

Publicação dos trabalhos apresentados nos eventos



RAD ESPECIAL Nº 07 - ABRIL/MAIO DE 2012

RAD

REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
VERSÃO DIGITAL

Nº 07



CRA/RJ

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

RAD

REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE

A Revista Científica do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, agora também em formato eletrônico.

CRA/RJ

www.cra-rj.org.br

Rua Professor Gabizo, nº 197 - Tijuca - RJ

CEP: 20271-064

Telefone: (21) 3872 - 9550

Periodicidade: Semestral

Envio de artigos e resumos: adm@cra-rj.org.br

Conselheiros Titulares

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Adm. Edson Machado

Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio

Adm. Marcus Vinicius Seixas

Adm. Paulo César Teixeira

Adm. Sonia Cristina Lima Marra

Adm. Wagner Huckleberry Siqueira

Adm. Wallace de Souza Vieira

Conselheiros representantes junto ao CFA

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade (efetivo) e

Adm. Dacio Antonio Machado de Souza (suplente)

Conselho Editorial da RAD:

Antonio Andrade

Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Paulo Cesar Teixeira

Adm. Mauricio Henrique Marques Cruz

Adm. Reinaldo Antonio da Silva

Conselheiros Suplentes

Adm. Antônio Marcos De Oliveira

Adm. Ernesto Alves Portugal

Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus

Adm. Gerson Moreira Rocha

Adm. Jacaúna de Alcântara

Adm. Leocir Dal Pai

Adm. Miguel Luiz Marun Pinto

Adm. Raul Leal Pádua

As opiniões expressadas nos artigos e resumos são de exclusiva responsabilidade de seus autores. Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.



A sétima edição da **RAD – Revista Administração em Debate** é dedicada a quatro trabalhos, de autores fluminenses, apresentados no 7º Congresso Mundial de Administração e no 12º Fórum Internacional de Administração (FIA) que aconteceram nas cidades de Torino, na Itália, e Genebra, na Suíça, entre 10 e 14 de outubro de 2012. Os eventos, uma realização conjunta do CRA-RS, CRA-RJ e CFA, tiveram como tema central “O Mundo do Trabalho: Uma Visão Prospectiva da Administração” e debateram as transformações no mundo do trabalho como consequências das profundas mudanças que o capitalismo vem sofrendo em escala mundial.

NESTA EDIÇÃO

ARTIGOS:

- ◉ **A ÉTICA E OS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES: UM DIFERENCIAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO SÉCULO XXI**

Autor: Adm - Paulo Moreira da Costa

- ◉ **A PROTEÇÃO A EMPRESA E AO TRABALHO NO PROCESSO JUDICIAL DE RECUPERAÇÃO DA EMPRESA**

Autores: Cleber Barbosa e Veronica Nascimento Brito

- ◉ **GESTÃO DA(S) DIVERSIDADE(S) E A QUESTÃO DO ASSÉDIO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Autor: João Luís A. Pinheiro

RESUMO DE DISSERTAÇÃO:

- ◉ **PERCEPÇÕES SOBRE A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO APL DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO**

Autores: Luciene Nascimento de Almeida e Jesús Domech Moré

VII Congresso Internacional de Administração

Universidade de Torino – Itália

08 a 15/10/2011

Tema central:

O mundo do trabalho: Uma Visão Prospectiva da Administração.

Tema específico:

Ética e Valores: Em busca de um Novo modelo de gestão.

Título do artigo:

A ÉTICA E OS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES:
UM DIFERENCIAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO SÉCULO XXI.

Autor: Adm - Paulo Moreira da Costa – CRA:50953-SP.

Versão em Português

A ÉTICA E OS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES: UM DIFERENCIAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO SÉCULO XXI.

*Paulo Moreira da Costa**

"Age de maneira tal que a máxima de tua ação sempre possa valer como princípio de uma lei universal."

Immanuel Kant

Resumo

Uma realidade que se enfrenta neste novo milênio é a globalização dos mercados que desde o final do século passado, de certa forma, transformou fundamentalmente a vida da sociedade, o mundo do trabalho e a forma de gerenciar negócios e serviços nas organizações em todo o globo terrestre, essas transformações aliada a tecnologia da informação, vêm acompanhada de parcerias, inovações, negócios virtuais, ética, responsabilidade social, sustentabilidade, bem como a reinvenção dos gestores. Conforme Passos (apud Nash 1993) “uma economia de mercado não pode funcionar sem uma base moral. Deve haver uma pressuposição subjacente de integridade. Sua falta será muito mais dispendiosa para a empresa do que a redução do capital físico”.

Para enfrentar esses desafios e obter vantagem competitiva sustentável, uma empresa precisa desenvolver modelos de gestão que contemple: a não exploração do ser humano, a não agressão ao meio ambiente na obtenção do lucro, a ética nos negócios e a capacidade de administrar os interesses do capital e da sociedade. Este artigo tenta discutir essas questões.

Palavras-chave

Gestão – Ética – Valores - Sustentabilidade

1 - Introdução

Uma realidade que se enfrenta neste novo milênio é a globalização dos mercados, que desde o final do século passado, de certa forma, transformou fundamentalmente a vida dos cidadãos, o mundo do trabalho e a forma de gerenciar negócios e serviços nas organizações em todo o globo terrestre. Tais transformações, aliadas à tecnologia da informação, vêm acompanhadas de parcerias, inovação, negócios virtuais, ética com responsabilidade social, sustentabilidade, bem como da reinvenção dos gestores. Essas mudanças alteraram paradigmas em proporções gigantescas, (algumas empresas suportaram essas transformações e permanecem no mercado; outras, entretanto, pereceram). As empresas sobreviventes e submetidas a múltiplas pressões da economia globalizada, na qual - tudo pode ser produzido em qualquer país do mundo e depois vendido em outros¹ - são forçadas a desenvolver novas formas de gestão com ética, que conciliem os interesses da sociedade, do cliente e dos investidores. O desafio é grande para os Administradores que tomam decisão, porque não basta saber liderar pessoas, é preciso saber desenvolver equipes, para enfrentar a economia globalizada, em que, para ter uma vantagem competitiva sustentável, uma empresa precisa realizar negócios com ética, buscar novos modelos de gestão, capacidade de gerenciar questões sociais e políticas ambientais, fatores indispensáveis nos negócios empresariais neste novo milênio. Este artigo tenta discutir essas questões.

