



ÉTICA EM COMPRAS

Banca Examinadora

Prof^a. Orientadora: Maria Cecilia Coutinho de Arruda

Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis

Prof. Sigmar Malvezzi

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PEDRO LUÍZ PINTO BITENCOURT NETO

ÉTICA EM COMPRAS

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração:
Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH

Orientadora: Prof^a. Maria Cecília Coutinho de Arruda



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



2058/98



1199802058

BITENCOURT NETO, Pedro Luíz Pinto. Ética em Compras. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 80 pgs. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH)

Resumo: trata da Ética e do comportamento ético nas corporações e na área de compras, especialmente. Aponta o engano dos códigos de ética que determinam o que a empresa espera de seus funcionários, sem levar em conta o que eles esperam de si mesmos, sugerindo, inclusive, que a conduta da empresa varia de acordo com o mercado, com a média gerência e a alta direção. A partir de análise bibliográfica e de enquetes realizadas junto a profissionais da área, aponta o engano de se atribuir rótulos à função e exigir do profissional de Compras um comportamento diferente do restante da empresa.

Palavras-chaves: Ética - Compras - Conduta - Código - Empresas - Controle
-
Formação - Valores - Princípios - Resultados

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O QUE É ÉTICA ?.....	6
2.1 - A Teoria.....	6
2.2 - Critérios de Eticidade.....	9
3. CÓDIGOS DE ÉTICA	11
3.1 - Os Códigos de Ética Profissional dos Engenheiros, Economistas e Administradores	12
3.2 - Os Códigos de Ética da Associação Nacional de Gerentes de Compras (National Association of Purchasing Managers - NAPM).....	13
3.3 - O Código de Ética do Grupo Integrado de Administração de Materiais (GIAM).....	15
3.4 - Considerações Finais.....	16
4. A ANATOMIA DO ERRO - CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS.....	19
4.1 - O Engano do Recrutamento.....	19
4.2 - Ética, Motivação e Controle Social.....	21
4.2.1 - Os Estilos de Comportamento Motivacional.....	22
4.2.2 - O Profissional de Compras.....	26
4.2.3 - O Estilo de Comportamento Motivacional de Compras - A Teoria.....	29
4.2.4 - O Controle Social nas Organizações Brasileiras.....	30
4.3 - A Responsabilidade das Empresas e dos Profissionais.....	33
4.4 - A Conduta.....	41
5. PESQUISA: A ÉTICA NA ATIVIDADE DE COMPRAS.....	45
5.1 - O Ambiente Ético da Profissão de Compras.....	45

5.1.1 - A Pesquisa da National Associação Nacional de Gerentes de Compras (National Association of Purchasing Managers - NAPM).....	45
5.1.2 - Pesquisa-Piloto: o Profissional Brasileiro	50
5.2 - O Estilo de Comportamento Motivacional de Compras - Pesquisa-Piloto.....	55
5.2.1 - - Pesquisa-Piloto	55
5.2.2 - Análise e Considerações Finais.....	58
6. CASOS	59
6.1 - O Exemplo de Big Lopez.....	59
6.2 - O Exemplo da Associação Brasileira de Administração de Materiais - ABAM.....	64
6.3 - O Exemplo da Copesul - Cia Petroquímica do Sul.....	67
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
8. BIBLIOGRAFIA	76
9. ANEXOS	79

1 - INTRODUÇÃO

A Ética é tema discutido desde a Grécia antiga. Mesmo nos dias de hoje, poucos sabem exatamente o que significa. Ético “é aquilo que é cristão”, dizem uns, “é aquilo que ensinas para teu filho”, dizem outros.

Recentemente, o presidente de importante sociedade anônima disse em público que o objetivo da companhia era “o de ganhar dinheiro, dentro da ética”. Oficialmente, ética para a empresa, é um documento que todos os funcionários assinam ao serem contratados e que observa as condutas conflitantes com os seus interesses, como “divulgação e uso inadequado de informações confidenciais, inventos, processos de produção e de tudo que se relacione com a propriedade industrial”. Talvez ele estivesse se referindo à outra ética, a que carregamos em nossas consciências. Esta cada um tem a sua e pode ser bem diferente da ética do presidente.

Apesar do pouco claro entendimento sobre o que é ético, a maioria sabe o que **não** é ético. As pessoas se incomodam quando comportamento não ético ocorre e a tendência é a de que o grupo crie mecanismos de correção de conduta espontaneamente. É o controle social, fundamental à sobrevivência das organizações no longo prazo. A Ética vem de dentro de cada um de nós e se manifesta na relação entre os indivíduos. Recentemente, o emérito Sr. Miguel Reale destacou a consciência ética como a verdadeira fonte de sustentação de vantagens competitivas e desenvolvimento das nações.

Qualquer atividade empreendedora necessita de matéria-prima e materiais de consumo, mesmo na prestação de serviços. Diz-se que “uma mercadoria bem comprada está meio vendida”. (England, 1970. p. 3-4).

Cerca de 60% do faturamento da indústria são gastos com a compra de matéria-prima, serviços e outros materiais e insumos (England, 1970. p. 14 / Heinritz & Farrell, 1983. p. 16-7-8). A responsabilidade sobre esse significativo montante recai sobre a área de Compras, que é quem administra contratos, alimenta produção, desenvolve e mantém fornecedores, negocia preços, participa de desenvolvimentos de produtos permanentemente. Em suma, a função de Compras é vital para a empresa.

Poucas funções numa empresa têm tanta capacidade de contribuir para a formação da imagem de uma empresa como a de Compras. A natureza do trabalho ali executado determina a alocação de receita e mantém ininterrupto o contato de seus representantes com o mercado. A função é a imagem especular da conduta ética não só da organização, como também das pessoas que a compõem.

Ao pensar nos profissionais de Vendas, normalmente vem à mente a idéia de indivíduos eloqüentes, com grande poder de persuasão (têm de convencer o cliente/consumidor que seu produto/serviço é a melhor solução para suas necessidades), com raciocínio rápido (cercam a "vítima" com os mais variados argumentos) e com uma série de recursos que podem ser calibrados conforme a circunstância exija, sendo sua validade dependente de seu resultado. De tais profissionais espera-se que consigam a venda, garantia de receita para a empresa.

Já sobre Compras, seu principal interlocutor, a imagem primeira é a de profissionais mal preparados e que, por dolo ou culpa, freqüentemente são vítimas dos citados recursos calibráveis. Tal função, por definição, é gastadora, e a preocupação comum é que ali se perde dinheiro.

Fato é que a função de Compras é problemática e pode custar caro à organização. Há estereótipos que prejudicam a profissão, tirando-lhe o *status*, conferindo grande pressão sobre sua atividade e descaracterizando-a como fundamental colaboradora para o atendimento dos objetivos organizacionais.

O contra-senso é que a mesma empresa que municia seus vendedores e os incentiva a serem "agressivos", especialmente nesta época de competitividade extremada, mantém estrito controle sobre a atividade de Compras, como que temendo que as regras de seu Departamento de Vendas valha para seu Departamento de Compras.

Existe comportamento anti-ético em Compras? Qual é sua origem e como ele acontece? A responsabilidade é exclusiva do profissional? Ou as empresas, internamente (aqui não entramos no mérito da atuação da empresa como agente ativo, no mercado) contribuem para a ocorrência da má conduta? Seriam somente os profissionais de Compras os anti-éticos?

De posse dos principais conceitos de Ética, a proposta desse trabalho é discutir as circunstâncias que contribuem para a manutenção do estereótipo do comprador, analisar as mais comuns falhas do profissional e da empresa que levam à falha de conduta, bem como as variáveis que contribuem para sua ocorrência.

Para tanto, é inevitável levarmos em conta a influência utilitarista, à qual o indivíduo é submetido desde o início de sua formação profissional, principalmente os estudantes de Administração de Empresas, e que, rápida e facilmente, condições de pressão transformam em problema ético.

Indispensável também é a consideração de que profissionais éticos são

motivados, desfrutam de bom ambiente, são respeitados pela organização e vivem relações sociais que valorizam os bons princípios. Ao contratar profissionais mais por suas características de integridade e/ou conhecimento de produto/processo e menos por seu perfil psicológico/interesse em trabalhar em compras e sobre eles exercer controle policial, subtraindo-lhe valor, as corporações, inconscientemente, assumem os riscos de manter alguém cronicamente insatisfeito na função.

Nosso **pressuposto básico**, sobre o qual trabalharemos no texto, é o de que **as empresas são as maiores responsáveis pela conduta anti-ética de seus próprios funcionários, especialmente dos da área de Compras.**

Na primeira parte da Dissertação será apresentada uma revisão bibliográfica dos três elementos que podem explicar o comportamento quanto à ética no trabalho: padrão moral, valores e relacionamento organizacionais, e oportunidades. Entendemos serem esses os fatores que mais claramente envolvem a ação repreensível.

A seguir, serão apresentadas pesquisas-piloto, feitas com base na teoria apresentada e num modelo já desenvolvido nos Estados Unidos.

Discutiremos, ainda, casos, comparando-os do ponto de vista de sua essência ética, ressaltando o incentivo e o desincentivo das organizações à conduta ética. Um deles é o de "Big Lopez", o controvertido diretor de Compras espanhol que se tornou um paradigma, outro é o da Associação Brasileira de Administração de Materiais - ABAM, associação de classe que tinha, entre outros objetivos, a esperança de contribuir para a redução da

freqüência de problemas éticos no mundo dos negócios, especialmente em Compras, e o terceiro exemplo a experiência da Copesul na criação de times de compras autogerenciados, sobre os quais não existem os tradicionais controles tais como auditoria ou processos documentados.

Por fim, tentaremos trazer à luz algumas novas idéias que poderiam contribuir para a solução do problema de Ética em Compras.

Apesar de diferenças culturais, servimo-nos de pesquisas e textos traduzidos, pois acreditamos eles nos sirvam, ao menos, como ponto de referência para as análises desenvolvidas. Lamentavelmente, apesar da importância dos temas, Ética e Compras, são raros os textos no Brasil que casam ambos assuntos.

2 - O que é Ética ?

2.1 - A Teoria

Apesar de muito se discutir sobre ela, poucos sabem definir o que é Ética. Normalmente, as pessoas se referem àquilo que seus sentimentos dizem que é certo. Segundo o Dicionário Aurélio, Ética é “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Originária da palavra grega *ethos*, que quer dizer comportamento consciente, suficiente para distinguir o Homem dos demais animais, a Ética é a ciência da conduta humana, a doutrina dos costumes (Cerquinho, 1994. p. 48). A Ética se preocupa com o “julgamento moral envolvido em decisões morais” (Velasquez, 1982. p. 9).

O mito é que no mundo dos negócios não se pode ser ético, visto que lucro e moral não são compatíveis. Na verdade, isto é apenas um recurso para “justificar” condutas não apropriadas. O mundo dos negócios pode e deve ser ético. Somente as empresas que assim agem conseguem sobreviver no longo prazo.

Existem quatro categorias de teorias éticas: Egoísmo, Virtudes, Obrigações Básicas e Utilitarismo (Laczniack & Murphy, 1993. cap. 2). Questionada enquanto teoria, uma vez que nada mais é que rotulagem de padrão de comportamentos casuísticos, que têm como objetivo seu exclusivo interesse e de seu grupo, o Egoísmo define a conduta daqueles que acreditam que “*the business of business is to maximize profits*” (o que importa é o lucro), tendo como exclusiva restrição o respeito à lei. Por estar sempre priorizando o imediatismo, a estratégia egoísta não é apropriada para o longo prazo, uma

vez que o mercado dispõe de mecanismos naturais para corrigir as condutas mais inconvenientes.

Em extremo oposto, as teorias das Virtudes são vistas como uma reação ao crescente relativismo, o qual tem nos tirado a capacidade de acordar soluções ante dilemas éticos (Laczniack & Murphy, 1993. p. 39). Elas tratam do ideal que deveríamos atingir, fundamentam-se nas aspirações do Homem, ou seja, no “bem”. Por relativismo os citados autores entendem a abordagem emocional e intuitiva, que variam de acordo à circunstância, que recheiam posições pessoais. Na visão de Aristóteles as virtudes são coragem, temperança, generosidade, auto-controle, honestidade, sociabilidade, modéstia e justiça (Velasquez, 1982. p. 26-7). Sob a ótica das Virtudes, as organizações contemporâneas se preocupam em demasia com sua imagem, com a interpretação que o público em geral pode ter de sua conduta, em detrimento da qualidade ética de seu comportamento. Segundo Laczniack & Murphy (1993. p. 40-1), a base da teoria são (a) bons hábitos no dia-a-dia, (b) as mais importantes qualidades são aprendidas por experiência prática e não por teoria, pois ninguém ensina ética. (vale destacar aqui a importância do líder, permitindo que as pessoas tenham a oportunidade de aprender), (c.) o balanceamento adequado das virtudes, uma vez que a falta ou o excesso podem igualmente contaminar a conduta.

As teorias das Obrigações Básicas pregam as regras universais. Importa são o resultado e o ato em si, fazendo das pessoas sempre o fim e não os meios. A conduta é validada não pelo benefício que ela pode trazer mas pelo seu conteúdo em relação às obrigações básicas do indivíduo, que segundo William David Ross (citado em Laczniack & Murphy, 1993. p. 35). são:

1. fidelidade: vinculada às ações passadas significa ser leal, manter promessas, falar a verdade, corrigir os atos falhos;

2. gratidão: vinculada aos atos adotados por outrem em relação a nós, o que implica em dizer que existem obrigações entre membros de uma família, comunidade ou outro grupo qualquer;
3. justiça: a idéia de ação e reação sintonizadas garantindo que cada um receba o que merece, o prêmio/punição baseados em mérito/falha;
4. beneficência: contribuir para o bem (virtudes, felicidade e inteligência) das pessoas sempre que isso estiver ao alcance;
5. auto-desenvolvimento: contribuir para o bem (virtudes, felicidade e inteligência) do próprio indivíduo;
6. não fazer o mal: literalmente, não prejudicar ou machucar as pessoas.

John Rawls (citado por Laczniak & Murphy, 1993. p. 36) derivou em sua teoria das Obrigações Básicas os princípios da liberdade, que diz que todas as pessoas devem ter os mesmos direitos que as demais, e da diferença, que diz que "diferenças sociais e econômicas devem ser arranjadas de tal forma que sejam o grande benefício dos mais desvantajados".

A crítica que se faz a essa teoria se vale da inexistência do fato de não existirem definitivas e universais obrigações básicas, bem como do relativismo (decisões morais dependem do contexto).

As teorias Utilitaristas são o nosso foco principal, pois os profissionais de materiais são treinados e cobrados para agir sob a ótica do custo-benefício, o que lhes associam com as idéias de eficiência e produtividade: produzir mais com menos. As teorias utilitaristas determinam que a melhor decisão é aquela que gera o maior benefício para o maior número de pessoas, ou seja, julga o ato (meio) em função de seu resultado. Parte-se do princípio de que tanto os custos quanto benefícios podem ser mensurados numa mesma escala, de modo a se tornarem comparáveis. Tais teorias não

falam em benefício de quem age ou julga, mas das pessoas em geral. Tampouco elas falam em benefício maior que o custo, simplesmente, mas da melhor das opções entre as que geram maior benefício líquido, tanto no longo quanto no curto prazo. Segundo o utilitarismo, mentir é errado, mesmo que leve a bons lucros, uma vez que a mentira generalizada gera o caos.

