de economia de mercado, talvez aquela ideia de permitir o lucro de Weber seria trabalhada com moderação. O que houve com a possibilidade do “lucro” foi o enriquecimento de poucos, quase sempre os mais chegados dos reis ou governantes, e o empobrecimento das maiorias. Toda a questão é encontrar os caminhos através dos quais as sociedades poderão realizar as transformações estruturais do atual sistema mundial que caminha na direção contrária à proposição do eixo acima.

3º Eixo: “Proposição, implementação e controle social das políticas públicas, a partir de processos democráticos entre sociedade civil e estado”.⁸⁰

Este eixo focaliza a questão da participação da sociedade nos governos por meio de controles sociais e processos democráticos. É uma proposição que propugna o fortalecimento da sociedade civil e do próprio Estado diante do poder cada vez mais avassalador do mercado e das instituições financeiras no mundo. No Brasil, houve uma onda de terceirização de serviços públicos. Isso ocorreu com a chegada das ONG's, mas houve também muitos problemas administrativos com esse tipo de terceirização das funções públicas, porque novamente os organismos mais próximos ao governo se beneficiaram dessa condição. As ONG's, criadas para atender a terceirização, podem ser chamadas de organismos mais próximos do governo. E porque não conseguiram atingir o objetivo? Foi noticiado nos jornais alguns escândalos que envolviam algumas destas ONG's que tinham contratos e convênios com o governo para prestação de algum serviço à sociedade, e que não conseguiram cumprir, ficando portanto só com bônus do convênio não assumindo com isso o ônus da prestação do serviço.

⁸⁰ UNISINOS, 2010, p. 90.

Depois de algum tempo, a situação dessa parceria do governo com algumas ONG's melhorou, ou seja, as organizações começaram a cumprir o papel para que foram criadas. Acredito que isso tenha acontecido devido à evolução da sociedade. Que evolução é essa? Algumas pessoas começaram a fiscalizar as ações dessas organizações. Assim, o resultado na prestação de serviços começou a atingir o seu objetivo. A consciência da investigação e da divulgação das ações de governo, divulgação essa que proporciona melhoria das ações governamentais, é um dos requisitos a serem preenchidos, pois têm a ver com a melhoria na prestação de serviços públicos.

4º Eixo: “Articulação de redes e agentes para implementar a agenda mundial das políticas sociais”.⁸¹

Essa articulação faz lembrar o que escreveu L. Boff, quando se refere à necessidade de um “ethos mundial”. Agora já é possível visualizar, mesmo que em um horizonte distante, um esforço entre as nações no sentido de manter a vida, tanto da humanidade quanto do planeta. Ao pensar sobre essa agenda criada em um fórum brasileiro, com participações especiais de nomes de repercussão mundial, como Boaventura de Sousa Santos e Marina Silva, dentre outros, verifica-se que a participação da sociedade e a articulação de redes e agentes em nível mundial dão crédito às palavras da agenda e esse crédito gera mobilização. Pode-se imaginar, portanto, para o futuro que tal mobilização com certeza contribuirá para melhorias nas políticas públicas em muitos países. No entanto, como as forças contrárias do sistema são poderosas, sabe-se de antemão que o caminho será árduo, sem tréguas e altamente exigente em termos éticos e humanos.

É de se observar que o desejo de muitos filósofos e sociólogos é o mesmo, que a humanidade seja mais justa, as oportunidades sejam distribuídas e com isso todos tenham o mínimo de condição de vida digna. E essa condição está relacionada com a ética que compõe esta sociedade, sociedade composta pelas pessoas e empresas. Por isso, trataremos de comportamento ético nas empresas.

⁸¹ UNISINOS, 2010, p. 91.

3.1 Ética empresarial

Quando pensamos em empresa, logo pensamos em mercado, disputa por esse mercado. Conforme Norel explica, o mercado é um espaço existente desde o neolítico, antes da invenção da moeda; a troca era parecida com o comércio de hoje, porém, sem a moeda.⁸² O que podemos contar como avanço hoje é a moeda, pois com sua chegada as negociações se tornaram mais rápidas. Hoje quando pensamos em mercado mundial pensamos ser um fato recente, mas Norel também explica que esse mercado já existia na antiguidade; tudo bem, a velocidade era menor, então podemos contar com ajuda da tecnologia, aviação, informática e outros para dar agilidade aos negócios hoje. O mercado sempre cresceu mais do que produção, ou seja, a demanda por produtos agrícolas e industrializados aumentou mais do que a capacidade produtiva dos agricultores e das indústrias e essa demanda começou a pressionar os empresários a produzir mais com menos recursos.⁸³ Aqui começa o debate ético: como as empresas têm se portado no mercado.