2 – A ausência da ética nas organizações

Em 1998, uma servidora municipal do Estado de Goiás entrou na justiça contra o laboratório Schering do Brasil, que produzia o medicamento Microvilar antigravidez. Ela alegava à requerente que o suposto anticoncepcional não prevenira a gravidez, porque ela veio a ter uma filha, que nasceu prematuramente com problemas de saúde. Esse caso foi notícia nos principais jornais do país que denominou o assunto de “pílulas de farinha”.

Em 2000, segundo a Agência Folha, o óleo despejado pela Petrobras na Baía da Guanabara atingiu a última região preservada da região: o manguezal de 14 mil hectares que forma a Área de Proteção Ambiental de Guapimirim. Os prejuízos para a população e os pescadores da localidade foram diversos, que, para reparar as perdas, tiveram de recorrer à justiça. Em outro caso, noticiado pelo jornal O Estado do Paraná (16 de julho de 2000), a Petrobras causou o maior desastre ecológico no estado, com o vazamento de cerca de milhões de litros de petróleo, considerado o pior desastre ambiental da história do Paraná. O vazamento aconteceu na Refinaria Presidente Getúlio Vargas (Repar), da Petrobras, localizada no município de Araucária, a 24 quilômetros de Curitiba. Foi o segundo acidente daquele ano envolvendo refinarias da Petrobras e o maior dos últimos 26 anos. A mancha de óleo atingiu o rio Birigui, afluente do Rio Iguaçu, e o próprio Iguaçu, num raio de 15 quilômetros, causando transtorno e prejuízo à população afetada pelo desastre.

Em março de 2003, no Brasil, um acidente de grande impacto ambiental foi causado pela Companhia Cataguazes, uma indústria de celulose, localizada no município de 4

01 – Lester Thurow, O futuro do Capitalismo, HSM numero 9, agosto/setembro, 1998 p. 129

Cataguazes no Estado de Minas Gerais. Segundo (Costa e Pedlowski, 2005), um reservatório de substâncias tóxicas mantido pela Indústria Cataguazes rompeu-se por causa de seu péssimo estado de conservação e despejou cerca de 1.2 bilhões de litros de dejetos químicos no Rio Pomba, um dos maiores afluentes da porção média do Rio Paraíba do Sul. Os autores afirmam ainda que a mancha tóxica que foi liberada no Rio Pomba atingiu rapidamente a calha principal do Rio Paraíba do Sul, percorrendo sete municípios fluminenses, que juntos possuem uma população estimada de 600.000 habitantes. A agressão ao meio ambiente não é característica só de empresas brasileiras. Segundo (Daft, 1999, p. 81):

Em 1958, a Shell descobriu petróleo na planície litorânea no sul da Nigéria, uma área habitada por pelos Ogoni, grupo étnico com 500 mil membros, fazendeiros e pescadores. Em 1993, a Shell encerrou suas operações na área temendo pela segurança de seus trabalhadores, face aos crescentes protestos. As queixas da população contra a Shell são diversas. Embora a empresa tenha extraído petróleo no valor superior a US\$ 30 bilhões na região, os Ogoni permaneceram extremamente pobres. A percentagem do rendimento que a Shell deu ao governo nigeriano para ser designada aos Ogoni parece ter sido gasta, em vez de aplicada em melhorias nas terras da tribo, ou desapareceu em negócios corruptos. Dos cinco mil trabalhadores da Shell, somente 85 eram nativos Ogoni. Observando a região, percebe-se que uma devastação ambiental e um derramamento de óleo próximo a um povoado, ocorrido há aproximadamente 20 anos, ainda não resolvidos. As chuvas que castigam a região levam fluxos de petróleo para os córregos e enseadas onde os Ogoni obtêm água e praticam a pesca.

Um dos maiores desastres ecológicos, ocorrido em maio de 2010 e praticado contra a humanidade, foi o vazamento de óleo da empresa americana British Petroleum, que produziu uma grande mancha preta no mar do Golfo do México. Segundo publicação do jornal americano The New York Times, do dia 30.05.2011, “os colaboradores técnicos de segurança da empresa haviam alertado a direção para o risco de uma das plataformas virem a explodir, mas mesmo assim a empresa não respeitou sua política de segurança”. Nesta questão, os valores econômicos para a direção da British Petroleum superaram a ética.

Os exemplos da falta de ética nos processos empresariais nas organizações tanto no Brasil como nos países mais desenvolvidos são tantos que levaríamos muito tempo para poder citar todos. Esses acontecimentos mencionados até agora são incoerentes com o que elas pregam perante a opinião pública nacional e internacional. A situação chega até a ser irônica, quando se observa que todas elas, que promoveram essas ações antiéticas, possuem a certificação internacional ISO 14000 e a BSA 8000. O fato de essas empresas possuírem as certificações internacionais, concedidas via de regra às que não agridem o meio ambiente e levam em consideração os valores humanos de seus colaboradores, não significa que elas seguem fielmente sua conduta ética perante a sociedade. A British Petroleum, por exemplo, segundo declaração do seu chefe do “departamento de conhecimento”, Kent Greenes, à Management Review, edição de dezembro de 1999, “é a empresa do setor petrolífero que possui um programa de gestão do conhecimento mais avançado do mundo”. Parece que os conhecimentos adquiridos pela empresa, na prática, não foram suficientes para evitar o desastre no Golfo do México.