Em épocas de alta competitividade principalmente, a abordagem utilitarista torna-se ainda mais presente. Entretanto ela tem suas fraquezas. As limitações do utilitarismo são:

- como medir utilidade ?
- como saber qual é a melhor relação custo-benefício antes de conhecer o resultado?
- mesmo maximizando o resultado, posso ir contra o direito, a justiça ou os valores comuns ?
- quem é que decide o que é benefício?
- os fins justificam os meios?
- o certo é justo ?

2.1 - Critérios de eticidade

O Homem , segundo Derisi (citado em Cerquinho, 1994. p. 25) é uma "substância completa e espiritual, da qual promanam as seguintes características pessoais:

- universalidade do conhecimento;
- consciência de si;
- consciência de seu fim essencial;
- liberdade."

Somente se for livre e consciente é que o Homem pode ser moralmente julgado como bom ou mau. "Sua conduta não é fruto de simples instinto ou coação de outrem, mas se orienta para o bem. A vontade humana procura o que a razão lhe indica como sendo bom" (Arruda, 1986. p. 25-6).

A análise da validade moral de determinada conduta deve ser cuidadosa e imparcial. Atribuir eticidade à ação humana requer a consideração de 3 elementos que a compõem: objeto (ação), circunstâncias e finalidade. Por objeto (ação) entende-se a realidade perseguida pelo ato (Arruda, 1986. p. 25-6), a "finalidade objetiva e intrínseca de determinada ação" (Cerquinho, 1994. p. 53).

As circunstâncias é que dão o tom do objeto, agravando ou atenuando sua moralidade. As diferentes variáveis que podem atuar juntas têm pesos diferentes e assim agem sobre o objeto. São sete os tipos de circunstâncias que afetam a moralidade de uma ação: quem age, qualidade e quantidade do objeto produzido, lugar da ação, meios empregados, como se realiza a ação, quantidade e qualidade de tempo, motivos (secundários).

A finalidade é a intenção que leva o agente à ação, "podendo ou não coincidir com o objeto da ação" (Arruda, 1986. p. 25-6)

Somente se for livre o Homem poderá plenamente decidir sobre sua conduta e assim tê-la julgada como boa ou má.

3 - Códigos de Ética ?

Existem três diferentes tipos de declarações éticas (*ethics statements*) freqüentemente encontradas: declaração de princípios, credo e código de ética (Murphy, 1998. p. 2)

Declaração de princípios normalmente faz referência à qualidade, clientes e funcionários, a partir da definição da missão da corporação. Com a certificação ISO passou-se a falar muito em tal declaração.

Credo normalmente faz referência à responsabilidade da corporação para com os *stakeholders*. Escrito em forma de parágrafos, é o mais recente tipo de declaração. Um credo muito conhecido e divulgado é o da Johnson & Johnson.

Código de Ética é um importante instrumento de criação de consciência e de divulgação de valores e princípios, que serve como referência de comportamento a uma organização ou profissão. Às organizações o código de ética também serve como um cartão de visita, um indicador de sua seriedade. Servindo-se de linguagem apropriada, ele explicita o que muitas vezes sentimos e não claramente entendemos. É o mais conhecido e tradicional dos recursos de divulgação de valores e princípios utilizado em corporações, organizações das mais variadas e mesmo de profissões.

Os valores e princípios independem de declarações para existirem ou pautarem conduta. Em verdade, os valores trazemos de nossa formação, fundamentalmente. Os melhores códigos de ética, credos e declaração de princípios não são garantia de conduta ética, o que depende, isto sim, da

liderança e da cultura, sobre o que fundamentam-se as relações corporativas.

No final do Século, sociedade e corporação inauguram uma nova relação de dependência. Zens (1994, p. 597) cita que a sociedade americana tem alterado os papéis de quem ou o que forma os valores individuais, cabendo a corporação o papel fundamental. Segundo texto citado pelo mesmo autor, “a corporação tem substituído a igreja, tem sido uma extensão da família e da comunidade na transmissão de valores”.

Não é de se estranhar, portanto, a afirmação de Wood Jr. (1995. p. 120) de que a formação escolar, cada vez mais, prepara o indivíduo para determinados papéis no sistema produtivo, valorizando suas formas de comportamento e de raciocínio.

3.1 - Os Códigos de Ética Profissional dos Engenheiros, Economistas e Administradores

Partindo dessa consideração, procuramos conhecer os princípios que pautam a formação dos profissionais que atuam na área de compras. No caso de códigos de ética profissionais, seu intuito é o de servir de referência à conduta moral, destacando a forma que melhor a profissão pode contribuir com a sociedade.

Pesquisa feita junto aos classificados de empregos (caderno dominical) de “O Estado de São Paulo”, publicado entre novembro de 1997 e fevereiro de 1998, nos mostra que 62% dos profissionais procurados via aquele importante instrumento de recrutamento são oriundos de escolas de Administração de Empresas, Engenharia e Economia, cursos que sobremaneira treinam seus estudantes sob a ótica do custo-benefício. Vale

ainda destacar que 99% dos casos em que se exige curso superior, os cursos acima são os mais adequados à função.

Cada uma dessas profissões tem o seu próprio Código de Ética, que tratam dos seguintes destacáveis princípios e valores:

Economia	Administração de Empresas	Engenharia
honestidade	honestidade	honestidade
trabalho	responsabilidade	responsabilidade
justiça social	-	interesse pela coletividade e bem público
fraternidade	-	fraternidade
liberdade	liberdade	liberdade
humanidade/dignidade	humanidade/dignidade	humanidade/dignidade
compromisso com o desenvolvimento e independência	compromisso com a capacitação técnica e independência	compromisso com a capacitação técnica e progresso da coletividade
profissional e intelectual e com o progresso social	profissional	
respeito aos colegas	respeito aos colegas	respeito aos colegas

3.2 - Códigos de Ética da Associação Nacional de Gerentes de Compras (National Association of Purchasing Managers - NAPM)

Existem associações de profissionais de Compras que também têm o seu

Código. A Associação Nacional de Gerentes de Compras (NAPM) desenvolveu seu código de conduta, contido nos "Princípios e Padrões da Prática das Compras", o qual se tornou importante referência nos EUA. Exemplo disso é que importantes publicações da área, Heinritz & Farrell em 1965 (p. 379-80) e Zens (1994. p. 593-94), quase trinta anos depois, fazem referências a cada um dos 10 princípios. As principais referências do código são que os **interesses da empresa são prioritários** (grifo nosso), que o **valor do dólar gasto na compra deve ser maximizado** (grifo nosso), que todos devem ser verdadeiros, respeitosos, honestos e abertos aos colegas.

A Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM) trazia em seu Estatuto o "Padrão de Ética Profissional - Princípios e Normas Básicas" (Caderno de Administração de Materiais, 1985) que consistia em:

Princípios Básicos

Lealdade à empresa em que trabalha (grifo nosso)

Equidade e lealdade em todo o seu relacionamento

Fé na profissão de administrador de material

Normas

Com base nos princípios citados e, assim como os Códigos de Ética Profissional do Economista, do Administrador e do Engenheiro, a ABAM esperava de seus membros condutas como a de evitar e reprimir negócios excusos, cooperar com as organizações, associações e indivíduos ligados ou devotados à classe e aconselhar e assitir colegas da área. Uma das recomendações merece destaque, a de "administrar sem causar prejuízos, zelando por obter maximização da relação **custo-benefício**" (grifo nosso).

3.3 - O Código de Ética do Grupo Integrado de Administração de Materiais (GIAM)

Em verdade, o tema ético é tão presente na consciência de tais profissionais, que até grupos de *benchmarking* costumam tratar do tema. Fundado em 11/3/1992 no Vale do Paraíba, o Grupo Integrado de Administração de Materiais (GIAM) tinha como objetivo a “identificação dos melhores negócios e ganhos de competitividade” para seus membros (empresas), dentre as quais se destacavam Rhodia, Kodak, Johnson & Johnson, Alcan, Eaton, Bundy Tubing e Válvulas Schrader. Interessante é que o GIAM, que foi um grupo formado e mantido por exclusiva iniciativa e determinação dos profissionais da área de materiais, mesmo não tendo o apoio oficial de suas empresas, tinha o seu Código de Ética Profissional do Administrador de Materiais, que dizia:

1. respeitar e fazer respeitar a dignidade humana; **acima de qualquer valor material** (grifo nosso);
2. respeitar e fazer respeitar as leis e normas das autoridades constituídas, não se eximindo da parcela de responsabilidade social e política que lhe couber;
3. ter alto senso de **respeito à Família, à Humanidade, à Pátria e a Deus** (grifo nosso);
4. encorajar as comunidades adotando, por exemplo e por norma, uma política franca e gentil estimulando o debate honesto;
5. procurar desenvolver sempre melhores métodos e conceitos, práticas e técnicas de administração e eficiência, esforçando-se igualmente, em aprimorar seus conhecimentos quanto ao desenvolvimento dos outros;
6. apresentar um padrão de eficiência e probidade na sua função, que possam recomendar ao respeito geral e a tranqüilidade de sua consciência;
7. não aceitar qualquer compensação por serviços ou produtos por si recomendados à empresa ou utilizados no desempenho das funções e atividades de Administração de Materiais.

O GIAM encerrou suas atividades no início de 1996. Como era um grupo de profissionais e não contava com o apoio oficial das empresas, ele foi perdendo vitalidade à medida que seus profissionais fundadores iam deixando a área de materiais ou mudavam-se de região. Ficou claro que o compromisso era entre os profissionais e não entre as empresas.

Próprio da Ética das Virtudes, o espontâneo código do GIAM representava os princípios e valores éticos dos profissionais e não das empresas. Vale observar que em momento algum ele menciona que “interesses da empresa são prioritários”, ou que o “valor do dólar gasto na compra deve ser maximizado” ou, ainda, que deva haver “maximização da relação custo-benefício”. Trata, isto sim, de competência, desenvolvimento, eficiência e probidade. Pergunta-se : o código de ética de uma organização precisa ser diferente do que fariam seus colaboradores? Não está implícito no Código de Ética do GIAM que seus profissionais têm compromisso para com os objetivos de suas empresas?

3.4 - Considerações Finais

O código de ética corporativo é tema interessante de ser analisado. Ética diz respeito a padrões morais, princípios e valores, é subjetiva, portanto. Se subjetiva, como impô-la?

Por outro lado, é extensa a literatura que trata de estratégias eficientes de desenvolvimento e implantação de códigos de éticas, de modo a *garantir* que sejam respeitados. Cerquinho (1994. p. 69-70), por exemplo, observa que um código eficaz pode exigir “conforme o caso, um compromisso formal através de assinatura de documento, etc.”. Considera, ainda, que efetiva implantação envolve, entre outras coisas, o “reconhecimento do comportamento exemplar,

incluindo recompensas e promoção; especial atenção em postos de trabalho mais vulneráveis e comprovação periódica do cumprimento das normas”.

Não acreditamos que seja com controles, ameaças e sanções que se pode fazer valer um código de ética. Na verdade, ele precisa espelhar a cultura da organização, ele precisa expressar a natureza das relações existentes entre os vários agentes desta dinâmica.

Os códigos de ética profissionais, dada sua natureza legislativa e genérica, se enquadram mais na ótica das teorias éticas das Virtudes e das Obrigações Básicas. Exatamente como seria de se esperar. Apesar disso a formação de tais profissionais é treinamento sabidamente utilitarista, principalmente administradores. Detida análise nos mostra, inclusive, que dentre os três códigos de ética, o de Administração é o único que (a) não menciona a coletividade e o progresso social como uma de suas responsabilidades, (b) não considera a fraternidade, e (c.) se omite quanto a justiça social e bem público

E por quê haveria de ser assim? Acreditamos que isto possa se dever ao objetivo da profissão, onde a empresa representa e encerra o universo. O administrador é exclusivamente dirigido e preparado para o mundo dos negócios, onde não se vê facilmente relação entre lucro e fraternidade, justiça e progresso social.

À medida que saímos do macro e do teórico e chegamos mais perto da realidade das associações de profissionais e das empresas, fica mais evidente a distância entre o discurso e prática.

As empresas, principalmente em tempos de globalização, abertura de nossa economia e valorização de nossa moeda, exercem sobre o indivíduo extrema pressão em favor de seus interesses. Schmidt e Posner (citados por Hitt, 1990. p. 136) revelaram que dentre os fatores que mais influenciam a conduta ética em organizações, o comportamento dos superiores é o mais importante.

As empresas mostram como caminho principal a abordagem Utilitarista, a qual pode ser facilmente contaminada, confirmando a conduta Egoísta (a não ser que isso lhe contrarie os interesses ou represente riscos), apesar da retórica Virtuosa. Essa pressão, somada à relação utilitarista entre fins e meios, pode contaminar o ambiente e deturpá-lo, como foi o caso de Big Lopez, que veremos abaixo.

Vale destacar que nossa pesquisa piloto realizada junto a profissionais da área de Compras, a seguir tratada, mostrou que a política da empresa para a conduta ética em materiais, a clara comunicação por parte da gerência quanto ao apropriado comportamento ético e a pressão do superior imediato realmente são importantes para a solução de dilemas éticos na empresa.

4 - A Anatomia do Erro - Causas e Conseqüências

Se problemas éticos acontecem nas *melhores famílias*, por que não aconteceria nas melhores empresas? A questão é entender um pouco sobre como ele ocorre? E, até onde empresas e indivíduos são responsáveis?

Não temos a pretensão de discutir perfis psicológicos. Apenas a expectativa do exercício a respeito da importância da contribuição à falha de conduta (1) da desmotivação, por estarem as pessoas em Compras, muitas vezes, exercendo função que não escolheram (foram escolhidas por elas) e que não lhe rendem o prestígio que a relevância de sua contribuição sugere; (2) das empresas (esse ponto é a linha principal de nosso desenvolvimento no presente texto), ao não valorizarem a natureza das pessoas, que tendem ao Bem, exercendo grande pressão, exigindo padrões de comportamento distintos dos padrões do indivíduo; e, oferecendo a oportunidade da má conduta.

Por fim, tratamos de circunstâncias e características da atividade de compras por vezes vistas como problemáticas.

4.1 - O Engano do Recrutamento

Pode-se dizer que a função de Compras não é uma opção de carreira, talvez seja mais é uma questão de falta de opção. Apenas 0,9% dos estágios oferecidos em 1997 pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), organização de destaque no encaminhamento de jovens profissionais ao mercado de trabalho, destinava-se a Compras (vale lembrar a relevância da área, representando cerca de 60% do faturamento, para a obtenção de

resultados em qualquer atividade produtiva). É comum a entrada na carreira de profissional que atua em outra área na empresa e que conhece o produto, ou processo fabril ou custo e que goza de boa reputação e confiança de parte da administração.

Vale destacar que também não há muito interesse pela área. Dos 560 alunos da EAESP/FGV, que concluíram o curso de Administração de Empresas em jun/97 e dez/96, nenhum indicou Compras como área de interesse.