Quando falamos de mercado e mais precisamente de ética nesse mercado, pensamos em um comportamento em que o mínimo de igualdade esteja presente. Dowbor afirma que 435 famílias possuem uma fortuna superior a 3 bilhões de pessoas, metade da população mais pobre do mundo.⁸⁴ Será que eles conseguiram porque mereceram? Hoje na gestão das empresas isso tem sido muito falado, a chamada meritocracia. Mo Sung também trata desse tema quando cita Galbraith, que fala de “cultura do contentamento”,⁸⁵ quando novamente é tratada a questão de distribuição de riquezas, uma vez que esse autor entende como merecedores os que possuem mais da metade da riqueza do mundo enquanto os outros também são merecedores da pobreza em que estão colocados.

Então é possível notar que a base para atuação nesse mercado talvez não seja a que mais contemple a sociedade. Poderíamos nos perguntar: será que tão poucas pessoas merecem ter uma vida digna e tantas outras merecem passar privações? Dowbor afirma que 4 milhões de crianças morrem por não ter acesso à

⁸² NOREL, 2004, p. 15.

⁸³ NOREL, 2004, p. 19.

⁸⁴ DOWBOR, 2008, p. 178.

⁸⁵ GALBRAITH *apud* MO SUNG, 1998, p. 117.

água potável para beber.⁸⁶ Neste momento, surge a pergunta: eles merecem morrer porque não têm condições de morar em um lugar em que haja água para beber, ou por não poderem comprar água potável? Vejam que a compreensão de mercado é complexa, pois pode-se dizer que um mercado possui milhões em negócio gerando um PIB formidável, mas isso são números gerais, e, como disse um professor em sala de aula, poderíamos chamar de média, mas que média é essa? Quando um possui dois e o outro dez, na média os dois têm seis. Vejam como a média é burra, na média os números são bonitos mas o que tem dois continua a sofrer. Até quando os governos e até as próprias organizações usarão a média para divulgar seus programas de inclusão e suas políticas públicas?

Quando pensamos em comportamento ético dentro de uma organização, ou de uma organização em relação ao meio em que ela se insere, é imprescindível que se conheça o ambiente onde ela está inserida. Sendo assim, será possível analisar o comportamento dessa empresa em relação ao meio, se seu o modo de ação gera confiança para os atores envolvidos nessa relação. A cordenação dessa ação deve ser feita pelo planejamento estratégico. Garcia-Marzá dá uma boa explicação sobre esse modo de ação: “no agir estratégico, onde os demais são apenas meios para nossos próprios fins particulares; ou, então, no agir comunicativo, em que o fim da interação é o entendimento e acordo com os demais, para levar a cabo planos comuns de ação”.⁸⁷

Essa história de falar de relacionamento, seja ele da forma que for, empresa e funcionário, empresa cliente, sempre tem um objetivo, que deveria estar proposto no plano estratégico da organização. Algumas vezes, até está no plano, mas o que acontece de fato é que esse plano é ignorado. A ação de algumas organizações pode ter um só interesse, atingir seu objetivo, sem observar a presença dos outros envolvidos no processo. Essa visão empresarial parece ser uma visão bem utilizada pelas empresas, tendo em vista que o seu ciclo de vida geralmente é curto.

Essa preocupação vem crescendo entre o empresariado, esse crescimento se deve ao fato de empresas de pesquisas e entidades governamentais divulgarem os desejos dos grupos de interesses que se relacionam com elas. O agir

⁸⁶ DOWBOR, 2008, p. 178.

⁸⁷ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 41.

comunicativo é importante em qualquer organização, pois ele trata do atendimento dos objetivos comuns. Como seria isso? Vejamos: uma determinada empresa precisa se instalar em outra cidade e depende de pessoal. O que ela faz? Promove pessoas dentro da própria empresa, portanto, atende o objetivo da empresa de ir para cidade e do funcionário que espera a promoção e a melhoria salarial. Citamos aqui um exemplo, mas, para a sociedade em que a organização está inserida esse agir comunicativo é inestimável, o agir comunicativo leva a empresa a trabalhar responsabilmente em todos o setores da sociedade em que atua.