2.1 Por que a ética nas organizações é importante para os negócios

A ética nas organizações no século XXI não pode ser considerada apenas como exigência de transparência nos negócios empresariais, mas sim como uma alternativa de

sobrevivência, porque sua prática traz mais credibilidade às organizações que se propõem a adotar essa conduta em seus processos. Conforme (Drucker, 1999), “a ética é importante nos negócios porque o comportamento das empresas e dos empresários adquiriu um significado diferente no mundo industrializado”. E que diferença é essa para as empresas que comercializam produtos e serviços neste século XXI? Essa seria a pergunta que toda empresa deveria se fazer antes de colocar no mercado seus produtos ou serviços para serem comercializados. As empresas precisam entender que saímos de uma economia arcaica para uma nova economia sem fronteiras, em que os clientes são muito inconstantes e profundamente exigentes. No dizer de (Robbins e Decenzo, 2000), “a globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Significa também o aumento da competição para quase toda a organização.” Essa competição deve ser entendida pelos membros da organização como produção de bens e serviços acima das expectativas dos clientes, para superar os concorrentes. Os concorrentes hoje são empresas locais e internacionais. Uma empresa, por exemplo, que opera o processamento de faturas para várias empresas nos Estados Unidos pode perder mercado para uma empresa que atua no mesmo ramo na América do Sul, desde que esta se utilize não só dos recursos da tecnologia como também dos custos de mão de obra relativamente baixos. Assim, a empresa da América do Sul, com esse procedimento, consegue ser mais competitiva do que a empresa dos Estados Unidos, porque atende exigências da globalização como menor custo e desenvolvimento de novos mercados.

Evidentemente, não basta à empresa atender somente às exigências do novo mercado. Para ela conseguir uma vantagem competitiva sustentável, é preciso conduzir os negócios com foco também na sustentabilidade e fundamentada em princípios e valores que sejam visíveis pela comunidade onde ela está estabelecida. Uma empresa não deve só retirar recursos de uma comunidade. Segundo (Daft, 2000), “ela tem que ter responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e principalmente responsabilidade social”. A figura de número 1, representada pela pirâmide, nos dá uma idéia da importância dessas ações numa organização. Sobre isso, faremos alguns comentários:

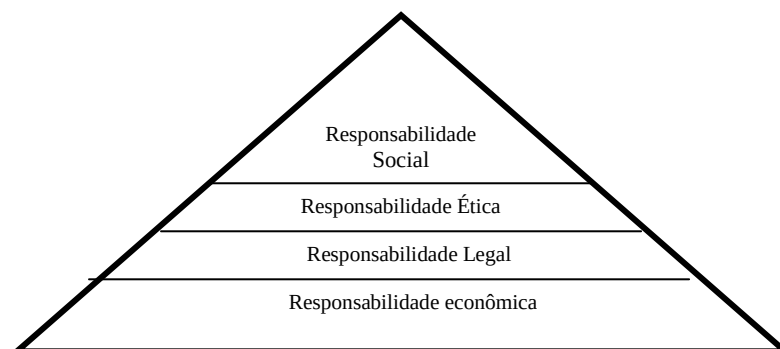


Figura numero 1. Adaptado de DAFT, R.I. Administração, Rio de Janeiro, LTC, 200

- **Responsabilidade econômica** - A idéia da maximização dos lucros, ensinada na Escola de Chicago e amplamente divulgada e defendida pelo prêmio Nobel de Economia de 1976, Milton Friedman, é vista hoje como uma atitude grosseira e antiética perante a sociedade. Conforme (Bach e Allen, 2011), “assim como precisa ter estratégias para atuar nos mercados, toda empresa requer estratégias *nonmarket*, que reconhece que as organizações são agentes sociais e políticos, e não apenas econômicos”. Os autores afirmam ainda que se trata de uma questão **contemporânea**, que precisa ser entendida e vivenciada diariamente pelas empresas, principalmente por aquelas que estavam acostumadas a visualizar em seus balanços somente “o lucro máximo”. Para eles, essa fase passou, uma vez que na nova economia é necessária

estratégia para lidar com outros *stakeholders*, que não são clientes, fornecedores nem concorrentes. Os novos *stakeholders*, criados pela sociedade e pela tecnologia da informação, como as ONGs e as redes sociais, que atuam **com a velocidade da internet**, podem elevar imagem da empresa a níveis altíssimos, como também podem destruí-la em questões de segundos. A permanência da empresa no negócio dependerá do seu comportamento no mercado, por sua vez sem responsabilidade econômica com critério, nenhuma empresa sobreviverá.

- **Responsabilidade Legal** – Os dirigentes das empresas devem entender que não estão sozinhos no mercado. Existe uma sociedade, da qual fazem parte, que quer o bem estar de seus membros, e tem leis e regras estruturadas e bem definidas, determinando o que é importante e o que deve ser respeitado pelas empresas. Para (Daft, 2001), “empresas que voluntariamente não cumprem as leis e as regras impostas pela comunidade têm desempenho fraco”. Fabricar produto com defeito ou cobrar por um serviço não realizado é ilegal. Uma empresa que coloca no mercado produtos que causam dano à saúde ou não oferece o mínimo de segurança aos seus usuários, ou ainda que não paga os encargos sociais devidos aos seus colaboradores e exigidos pelas leis do país, está ilegal perante a lei. O gráfico número 1 demonstra que um número expressivo de empresas no Estado de São Paulo precisa criar

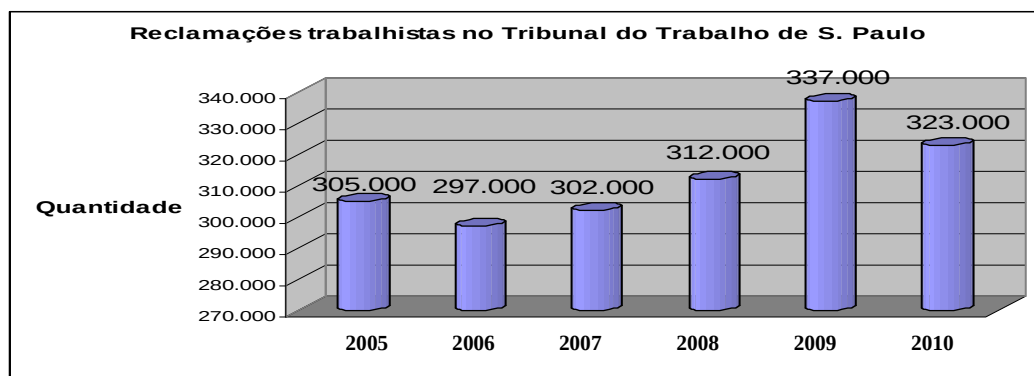


Gráfico número 1. Fonte: Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo

urgentemente um código de ética em seus processos empresariais no que diz respeito à responsabilidade legal, ou seja, ao pagamento de encargos devidos aos seus colaboradores, sem haver a necessidade dos colaboradores terem de recorrer à Justiça do Trabalho para as empresas pagarem o que lhes é devido pelos serviços prestados.