Procuramos saber qual o perfil desejado pelos recrutadores ao contratar profissional de Compras. No levantamento feito através de anúncios classificados de empregos publicados pelo "O Estado de São Paulo", através do qual identificamos 137 diferentes chamadas para profissionais (de assistente a diretor) de Compras e Administração de Materiais, ao longo de quatro meses entre 1997/1998, concluímos que 95 % deviam ter experiência, sendo 41,6% dos casos especificavam o tempo como 3 ou mais anos de profissão.

Entendemos que isto possa se dever ao fato de:

1. o sucesso da prática anti-ética raramente são bem sucedidas por muito tempo e o tempo na atividade e/ou organização poderia ser, assim, um indicador de boa conduta;
2. as empresas valorizam bastante a capacidade que o profissional tem de encontrar produtos no mercado, o que reduz eventuais custos de treinamento.

Acreditamos, entretanto, que ambas possibilidades são enganosas. O desaparecimento do emprego (*dejobbing*), as mudanças qualitativas do emprego, resultado de novas técnicas administrativas e tecnologia (Bridges,

1995) e a competitividade transformaram, nos últimos anos, a relação entre o trabalhador e a organização, tornando-a mais efêmera. Assim, estabilidade não significa muito.

Contratar profissionais experientes, com conhecimento de mercado pode ser o maior erro. Apesar da alta frequência com que os profissionais de compras são recrutados internamente, trazer pessoas de fora da organização parece ainda ser a prática mais comum, e pode trazer consigo o problema do vício de formação e o risco do desconhecido. A pressão exercida pelas empresas sobre a área de compras através dos anos, pode fazer com que os profissionais dessa área se defrontem com uma dicotomia que pode gerar desvios de comportamento: a conduta pessoal, mais comprometida com as virtudes e obrigações básicas, e a conduta profissional.

Em suma, as empresas parecem estar adotando uma estratégia problemática no recrutamento de profissionais da área de materiais, talvez em desacordo com seu objetivo original.

4.2 - Ética, Motivação e Controle Social

A tradicional imagem sobre Compras é a de profissionais carrancudos, mal preparados, mal pagos e sem prestígio. O estereótipo tira-lhe *status*, confere grande pressão sobre sua atividade e descaracteriza-a como fundamental colaboradora para o atendimento dos objetivos organizacionais.

A empresa normalmente não lhe dá autonomia e mantém estrito controle sobre a função de Compras, tornando a atividade bastante burocratizada, subtraindo-lhe significado.

Levantamentos realizados mostraram discrepâncias entre os estilos de comportamento motivacional da função (teórico) e do profissional de Compras. Levantamos hipóteses que podem contribuir para explicar a origem desta diferença.

Nosso objetivo é o de discutir a hipótese de que os profissionais da área não são potencialmente aproveitados, uma vez que eles são erroneamente recrutados internamente ou fora da empresa, não são motivados e apresentam perfis distintos daqueles que seriam, teoricamente, os mais apropriados.

A organização amolda o indivíduo às suas necessidades, levando-o a desenvolver um comportamento de acordo ao padrão do grupo, o que somado à tendência do brasileiro à conformidade e à dependência emocional da organização/grupo de que participa, confere à corporação um grande poder de controlar e influenciar o indivíduo. A partir deste ponto, abordamos a importância da motivação como recurso à conduta ética, a relevância da identidade grupal e, conseqüentemente, dos controles sociais na organização para os indivíduos que apresentam o perfil identificado em levantamento.

4.2.1 - Os Estilos de Comportamento Motivacional

Segundo Cecília Bergamini (1994, p. 119), "diferentes pessoas podem até mesmo estar perseguindo um mesmo objetivo, mas o seu estilo de comportamento motivacional faz com que cada uma delas adote uma conduta de busca que lhe é particular".

Ao determinar qual a sua conduta de busca (do objetivo), o indivíduo age segundo seu estilo motivacional, o mesmo que, ao ser utilizado em outras

oportunidades, passa a caracterizá-lo como padrão de comportamento.

A referida autora, cita 4 diferentes estilos de comportamento motivacional, onde são definidos tais padrões de conduta: participação, ação, manutenção e conciliação. Ainda segundo Cecília Bergamini, a motivação é como se fora uma janela, no caso 4, que mostra apenas uma parte do mundo e que leva as pessoas a se portarem conforme tal perspectiva. É interessante que isso pode explicar também as diferenças pessoais e comportamentais existentes entre colegas de trabalho, que atuam diariamente em busca de uma mesma missão.

As características básicas dos quatro estilos de comportamento motivacional são apresentadas na tabela abaixo.

As pessoas com orientação participativa satisfazem-se em situações onde:

- podem seguir **orientação grupal**;
 - podem consultar e serem consultadas;
- usam seus **talentos pessoais para o desenvolvimento da organização**.

Da mesma forma geram insatisfação:

- o tratamento impessoal;
- a **atividade sem significado**;
- o não reconhecimento de suas intenções;
- ambientes onde haja falta de **autenticidade** e as pessoas não são levadas a sério.

PARTICIPAÇÃO

o prazer pelo trabalho em si
busca a auto-realização

idealista

formador de talentos

prestativo

responsável*

cooperador

solidário

leal

abordagem chave: "preciso de sua
ajuda"

AÇÃO

reconhecimento pela competência
acesso a posições de responsabilidade
e complexidade

rápido

inquieto

lidera o comando

convicções firmes

gosto por competição, realização e
desafio

auto-confiança

inovador

abordagem chave: "sei que você é
capaz"

MANUTENÇÃO

metuculoso

por:derado

metódico

analítico

sensato

busca de segurança

persistência

bons guardadores de segredos

abordagem chave: "pode analisar
cuidadosamente"

CONCILIAÇÃO

entusiasta

diplomático

harmonizador de interesses

socialmente habilidoso

negociador

flexíveis

sintonizados com o grupo

otimista e bem humorados

abordagem chave: pedir que venda a
idéia para o grupo

As pessoas com orientação para a ação satisfazem-se em situações onde:

- encontram **autonomia**;
- são tratadas de igual para igual;
- haja atividades variadas.

Da mesma forma geram insatisfação:

- **rotinas** desinteressantes;
- salários não condizentes com sua competência;
- falta de objetivos claramente fixados;
- falta de **responsabilidade dos demais**;
- falta de controles de variáveis relevantes aos resultados; e
- falta de **reconhecimento**.

As pessoas com orientação para a manutenção satisfazem-se em situações onde:

- possam usar a lógica e organização;
- tenham tempo suficiente para realizar um trabalho bem feito;
- possam contar com fontes de consulta;
- haja **coerência e justiça com as pessoas**.

Da mesma forma geram insatisfação:

- informações incompletas e confusas;
- climas de constantes mudanças;
- comportamentos emocionais;
- deixar trabalhos incompletos.

As pessoas com orientação conciliatória satisfazem-se em situações onde:

- conhecem as **repercussões sociais** de suas ações; e

- **são importantes para o grupo.**

Da mesma forma geram insatisfação:

- ser colocado em ridículo perante o grupo;
- normas e horários rígidos;
- ambientes sérios demais; e
- sentir-se **posto de lado socialmente.**

Destacamos em **negrito** aqueles pontos que acreditamos sejam características fundamentais para a relação social dentro da organização.

Os quatro estilos podem ser encontrados numa mesma pessoa. Entretanto, determinadas características se apresentam dominantes, de forma a definir aquilo que anteriormente nos referimos como padrão de comportamento.

4.2.2 - O Profissional de Compras

A responsabilidade sobre cerca de 60% do faturamento da indústria recai sobre a área de Compras, que é quem administra contratos, alimenta produção, desenvolve e mantém fornecedores, negocia preços, participa de desenvolvimentos de produtos permanentemente.

Justamente por isso, a função deve ser exercida por profissionais motivados, competentes, adequados à função, devidamente sintonizados com os valores da companhia, conscientes da relevância de sua colaboração.

A função varia conforme o segmento da economia em que está inserida a organização, bem como em consequência da estratégia adotada para compras. Entretanto, existem qualificações que são comuns às mais

importantes publicações da área, e que também podem ser consideradas convenientes para outras profissões, mudando apenas o relativismo entre elas. Zens (1994. p. 381-2) lista:

- **integridade** (grifo nosso): a atividade envolve enormes quantias de dinheiro alheio;
- **responsabilidade e maturidade**: a atividade da empresa depende da boa consecução de tal atividade;
- **iniciativa e autoconfiança**: comumente dispendo de informações incompletas, constantemente enfrenta situações pouco estruturadas, onde imaginação e rapidez são muito importantes;
- **dedicação e zêlo**: vez ou outra, a necessidade exige longas jornadas de trabalho metuculoso;
- **cooperação**: os itens comprados são para atender a necessidade de algum outro departamento;
- **sensibilidade nas relações e boa comunicação**: importante ter boas relações com clientes internos e fornecedores;
- **habilidade para aprender e ambições**: tais profissionais devem valorizar os questionamentos, interessarem-se pelo auto-desenvolvimento e disporem de atitude positiva;
- **conhecimento técnico**: a atividade trata das mais variadas informações, da planilha de cálculo à estratégias de negociação, de produção a seguro garantia.

Heinritz & Farrell (1983. p. 85) complementam o quadro acrescentando:

- **lealdade** (grifo nosso);
- **capacidade analítica**;
- **perseverança**;

- respeito aos valores estabelecidos.

Tais autores sugerem treinamento/experiências em atividades burocráticas como arquivo, controle de estoques, *follow-up*, contabilidade, custos, direito comercial, administração de tráfego, planejamento e controle de produção entre outros.

Em levantamento feito nos cadernos classificados de emprego de “O Estado de São Paulo”, já citado, entendemos que as características mais solicitadas para profissional de Compras são (por ordem de frequência):

- dinâmico;
- bom negociador;
- líder;
- hábil no relacionamento inter-pessoal;
- que tenha iniciativa;
- comunicativo;
- criativo; e
- organizado.

A isso acrescentamos, conforme nosso entendimento, disciplina e a capacidade de viver sob constante pressão.

Obviamente, por envolver grandes somas, por tratar de prazos justos de atendimento à solicitações, que podem significar estoque desnecessário ou parada de produção, e por tratar de especificações (leia-se qualidade) restritivas, a atividade de Compras é cercada de controles. Isso lhe confere uma forte característica burocrática, uma vez que todos os processos precisam ser documentados e rastreáveis a qualquer tempo. Zens (1994. p.

379) destaca que a função do comprador Sênior e Júnior, ao que somamos o técnico, compõe-se em:

1. checar acuracidade de requisições - 5% do tempo;
2. fazer cotações, selecionar propostas, negociar e colocar ordens de compras - 47% do tempo;
3. fazer ajustes/correções - 3% do tempo;
4. follow-up - 35% do tempo;
5. compor relatórios e tabelas - 2%;
6. emitir complementos de ordens - 3%;
7. manter correspondência em dia - 5%.

Não acreditamos ser muito simples afirmar como se dá a composição da tarefa do profissional de Compras. Entretanto, sabemos que em termos gerais a colocação de Zens é aproximada e suficiente. Isso atende aos propósitos de nossa abordagem, que enfatiza a função como predominantemente mecanizada.

No referido levantamento no classificado de empregos, tivemos que 62,7% dos profissionais de Compras procurados eram compradores Sênior e Júnior e que outros 18,1% eram compradores técnicos, o que totaliza 80,8% dos casos. Ou seja, a grande maioria dos profissionais estariam atuando de forma parecida com a que Zens descreveu ser a rotina de Compras (acima).

4.2.3 - O Estilo de Comportamento Motivacional de Compras- A Teoria

Dadas as características pessoais destacadas por autores consagrados, as características encontradas no levantamento feito junto aos classificados de "O Estado de São Paulo", a descrição da função de Compras, e à luz dos estilos de comportamento motivacional acima tratados, parece-nos que o

estilo de comportamento motivacional mais adequado ao trabalho desenvolvido por compradores Técnico, Sênior e Júnior é o do orientado para a **manutenção e ação**, sendo difícil definir exatamente a ordem de importância. Não definimos a representatividade de cada um, apenas a relevância e, por conseguinte, a predominância.

Como exemplos temos o conteúdo analítico e disciplinado/organizado da função, bem como sua rotina mecanizada e pouco diversificada, a sensatez e ponderação no trato de informações confidenciais e que envolvem grandes somas, a capacidade de avaliar e analisar riscos.

Ainda, justificando o entendimento pela ação, temos a autoconfiança, a iniciativa, a busca de alternativas (inovação), a liderança e o dinamismo.

Assim, de forma a contar com funcionários mais motivados e em funções mais adequadas ao seu perfil, as empresas deveriam buscar profissionais com orientação **manutenção-ação** para preencher cargos com o mesmo perfil. Parece-nos óbvio.

4.2.4 - O Controle Social nas Organizações Brasileiras

Não existem muitos estudos a respeito do tema. Mas, o capítulo 2 do livro coordenado por Thomas Wood Jr. (1995. cap. 2) faz interessante associação entre pesquisa realizada por Geert Hofstede (*Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* - Beverly Hills - Sage - 1980) e o trabalho de Gilberto Freyre (*Casa Grande E Senzala* - Rio de Janeiro - José Olympio - 1966), o que lhe sustenta uma breve análise da cultura organizacional brasileira. No capítulo 7 do mesmo texto temos também interessante análise sobre o controle social nas organizações. onde os

autores argumentam que a organização procura amoldar o indivíduo segundo suas necessidades e que isto é um processo de socialização.

Segundo Wood Jr. (1995. p. 49), Hofstede "partiu do pressuposto de que as características nacionais e regionais não tendem a convergir para um mesmo ponto e que, por isso, elas devem ser consideradas relevantes em qualquer estudo ou prática organizacional".

Considerando:

- Distância do poder - desigualdades existentes no tocante a prestígio social, riqueza e poder. Dada sua formação histórica, onde a monocultura e a escravidão legitimaram a desigualdade ainda hoje existentes na Cultura brasileira, é grande a distância de poder existente no Brasil. Isto sugere que responsabilidade e autonomia incomodam o brasileiro.
- Prevenção à incerteza - o Brasil apresenta alta prevenção à incerteza, o que explicaria características como resistência à mudanças, ansiedade, *stress* e aversão a riscos. Distância do poder e alta prevenção à incerteza juntas "parecem relacionar-se a sociedades onde as relações pessoais e os processos de trabalho são fortemente guiados por estruturas burocráticas, por tradições, por normas e leis". E mais, a influência dos índios e dos escravos explicariam grande parte de nossos conservadorismo, passividade e obediência.
- Individualismo X coletivismo - em países coletivistas como o Brasil, há maior dependência emocional do empregado em relação à empresa, maior preocupação com a conformidade, desestímulo à inovação e valorização das decisões grupais e maior identidade entre objetivos individuais e corporativos. Isto também poderia ser explicado em grande parte pelo modelo colonial,

dada a relação de camaradagem entre colegas e a relação de subordinação.

Como já citamos, a organização amolda o indivíduo segundo suas necessidades, levando-o a comportamento de acordo ao padrão do grupo. É o processo de socialização, cuja fases são: a de chegada, quando o indivíduo traz para o cargo suas expectativas e valores; a fase de confronto, quando há o embate entre tais valores e os da organização; e a fase de mudança, quando passa-se a agir de forma a desenvolver comportamentos e idéias modificadas (Wood Jr, 1995. p. 126).