Esse agir comunicativo leva a organização a trabalhar com liberdade, essa liberdade se torna ferramenta de vantagem competitiva, objetivo que muitas organizações estão à busca. Levando em consideração o mercado que pressiona todos dias, ter nas mãos uma ferramenta competitiva é garantia de permanência no mercado. Em termos de permanência no mercado, poderíamos dizer que o mercado é justo quando dá uma sobrevida a uma empresa por ela agir comunicativamente, lembrando que esse modo de agir contribui com o maior número de envolvidos. Falando em mercado justo, ou seja, um mercado que tolera determinada organização pelas suas características de participação nesse mercado, somos remetidos a pensar sobre justiça.

Será que é possível pensar em empresa justa, empresa moral? Onde se percebe essa justiça e essa moral em uma organização? Garcia-Marzá escreve que é “realizada nas negociações realizadas na empresa, no cálculo estratégico, assim como busca de pactos, compromissos e negociações entre todos os grupos de interesse”.⁸⁸ Vejam que esse envolvimento dos grupos de interesse é importante, pois é aí que surge a sobrevida da empresa. Essa esfera de sociedade civil, esse convívio que os grupos elegem ou segregam a organização, fará parte de seus relacionamentos comerciais.

Na esfera de justiça, começa a surgir a confiança que uma empresa transmite para seus grupos de interesse. Essa transmissão de confiança é um processo demorado, tendo em vista que a confiança é conquistada pouco a pouco, isso pode ser notado sempre que se estabelece uma empresa nova na cidade, as pessoas têm sempre um pouco de resistência de frequentá-la até saber se ela

⁸⁸ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 45.

ficará. É neste momento que se mostra a viabilidade da relação de justiça e moral de uma organização com a sociedade em que está inserida. Os recursos morais utilizados por uma organização como já dito anteriormente nem sempre garantem a estabilidade dessa empresa no mercado, porque há vezes que nem a obediência da empresa à lei e ao mercado garante sua permanência em função dela estar em uma sociedade complexa. “Em sentido oposto, nem a lei nem o mercado são mecanismos suficientes para regular os comportamentos organizativos”.⁸⁹

A confiança em determinada organização surge exatamente desse agir, ou seja, de seu comportamento na área de atuação. Às vezes, uma organização desconhece a lei, aqui no sentido legal de cumprimento, como repetir o acesso para deficientes, etc. E outra observação importante é a lei do mercado, essa lei normalmente é cruel: ela extingue as empresas que não conseguem cumpri-la. Veja que quando falamos de mercado justo, não comparamos com comércio justo. “Comércio justo”, segundo Henderson, é um padrão internacional de qualidade, que garante à empresa que possui esse certificado de qualidade um atestado de que seus relacionamentos contribuem para a melhoria da qualidade vida de seus grupos de interesse.⁹⁰

O comportamento empresarial vai além de comprar, vender e pagar, pôr todos os negócios em dia. Essa atuação no mercado, mercado aqui pode ser considerado a sociedade que se inter-relaciona com a empresa, essa avaliação de valores morais dentro de uma organização, é complexa. Além desse comportamento, a empresa precisa sobreviver, e essa sobrevivência é que pesa, pois existe um oponente que não usa as mesmas regras, colocando essa empresa que queira trabalhar por comércio justo em situação crítica. Como sabemos, as empresas para se manterem precisam de faturamento, pois é daí que sai a remuneração de todo esforço empregado na manutenção ou não desse valores pregados por ela. E essa disputa por espaço, ou pela fatura mesmo, quando ocorre num ambiente desigual torna a empresa incapaz. E pelo desespero de atingir sua meta financeira, certas empresas esquecem do que se propuseram em seus planos estratégicos e desrespeitam o que pregavam como princípios a serem obedecidos.

⁸⁹ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 49.

⁹⁰ HENDERSON, Hazel. *Mercado ético: a força do novo paradigma empresarial*, São Paulo: Cultrix, 2007. p. 133.

3.2 Liderança ética

E por que as empresas se tornam inimigas de si mesmas, quando infringem as regras que elas previamente estabeleceram? É bem provável que elas saibam do que disse Kouzes: “escutamos com freqüência que há líderes políticos, religiosos empresariais, etc. que atingiram o êxito, mas carecem de credibilidade, obtêm bons resultados, afinal que importância tem a credibilidade?”⁹¹ Aqui podemos descobrir uma causa que pode influenciar algumas organizações a romperem com seus princípios: falta de punição ou até mesmo falta de publicidade desses princípios outrora pregados pela instituição. Essa credibilidade citada por Kouzes está diretamente ligada à confiança. Em que situações os grupos de interesses observam essa credibilidade na organização? O que mais é visto é na hora da compra ou venda de ações, pois eles visualizam só o resultado financeiro, ou seja, seu interesse particular.