- **Responsabilidade ética** – segundo Kant, “o conhecimento do dever é consequência da percepção, pelo sujeito, de que ele é um ser racional e que portanto está obrigado a obedecer”. A esse comportamento, “chamou de imperativo categórico”, ou seja, à necessidade de se respeitar todos os seres humanos na qualidade de “fins em si mesmos”⁰². Quando Kant afirma que é “dever de todos”, ele não exclui as organizações, das quais as pessoas fazem parte, e que via de regra são essas pessoas que ocupam cargos de direção dentro da organização que tomam decisões éticas de forma responsável ou não. Segundo (Ferreira, 1999), “ética é o estudos dos juízos de apreciação referente à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Conforme (Robbins e Decenzo, 2004), “a ética se refere comumente a um conjunto de regras e princípios que define a conduta como certa ou errada”. A responsabilidade ética é, portanto, uma condição indispensável na condução de qualquer negócio nos dias atuais.

02 – The Oxford Encyclopedia, traduzido pela Folha da Manhã p. 323, São Paulo, 1996.

Antes mesmo do *impeachment* de um Presidente do Brasil, a sociedade já debatia a questão da ética, movida pela descrença das ações do Estado, bem como pelo comportamento da classe política, cuja atitude tem sido a defesa dos interesses pessoais e o descaso com os problemas que atormentam o povo brasileiro. Nos últimos anos, a situação tem se agravado ainda mais, com escândalos e o cinismo dos detentores do poder, quando questionados por sua conduta moral e ética na condução dos destinos do país. Esses fatos têm se estendido ao mundo corporativo, que em determinadas situações deixa muito a desejar em termos de ética em suas decisões empresariais, porque levam em consideração mais os interesses econômicos dos que os interesses da sociedade. Entretanto, deve-se esclarecer que nem todas as empresas são antiéticas, embora haja um discurso vazio em relação à responsabilidade ética, existe hoje um interesse pelo tema. A questão no mundo corporativo é que o exemplo de “decisões éticas” deve partir da alta administração. Os gestores devem dar o exemplo, com atitudes que estimulem o debate ético. Não basta ter quadros nas dependências da empresa com um código de ética escrito em letras destacadas, se a empresa não dá atenção à reclamação dos clientes ou não mantém o equilíbrio ambiental onde produz seus produtos.

A empresa que não cumpre seus compromissos com os parceiros do negócio demonstra um comportamento antiético, porque toma decisões que prejudica a sociedade. A responsabilidade ética implica, por exemplo, não maquiar produtos ou fazer promoções, em que o preço não é alterado, mas a quantidade do produto é reduzida, sem o cliente perceber. Dessa forma, a empresa obteve vantagem em detrimento do prejuízo alheio, causou um mal estar na sociedade e sua reputação no mercado começa a se deteriorar. Para (Aguilar, 1996), “o custo da conduta antiética nas empresas pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízos nas relações com clientes. Muitas vezes as consequências mais graves é o dilaceramento do espírito organizacional”. Olhando na mesma direção, (Passos, 2006) observa que “muitas empresas estão deixando em segundo plano a confiança, o orgulho e o reconhecimento dos seus colaboradores, de seus clientes, fornecedores, enfim das pessoas com quem elas contam no dia-a-dia e que são responsáveis pela sua solidez ou não”. Essa colocação é pertinente, porque quando uma empresa valoriza, confia e reconhece o trabalho de seus colaboradores, essas atitudes podem funcionar como motivação para o desempenho de tarefas importantes na condução dos negócios.

Outro ponto pertinente a ser levado em consideração, é que uma empresa não deve adotar uma postura ética, só porque existem leis, que elas devem obedecer. A ética que uma organização adota deve ir muito além das leis que governam a área de negócios em que ela atua. Por exemplo, uma empresa que exige de seus colaboradores metas fora de uma realidade do mercado pratica uma ação antiética. A ética deve atender o bem comum, não somente os interesses da empresa, porque assim pode tornar-se um processo de controle dos colaboradores. Segundo (Meira, 2010), “a ética manufaturada pela empresa alinha seus interesses e objetivos, que amplia a capacidade de controle sobre o comportamento dos indivíduos. Em suma, oferece-se a “objetividade” imprecisa das prescrições, devidamente acompanhada da ameaça de punir”.

A advertência do autor é importante, porque se a empresa agir dessa maneira estará causando mal estar entre seus colaboradores e as consequências podem ser a redução da produtividade. (Passos, 2006) coloca a ética nas ações da empresa como um elemento a mais da Administração: “como tal, a ética empresarial transformou-se em mais um elemento da administração do dia-a-dia, juntamente com as operações e estratégia competitiva”. A autora enfatiza ainda que a responsabilidade ética das empresas não deve ser vista só pela condição de sua sobrevivência, mas porque o ser humano deve ser seu maior valor, seja ele parte da

estrutura interna da organização – gerentes, funcionários e demais pessoas relacionadas à equipe de trabalho, ou seus clientes externos – parceiros, acionistas e a sociedade como todo.