Acreditamos que haja limitações para a influência que esse processo de socialização exerce sobre o indivíduo, pois é possível mudar comportamento sem que se mude, necessária e profundamente, princípios e valores. Pesquisas relativamente recentes indicam que 66% dos gerentes de Marketing nos EUA normalmente têm diferentes condutas em casa e no trabalho (Ferrell & Gardiner, 1991. p. 27-8). Esse aspecto é fundamental, visto que aqui podemos ter um **conflito latente**, que poderá se manifestar a qualquer momento e que certamente provoca insatisfação, podendo-se chegar à quebra do compromisso moral que o empregado mantém com a empresa. Entendemos que seja essa a circunstância em que a conduta anti-ética dependa do surgimento da oportunidade (discutiremos tais pontos mais adiante no texto) para ocorrer. Vale observar que a influência e os controles burocráticos e sociais exercidos sobre a função de compras, são as ferramentas que a tradicional administração corporativa utiliza.

Devemos considerar, ainda, conforme cita Wood Jr. (1995. p. 128), "que esses sistemas de controle são responsáveis pela criação de resistências, porque são vistos como frustadores de insatisfação em diversas áreas, porque com freqüência reduzem o grau de competência especializada

necessária à execução, ou automatizam, padronizam e enrijecem o trabalho”.

O formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo burocrático administrativos resultam em falta de autonomia, centralização de poder, dependência e infantilização do indivíduo (Wood Jr., 1995. p. 143). A base do tradicional vínculo entre empresa e empregado é a troca de lealdade/obediência por segurança/garantia de emprego (Cabrera, 1996). O funcionário socializado apropriadamente era premiado com a longevidade.

Quando se quebra essa relação, por exemplo, como vem acontecendo, nessa década de 90 com os processos de reengenharia, *downsizing*, incorporações e fusões entre outros, o que acima chamamos de conflito latente (incompatibilidade entre formação moral e conduta esperada) explode.

Estando esse raciocínio correto, poderíamos estar a um passo do deslize moral.

O indivíduo sente-se ameaçado, traído e ignorado. O mecanismo criado para separar ou mesmo permitir o convívio entre diferentes padrões morais, o dele e o da empresa, sem que se perca a identidade, passa a ser usado de forma um pouco diferente, a empresa torna-se passível de sofrer ações aprovadas por ela, que até então só eram válidas para outrem.

4.3 - A Responsabilidade das Empresas e dos Profissionais

Segundo Ferrell & Gardiner (1991. p. 27-33), existem basicamente 3 elementos que podem explicar o comportamento quanto à ética no trabalho: **padrão moral, valores e relacionamento organizacionais e oportunidades**. Outro entendimento coloca que o comportamento anti-ético depende da interação entre **atitudes, pressão e oportunidade** (Bottorff,

1997). Vejamos a forma interessante com que os conceitos de tais autores se assemelham:

- **padrão moral** - As pessoas trazem seus valores, inclusive os relacionados à ética, de sua formação familiar, religiosa e escolar, ao que somam o que absorvem do convívio em outras esferas. Assim, muitos desses valores estão enraizados nas pessoas, que os assumem quase que inconscientemente, não sabendo explicar exatamente porque neles acreditam. Pesquisas recentes indicam 76% do público norte-americano acreditam que a falta de Ética nos negócios contribui para o declínio do padrão moral do país (Laczniak e Murphy, 1993. p. 3). Acreditamos, no entanto, que as pessoas tendem à integração e à unidade, sofrendo quando encontra valores contrários ao seu no trabalho. A pesquisa piloto realizada por nós junto a profissionais da área de materiais, já mencionada, à qual dedicamos abaixo análise detalhada, mostra que os próprios valores morais e éticos do indivíduo são os mais importantes recursos utilizados na solução de dilemas éticos no trabalho. Ou seja, ele não perde a referência, mesmo que se comporte de forma anti-ética no trabalho.

Atitude - Ser honesto se aprende quando criança ou depois de adulto ? Os critérios de justiça podem ser exercitados, discutidos e aprimorados à medida que sejam esclarecidos? Muito se discute a respeito da aprendizagem do comportamento ético. Uma visão (conservadora segundo alguns autores) é a de que ética se “aprende em casa, enquanto você está crescendo, ou é muito tarde” (Bottorff, 1997). Ainda segundo o mesmo autor, há entendimento contrário, que representa uma confluência entre os pensamentos tradicional e moderno, que diz que o comportamento ético pode ser aprendido a qualquer tempo. A partir desta abordagem, o autor trata (1) da relevância do treinamento ético levando as pessoas a um

maior nível de entendimento do tema, (2) da validade de incentivar a discussão a respeito de temas éticos dentro da empresa, (3) da importância de se considerar o comportamento ético ao avaliar performances e (4) da conveniência de se levar em conta e comunicar (criar consciência) os custos advindos de erros de conceito a respeito do comportamento ético (Exemplos: afastamento médico, perda de clientes, rotação de mão-de-obra).

Em suma, ambas abordagens de Ferrell & Gardiner e Bottorff destacam como presente o conflito entre os valores éticos da pessoa humana e aqueles a serem considerados no ambiente de trabalho. A análise daí derivada, entretanto, sugere uma pequena diferença, uma vez que os 2 primeiros entendem que existe sim a influência do meio ambiente sobre os valores dos indivíduos, mas há prevalência da formação moral ao passo que o último enfatiza mais que o funcionário é influenciado constantemente pelo que acontece em seu ambiente de trabalho, assimilando parte do comportamento do grupo.

- **Valores e relacionamento organizacionais** : os valores de um grupo não exatamente representam a soma dos valores de seus membros. A organização transforma o indivíduo de acordo com sua Cultura e necessidades de curto e médio prazo (que variam conforme sua estratégia, seu caixa, seu volume de vendas e outros fatores), levando-o a comportamentos “apropriados”, sem os quais ele não será aceito. É através desse processo de socialização que a organização consegue o engajamento. Segundo Thomas Wood Jr. (1995. p. 126) a socialização apresenta várias fases: a de *chegada*, quando o indivíduo traz para o cargo suas expectativas e valores (que serão reconstruídos), a de *confronto*, quando há o embate entre tais valores e os da organização e a

de *mudança*, quando ele passa a agir de forma diferente, apresentando comportamentos e idéias modificadas. Destacamos a especial contribuição das corporações no sentido da definição dos valores pessoais no mundo contemporâneo. Segundo Zens (1994. p. 597) "a comunidade corporativa tem substituído a Igreja, a extensão da família e mesmo a comunidade como um transmissor de valores e ética".

Pressão - Em tempos de globalização, abertura de mercados e alta competição, é corriqueira a sobrecarga de trabalho, é comum o estabelecimento de metas e objetivos organizacionais muitas vezes pouco realistas, impossíveis de serem atingidos. Bottorff (1997) observa 7 circunstâncias que predispõem funcionários e administração ao comportamento anti-ético:

1. quando as organizações privilegiam seus interesses em detrimento do bem-estar de seus funcionários, clientes e público em geral;
2. quando as empresas premiam resultados, independentemente dos recursos utilizados;
3. quando as normas da organização encorajam a separação de padrões de comportamento no trabalho e em casa;
4. quando indivíduos usam seu poder para obter vantagens pessoais;
5. quando os valores da gerência são prejudiciais à integridade (como priorizar o lucro, acima de tudo);
6. quando a visão de curto prazo é priorizada, em detrimento da de longo prazo;
7. quando empresas e sua administração são extremamente autoconfiantes e assumem riscos excessivos (isto foi muito comum no Brasil, até pouco tempo atrás, quando tínhamos empresas líderes de mercado, acomodadas pela falta de concorrência).

O ajrhjutor coloca que "promover o comportamento ético continuamente,

através do desenvolvimento de clima, cultura e filosofia na qual a organização possa operar eticamente” talvez seja a melhor forma de promover a conduta ética.

- **Oportunidades:** oportunidade é a circunstância favorável ou conveniente de comportamento premiável e/ou não-punível, seja em interesse próprio ou do grupo/organização. Segundo pesquisas, cerca de 70% de todos os gerentes enfrentam grandes dilemas em algum momento de suas carreiras (Laczniak & Murphy, 1993. p. 4). A oportunidade se faz acompanhar de condições acessórias, elementos adjacentes que se somam à condição principal conferindo-lhe maior relevância. Exemplos: baixo salário, o não reconhecimento à contribuição da área para o sucesso da empresa, padrão ético da indústria, más condições de trabalho.

Oportunidade - Bottorff (1997) entende que devem ser criados mecanismos de prevenção e correção do mau comportamento, como o *ombudsmen*, de forma a não dar chances aos deslizes.

A oportunidade (chance), o elemento facilitador que mais “colabora” para a ocorrência de problemas de conduta na área de Compras, associada à ineficiência dos mecanismos sociais de punição, é convite à depravação da moral. Comportamento anti-ético é verificável em qualquer atividade e em qualquer área, entretanto em Compras os contatos freqüentes com os mais diferentes tipos e perfis de profissionais, com os mais variados interesses, revelam-se uma constante facilitadora. Pressionado pela necessidade de vender e concorrendo não se sabe com quem (muito menos com as correspondentes práticas), é comum o vendedor procurar informações privilegiadas que lhe dêem vantagem competitiva, procurar criar relacionamento que os beneficiem e influenciem decisões.

Em interessante trabalho, Turner, Taylor e Hartley (in Hitt, 1995. p.3) sugerem que apesar da área de compras facilitar a prática dos presentes, almoços e subornos entre outras práticas, são as expectativas em relação a ela que precisam mudar, uma vez que potenciais profissionais de materiais já se manifestam predispostos a obterem o “máximo proveito” possível quando lá estiverem desempenhando sua função. Não é a função que corrompe, é o profissional que traz consigo a tendência ao mau comportamento, ele será o mesmo em qualquer atividade. Este entendimento reforça bem a imagem que se tem da área de Compras.

Essencial à abordagem que levamos no presente texto é que o papel da empresa é fundamental para o surgimento da oportunidade. Em pesquisa publicada pelo *International Journal of Purchasing and Materials Management* (Cooper, Frank e Kemp, 1997) cerca de 600 profissionais de Compras apontaram os principais desafios a seus esforços pela conduta ética, dentre os quais destacamos aqueles de maior pontuação:

1. Competição intensa na indústria, o que força a alta administração a focar o resultado final e não a Ética dos negócios;
2. média gerência preocupada apenas com seu ganho pessoal;
3. performances medidos apenas através de seu resultado, sem considerar a eticidade dos meios utilizados;
4. falta de treinamento (por em pauta) em Ética.

Warren Bennis e Burt Nanus (1985) afirmaram que “o líder é responsável pelo conjunto de éticas e normas que governam o comportamento das pessoas na organização” e que o “líder determina o tom ético” das organizações.

Note-se que os pontos destacados são condições externas ao indivíduo, manifestadas e proporcionadas pelas organizações e pelos mercados em que atuam.

Quanto a valores e relacionamento organizacionais e padrão moral, nossa abordagem é bastante pragmática. As pessoas como membros de um grupo, seja sua finalidade esportiva, profissional, religiosa ou escolar, participam de empreendimentos com o objetivo de vencer, divertirem-se, colaborar, ou seja, sempre têm seus objetivos. Acontece é que as empresas infantilizam o indivíduo, ignoram seus valores, desconhecem sua motivação e não valorizam adequadamente seus colaboradores. Apesar de toda a retórica dos *stakeholders*, os funcionários são meios (e não fim), que são bem tratados apenas enquanto fonte de recurso necessário à obtenção dos objetivos corporativos (Dornenburg, 1994). Consultadas oitenta Declarações de Ética (Murphy, 1998), não encontramos nenhum que considerasse algo como: "somos um time que respeita a individualidade de cada um de seus membros, de quem se espera sejam autênticos, que tragam para seu trabalho os mesmos valores e princípios que aprenderam em suas famílias, os quais ensinarão àqueles que querem bem". Ao contrário, as empresas dizem o que esperam que seus funcionários sejam e como se comportem, assim como um modelo, de acordo com seus interesses e conveniência. Murphy (1998. p. 5) sugere que "é essencial que a alta direção e proprietários (destaque nosso) de qualquer organização escrevam as filosofias guias ou os valores da firma". Em artigo publicado recentemente Wells e Spinks (1998) observam que códigos de ética, recurso próprio de empresas que desejam comportamento ético, "define o comportamento considerado ético pelos executivos (destaque nosso)" e "fornece um conjunto de diretrizes por escrito para que todos os funcionários possam segui-las".

Perguntamos: as empresas que não têm código de ética não são éticas? Todas as que têm o são? As montadoras de automóveis, por exemplo, na forma que se mostram em nosso país têm códigos de ética? Elas são éticas?

Se realmente somos sempre os mesmos, tendemos à integração, apesar dos freqüentes papéis que assumimos no cotidiano, ninguém precisa dizer a um profissional que ele deve respeitar seus colegas de trabalho, seus fornecedores, clientes e acionistas, dedicar-se para produzir bons produtos ou atender às exigências da lei, pois ele já sabe disso, ele também tem essa necessidade. A ele diga-se apenas para ser o que é, dê-se-lhe oportunidade de participar e ajudar a escrever o código de ética, credo ou declaração de princípios que o resultado vai ser melhor.

Sob essa ótica, código de ética serviria apenas na hipótese de se fazer presente os valores comuns, incorporando o compromisso que todos os colegas de trabalho assumiram juntos, ao elaborarem tal documento. No nosso entendimento, deveria ser, essencialmente, um recurso gerador de unidade de um grupo, um recurso motivacional.

O exemplo do Código de Ética do GIAM (Grupo Integrado de Administração de Materiais) é eloqüente. Com espontaneidade, ele se vale de princípios virtuosos do indivíduo como referência de conduta, o que em nada prejudica a empresa.

A fim de evitar custos de processos e danos a sua imagem, as empresas raramente se empenham em dar o devido tratamento, conforme previsto em lei, à conduta anti-ética grave. Funcionários corruptos, que deveriam ser demitidos por justa causa sem direito a qualquer benefício, são tratados como

outro caso qualquer de corte, o que faz com que eles recebam aviso prévio, Fundo de Garantia e outros direitos. Esta prática se torna um "incentivo", complementando o modelo da oportunidade, como circunstância favorável ou conveniente de comportamento premiável e/ou não-punível.