Quando imaginamos que o líder não se preocupa com os princípios pregados pela empresa, quando ele não observa princípios, ficamos atônitos, porque é conhecido que uma pessoa jurídica não tem alma, não tem sentimento, o sentimento que prevalece dentro da organização é o pensamento de seu líder. Por isso, se for conhecido alguns de seus valores, será de bom proveito para a organização, pois são esses valores que irão refletir na imagem da empresa, uma vez que ela é composta pelas pessoas que a formam, e o comportamento é uma reprodução do comportamento de seu líder.⁹² Nem todas as pessoas trabalham só por dinheiro, dinheiro é um dos itens, a autoestima é importante, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Quando um líder consegue somar as duas coisas, como estimular as pessoas ao trabalho através de um incentivo financeiro e também consegue manter a autoestima, criando um ambiente favorável ao trabalho, isso com certeza refletirá na sociedade, pois estas pessoas que formam essa empresa ao se relacionar com o mercado, com a comunidade dirá sobre o prazer e a felicidade de trabalhar naquele lugar, e isso é fato real, pois temos visto reportagens nas revistas de negócios, dando relatórios das melhores empresas para se trabalhar.

⁹¹ KOUZES; POSNER *apud* GOMEZ, Emiliano. *Liderança ética*: 2. ed. São Paulo: Academia de Inteligência, 2008. p. 32.

⁹² GOMEZ, 2008, p. 66.

Falando em liderança ética, vale a pena lembrar que esse tipo de gestão não é simples de ser aplicado, quero dizer administrado na prática das organizações. “O conhecimento tornou-se uma forma de capital”,⁹³ e como remunerar esse capital? Veja que o problema ético está presente. Dowbor cita que um executivo de uma grande empresa ganhou de salário em um ano o valor igual ao de 3500 famílias, para saber o valor da renda média dessas famílias é só dividir os 144,5 milhões de dólares recebidos por Jack Welch.⁹⁴ Essa dificuldade administrativa imagino que sempre existirá. Para melhorar essa condição de remuneração do capital intelectual, e fazer uma melhor distribuição de funções e da remuneração, seria necessário a adoção de ferramentas que pudessem medir a capacidade produtiva e intelectual dessas pessoas, e também seu nível de satisfação com aquilo que estão produzindo.

No livro de Henderson há uma pesquisa que mostra como muitos trabalhadores estão insatisfeitos com seus trabalhos, desde altos executivos até trabalhadores comuns.⁹⁵ Reclamação do executivos na pesquisa: não temos mais horário para o trabalho, e-mail e os aparelhos sem fios fazem-nos perder até um dia inteiro por semana lendo assuntos que não nos ajudam em nada. Vejam que esse número é alto: 25% dos gerentes de grandes empresas. Já no grupo dos trabalhadores comuns, esse número mais do que dobra, 54% deles não se conformam do modo que seus conhecimentos são aplicados. Vejam que aproveitar o máximo dessas pessoas de forma que o prazer de fazer o que fazem se refletisse melhor, seria bom. Porém, como fazê-lo? Essa é a questão, porque como disse Dowbor, essa forma de medir o que cada um produz depende dos objetivos traçados pelo líder: “a ética, que é fonte das decisões morais, é uma norma de referência de comportamento que apóia um valor, e o valor por sua vez, depende dos objetivos”.⁹⁶ Então, como posso considerar um líder ético, sem conhecer seus objetivos?

Esse comportamento baseado na norma ou na referência ética é complexo, pois se os objetivos propostos pela organização no seu plano estratégico forem objetivos que conduzam o líder a agir de modo inadequado para cumpri-los, com

⁹³ HENDERSON, 2007, p. 205.

⁹⁴ DOWBOR, 2008, p. 195.

⁹⁵ HENDERSON, 2007, p. 198.

⁹⁶ DOWBOR, 2008, p. 127.

certeza esse plano dever ser repensado. E agora refletimos sobre atitudes de uma empresa preocupada com as pessoas que formavam sua equipe, o tratamento com o pessoal pelo que foi dito era de alto nível, tanto é que durante 20 anos de atuação da empresa não houve greve e nem manifestações de rebeldia contra ela.⁹⁷ Agora é simples conseguir um feito desses? É certo que não. Se o objetivo da empresa é só aumentar e aumentar seu capital, com certeza esse tipo de gestão não se aplica, tendo em vista que os salários são altos e as condições de trabalho são boas. Tudo isso com certeza aumenta o custo operacional.