Empresa	Que atitude antiética tomou perante o mercado americano?
Enrom	Escondeu bilhões de dólares em perdas usando outras empresas, algumas delas controladas por seus executivos.
Worldcom	Contabilizou US\$ 3,9 bilhões em receitas inexistentes e emprestou US\$ 408 milhões para o principal executivo cobrir perdas em investimentos.
Xérox	Registrou irregularmente receitas de US\$ 6.4 bilhões em seus balanços.
Tyco	Seu ex-diretor presidente, Dennis Koslowski, usou a empresa para sonegar impostos na compra de US\$ 13 milhões em obras de arte.
ImClone Systems Incorporated	Familiares do ex-diretor Samuel Waksal venderam ações da empresa um dia antes de os reguladores reprovarem um medicamento da companhia.
Adelphia	Garantiu US\$ 3,1 bilhões em empréstimos para outras empresas da família do ex-presidente do Conselho John Rigas.
Andersen	Destruíu documentos contábeis no caso Enrom.
CMS Energy	Conduziu negócios para aumentar artificialmente o faturamento, em que vendia energia e em seguida o recomprava pelo mesmo preço.
Dinegy	Como a CMS Energy, entrou em negócios para elevar suas receitas de forma artificial.
Reliant Energy	Vendeu e em seguida recomprou energia para aumentar a receita, como a Dinegy e a CMS Energy.
Global Crossing	Usou acordos de troca de capacidade de rede para inflar seu faturamento.
Qwest	Assim como a Global Crossing, contabilizou como venda operações de troca de capacidade de rede com outras operadoras.

Quadro 1. Fonte Jornal o Estado de S. Paulo, edição do dia 07/03/2002

A questão é que, para uma maioria de empresas, o discurso de colocar as pessoas em primeiro lugar ainda é uma utopia no meio empresarial. Isso ocorre porque muitos dirigentes ainda tratam as pessoas como mero recurso organizacional, quando deveriam tratá-las como seu maior ativo, ainda que evidentemente seu lucro responsável deva vir do atendimento das necessidades de seus clientes. O lucro das empresas não pode vir pela exploração da mão de obra dos seres humanos, nem de negócios fraudulentos e nem de atitudes antiéticas no mercado. O quadro número 1 retrata diversas situações de empresas norte americanas acusadas de prática antiética perante o mercado daquele país. Depois dessas atitudes, a maioria faliu por pressão da sociedade e por falta de credibilidade nos negócios.

- **Responsabilidade social** – o tema da responsabilidade social das empresas vem sendo estudado desde os anos de 1950. Talvez Bowen tenha sido um dos pioneiros neste assunto quando publicou em 1953 *Social responsibilities of businessman*⁰³. O tema ganha importância nas discussões da sociedade no final do século passado, principalmente com a criação da norma SA 8000 – uma norma criada nos padrões da ISO 9000, que leva em consideração a não aceitação do trabalho infantil e do trabalho forçado. Estimula a segurança e a saúde do trabalhador, respeita o direito à Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva, não pratica nenhum tipo de discriminação no ambiente de trabalho, não promove nenhuma punição corporal, respeita o horário de trabalho e compensa o trabalho com salários justos - a empresa portanto que busca a certificação SA 8000 deve demonstrar seu interesse pela responsabilidade social.

Esses acontecimentos vêm forçando as empresas a considerar e a dar atenção aos impactos sociais das suas atividades corporativas. Conforme (Williams, 2010), “responsabilidade social é a obrigação de uma empresa de implantar políticas, tomar decisões e empreender ações que beneficiem a sociedade”. Para (Robbis e Decenzo, 2004), a responsabilidade social das empresas consiste na “capacidade da empresa de se adaptar às condições sociais em mudança”. Uma análise crítica dos dois conceitos de responsabilidade social nos levar a afirmar que aparentemente pode tornar-se confuso para os gestores das empresas reconhecerem corporativamente a quem elas devem ser socialmente responsável. Isso pode levá-las a agirem de forma errada. Por exemplo, a doação em dinheiro de uma empresa a um orfanato, com a divulgação dessa doação na imprensa, na realidade, serve mais para a empresa promover sua imagem no mercado do que como uma ação de responsabilidade social. A responsabilidade social não deve ser vista também como caridade, se assim o for, deixa de ser responsabilidade social.

Principais fatores para práticas empresariais mais éticas
Percentual de empresas citando o item como importante em 2011

	Global	Argentina	Brasil	Chile	México
Gestão de Custos	56	69	72	67	60
Opinião pública/Const. de marca	56	88	80	86	88
Recrutamento/Retenção de equipe	56	61	60	81	73
Benefícios fiscais	45	44	72	59	60
Pressão governamental	40	49	57	33	40
Salvar o planeta	36	63	62	65	62
Relação com investidores	35	58	60	76	79

Quadro 2 - Fonte: Grant Thornton IBR – junho/ 2011

Uma pesquisa realizada pela Grant Thornton no estudo IBR 2011 (International Business Report), que consultou a opinião de 11 mil empresas em 39 países, para mensurar o envolvimento das mesmas com políticas mais sustentáveis, responsabilidade social e ética nos negócios demonstra, conforme o quadro de número 2, que as empresas principalmente no Brasil têm pouca responsabilidade social. A constatação final dos pesquisadores é a de que a prioridade dos empresários brasileiros, ao investir em RSE (Responsabilidade Social Empresarial), está mais relacionada à construção de uma imagem pública favorável (80%) do que ao desenvolvimento de ações sustentáveis em prol do planeta. Vale ressaltar que nesta situação a pesquisa demonstrou, portanto, aquilo que temos discutido desde o início deste trabalho, os interesses econômicos estão acima dos interesses da sociedade, não existindo dessa maneira um equilíbrio entre econômico e social.

Ainda sobre o tema, é importante fazer uma reflexão sobre os dois pontos de vista a respeito da responsabilidade social das empresas, apresentados por Williams, Robbins e Decenzo. As empresas não devem permitir a existência de dúvidas nos seus processos, elas devem ter noção clara do que é certo ou errado perante a sociedade, ou seja, numa situação de tomar uma decisão terão de buscar verdades éticas, apoiadas em normas sociais, para que sua imagem não sofra desgastes no futuro. Evidentemente que, se as decisões tomadas pelas pessoas que dirigem o destino das empresas forem vistas apenas do ponto de vista dos interesses da organização, sem levar em conta o bem estar coletivo, seu futuro será incerto.