4.4 - A Conduta

Concentrando-nos na função de Compras, existem várias maneiras de agir de forma pouco apreciável:

- **corrupção:** é o mais criticado comportamento anti-ético, mas, não é necessariamente o mais freqüente. O Dicionário Aurélio define o termo, entre outras coisas, como putrefação, depravação. Vendo a organização como um grupo de indivíduos coordenando esforços em busca de um objetivo comum, nós definimos corrupção como traição aos colegas de trabalho e demais *stakeholders*. Existem várias formas de corrupção, sendo a mais comum o suborno (Stukart, 1985). Os preços por fora, comissão, gorjeta, taxas-extras criam uma dependência tal entre compradores e vendedores, que dificilmente eles conseguem se livrar, tal qual a Máfia, de onde não se consegue sair. Levam mesmo à práticas secundárias, que tratam de, no longo prazo, reverter a "vantagem" que a conduta, comissão por exemplo, possa ter representado no curto prazo.
- **almoço de negócios:** prática comum entre homens de negócio, o almoço entre compradores e vendedores é questão controvertida. É comum, inclusive, organizações que desestimulam seus compradores a comerem fora com seus contatos vendedores, enquanto, por outro lado, permitem e/ou incentivam seus vendedores a cultivarem tal prática. Em pesquisa realizada nos EUA, explorando a visão de compradores e vendedores a respeito das circunstâncias que envolvem o almoço de negócios e

possíveis dilemas éticos, McCracken e Callahan (1996) perceberam que a prática é comum, e por isso aceitável, na profissão, visto que: (1) é um importante instrumento de estabelecimento de úteis relações de negócios; e (2) oferece uma oportunidade para melhor conhecer aquele que com quem se negocia. Como ressalva, vale destacar que os dois autores citados viram conflitos nos eventos onde haja equilíbrio entre os concorrentes envolvidos em negociações, no que concerne a preços e/ou qualidade de produtos, bem como almoçar com pessoas desagradáveis, quando não haveria espontaneidade.

- **presentes:** a grande pergunta que se faz é: quem financia os presentes, sejam eles de baixo ou de alto valor? A mais tradicional das práticas varia da distribuição de brindes promocionais, como canetas e chaveiros, a presentes de alto custo. O problema está na conduta adotada com o objetivo de influenciar decisões, criando circunstâncias que favoreçam e/ou beneficiem o fornecedor. Presentear, mesmo que com intenção de influenciar, não necessariamente caracteriza subornar, prática mais “explícita”, muitas vezes negociada. Interessante é que dar presentes parece ser mais aceitável do que receber presentes, mesmo que com o objetivo de influenciar decisões, como sugere nossa pesquisa, abaixo tratada (vide questionário em anexo).

cancelamento de pedidos: quando há queda significativa de preços de um produto no mercado é comum cancelar-se o pedido, de forma a melhor se aproveitar das oportunidades. Tal prática, além de ser uma quebra de contrato, prática reprovável, mesmo que traga benefícios à empresa, tem se tornado rotina. Pensando no curto prazo, poucos se lembram que, quando ocorrer o inverso, a mesma prática ser-lhes-á prejudicial.

- **Nota Fiscal de serviços X Nota Fiscal de produto:** como sobre serviços não incidem os mesmos impostos incidentes sobre produtos, é comum as empresas faturarem parte do custo de material como serviços e, assim, baratear o preço final, o que na prática é sonegação fiscal. Preocupada com isso, a legislação fiscal limita a proporção serviço/produto de uma obra, por exemplo. Dentro dos limites determinados pela lei, é comum tal prática. Este é outro caso de conduta anti-ética em que a área Vendas se mostra “flexível”.

- **regateio:** é a busca frenética por melhores preços, que considera apenas ganho de curto prazo. Distinto da *negociação* de preços, o regateio se serve do que Fischer, Ury e Patton chamam de “estilo áspero” (1994. p. 30). Ao contrário, eles entendem que uma negociação deve:
 - ser baseada em princípios: buscar os objetivos com sensatez, de forma eficiente e objetiva;
 - criar soluções que beneficiem as partes, gerando várias opções e depois decidindo qual a que melhor atende;
 - insistir em critérios objetivos: permanecer aberto ao debate e à razão, ceder aos princípios e não às idéias.

- **estratégias de negociação “traíçoeiras”:** segundo Fischer, Ury e Patton (1994. cap. 8), existem três categorias de “táticas escusas”:
 - fraude deliberada: deturpação dos fatos, da autoridade ou das intenções. São exemplos a mentira e o sofisma;
 - guerra psicológica: a estratégia de provocar constrangimento, de modo a levar o interlocutor ao desejo inconsciente de encerrar a negociação o mais rápido possível;
 - tática de pressão posicional: criar situação em que apenas um dos lados faça concessões. Exemplo: “é pegar ou largar”...

Conduta que depende basicamente do comprador, a estratégia de negociação é resultado da personalidade e preparo do indivíduo que ocupa a função.

- **aceitar preços que gerem prejuízo:** com noções de custo e/ou conhecimento de preços de mercado, o profissional pode ter uma idéia aproximada de qual é a lógica dos preços que está pagando. Assim, o profissional de Compras tem a difícil responsabilidade de comprar respeitando o interesse, direito e necessidade de seu fornecedor obter margens positivas. Se o comprador aceitar o jogo do “preços baixos”, ele corre o risco de estar contribuindo para a prática desleal naquele mercado. Além disso, ele “não pode manter uma atitude de indiferença quando os vendedores oferecem mercadoria abaixo do custo e depois ficar intensamente preocupado quando os preços sobem materialmente acima do custo” (England, 1967. p. 133)
- **mentira:** a mais freqüente das práticas utilizadas, a mentira é recurso empregado a todo momento. Exemplo desse comportamento é fazer referências à ofertas de concorrentes que não existem, limites de orçamento, quantidades super estimadas, com o objetivo de aumentar o poder de barganha, que após o término da negociação são reduzidas.
- **confidencialidade:** válida para qualquer função, a confidencialidade é básica. Preços praticados, tecnologias, estratégias devem ser mantidos como sigilosos. Acontece que o uso da quebra de confidencialidade pode representar ganhos de curto prazo (vide o exemplo de Big Lopez abaixo).

5 - Pesquisa: a Ética na Atividade de Compras

Existem vários livros sobre o tema Compras, a maioria compilações bibliográficas e estratégias de melhorar a didática. Entretanto, a atividade de Compras é pouco pesquisada, especialmente no Brasil, pouco conhecemos sobre ela. Mas, isso não é privilégio de Compras. O tema ético também o é.

E se juntarmos ambos, ética e compras? Apesar da relevância e da presença do tema no cotidiano empresarial, não há muito conhecimento a respeito da abordagem.

A abordagem que se segue neste capítulo tem a pretensão de incentivar para a reflexão sobre o tema, a partir de comparação entre pesquisa realizada nos EUA e pesquisa-piloto por nós trabalhada, e a humildade de reconhecer a limitação de sua contribuição.

5.1 - O Ambiente Ético na Atividade de Compras

5.1.1 - A Pesquisa da National Association of Purchasing Management (NAPM)

Uma pesquisa realizada por Cooper, Frank & Kemp (1997) nos EUA, pela NAPM (*National Association of Purchasing Management*), envolvendo cerca de 600 profissionais de Compras, tinha o objetivo de (1) identificar as questões éticas mais importantes da profissão de Compras e Administração de Materiais e (2) determinar qual a importância que tais profissionais dão a vários recursos para a solução de dilemas éticos e (3) quais são os maiores desafios à conduta ética. Os resultados foram interessantes e foram

comparados com pesquisa piloto por nós realizada.

A pesquisa norte-americana, promovida pela importante associação profissional de compras, e envolveu profissionais afiliados, certificados como gerentes de Compras (Certified Purchasing Manager - CPM) e não certificados (Non-CPM), por esta associação. Aos participantes solicitou-se que indicassem, através de uma escala de 1 a 5, (a) com que intensidade cada um dos 44 tópicos apresentados representava um problema ético para profissionais de compras e materiais, (b) quais os fatores, entre os 16 apresentados, que mais ajudam na solução de dilemas éticos no trabalho; e (c.) quais são os maiores desafios à conduta ética no trabalho, entre as 21 opções oferecidas.

Os resultados obtidos dos questionários aplicados junto aos certificados (CPM) e não-certificados (Non-CPM) da NAPM foram comparados. A classificação dos tópicos, por ordem de importância foi muito similar.

Com relação à primeira questão, os três pontos mais importantes são:

1. mostrar-se parcial para com fornecedores preferidos pela alta gerência (média de 3.02 para os CPM e 2.98 para os Non-CPM);
2. permitir que personalidades influenciem inapropriadamente as decisões de compra (média de 2.88 para os CPM e 2.87 para os Non-CPM);
3. falhar em responder honesta e rapidamente às solicitações e questionamentos de seus clientes (média de 2.78 para os CPM e 2.81 para os Non-CPM).

As respostas dos dois grupos, apresentaram discrepância não significativa (índice de correlação de 0.98) em relação à relevância dos demais tópicos, não suficiente para descaracterizar suas prioridades éticas.

Outros quatro pontos aparecem entre os 10 mais importantes de ambos os grupos, são eles:

1. falta de conhecimento ou habilidade para cumprir com suas obrigações competentemente (médias de 2.70 e 2.63);
2. falhar em fornecer produtos e serviços de alta qualidade aos olhos dos clientes internos (médias de 2.57 e 2.68);
3. receber presentes ou entretenimento que influencie, ou pareça influenciar, decisões de compras (médias de 2.61 e 2.47);
4. falha em identificar as necessidades dos clientes e produtos e serviços recomendados que atendam àquelas necessidades (médias de 2.53 e 2.48).

No tocante à relevância de recursos (ajuda) para solução de dilemas éticos, a segunda questão, também houve grande identidade (índice de correlação de 0.98). Os mais importantes:

1. seus próprios valores morais e éticos (média de 4.84 para ambos grupos) ;
2. o fato de seu superior imediato não pressionar a comprometer seus padrões éticos (média de 4.17 para os CPM e de 4.19 para os Non-CPM);
3. sua família e amigos que fornecem apoio e dão dicas para a solução de conflitos éticos (média de 3.96 e 4.16).

Aparecem entre os 10 mais importantes de ambos os grupos, outros pontos que também merecem destaque:

1. a política de sua empresa para a conduta ética em Compras (média de 3.93 para os CPM e de 4.01 para os Non-CPM);
2. o ambiente e a cultura da empresa que não te encorajam a comprometer teus valores éticos em benefício dos objetivos da organização (média de 3.89 e 3.84);

3. habilidade de ir até seu superior para tratar informações e conselhos em temas éticos (média de 3.83 e 4.02);
4. um código de ética geral da organização ou política similar relativa à conduta ética (média de 3.77 e 3.99);
5. uma filosofia gerencial na empresa que enfatize a ética nas operações (média de 3.63 e de 3.71)

Os pesquisadores concluem, a partir da análise deste levantamento que *"muitas organizações ainda oferecem pouco treinamento ético e suporte a seus funcionários"*.

Chama a atenção as altas médias obtidas para as questões por ambos os grupos, reforçando a idéia de que são recursos realmente úteis à solução de dilemas.

Vale também destacar que o mais importante recurso são *seus próprios valores morais e éticos*, o que reforça a abordagem que acima no texto destacamos, que o indivíduo tende à integração (vide "A Responsabilidade das Empresas e dos Profissionais - Padrão Moral"). Igualmente merece destaque *o fato de seu superior imediato não pressionar a comprometer seus padrões éticos*, o que também reforça a abordagem que trata da influencia da liderança sobre a conduta de seus liderados, por vezes já considerada.

Em especial, observamos que a relevância do código de ética da empresa somente aparece após terem sido considerados os recursos relativos ao próprio indivíduo, à relação liderança-liderado e à cultura da organização. Isto sugere que o código de ética tem que se fundamentar sobre sólido alicerce, que é a prática/disseminação dos princípios e valores virtuosos. Esse entendimento (hipótese) é fundamental nesse nosso trabalho.

Na terceira questão não houve a mesma identidade (índice de correlação de 0.93). Entretanto, a semelhança foi maior, uma vez que 9 desafios estavam entre os dez mais importantes. Vejamos:

1. intensa competição na sua indústria, o que força proprietários, gerentes e outros a focar os resultados e não a ética do negócio (média de 2.59 para os CPM e de 2.54 para os Non-CPM);
2. falta de treinamento de sua companhia (médias de 2.49 para os CPM e de 2.59 para os Non-CPM);
3. média gerência que está apenas preocupada com seu ganho pessoal e não com ética (médias de 2.56 e de 2.43);
4. avaliação de performance do funcionário com base nos resultados finais sem também considerar o quanto ético foram os meios de se obter aqueles resultados (médias de 2.51 e de 2.42);
5. conflito entre as obrigações para com seu empregador e obrigações para com seu fornecedor (médias de 2.51 e de 2.33);
6. comportamento ou solicitações anti-éticas de colegas de trabalho (médias de 2.35 e de 2.41);
7. competição encontrada em seus negócios (médias de 2.4 e de 2.43);
8. a falta de comunicação da empresa da política ética (médias de 2.32 e de 2.38);
9. performance baseada em números como a quantidade de ordem de compras emitidas, preenchimento de requisições e economias obtidas (médias de 2.34 e de 2.32).

As médias inferiores a 3, mesmo para os mais importantes tópicos, representa que tais questões em geral não compõem significativos desafios aos profissionais que participaram da pesquisa, o que não quer dizer que devam ser ignorados. Daí a vantagem de permanente discussão

(treinamento) a respeito do tema, mantendo as atenções em vigilantes.

As questões classificadas em primeiro e sétimo lugares dizem respeito à pressão exercida pelo ambiente de alta competitividade, característica fundamental da globalização. Os autores, então, observam que “enquanto a teoria econômica sugere que a competição seja boa para as empresas e seus proprietários, talvez seu impacto, do ponto de vista ético, não seja sempre favorável, especialmente quando o direito de outros *stakeholders* são levados em consideração”.

5.1.2 - Pesquisa-Piloto: O Profissional Brasileiro

Utilizamos-nos da mesma base para realizar nossa pesquisa piloto. A questão era saber conhecer um pouco mais sobre o perfil de nossos colegas de trabalho, bem como se os resultados, aplicada a pesquisa a profissionais brasileiros, seriam ou não similares àqueles da pesquisa norte-americana.

Trabalhamos com amostra de 29 profissionais da área de Suprimentos para aplicação das questões relacionadas aos *dilemas* e aos *recursos úteis à solução de dilemas*. Os respondentes foram os alunos do curso de Compras e Administração de Materiais do Programa de Educação Continuada da EAESP/FGV (1º. semestre) e funcionários da área de uma multinacional vidreira e uma grande empresa nacional do ramo calçadista.

Com relação às questões referentes aos *dilemas*, utilizamos-nos de 10 dos 44 tópicos do questionário da NAPM, dentre os quais aqueles 4 de maior pontuação. A eles somamos mais um: “blefar em negociações”. (vide questionários em anexo).

A expectativa era a de que os mais importantes para a pesquisa da associação americana o fosse também localmente. Não foi isso o que ocorreu. Dentre as questões éticas indicadas, as mais sérias, por ordem de importância, foram:

Dilemas: Análise Comparativa das Prioridades Apontadas	
Pesquisa NAPM	Pesquisa Piloto
1. mostrar-se parcial para com fornecedores preferidos pela alta gerência	1. receber presentes ou entretenimento que influencie, ou pareça influenciar, decisões de compras
2. permitir que personalidades influenciem não apropriadamente a decisão de Compras	2. falhar em responder rápida e honestamente às solicitações e questionamentos de seus clientes
1. falhar em responder rápida e honestamente às solicitações e questionamentos de seus clientes	3. mostrar-se parcial para com fornecedores preferidos pela alta gerência
2. falta de conhecimento ou habilidade para competentemente cumprir com as obrigações	4. permitir que personalidades influenciem não apropriadamente a decisão de Compras

A visão do profissional americano parece ser mais pragmática que a do brasileiro. Consoante às obrigações básicas o profissional americano parece ser mais utilitarista que o brasileiro.