É nesse momento que começamos a pensar em empresa socialmente responsável, falar sobre responsabilidade socioambiental é de certa forma até fácil. Agora, difícil e oneroso é a aplicação dessa responsabilidade, verificando um pouco mais sobre o comportamento empresarial, comportamento esse que chamamos de empresarial, mas que na verdade é o comportamento do gestor, vendo parcerias colaborativas de algumas redes de varejo, segundo o parecer de um de seus fornecedores, quando ele relata que para fornecer para essa rede teria que participar do sistema integrado de pedidos eletrônicos, diminuindo com isso o gasto com pessoal. Veja que eles chamam isso de ser competitivo, mas até que ponto essa visão de ser participante do mercado, porque não dizer esse desejo de manter o *share*, será aceito pelas partes?

A expressão de Day diz que uma parceria colaborativa entre empresas, quando baseada no respeito, na responsabilidade e compromisso, faz dela uma parceria duradoura, e quando se fala em parceria das empresas não devemos esquecer que os mantenedores dessas parcerias são as pessoas que as compõem.⁹⁸ Como já dissemos, a empresa não tem alma e quem tem são as pessoas que a compõem, esse diálogo baseado na confiança parte da premissa de que as pessoas que estão na organização manterão as parcerias. Agora como já dissemos essa manutenção depende dos interesses de ambos os lados. A eliminação de mão de obra com a prerrogativa de competitividade pode em algumas situações não ser aceita por um dos integrantes da parceria.

⁹⁷ BALCAO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa*: 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 6.

⁹⁸ DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado*: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 175-177.

Falamos outrora sobre comércio justo, e essa certificação trata justamente disso, ou seja, a empresa é competitiva, porém tem que mostrar que para isso não está subjugando a parte menos favorecida da relação. Day cita um exemplo de parceria onde a qualidade no atendimento de um cliente é muito bem tratada, pois o próprio cliente participa na contratação desse seu fornecedor. Veja que interessante isso, não? A aplicação dessa metodologia é sofisticada e difícil de implantar, pois os interesses aparentemente não são comuns, e já falamos sobre o interesse comum. Grande parte das empresas não consegue incluir o seu crescimento e do pessoal no seu projeto comum. Aí surge a dificuldade: o funcionário da empresa já tem projetos diferentes, ou seja, objetivos diversos da organização. Agora, e se ele for indicado ou até contratado pelo seu cliente, como ele se comportará nas relações comerciais com esse cliente, será que conseguirá trabalhar para os interesses das organizações de que ele é elo de ligação?

Surge a necessidade do comportamento moral e ético da pessoa, que faz esse elo de ligação entre essas organizações. “A ética e o direito se referem à questão de como ordenar legitimamente as relações interpessoais”.⁹⁹ Então esse comportamento nas relações entre empresas como já disse sempre dependerá das pessoas, e a manutenção dessa relação depende muito mais da ação incentivada pelo que é certo. A relação novamente se volta para uma base de confiança, sem dúvida um valor moral que contribui demais para a manutenção de uma relação, seja ela entre empresas ou entre os funcionários de uma empresa. A confiança é um valor pregado há muito tempo, mas é um valor difícil de ser mantido, pois a vida leva as pessoas a entrarem em situações que, depois de estarem lá, se perguntam: como parei aqui?, quebrando com isso o elo de confiança que existia na relação.

E quando olhamos para uma empresa e seu comportamento, em relação ao meio em que se situa, aqui se trata de relacionamento com a sociedade: que dados ou parâmetros usaríamos para comparar esse comportamento em relação à sociedade que é beneficiada ou prejudicada por essas atitudes? Voltando a falar um pouco da observação que fiz em relação ao comportamento das empresas, foi possível notar que são empresas que se relacionam bem com a sociedade são empresas que transmitem confiança para a clientela e a sociedade. No entanto, em

⁹⁹ DOWBOR, 2008, p. 49.

relação ao pessoal que compõe essas organizações, aí surge uma diferença significativa. Em um dos casos, os colaboradores são tratados como parte integrante do negócio, são valorizados, incentivados e respeitados no quesito qualidade de vida. Em um outro caso, essa situação é um pouco diferente. A rotação de pessoas é alta, a preocupação com a qualidade de vida é mínima, o incentivo quase inexistente e a valorização é baixa. Vejam o contraste: são organizações de médio porte, com tempo de atuação no mercado bem diferentes, participam praticamente do mesmo mercado, mas possuem visão administrativa totalmente diferente. Depois desse relato, qual das linhas de gestão vocês acham que progrediu mais rápido? Parabéns se você pensou na linha que valoriza as pessoas e as incentiva para o trabalho. Como vimos na pesquisa de Henderson, há muita gente trabalhando insatisfeita, por não se sentirem valorizadas na função que exercem. Como é conhecido, não é só o dinheiro que as pessoas buscam, quando se dispõem a vender seus serviços para uma empresa, essas pessoas também buscam realização e qualidade de vida.