Até agora abordamos a questão dos valores éticos na organização, condição indispensável para se fazer negócios nestes tempos de globalização, cujos mercados estão saturados de produtos e serviços, onde compradores e vendedores devem adotar estratégias criativas para sobreviver diante dos concorrentes globais. Entretanto, observamos que não basta atender a esses requisitos, que o mercado exige para se fazer negócios no mundo globalizado, e que levam a organização a atingir uma vantagem competitiva sustentável e, como consequência, a sobreviver diante dessas turbulências. É necessário ter dirigentes com princípios e valores construídos e vivenciados desde a educação formal. Diante dessas **posições**, cabe a pergunta: os modelos atuais de gestão dão suporte para as exigências do mercado ou é preciso desenvolver um novo modelo de gestão, repensando os valores morais e a ética nos negócios empresariais que atendam tanto aos interesses da comunidade como aos das empresas? É o que tentaremos desenvolver na sequência.

3 - Em Busca de novos modelos de gestão

Diante dos desafios e das exigências que se apresentam impostas pela globalização dos mercados, ficou mais difícil para as empresas fazerem negócios nos seus territórios ou fora deles. Como visto anteriormente, não basta ter um código de ética, se os processos empresariais não contemplam a sustentabilidade do negócio no meio ambiente, ou não valorizam seus colaboradores. Além dessas exigências, há a resposta dos concorrentes, que querem os clientes das outras empresas, bem como a ação dos novos *stakeholders*, que compõem as redes sociais e que numa ação integrada através dessas redes podem causar muitos transtornos para as empresas que não respeitarem os direitos dos clientes. O gráfico de número 2 demonstra os dados da pesquisa realizada pelo Ibramerc – Instituto brasileiro de

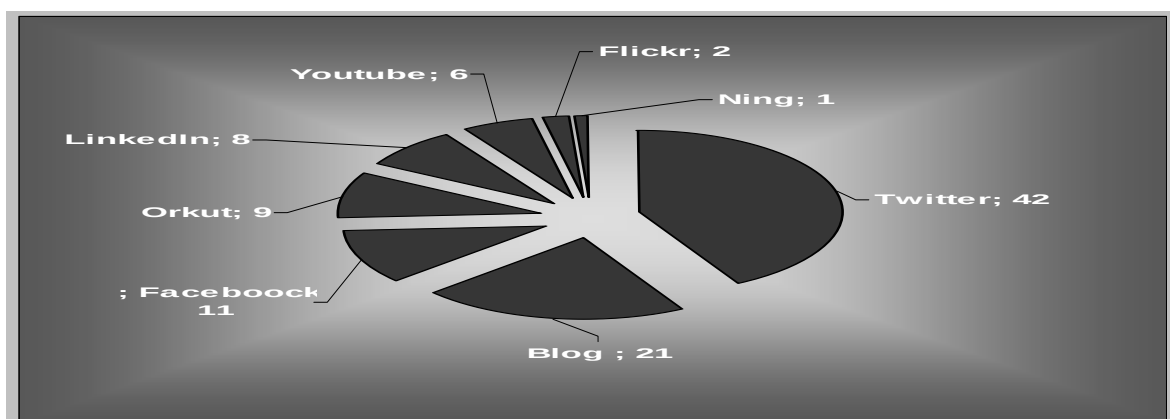


Gráfico número 2. Fonte: IBRAMERC/março - 2011

inteligência de mercado, revelando que mais de 65% das empresas já utilizam as redes sociais como ferramenta de comunicação com clientes para saber o grau de satisfação desses clientes com relação à empresa. A pesquisa revela também que o Twitter é a rede social mais utilizada pelas empresas nesse processo. Diante dessas circunstâncias e das mudanças contemporâneas no mundo dos negócios, é preciso repensar os modelos atuais de gestão ou criar novos modelos que venham atender essas novas exigências neste século XXI.

Os modelos de gestão praticados pelas organizações até o final do século passado como gestão científica, gestão participativa, gestão digital, gestão por objetivos, gestão de pessoas, gestão por competências, gestão do conhecimento, reengenharia dos processos, gestão da inovação, gestão estratégica de negócios não demonstraram para a sociedade

evidências de uma visão de negócios com valores pautados em ética, civilidade, ações humanas e sustentabilidade do planeta. O que focaram foram ações como concorrência desleal, desrespeito ao cliente, ausência de compromisso com a sustentabilidade, agressão ao planeta e exploração da classe trabalhadora, principalmente com a implantação dos programas importados como fazer mais com menos, em que esse menos significa redução de custos, que por sua vez significa redução do tempo de produção de um produto ou serviço. Isso tem como consequência a redução do quadro de trabalhadores, e aqueles que sobreviveram ao “fazer mais com menos” fatalmente receberam menores salários. As empresas defenderam mais os interesses do capital do que os interesses da sociedade, não existindo, portanto, um equilíbrio entre interesses econômicos e sociais, como visto anteriormente.

A questão então é desenvolver modelos de gestão ou repensar os atuais modelos, levando em consideração ações humanas e valores éticos nos negócios. Conforme (Willimas *et al.*, 1998), “comportar-se eticamente nos negócios depende em primeiro lugar da capacidade da organização em reconhecer a existência de questões éticas.” O autor alerta ainda para uma das dificuldades dos dirigentes, a saber, ver a administração das empresas como uma prática neutra em relação a valores. Compactuamos com essa idéia, porque não se pode ter a sensação de neutralidade em relação à ética, às atividades prejudiciais às pessoas e à sociedade, quando se toma uma decisão no mundo dos negócios. Decisões baseadas somente em modelos quantitativos podem levar a ética e os valores na gestão a um plano inferior. Assim, a organização que pretende colocar os valores e a ética num plano superior em seus processos de negócios, pode tentar implantar um modelo como a gestão da qualidade total, que facilita o estabelecimento de uma cultura empresarial que impulsiona a atitude ética entre as pessoas da empresa. Essa prática da ética e dos valores nos processos de negócios nas organizações, por sua vez, poderá representar um diferencial na gestão de negócios neste século para a empresa.