A média das 4 questões foram altas (receber... : 4.5 / falhar... : 4.34 / mostrar-se... : 4.31 / permitir... : 4.28). Excetuando-se a questão do *bléfe*, todas as 10 apresentaram média superior a 3, o que significa que relevantemente representam dilemas.

Na pesquisa norte-americana somente a questão mais pontuada (mostrar-se parcial...) apresentou média que a caracteriza como um dilema (3.02 para os CPM). Todos os demais não chegaram a ser um dilema, visto apresentarem médias inferiores a 3. Isto sugere que a consciência ética do profissional brasileiro seja mais maior.

A quinta maior média foi “dar presentes ou entretenimento num esforço de influenciar decisões de compra”, ao passo que a primeira foi justamente a questão especular, “receber presentes ou entretenimento que influencie, ou pareça influenciar, decisões de compra”. O resultado norte-americano apresentou a mesma ordem de importância entre dar e receber presentes, se bem que com médias muito similares.

Aqui tocamos num importante aspecto da forma como as empresas são administradas. O vendedor mal intencionado que presenteia estaria cometendo, aos olhos dos profissionais de compras, uma falta menos grave que o comprador que o recebe..

Como recursos úteis à solução de dilemas, os profissionais indicaram, por ordem de importância:

Recursos: Análise Comparativa das Prioridades Apontadas	
Pesquisa NAPM	Pesquisa Piloto
1. seus próprios valores morais e éticos	1. seus próprios valores morais e éticos;
2. o fato de seu chefe imediato não pressionar a comprometer seus padrões éticos	2. sua família e amigos que fornecem apoio e dão dicas para a solução de conflitos éticos;
3. sua família e amigos que fornecem apoio e dão dicas para a solução de conflitos éticos	3. política da empresa para conduta ética em Compras/Administração de Materiais

Parecidos, os resultados mostraram a importância dos padrões morais (formação), reforçando a afirmação já feita de que as pessoas trazem seus valores, inclusive os relacionados à ética, de sua formação familiar, religiosa e escolar, e o conflito existente entre estes e os da alta administração da empresa.

No tocante às médias, tivemos 4.79 *para seus próprios valores morais e éticos* (contra 4.84 da pesquisa da NAPM), 4.24 *para sua família e amigos ...*, 4.17 *para a terceira mais importante, política da ...*

Dos seis recursos apresentados, o único que apresentou pontuação abaixo de 3, o que significa ser um recurso menos que útil, foi *o ambiente e a Cultura da empresa que não te encorajam a comprometer teus valores éticos em benefício dos objetivos da organização*. Acreditamos que isso se deva ao fato de ser mais relevante, conforme já citamos anteriormente, a formação moral do indivíduo e sua relação com seus líderes à determinação da conduta ética.

Com relação aos desafios, a terceira questão de nossa pesquisa-piloto (vide Anexo), utilizamo-nos das respostas de 21 profissionais de Compras das mesmas empresas anteriormente citadas.

Desafios: Análise Comparativa das Prioridades Apontadas	
Pesquisa NAPM	Pesquisa Piloto
1. intensa competição na sua indústria, o que força proprietários, gerentes e outros a focar os resultados e não a ética do negócio	1. o ambiente e a cultura da empresa que te encorajam a comprometer teus valores éticos em benefício dos objetivos da organização
2. falta de treinamento em sua companhia	2. média gerência que está apenas preocupada com seu ganho pessoal e não com ética
3. média gerência que está apenas preocupada com seu ganho pessoal e não com ética	3. intensa competição na sua indústria, o que força proprietários, gerentes e outros a focar os resultados e não a ética do negócio
4. avaliação de performance do funcionário com base nos resultados finais sem também considerar o quanto ético foram os meios de se obter aqueles resultados	4. performance baseada apenas em números, tais como número de ordens de compra emitidas, cotações ou economias obtidas.
5. conflito entre as obrigações para com seu empregador e para com os fornecedores	5. falta de política na empresa em relação à ética.

Das vinte e uma questões consideradas no modelo original, servimo-nos de 14, sendo as 10 mais importantes e outras 4 consideradas aleatoriamente. As médias foram altas (o ambiente e ... média de 4.24 / média gerência ... média de 4.19 / intensa competição ... média de 3.9 / performance baseado ... média de 3.86 / falta de política ... média de 3.86), o que significa serem tais questões reais desafios à conduta ética.

A análise dos resultados sugere que os profissionais brasileiros deparam-se constantemente com desafios éticos. A partir de nossa amostra, depreendemos que os brasileiros são mais suscetíveis que nossos colegas norte-americanos.

Outra observação que poderíamos fazer é a respeito do papel que as

organizações exercem sobre o indivíduo. O maior desafio seria originado a partir do ambiente e da cultura organizacionais, questão que não aparece entre as 10 mais importantes da pesquisa norte-americana.

Tais considerações se somam às anteriores, relativas às primeiras questões, reforçando a impressão de que (1) o brasileiro é sensível ao tema ético e (2) há importante influência do aspecto social, família e organização, na lide dos dilemas e desafios éticos.

Dada a amostra com que trabalhamos, não podemos fazer qualquer inferência em nossa pesquisa piloto. Podemos, isto sim, sugerir que outros estudos aprofundem mais o tema. Por outro lado, as demais observações e ponderações que no presente texto registramos, levam-nos a pensar que estas considerações podem ser verdadeiras.

5.2 - O Estilo de Comportamento Motivacional de Compras - Pesquisa Piloto

5.2.1 - Pesquisa-Piloto

A fim de sabermos quão realista (óbvio) é o entendimento de que a função de compras é manutenção-ação, fomos a campo verificar o estilo dos profissionais de empresas que atuam nos segmentos calçadista, vidreiro, produção de embalagens sopradas (PET) e alumínio.

Nossa amostra é pequena, insuficiente para fazermos qualquer afirmação segura, o que nos limita à apresentação de hipóteses, tão somente. Além disso, nossa pesquisa se limitou a solicitar que os 21 entrevistados indicassem apenas os estilos que mais ou menos se assemelhassem a eles e

à função, não fazendo qualquer menção a estilos secundários.

Nas respostas que obtivemos ao questionário, que perguntou (a) qual o perfil que mais se adequa e o que menos se adequa a cada um e (b) qual o perfil que mais se adequa e o que menos se adequa à função de Compras, fomos surpreendidos. Dos 21 profissionais em questão, 10 (47.6%) apresentam orientação para a **ação**, 6 (28.6%) para a **participação** e 3 (14.3%) para **conciliação**. Duas ocorrências de **manutenção** (9.5%) como mais adequada, sendo que esta apareceu, com grande representatividade (71.4%), como menos adequada ao estilo desses profissionais. **Conciliação** apareceu com 3 indicações (14.3%), como menos apropriada, o mesmo acontecendo com **ação**. Nenhum dos profissionais indicou participação como um perfil menos adequado a si próprio. Em suma, os profissionais questionados se vêem como **ação-participação** e não se vêem como **manutenção**.

Já a função de Compras, segundo a orientação dos mesmos profissionais, seria **ação**(47.6%)-**conciliação**(33.3%). Houve apenas uma ocorrência indicando favoravelmente participação. Quanto à indicação daquilo que seria menos adequado, aparece **manutenção**, com 12 (57.1%) casos, **conciliação**, com 4 (19.1%) indicações e **ação** com 3 (14.3%) dos respondentes indicando que é orientação que menos se adequa. Em suma, os profissionais entrevistados entendem a função como **ação-conciliação** e não a vêem como **manutenção**.

Interessante é que o resultado de nossa pesquisa-piloto (**ação-participação**) não condiz com aquilo que se deduz de análise da teoria (**manutenção-ação**), a respeito da função de compras e, tampouco, com o que haveria de ser a

orientação dos profissionais que ali atuam, ação-conciliação, segundo a orientação deles próprios. Em comum temos o perfil ação presente em todos eles, não necessariamente predominante.

Entretanto, temos duas hipóteses que se somam e que poderiam explicar a divergência, de alguma forma. A maioria dos profissionais de Compras são importados de outras áreas, graças a duas características tidas como fundamentais pelas empresas para a função: integridade e conhecimento da empresa/produto. A isso se soma a inconveniência de se trazer funcionários “desconhecidos” de fora.

A segunda razão é que a grande parte dos casos (senão a maioria) de profissionais que trabalham em Compras, o fazem mais por uma questão de falta de opção do que por iniciativa espontânea.

Para reforçar tal abordagem trazemos levantamentos interessantes. Primeiro, a respeito de profissionais migrarem de outras áreas, vale destacar que praticamente não existem oportunidades para começar carreira em Compras, uma vez que (a) 41,6% das ofertas veiculadas no caderno de empregos de “O Estado de São Paulo”, conforme levantamento feito e já citado, se referem a profissionais com mais de 3 ou mais anos de experiência, sendo que os demais não fazem referência a isso, mas pedem “cesta” de conhecimentos específica da área, ou seja, a experiência está implícita; e (b) apenas 0,9% dos estágios oferecidos em 1997 pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), organização de destaque no encaminhamento de jovens profissionais ao mercado de trabalho, destinava-se a Compras (vale lembrar a relevância da área, representando cerca de 60% do faturamento, para a obtenção de resultados em qualquer atividade produtiva). Em suma, não há oportunidade para começar, as empresas só procuram por profissionais já experientes.

Segundo, a respeito de não haver profissionais interessados em fazer carreira em Compras, lembramos que, de 560 formandos da EAESP/FGV, que concluíram o curso de Adm de Empresas em jun/97 e dez/96, nenhum indicou Compras como área de interesse.

Assim, torna-se mais fácil entender a razão pela qual profissionais e funções divergem.

5.2.2 - Análise e Considerações Finais

O pesquisa-piloto que promovemos, com o objetivo de confirmar a orientação motivacional de funcionários da área de Compras de duas empresas, o que haveria de ilustrar a relação profissional-função, não confirmou nossas hipóteses. Ao contrário, ela sugere conclusões bastante distintas, mas não menos relevantes, das que originalmente buscávamos.

Apesar da extrema relevância que Compras apresenta para a lucratividade das empresas, a atividade não é valorizada e estrategicamente administrada de forma a gerar os devidos resultados. O mais importante instrumento para tanto, o recurso humano, não parece ser fator otimizado, do ponto de vista de orientação motivacional, uma vez que divergem prática e teoria.

A limitação de nossos levantamentos não nos permitem a afirmação categórica de tal entendimento. Entretanto, é para isto que convergem os dados de que dispomos.

Importa ressaltar que maiores e mais profundas pesquisas devem ser elaboradas, de modo a permitir segura conclusão.

6 - Casos

6.1 - O Exemplo de "Big Lopez"

Um caso interessante de ser analisado é o do basco José Ignacio Lopez de Arriortua, o controvertido diretor de Compras da General Motors que se transferiu para a Volkswagen e se tornou um paradigma, mesmo depois do triste fim de sua breve carreira.

Ao assumir sua posição na multinacional americana, o executivo espanhol iniciou uma cruzada em favor de significativas e constantes reduções de custos industriais, atuando no mais fácil e rápido caminho, sobre seus fornecedores. Fez isso à revelia de contratos, ignorando-os totalmente, invadindo fábricas de fornecedores com seu time de guerreiros (*Purchasing Magazine*, Maio 6, 1993) e criando um clima de terror. Era uma questão de preços, acima de tudo. O resultado foi a redução de custos de US\$ 4.000.000.000 , ao cabo de 9 meses de trabalho em solo americano. (*Business Week*/Agosto 23,1993).

À agressividade, Lopez somou teatralismo, de forma a simbolizar a chegada da nova era e da mudança de atitude de seus profissionais. Seus comandados deveriam passar a usar o relógio no pulso direito, de modo que o incômodo causado os lembrasse da missão a cumprir: reduzir custos. O novo comprador da General Motors deveria ser um guerreiro, e para isso Lopez indicava a Dieta do Guerreiro (nada de açúcar, batata ou trigo; não misturar frutas; pela manhã comer apenas frutas, em grande quantidade; não misturar carboidratos e proteína numa mesma refeição; somente bons vinhos). (*Business Week*, Março, 29 1993: pg.26)

Criado o mito Big Lopez, em março de 1993 o espanhol passou a prestar serviços à Volkswagen, onde assumiu a função de vice-presidente mundial de Compras e principal executivo da filial brasileira. Novamente, a empreitada contra os “inimigos” fornecedores começou, resultando, após quase dois anos de trabalho, numa redução de custo de cerca de US\$10.000.000.000 .

Além disso, ele levou adiante, num prazo recorde, a execução de uma fábrica de caminhões, que se utilizava de conceito revolucionário, o Consórcio Modular. Propagandeada como a Terceira Revolução Industrial, este conceito haveria de substituir a linha de montagem criada por Henry Ford, ao entregar a 8 fornecedores (cada um incumbido de compor um subconjunto do veículo, suspensão, pôr exemplo) a responsabilidade pela montagem do caminhão. A Volkswagen passou a ser responsável apenas pelo projeto do veículo, pela coordenação e pelo controle de qualidade, sendo que o faturamento das peças/componentes contra a montadora só acontece após a liberação final do veículo. (Folha de São Paulo, Caderno Dinheiro- Edições de 1/1/96 e 2/11/96).

Big Lopez estaria trabalhando também no desenvolvimento de um novo carro compacto a ser lançado pela Volkswagen.

Dado os resultados de suas agressivas estratégias e mesmo de seu tatalismo, Lopez ganhou notoriedade internacional e, mais que isso, desencadeou uma tendência mundial de reduções constantes de preços a **qualquer custo** . A General Electric Co. criou o “Target 10” (programa de redução de preços anual de 10% junto a 300 fornecedores), a IBM objetivou reduções anuais da ordem de 20%, a Du Pont e Volkswagen 5%, além de Dow Chemical, AlliedSignal (Business Week/Março 22.1993) entre outras.

Lopez, típico de líder carismático, defendia a liberdade e a emoção, principalmente esta forte característica administrativa espanhola, no trabalho. Era muito admirado na General Motors e quando saiu vários de seus subordinados foram às lágrimas, o que o citado estilo de liderança também explica, não necessariamente de forma elogiosa (Yukl em Bergamini e Coda, 1997) .

Sua tática do “mata e esfola” (Exame: O Executivo mais polêmico do Mundo-15/03/1995) passou a ser a referência de muitos profissionais de Materiais. Os resultados eram prova incontestada da validade de sua estratégia, tão explorada pelos principais jornais/revistas de negócios em todo o mundo.