Essa pressão da própria sociedade por ações mais justas ou até pelo comércio justo tem levado os gestores a pensarem melhor sobre suas atitudes administrativas. “A obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.¹⁰⁰ Tenho visto isso acontecer, quando vi uma oferta de trabalho para um grupo de jovens, que ao receberem a oferta logo questionaram, neste lugar? Neste não, pois não é o ambiente que queremos trabalhar. Por isso, essa responsabilidade com as pessoas está sobressaindo, fora das empresas e avançando comunidade adentro.

Essa reflexão sobre responsabilidade social dentro das organizações, reflete também na gestão denominada de gestão da espiritualidade. Agora, nesse tempo as organizações estão trabalhando muito para conseguir esse *status* de organização que esteja na lista das melhores de se trabalhar, almejando com isso ter a melhor equipe. O que ocorre muitas vezes na gestão é a dificuldade de manter esse relacionamento interpessoal, quando o gestor não está preparado para lidar com gestão de relacionamento envolvendo espiritualidade. Murad inclusive fala sobre isso: “como romper essa distância e ajudar as pessoas transitarem bem de um lado

¹⁰⁰ ASHLEY, P. A. (Org.) . *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 6.

para o outro?”¹⁰¹ Quando Murad fala sobre essa possibilidade de transitar, esse trânsito é difícil pois sempre quando se fala em espiritualidade pensa-se na religiosidade de cada pessoa, assunto que ele separa, inclusive dando alguns exemplos que essa mistura não deve acontecer, pois se isso acontece o que ocorre é o inverso da criação de um clima favorável, agradável e sim começa o debate por essa ou aquela filosofia religiosa, esse só aceita orar de joelhos, enquanto o outro aceita orar em qualquer posição.

Não é dessa espiritualidade que ele trata, a espiritualidade da religião e sim espiritualidade da convivência. Veja um exemplo que ele dá: “assumir uma postura de ser do bem em todos os seus relacionamentos”.¹⁰² Esse é um exemplo da espiritualidade que Murad trata dentro da gestão, esse comentário dele nos remete novamente a pensar em confiança, como já falamos anteriormente. Ser do bem acredito é se mostrar como pessoa em que outros possam confiar. Essa liderança baseada no comportamento com certeza traz muitos benefícios para as empresas, sei que não é uma maneira de esconder a diferença de remuneração do alto executivo e o trabalhador mais comum da organização. E quando essa gestão é desenvolvida com um pouco mais de humanidade, a pessoa mais simples da empresa reconhece essa condição. Não tratamos aqui do merecimento, ou seja, mostrar para a pessoa mais simples que ela está ali porque merece, e sim por situações alheias à vontade da organização ou do líder. No instante em que ela quiser, a organização estará pronta para contribuir com seu desenvolvimento.

E nesse contexto, a gestão da espiritualidade começa a surgir dentro de uma organização. Vejam outro exemplo de Murad: “promover a cultura da paz, desenvolvendo a tolerância e respeito às diversidades, em todas as suas formas (étnica, cultural, de gênero, sexual, e religiosa, etc.)”.¹⁰³ Essa atuação por parte do líder da empresa ou até mesmo da organização, em relação a esse comportamento, poderíamos dizer que trabalhar em um ambiente desses seria uma alegria. É com um ambiente desses que qualquer líder gostaria de trabalhar, onde o respeito e a cordialidade estivessem estampados na face de todos os colaboradores.

¹⁰¹ MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008. p. 122.

¹⁰² MURAD, 2008, p. 125.

¹⁰³ MURAD, 2008, p. 125.

Então quando falamos de planejamento estratégico, para uma organização, temos que dimensionar essa abrangência, tendo em vista que esse plano é de longo prazo. Então, deveríamos tentar visualizar o máximo de situações possíveis de onde a organização estará no futuro, pensando nas possibilidades de construção desse caminho. Se essa construção for sempre baseada na confiança e no respeito, com certeza essa será uma organização com bases resistentes, com participação ativa na comunidade e será com certeza respeitada pela comunidade. Toda construção de uma empresa, e construção de relacionamentos baseados na sinceridade, tende a ser duradouro; e pensando em gestão e desenvolvimento de negócios é imprescindível pensar na continuidade do negócio, como prevê o princípio contábil da “continuidade”. Esse princípio contábil prevê que as demonstrações financeiras devem mostrar a capacidade da organização continuar suas operações. Também o planejamento estratégico deve promover, em cada análise que ele faça para organização. Essa ferramenta de gestão é de suma importância para a continuidade de uma organização que se queira como empresa socialmente responsável.