O modelo de organização em que a ética e os valores na gestão são os pilares de seus processos decisórios pode ser uma realidade para as empresas que conseguirem combinar a gestão da qualidade com esses princípios. Segundo (Chen *et al.*, 1998), “a gestão da qualidade pode ser usada para desenvolver uma cultura corporativa sensível a ética, que apoie e incentive o comportamento ético no local de trabalho”. É pertinente a fala do autor no que diz respeito ao fato de as pessoas se basearem mais em regras e padrões, acreditando que serão éticos se não violarem essas regras. Em função disso, há necessidade de voltar à visão dos negócios como prática moral, mas essa atitude deve ser apoiada pela direção da empresa, porque é a alta direção que implanta a cultura e quanto mais ético a cultura de uma organização, mais ético será o comportamento decisório das pessoas que fazem parte do seu quadro. Portanto, a gestão da qualidade é um modelo aparentemente ideal (não estou afirmando que é definitivo e único) para ser utilizado nessa combinação, porque prioriza a satisfação das necessidades das pessoas no ambiente de trabalho, bem como o seu crescimento como ser humano. Segundo (Maslow, 1970), “quando falamos sobre as necessidades dos seres humanos, estamos falando sobre a essência de suas vidas”. Olhando na mesma direção, (Campus, 1992) afirma que “a gestão da qualidade difundida a todas as pessoas da empresa cria um clima que conduz à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida”. Outra vantagem da gestão da qualidade aliada a ética e à busca dos valores nas organizações é que ela busca sempre a melhoria contínua e a quebra de barreiras nas empresas, além de promover mudanças estruturais que facilitam a comunicação entre os colaboradores.

Ainda sobre o tema da gestão da qualidade aliada à busca de valores morais e éticos como diferencial competitivo, é pertinente lembrar que, além de respeitar o ser humano nas relações do trabalho e incentivar seu crescimento, sua aplicação foca o cliente, desenvolve o trabalho em equipe, pratica o *empowerment* (reconhece e utiliza o potencial dos colaboradores, estimulando-os a tomar decisões), respeita o meio ambiente, impondo programas de reciclagem, pratica a sustentabilidade, utiliza auditorias internas para melhorar seus processos, estimula auditoria social ⁴, e a motivação e os incentivos não são feitos só por “recompensas financeiras”. Conforme (Chen *et al.*, 1998), “a predominância de recompensas financeiras nos locais de trabalho é um obstáculo à transformação da prática da moral”. As recompensas não financeiras podem representar nesse modelo de gestão oportunidades de educação contínua e desenvolvimento pessoal, além de preocupação com os outros, o que gera comportamento ético, favorece sua prática e incentiva os valores nas organizações.

Cabe à direção das organizações, quando cria a missão organizacional da empresa perante a comunidade, estabelecer também sua filosofia, seus valores, como princípios de qualidade que são intrinsecamente desejáveis para todos, suas crenças e, principalmente sua conduta ética perante a sociedade, que deve ir além do mercado, produtos, serviços e clientes. Se uma empresa não possui esses atributos e nem integridade, que devem ser defendidos pelos seus condutores, ela certamente não sobreviverá neste ambiente globalizado em que está atuando. A matriz de referência, conforme quadro de número 3, é uma ferramenta que pode

	Legal	Illegal
Ético	Quadrante I Produzir produtos e serviços de qualidade e baixo custo	Quadrante 2 Líderes de empresa almoçando com políticos Durante a liberação de verbas para obra pública.
Não-Ético	Quadrante 3 Vender material pornográfico	Quadrante Poluir o ar, a água, discriminar mulheres e minorias.

Quadro número 3. Fonte: The Ethical side of Enterprise, V.E. Henderson, Apud Megginson, São Paulo, Harbra, 1998.

ser utilizada pelas empresas que buscam utilizar a ética e os valores nas organizações como um diferencial competitivo. A matriz determina o comportamento legal e ético. O quadrante I mostra o comportamento tanto legal quanto ético. Já o quadrante II, um comportamento que pode ser considerado como ético, mas é ilegal. O comportamento legal mas não ético é exemplificado no quadrante III. No quadrante IV, as atitudes são ilegais e antiéticas (Megginson, 1998). São necessárias cautela e observação detalhada por parte da empresa ao utilizar essas categorias, nem sempre o que é legal é ético. Essa questão deve ser debatida com muita clareza antes da implantação de um código de ética e valores na empresa. Uma indústria de cigarro pode cumprir todas as exigências legais de um país, como pagar os impostos devidos e encargos sociais de seus colaboradores, ter um programa de responsabilidade social junto à comunidade onde atua, produzir seus produtos de forma

04 – Refiro-me ao conceito utilizado por Stoner, auditoria social: Relatório descrevendo as atividades de uma empresa numa determinada área de interesse social, como proteção ambiental, segurança do trabalho e envolvimento com a comunidade onde atua.

sustentável, ser competitiva perante seus concorrentes, isto é, tudo dentro da Lei. Mas ela está agindo de forma antiética, porque vende um produto que causa câncer nas pessoas.

A busca por um novo modelo de gestão que contemple a ética nos negócios e os valores não está disponível em nenhum livro. Trata-se de uma atitude que cada empresa deve procurar vivenciar diariamente. A idéia de uma organização que tenta atingir essas conquistas