A verdade é que a Inaki (Ignácio em basco), nunca poderia ter se tornado no super-herói em que se transformou, influenciando comportamentos, não com a conduta anti-ética que lhe era característica. Ganhou notoriedade pelos resultados de curto prazo, sem que se desse o mesmo destaque para o seu legado. Senão vejamos:

- A saída do controvertido executivo espanhol da General Motors foi providencial, pois logo após começaram a aparecer os efeitos de médio prazo de sua estratégia: (a) o efeito *boomerang* (Business Week/Março 22.1993), que foi o “relaxamento” dos desenvolvimentos de componentes General Motors, por parte dos fornecedores, em benefício de seus concorrentes, e (2) crises de abastecimento e endurecimento de posições pôr parte de seus fornecedores. Ficou a impressão de que ele saiu às pressas, justamente no momento em que as dificuldades estavam começando a aparecer, o que lhe valeu a manutenção da imagem de bruxo, de visionário invencível;
- imediatamente após a mudança para a Alemanha, a General Motors

acusou Lopez de ter levado consigo documentos confidenciais que tratavam do desenvolvimento de uma nova fábrica, bem como a respeito um novo carro compacto. Tais documentos seriam exatamente sobre a fábrica de Resende, onde se desenvolve hoje o Consórcio Modular. Sendo processado, teve seu visto recusado nos EUA. A Justiça americana entendeu apropriado o enquadramento do caso na Rocketeer Influenced and Corrupt Organizations Act (a lei para os mafiosos), autorizando a General Motors a prosseguir com ação civil contra Lopez (Exame, "Depois de Lopez, o quê?"-18/12/1996);

- a quebra de contratos e acordos de fornecimento, após a indústria automobilística japonesa ter provado quais eram as vantagens da sintonia fina (parceria) com seus "sócios"(fornecedores), custou à General Motors e à Volkswagen, além da perda de confiança e de problemas de abastecimento, riscos de *black out* e custosos processos de renegociação de preços;
- o desgaste da imagem de ambas empresas não será jamais mensurado;
- não sabe exatamente quanto, mas os gastos da General Motors com advogados na Alemanha e nos EUA não foram pequenos;
- a General Motors recorreu à Justiça reclamando de prática muito similar à adotada por ela mesma com seus fornecedores. Quando os guerreiros de Lopez invadiram as instalações de seus fornecedores, revelaram informações confidenciais a concorrentes, objetivando redução de ofertas, o que acabava acontecendo, uma vez que estes não tinham despesas de investimento a recuperar (Business Week/Agosto 23, 1993);
- ainda menos debatidos foram os custos sociais da estratégia de Lopez. Pressionados pela Volkswagen, fornecedores alemães começaram a buscar barateamento de mão de obra. A Bosch, pôr exemplo, desfez-se de 19.000 empregos e concentrou suas atividades na Espanha e em Wales (Business Week/Junho 28, 1993).

- quando enviava sua equipe a fornecedores para que processos pudessem ser conhecidos e melhorados, Lopez assumia o compromisso de dividir os ganhos, o que na verdade não acontecia (Business Week/Agosto 23, 1993).

O final do embate legal entre as duas gigantes foi que, entre compra de peças e indenização em espécie, a GM levou US\$ 1.1 bilhão da Volkswagen.

O exemplo de José Lopez é bastante eloqüente (poucos desconhecem seu performance sendo que a maioria o admira), ao ilustrar com muita propriedade o critério Utilitarista, levado ao extremo, de que se reveste a função de Compras. A General Motors e a Volkswagen não pareciam se importar com a forma, mas com os resultados. Vale lembrar que ambas empresas vinham apresentando fracos desempenhos, principalmente a montadora americana, em função da concorrência japonesa.

Entretanto, mesmo a escola Utilitarista não apoiaria a estratégia de Inaki, basicamente porque: (a) a Teoria Utilitarista não apoia a maximização da utilidade para o agente, mas para o sistema como um todo; (b) o simples fato do benefício ser maior que custo tampouco valida a conduta, visto que perseguida por esta Escola é a estratégia, dentre as possíveis, que apresenta o maior resultado líquido, que não foi a adotada; (aconteceu foi um ganha-perde de proporções gigantescas); (c.) não é apenas o resultado de curto prazo que interessa, mas também seus desdobramentos de longo e médio prazo; (d) a mentira, recurso freqüentemente utilizado pelo executivo espanhol, não é apoiada pela Teoria Utilitarista, visto que, uma vez generalizada, corromperá toda a sociedade (Velasquez, 1992. p. 62); e, finalmente (e) a abordagem utilitarista não significa agir contra as leis. Em suma, o admirado e copiado diretor de Compras agiu única e exclusivamente no interesse da empresa, de forma **Egoísta**, segundo o qual "*the business*

of business is to maximize profits". Assim como citado acima, as empresas exercem extrema pressão em favor de seus interesses, incentivando a abordagem Utilitarista, que pode facilmente ser contaminada e transformar-se em conduta reprovável.

6.2- O Exemplo da Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM)

A Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM), cujo "Padrão de Ética Profissional - Princípios e Normas Básicas" já vimos, levou adiante interessante experiência de combate à corrupção, na primeira metade da década de 80 (Caderno de Administração de Materiais, 1985).

Criada com o objetivo de gerar conhecimento e apoio à área de administração de materiais, a ABAM promoveu um encontro nacional em Joinville -SC, onde os quase 500 participantes que estiveram presentes se mostraram avessos a toda prática anti-ética.

Nessa mesma oportunidade foi assinada a minuta de um anúncio, mais tarde veiculado em diversos jornais, inclusive "O Estado de São Paulo", numa campanha aberta contra a corrupção. O anúncio dizia exatamente:

Uma estória: Certa vez houve m incêndio na floresta. Um pássaro levava uma gota d'água para tentar apagar o fogo, quando alguém disse: "que absurdo, uma gota não vai adiantar nada", ao que o pássaro respondeu: "é minha satisfação pessoal poder contribuir, e se milhares e milhões de pássaros seguirem este exemplo, certamente eliminaremos o incêndio".

**Sofremos uma crise de moral;
as crises política e econômica
são consequência:**

CORRUPÇÃO

Srs. Empresários,

Alguém precisa começar a limpar o lamaçal.

Para pecar, geralmente são necessários dois. Por isso, abstenha-se de humilhar o comprador, oferecendo-lhe uma propina, que irregulariza sua contabilidade e o torna réu diante do fisco.

No entanto, se um comprador socio da "ABAM" (Associação Brasileira de Administração de Material) lhe pedir uma comissão, comunique-nos o seu nome e empresa onde trabalha, porque ele traiu nosso código de ética e deverá responder a um tribunal de honra.

Envie sua carta, que será tratada com absoluto sigilo, à "ABAM"-Caixa Postal 2229 - CEP 01000 - São Paulo - SP.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL (ABAM)**

NB: Empresários interessados na moralidade dos costumes, favor repetir este anúncio

Foi levada adiante uma campanha nacional contra a corrupção, onde vários profissionais de materiais, executivos de algumas das mais importantes empresas nacionais, empenhavam-se em convencer empresários, órgãos de representação de classe, órgãos e funcionários públicos e profissionais entre outros das desvantagens da corrupção. Durante cerca de três anos a batalha foi incansavelmente travada, sem que seus idealistas guerreiros perdessem a esperança.

Mas, se cansaram. Sem resultados e sem qualquer apoio dos mais importantes agentes da dinâmica anti-ética, o embate foi suspenso.

Ainda hoje, o Sr. Herbert Stukart, expoente máximo da referida empreitada, não perdeu as esperanças. Com propriedade ele compara a corrupção à escravidão, uma realidade brasileira do Século passado que muitos, à época, pensavam não ser possível acabar e, até mesmo, necessária a nossa economia.

Hoje, a ABAM não mais existe e seu trabalho foi abandonado, sem resultado prático algum.

Herbert Stukart faz interessante decomposição do fenômeno, observando que os corruptores normalmente são vendedores sob pressão e/ou compradores revestidos de especial poder (Caderno de Administração de Materiais, 1985). A empresa dirigida pelo Sr. Stukart trazia em seu folheto dirigido "ao nosso amigo fornecedor", já na segunda linha da sua Política de Compras os termos "extorsão e suborno".

6.3 - O Exemplo da Copesul - Cia Petroquímica doSul

A análise da experiência da Copesul é relevante, especialmente porque traz consigo um aspecto importante da organização, que é o controle social. Assim como tratamos anteriormente, nós brasileiros estamos especialmente sujeitos à influência do grupo em que estamos inseridos. Inclusive, nossa pesquisa-piloto sugere que a família e a corporação sejam importantes agentes na geração de desafios e de soluções a dilemas éticos.

O exemplo vale também porque põe em prática conceitos sobre os quais muito se discute, como *empowerment* e equipes auto-gerenciadas, mas pouco se pratica.

Privatizada em 1992, a ex-subsidiária da Petrobrás é controlada por um consórcio formado pelos grupos Odebrecht e Ipiranga. Tendo o eteno como produto principal, seu faturamento anual é de cerca de R\$ 1 bilhão. Conta com cerca de 820 funcionários (eram 1300 dez anos atrás), dos quais 70% têm mais de 10 anos de casa, ou seja, vêm dos tempos em que a empresa era estatal. Recentemente indicada pela revista Exame (Bernardi, 1998) como uma das 50 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, a ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade de 1997 implantou, há cerca de 4 anos, no período de 1993-1994, um novo sistema de gestão, o que incluiu o estabelecimento de times que desfrutam de grande autonomia.

A citada reportagem da Exame observa que os “funcionários são sempre os primeiros a saber do que se passa na empresa” e ressalva que “não há espaço para quem não sabe trabalhar em equipe”.

Os fatores chaves da mudança na empresa envolveram:

1. *Design* de trabalho através da criação de times que:

- têm visão sistêmica de processos e não mais de funções. Exemplos disso são o *processo de manter a planta operando* e o *processo de gerenciar ativos*;
- eliminou controles; e
- viabilizou a gestão por objetivos negociados.

2. Processo de decisões, através da:

- autonomia dos times; e
- gestão do recurso humano descentralizada, o que envolve salários, treinamento.

3. Estrutura da organização, através da:

- horizontalização;
- substituição do chefe pelo facilitador, que trabalha para garantir a transparência do trabalho realizado pela célula (time) e buscar a manutenção do senso crítico, tem função estrategista, agente de transformação e educador.

4. Papel do fator humano, através de:

- *empowerment*;
- compromisso com o resultados e com o grupo;
- valorização do ser humano

5. Sistema de avaliação, compensação e carreira, através da:

- avaliação por resultado;
- remuneração por habilidades;

- participação nos resultados;
- carreira multidisciplinar.

6. Valores, através da:

- ênfase no perfil comportamental;
- aprendizagem em grupo; e
- monitoramento da satisfação.

A relação empresa-empregado mudou radicalmente com o exercício do trabalho em times voltados a objetivos; antes ela exigia de seus funcionários, ao passo que hoje ela espera. O resultado dessa mudança de postura foi importante incremento na participação e comprometimento dos funcionários na busca dos objetivos corporativos.

Apesar de os times operarem com base em objetivos, em função do que pode variar sua renda, isso não significa uma armadilha utilitarista. Como o próprio grupo exerce controle sobre si e seus membros estão voltados para o mesmo objetivo, eles mesmos garantem o alinhamento de esforços, bem como os recursos e estratégias utilizados em seu favor. É o auto-controle.

Desde sua implantação, a experiência dos times ofereceu bons exemplos desse auto-controle. O primeiro deles envolveu um funcionário de materiais que, sentindo-se pouco útil e cooperativo para com os dedicados colegas de seu time, preferiu sair da empresa espontaneamente. Outro caso é de ativo sindicalista que perdeu argumentação e apoio, quando a empresa passou a tomar decisões conjuntas com seus funcionários, disponibilizou informações confidenciais e abriu as portas às reivindicações de seus funcionários, que passaram a ser feitas direta e abertamente.

A empresa não dispõe de código de ética ou coisa que o valha. A garantia de boa conduta por parte de seus funcionários está na cultura da empresa, em seu ambiente de trabalho e na relevância das relações inter-pessoais de seus funcionários. Apesar de não haver auditorias ou controles policiaiscos, há cerca de quatro anos não há registros de problemas éticos na empresa.

Na área de compras a estratégia não muda. As situações são discutidas abertamente, não há auditoria e há orçamentos a cumprir. Cada processo em que atua pode ter de dois a três funcionários compondo a célula, sendo que eles não necessariamente se repetem na atuação de outra célula junto a outro processo.

A empresa entende que, passados 4 anos, os resultados das mudanças em Compras foram:

- redução de custo fixo / equipe mais enxuta;
- maior nível técnico;
- integração, comprometimento e satisfação do cliente;
- participação;
- rapidez no atendimento;
- maior satisfação do funcionário;
- menor resistência à mudanças;
- maior treinamento;
- menos interfaces a administrar; e
- maior relevância da questão comportamental.

A Copesul é um bom exemplo de como a empresa pode valorizar a natureza humana e ainda tirar proveito disso, tornando-se mais produtiva. Vale destacar que 70% dos funcionários são os mesmos dos tempos de estatal.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, temos que observar as limitações que o tema impôs aos nossos levantamentos e análises. Apesar de sua relevância e presença no cotidiano empresarial, praticamente inexistente bibliografia sobre o assunto, especialmente no Brasil. Talvez esteja justamente aí a maior contribuição que o presente trabalho possa dar à comunidade acadêmica, gerar *algum* conhecimento, criar base e motivar posteriores estudos.

Gostaríamos tivesse sido possível trabalhar com amostras mais abrangentes e que envolvessem vários setores da economia. Assim, conferiríamos a nossos levantamentos de campo, o que chamamos de pesquisa-piloto, maior confiabilidade.

Entretanto, mesmo limitado no tempo e nos recursos acreditamos ter conseguido material suficiente para sustentar nosso pressuposto, polêmico e, por isso mesmo, interessante.

Vale ressaltar, ainda, que ao tratar de temas como motivação, padrões de conduta ética e escala de valores, caímos na armadilha dos temas intermináveis, típicos do subjetivismo humano. Não tivemos, em momento algum, a pretensão ou o descuidado de acreditar que poderíamos esgotar o tema. Ao contrário, sabemos que tais tópicos merecem muita dedicação.

Ao longo do presente trabalho procuramos manter à vista nosso pressuposto básico que é o de que as empresas são as maiores responsáveis pela conduta anti-ética de seus próprios funcionários, especialmente dos da área de Compras. Assim, deveríamos já ser capazes de responder às questões

chaves que nos fizemos inicialmente, a respeito da origem e da dinâmica do comportamento anti-ético em compras (se é que existe um padrão de conduta tipicamente de compras), a respeito da contribuição dos profissionais e das empresas à má conduta ética.

Apesar de o fenômeno da globalização ser muito discutido, parece-nos que ele ainda não foi suficientemente entendido. Entretanto, seus efeitos estão muito claros, principalmente a inauguração de um mercado mundial unificado e extremamente competitivo. Isso tem levado as empresas à situações de extrema dificuldade, em que várias acabam por sucumbir.

Paralelamente, a corporação assume cada vez mais um papel de destaque na sociedade moderna. Sua contribuição para a criação e manutenção do bem comum é fundamental, o que acaba por estabelecer um inédito vínculo entre elas, sociedade e corporação. Frequentemente, ouvimos debates a respeito de esforços que os municípios fazem para atrair novos investimentos, trocando incentivos como isenção de impostos e doação de terrenos por empregos. Em suma, a corporação assume, cada vez mais, um papel de destaque na sociedade, criando uma relação de dependência que a beneficia.