Uma situação que não podemos esquecer na gestão de uma organização é o controle dos gastos, desperdícios e produtividade de baixa qualidade. Dentro do plano estratégico, há uma dimensão muito importante, que é saber os limites do território onde a organização pode atuar. Com esse limite estabelecido, o líder pode dimensionar as ações de sua equipe e a visibilidade dessa organização, como participante da sociedade, poderá ser percebida pela comunidade desse território.¹⁰⁴ Essa participação da empresa na sociedade é importante, pois a comunidade tem uma perspectiva em relação a essa empresa, principalmente no que diz respeito ao fornecimento de subsídios para essa comunidade. Esse estreitamento de relação entre empresa e sociedade acontece à medida que a confiança vai sendo conquistada.

“A confiança se assenta na relação entre o que é dito e o que é feito”.¹⁰⁵ Então, com essa frase, é possível lembrar da proposta do plano estratégico da empresa. Plano esse que foi referido no começo desse trabalho, quando citado de organizações que fizeram seus planejamentos estratégicos só para atender uma necessidade específica, e depois sem refletir sobre ele fizeram exposição de um

¹⁰⁴ HARTMANN, 2005, p. 30.

¹⁰⁵ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 284.

cartaz, onde estava expressa uma frase ou texto, que eram identificados como missão ou visão dessa organização. Para conquistar a confiança de uma sociedade é preciso mais do que isso. As organizações precisam refletir sobre o que elas propõem em seus planos e o que elas realmente fazem.

Uma organização, se for possível, precisa desenvolver uma auditoria ética, essa auditoria teria a função de nortear as decisões da empresa e colocá-la em uma posição de destaque. Isso ocorreria em função da publicação do parecer técnico, feito por empresa de auditoria reponsável, confirmando então o cumprimento dos pressupostos organizacionais propostos pela empresa. Essa auditoria poderia contribuir para “definir um elemento-chave para a reputação e boa imagem da empresa”.¹⁰⁶ Essa proposta é salutar para qualquer organização: a perspectiva da imagem de um bom relacionamento com a sociedade com certeza irá contribuir com um item que faz parte do pressuposto de existência da organização, que é o princípio contábil da continuidade. Isso porque sempre que pensamos em empresa não podemos vê-las como destruidoras de tudo, podemos vê-las como parte integrante do desenvolvimento local e até regional, olhando para os grupos de interesses que se relacionam com ela. Essa apresentação demonstra sua idoneidade, seu comportamento ético em seus modos de ação e, com certeza, contribuirá com sua “continuidade”. É isso que a própria comunidade espera de uma organização, ser uma grande geradora de renda e melhoria na qualidade de vida dessa comunidade.

¹⁰⁶ GARCIA-MARZÁ, 2008, p. 284.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter lido algumas obras que tratam do assunto planejamento estratégico, e também sobre alguns temas que tratam da ética, foi possível compreender um pouco mais sobre o que de fato é um planejamento estratégico e como sua aplicação nas empresas é difícil, pois ele é uma ferramenta que norteia todas as ações de uma organização. Por causa disso, acredito que se usa pouco essa ferramenta administrativa. Esse pouco que refiro é em função de que na maioria das vezes só as grandes empresas usam essa ferramenta. Imagino que isso aconteça devido ao modelo de gestão adotado na maioria das organizações de menor porte, o modelo aqui citado é modelo familiar, ou seja, quem decide é o próprio dono que está na direção do negócio. Isso torna o processo decisório mais rápido, porém, com direções mais flexíveis; quando existe um plano norteador, nele devem se basear todas as decisões de maior porte.

Essa ferramenta administrativa é importante, e principalmente se ela tiver uma tendência ética. Quando falamos em tendência ética, logo se pensa em algo dentro de várias regras, ou seja, dentro de algumas caixinhas que regem essa ferramenta. No entanto, a ética que tratamos nessa pesquisa é um pouco diferente, tratamos aqui de alguns costumes que deveriam ser contemplados dentro dessa ferramenta administrativa. Que costumes são esses? São alguns preceitos administrativos pregados por alguns célebres autores da administração, como por exemplo: distribuição de lucros, participação na sociedade e até a meritocracia. A meritocracia aqui denominada é o mesmo que a remuneração pela produção.