Seja para manter seu emprego ou para ser aceito pelo grupo (característica brasileira), o indivíduo se sociabiliza, amoldando-se à cultura da organização, o que significa, inclusive, a incorporação de seus valores. O que pode acontecer é que os valores da corporação não sejam os mesmos do indivíduo, gerando um conflito. Neste caso, entendemos que os interesses da organização sejam priorizados, mas não acreditamos que o indivíduo abandone seus princípios. Como vimos em nossa pesquisa piloto, quando necessário, em situações de dilemas éticos, os indivíduos resgatam seus

próprios valores na busca de soluções.

Uma possibilidade que gostaríamos de levantar é a de que, à medida que a competitividade aumenta e que a sociedade e corporação mais dependam uma da outra, cada vez mais o indivíduo vive um conflito latente de valores. Com o tempo, poder-se-ia, até, criar uma distinção entre o “Eu” e o profissional, dadas as práticas que este último se vê obrigado a adotar, de modo a *manter as margens positivas*.

Zens (1994, p. 586) observa que a ética pessoal deveria se distinguir da ética dos negócios, pois, a menos que o padrão pessoal seja fixo e seja colocado em nível mais alto que o nível do grupo, a força da competição priorizará a segunda.

Quebrada a unidade entre o “Eu” e o “profissional”, desvinculados os dois personagens, a organização criou, sem se dar conta, a condição básica à má conduta: a capacidade de agir independentemente, o profissional e o indivíduo. É o que acontece, por exemplo, quando uma empresa omite informação sobre um lote de produtos defeituosos (poderia ser de pílulas anticoncepcionais) com o receio de que a divulgação do fato prejudique sua imagem ou seus negócios.

Feita a conjectura e considerando-se:

- que os profissionais recrutados para a área de Compras, na forma como o são, não têm o perfil apropriado à função, o que possivelmente reduz sua motivação;
- que os profissionais de Compras são treinados segundo a ótica utilitarista, em que os fins justificam os meios;
- o grande número de oportunidades na atividade, há o estereótipo do

comprador desonesto, o que subtrai valor da função, concedendo-lhe um *status* que desconsidera a importância de sua contribuição;

- que devido aos controles exercidos, o que lhe confere pressão permanente, a função se torna bastante burocratizada e rotineira; e
- a natureza de um mercado extremamente competitivo e a quebra da tradicional relação de troca lealdade/obediência X segurança/garantia de emprego;

é possível que a prática anti-ética não dependa exclusivamente dos princípios morais do indivíduo. Em verdade, estes permaneceriam intocados e até agredidos, uma vez estabelecida a divisão do “Eu” e do profissional.

Assim, **nosso pressuposto estaria correto**. A conduta anti-ética nas empresas depende principalmente da atuação das empresas em seus respectivos mercados e da relação desta para com seus funcionários.

Ainda que a linha de raciocínio da dissertação não permita inferências, pôr seu caráter exploratório, talvez não estejamos incorrendo em grave erro ao fazer tal consideração. Existem exemplos que reforçam a abordagem, como é o caso da reversão de resultados (prejuízo X lucro) alcançada por Big Lopez ou a sutileza do controle exercido pelos times auto-gerenciados da Copesul, o que lhe garante reconhecimento cada vez maior no país.

Com certeza, independentemente da viabilidade destas colocações, os indivíduos de má formação moral apresentarão sempre a tendência à conduta recriminável.

Precisamos, à luz de nossos entendimentos, fazer propostas que contribuam para a redução da ocorrência da conduta anti-ética:

1. **Motivação:** recrutar pessoas que apresentem o perfil apropriado à função, valorizar a atividade pagando-lhe salários condizentes, dando-lhe oportunidade de crescimento na empresa, valorizando e reconhecendo sua contribuição, conceder-lhe autonomia e confiar em sua conduta, reduzindo-se o controle burocrático sobre a atividade e tornando-a menos burocrática;
2. **Padrão de conduta ética:** as empresas precisam assumir sempre o papel que lhe reserva a sociedade moderna, atendendo à responsabilidade que lhes cabe junto à comunidade e ao meio ambiente, por exemplo. Devem servir de referência à sociedade e como tal apontar à direção do bem.
3. **Mudar a relação empresa - empregado:** que passa a ser a de parceria e não de efêmera relação cliente-fornecedor, valorizando a cultura organizacional e o ambiente favoráveis à boa conduta, ao controle social e à natureza humana, apoiando-a e reconhecendo-a, não ignorando-a.

Finalmente, gostaríamos de sugerir que novas e mais profundas investigações acadêmicas, e mesmo empresariais, abordassem o tema, com a devida seriedade, visto ser ele tão pouco explorado e ao mesmo tempo tão importante.

8 - BIBLIOGRAFIA

Entrevista com Sr. Herbert L. STUKART, ex-diretor de Compras e membro da Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM). 10/03/1998

Entrevista com Sr. Newton ROSA, Facilitador do Time de Materiais da Copesul. 24/8/1998.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Ética na Administração de Marketing: um estudo exploratório no campo da comunicação e conceito de produtos, serviços e idéias*. Tese de Doutorado FEA/USP, 1986 - São Paulo- p. 26-7.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. 4ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. cap. 5: Estilos de Comportamento Motivacional. p. 111-134.

BERNARDI, Maria Amália, Maria Teresa Gomes & Luís Colombini. *Revista Exame*. 26/08/98. Caderno: As Melhores Empresas Para Você Trabalhar. p. 52

BOTTORFF, Dean L. "How Ethics Can Improve Business Success". *Quality Progress*. Feb/1997. p. 57-60.

BRIDGES, W. *Um Mundo Sem Empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 8-29.

CABRERA, Luis Carlos. *Material didático do Curso: Empregabilidade e Gestão de Carreiras / MBA - Módulo 6 / EAESP/FGV - 2º. semestre de 1996*.

Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) - *Relação de Estágios Oferecidos em 1997*.

CERQUINHO, F. - *Ética e Qualidade nas Empresas - Dissertação de Mestrado*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994. p. 25, 47, 48, 53, 54, 69, 70.

CHAIM, Célia. "O Executivo mais polêmico do Mundo"- *Revista Exame*. 15/03/1995. p. 94-8.

CONSELHO FEDERAL DE ECONOMIA Código de Ética do Profissional do Economista -

CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA - Código de Ética Profissional do Engenheiro, do Arquiteto e do Engenheiro Agrônomo.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - Código de Ética Profissional dos Administradores.

COOPER, R W; G. L. Frank & R.A. Kemp. "The Ethical Environment Facing the Profession of Purchasing and Material Management". International Journal of Purchasing and Materials Management. April 1997. p. 2-11.

Coordenação de Estágios e Colocação Profissional da EAESP-FGV (CECOP) -
Relação de Formandos da EAESP-FGV DEZ/96 e JUL/97

DORNENBURG, D. "Is Ethics a Liability in Turbulent Competitive Environments?"
Business Ethics Quarterly, Volume 6, Issue 2, p. 237.

ENGLAND, W. B. O Método de Compras (Tradução). São Paulo: Ed. Brasiliense,
1970. p. 3, 4, 5, 14, 133, 143.

FERRELL, O. C. & G. Gardiner. "In Pursuit of Ethics - Tough Choices in the World of
Work". Springfield: IL Smith Collins Company 1991. p. 27-33

FISCHER, R., W. Ury & B. Patton. (Tradução) Rio de Janeiro: Imago Editora, 1994.
p. 30. / Cap. 8: E Se eles Usarem Truques Sujos? (Como Domar O Negociador
Difícil) p. 148-162

GRUPO INTEGRADO DE MATERIAIS (GIAM) - Regulamento do GIAM.

HEINRITZ, S F & P V Farrell. Compras Princípios e Aplicações. (tradução) São
Paulo: Ed. Atlas, 1983. p. 16, 17, 18 e cap. 4: O Pessoal para Compras.

HITT, W. D. - Ethics and Leadership: putting theory into practise. Columbus, Ohio:
Bettelle Press, 1990. p. 1, 136

KELLY, Kevin, Zachary Schiller, & James B. Treece. "Cut Costs Or Else". Business
Week/March 22, 1993. p. 26-7

KERWIN, Kathleen & KELLY, Kevin. "There is Another Side to the Lopez Saga"
Business Week/August 23, 1993. p 26

KERWIN, Kathleen, SCHILLER, Zachary. "GM Braces For Life After Lopez"
Business Week / March, 29 1993: p. 26

LACZNIK, Gene R. & Patrick E Murphy. Ethical Marketing Decisions - The Higher
Road Ethical. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1993. chap. 1: Analyzing
Marketing Ethics, p. 1-24 / chap. 2: Ethical Reasoning and Marketing Decisions, p.
25-52.

MCCRACKEN, G. K. & T. J. Callahan. "Is There Such A Thing As A Free Lunch?"
International Journal of Purchasing and Materials Management. USA: National
Association of Purchasing Management, Inc. January, 1996. p.44-50

MURPHY, P. E. compiled by - Eight Exemplary Ethics Statements - USA: Notre Dame Press, 1998. 243p.

O ESTADO DE SÃO PAULO, Caderno de Empregos - Edições dominicais de novembro/97 a fevereiro/98.

PAULINO NETO, Fernando. FOLHA DE SÃO PAULO, Caderno Dinheiro. 2/11/96

PEREIRA FILHO, Arthur - FOLHA DE SÃO PAULO, Caderno Dinheiro. 1/1/96

RAIA, Ernest - "Lopez: Going, Going... Gone". Purchasing, May 6, 1993 - p. 31

ROSA, Newton. Mudança de Cultura da Empresa: Estabelecimento de Time de Suprimentos - Copesul.

STUKART, H - "Ética e Corrupção nas Empresas com Enfoque sobre Compras" Caderno de Administração de Materiais / Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM)-novembro/1985 - 50p.

TEMPLEMAN, John, Steward Toy & Paula Dwyer. "How Many Parts Makers Can Stomach The Lopez Diet?" - Business Week/June 28, 1993. p. 16-7

TURNER, G B; G S Taylor & M F Hartley - "Ethics, Gratuities and Professionalization of the Purchasing Function - Journal of Business Ethics" 14: 1995 - p. 751-760.

VASSALO, Cláudia. "Depois de Lopez, O Quê?". Revista Exame 18/12/1996. p. 40-3.

VELASQUEZ, Manuel G . Business Ethics: Concepts and Cases. New Jersey: PrenticeHall, Inc., 1992. p. 9, 26-7, 60-9

WELLS, Barron & N Spinks. "Ética de Cima Para Baixo". HSM Magazine 7. março/abril 1998. p 142-6

WOOD JR., Thomas (coordenador). Mudança Organizacional - Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. Cap. 2: Cultura Organizacional Brasileira, p. 32-56 / Cap. 7: O Novo Sentido de Liderança: Controle Social nas Organizações, p. 119-151.

YUKL, G. A. in BERGAMINI, C W & R Coda. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança. Capítulo Liderança Carismática e Transformacional São Paulo: Ed. Atlas, 1997. p 259-267

ZENS, G. J. - Purchasing and the Management os Materials. New York: Wiley & Sons, Inc. - 7th ed., 1994. chap. 13: Human Resources Management in Purchasing and Materials Management, p. 373-398 / chap. 22: Purchasing with Etics and Social Responsibility, p. 579-601.

9 - ANEXO

Questões Éticas Enfrentadas pelos Profissionais de Compras e Adm de Materiais

QUESTIONÁRIO

MAIO / 1998

I Indique com que importância cada um dos tópicos abaixo representa um problema ético para o profissional de Compras e Administração de Materiais:

	Não representa problema/dilema			grave problema/dilema	
	1	2	3	4	5
1. Falhar em responder honesta e rapidamente às solicitações e questionamentos de seus clientes	1	2	3	4	5
2. Má utilização de informações relevantes (sensíveis) sobre fornecedores ou outros	1	2	3	4	5
3. Obtenção de informação de fornecedores via métodos impróprios	1	2	3	4	5
4. Dar presentes ou entretenimento num esforço de influenciar decisões de Compras	1	2	3	4	5
5. Receber presentes ou entretenimento que influencie, ou pareça influenciar, decisões de compras	1	2	3	4	5
6. Mostrar-se parcial para com fornecedores preferidos pela alta gerência	1	2	3	4	5
7. Falta de conhecimento ou habilidade para cumprir com suas obrigações competentemente	1	2	3	4	5
8. Falar ao fornecedor que você tem uma oferta menor de outro concorrente, sem que realmente a tenha	1	2	3	4	5
9. Fechar (acabar com) o Departamento e demitir (terceirizar)	1	2	3	4	5
10. Blefar em negociações	1	2	3	4	5

II - Agora sobre você, indique a relevância dos recursos (ajuda) abaixo para a solução de problemas éticos:

	inútil sem importância			útil muito importante	
	1	2	3	4	5
1. Sua família e amigos que fornecem apoio e dão dicas para a solução de conflitos éticos	1	2	3	4	5
3. A política de sua empresa para a conduta ética em Compras/Adm Materiais	1	2	3	4	5
4. Seus próprios valores morais e éticos	1	2	3	4	5
5. O fato de seu superior imediato não pressionar a comprometer seus valores éticos em benefício dos objetivos da organização	1	2	3	4	5
6. Clara comunicação por parte da gerência quanto ao apropriado comportamento ético	1	2	3	4	5

Desafios À Conduta Ética em Compras

QUESTIONÁRIO

Agosto / 1998

I - Informe com que relevância cada uma das circunstâncias abaixo representa um desafio à conduta ética em Compras:

	não representa desafio		é um desafio		grave desafio
1. Conflito entre obrigações para com seu empregador e obrigações para com os fornecedores	1	2	3	4	5
2. Conflito entre obrigações para com seu empregador ou cliente e obrigações para com governo e público geral	1	2	3	4	5
3. Comportamento anti-ético ou solicitações anti-éticas de colegas de trabalho	1	2	3	4	5
4. Solicitações anti-éticas feitas por clientes ou fornecedores-1		2	3	4	5
5. Concorrência encontrada entre as empresas que competem no seu mercado	1	2	3	4	5
6. Intensa competição em seu mercado, o que força proprietários, gerentes e outros a se concentrarem apenas nos resultados e não na ética dos negócios	1	2	3	4	5
7. O ambiente e a Cultura da empresa que te encorajam a comprometer teus valores éticos em benefício dos objetivos da organização	1	2	3	4	5
8. Falta de política na empresa em relação à ética	1	2	3	4	5
9. Falta de comunicação da política ética da empresa	1	2	3	4	5
10. Falta de treinamento quanto à ética na empresa	1	2	3	4	5
11. Média gerência preocupada apenas com seu ganho pessoal e não com a ética	1	2	3	4	5
12. Avaliação de <i>performances</i> de funcionários com base apenas nos resultados, sem também considerar o quanto éticos foram os meios para se chegar lá	1	2	3	4	5
13. <i>Performance</i> baseado apenas em números, tais como número de ordens de compra emitidas, cotações ou economias obtidas	1	2	3	4	5
14. Sua incapacidade em revelar atividades anti-éticas por temer represálias da gerência	1	2	3	4	5