Alguns desses preceitos são pregados por algumas organizações, mas na verdade não saíram do papel. Foi por isso que fui impelido a pesquisar um pouco sobre isso, e pude observar que poucas organizações estão preocupadas com o crescimento de sua força de trabalho. Com isso, vejo uma necessidade da aplicação dessa ferramenta em várias organizações, principalmente com essa natureza ética, ou seja, um planejamento que possa incluir sua força de trabalho no progresso da organização. É possível perceber na equipe que trabalha em alguma organização que possui esse princípio norteador a satisfação em fazer parte dela. É notável a satisfação no ambiente de trabalho, a colaboração e o espírito de equipe. E mais ainda, é notável o crescimento dessas organizações no mercado, aumentando sua participação. Com a interpretação desse desenvolvimento nessas organizações, é

possível sugerir que outras organizações possam aderir ao uso dessa ferramenta administrativa.

Sim, mas é uma ferramenta de custo alto como já foi dito acima. No entanto, acredito ser possível adequar essa ferramenta ao tamanho da organização. Vejo possibilidades de aplicação em organizações pequenas, é só adequar aos processos administrativos de uma delas de acordo com suas condições.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Edson C. *Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho das organizações e cadeias de suprimentos*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disoniveis/12/12139/tde-08102010-193730/pt-br.php>>. Acesso em: 01 dez. 2010.
- ALBUQUERQUE, Maria do Carmo (Org.). *Participação popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira*. São Paulo: Instituto Pólis, 2006.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças da USP*, São Paulo, ano XIII, n. 29, p. 41-54, mai./ago. 2002.
- ARAÚJO, Luís C. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASHLEY, P. A. (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BALCAO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa*: 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- BOFF, L. *Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília: Letraviva, 2000.
- BRANCO, Rodrigo C. A crise de 2008 e seus impactos na “questão social”. *Socialismo e liberdade*. Disponível em: <<http://www.socialismo.org.br/portal/questoes-sociais/113-artigo/639-a-crise-de-2008-e-seus-impactos-na-questao-social>>. Acesso em: 01 jan. 2011.
- CARVALHO, A. M. C. A empresa “sem alma” versus a empresa responsável: limitações éticas ou econômicas? In: XXVI ENEGEP. Fortaleza, 9-11 out. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR550371_7673.pdf>. Acesso em: 27 out. 2011.
- CAVEDON, N. R. *Antropologia para administradores*. 2. ed. Porto Alegre: EDUFRGS, 2008.
- CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makorn Books, 1993.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral de administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/ft-utilitarismo.html>>. Acesso em: 14 set. 2011.

DOWBOR, Ladislau. *Democracia econômica: alternativa de gestão social*. Petrópolis: Vozes, 2008.

FELIPE, Sônia T. (Org.). Justiça com equidade. In: *Anais do simpósio Internacional sobre a Justiça*. Florianópolis: Insular, 1998.

FIORI, José. *O poder global e a nova geopolítica das nações*. São Paulo: Boitempo, 2007.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

GARCIA-MARZÁ, Domingos. *Ética empresarial: do diálogo à confiança na empresa*. São Leopoldo: Unisinos, 2008.

GIULIANI, Gian M. *A questão ecológica, a indústria e o capitalismo*. Disponível em: <http://www.uff.br/lacta/publicacoes/aquestaoecologica.htm#_ftn7>. Acesso em: 27 out. 2011.

GOMEZ, Emiliano. *Liderança ética: 2. ed.* São Paulo: Academia de Inteligência, 2008.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. *Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação*. 9. ed. São Leopoldo: Rotemund, 2005.

HENDERSON, Hazel. *Mercado ético: a força do novo paradigma empresarial*, São Paulo: Cultrix, 2007.

HUME, David. *Investigações sobre o entendimento humano e sobre os princípios da moral*. São Paulo: UNESP, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus; KPMG, 1998.

MARTINELLO, Pedro. *A batalha da borracha na segunda guerra mundial e suas conseqüências para o vale Amazônico*. Rio Branco: UFAC, 1988.

MAXIMIAMO, Antônio César Amaru. *Teoria geral de administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MO SUNG, Jung. *Desejo, mercado e religião*. Petrópolis: Vozes, 1997.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

NOREL, Philippe. *A invenção do mercado*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SÁ, A. L. *Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual*. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>>. Acessado em: 27 out. 2011

SEBRAE. *Fatores condicionantes da taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2011.

UNISINOS. *Seminário de Políticas Sociais: o papel público das políticas sociais*. 4. ed. São Leopoldo: Contexto, 2010.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.