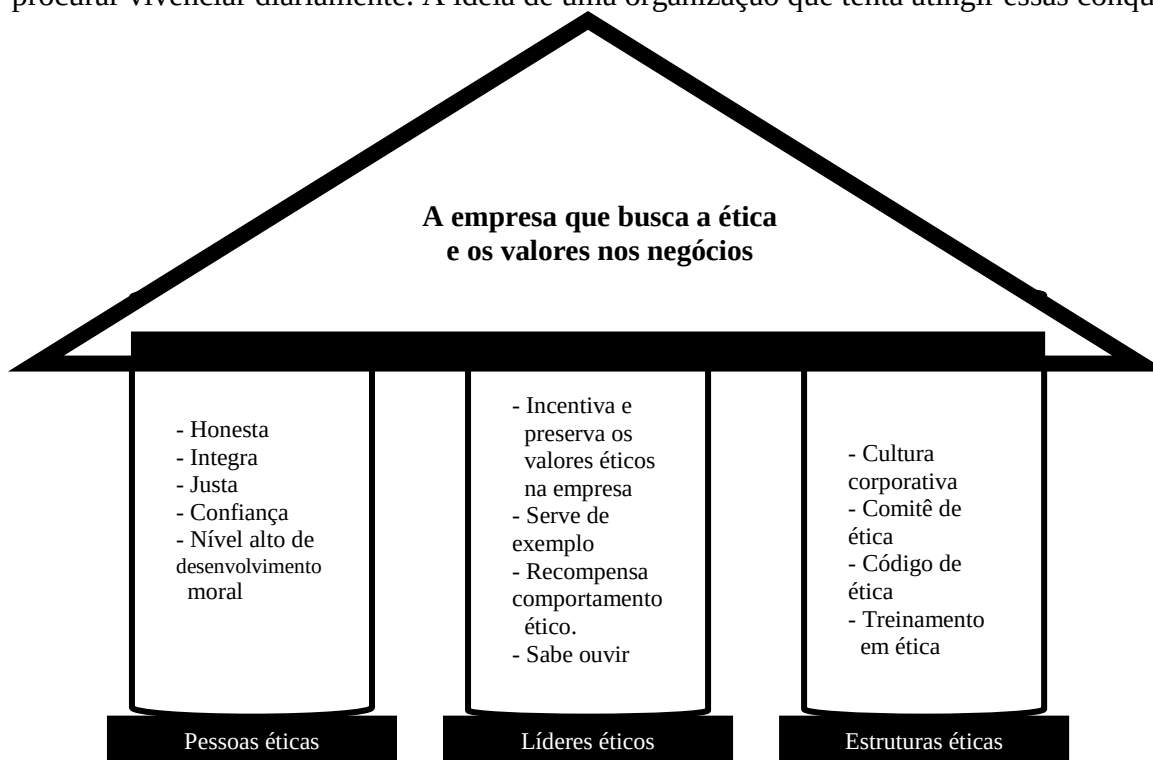


Figura número 2. **Fonte:** Adaptado de Daft, 2005 p. 115

é demonstrada no figura de número 2, representada por três pilares: o primeiro está representado por pessoas que têm atitudes éticas em tudo o que fazem na organização. No dizer de (Daft, 2005), “essas pessoas são honestas e íntegras, o que reflete nos seus comportamentos e decisões”. Essas ações dentro e fora da organização, por sua vez, acabam gerando uma confiança perante os parceiros do negócios, que faz com que o nível de desenvolvimento moral dessas pessoas cresça constantemente. O segundo pilar aponta para líderes éticos. Segundo (Posner, 2003), “para serem dignos de crédito perante os seus colaboradores, os líderes precisam saber quem são e o que defendem”. O autor alerta ainda para o fato de que, sem ética e sem a defesa de valores e crenças, as pessoas não acreditam no mensageiro e consequentemente também não acreditam na mensagem que ele tenta transmitir aos seus colaboradores. Apontado na mesma direção, ((Teixeira e Zaccarelli, 2005) afirmam que “A integração das prioridades econômicas e éticas não é fácil, requer liderança ética que saiba articular políticas organizacionais éticas a serem comunicadas com clareza e apoiadas em exemplos, incluindo penalidades quando normas éticas forem violadas”. Evidentemente, o resultado de uma liderança que não defende esses valores será trágico para o futuro da organização. O terceiro pilar de uma empresa que almeja um diferencial na gestão de negócios no século XXI através da ética e dos valores nos negócios são as estruturas éticas, ferramentas que facilitam o trabalho dos gerentes para moldar os valores e promover o comportamento nas organizações. Para (Daft, 2005), “as estruturas éticas representam os vários sistemas, posições e programas que uma empresa pode empreender para implementar o comportamento ético”. Assim, os três pilares analisados podem contribuir para desenvolver a

consciência ética na empresa. Tudo depende de como eles são tratados e seguidos pelas pessoas, o importante é buscar continuamente esse modelo de gestão.

4 – Considerações finais

Talvez uma das maiores dificuldades com as quais se deparam os administradores das empresas neste século XXI seja a clareza com relação a ética e aos valores nas decisões empresariais. Como visto neste artigo, uma atitude antiética, um desvio de conduta, além de representar um risco para a sociedade, pode dilacerar definitivamente uma organização, mas a prática da ética nos negócios deve ser uma preocupação constante por parte dos dirigentes das empresas, porque o cenário competitivo atual pode usar a falta de ética de uma empresa para se beneficiar dessa prática. O modelo de gestão sugerido neste artigo poderá ajudar as empresas a vivenciarem esse processo. Com essa sugestão, não tenho a intenção de depreciar qualquer que seja o modelo de gestão utilizado pelas organizações, até porque cada empresa tem seu próprio relativismo cultural, que pode influenciar numa decisão ética. Segundo (Schermerhorn, 2006), “o relativismo cultural sugere que não existe uma única maneira de se comportar; o comportamento ético é determinado por seu contexto cultural”.

Outra questão pertinente é que as empresas podem utilizar qualquer modelo de gestão existente, até um modelo híbrido, por exemplo, para gerenciar seus negócios e, ao mesmo tempo, melhorar o seu desempenho, mas desde que os tornem éticos e socialmente responsáveis perante a sociedade. É necessário também que os gestores compreendam esse ambiente de transformação e tendências pelo qual passa o mercado na atualidade. Com o ambiente de negócios totalmente modificado, as empresas têm de mudar sua forma de fazer negócios para sobreviver. Mas para que isso aconteça, é preciso que elas sejam constituídas por pessoas com educação. Não falo de educação de cortesia, refiro-me à educação formal e política. Cada vez mais se reconhece que a educação de qualidade é o fator primordial de desenvolvimento, ao nível da cidadania e da competitividade (Demo, 1997). Conforme (Durkheim, apud Cassin), “os indivíduos, ao nascerem, encontram a sociedade já composta por normas morais e legais, costumes, cultura e outros elementos que a compõem e, para a integração destes indivíduos ao mundo social, a educação passa a ser instrumento impositivo do já estabelecido pela sociedade”. Portanto, a sociedade educa seus cidadãos para a vida, o que deve ser motivo de reflexão é se esse cidadão vai utilizar essas normas morais, legais e éticas, quando dirigente de uma empresa a serviço mais do lucro abusivo, ou se vai usar de forma consciente a serviço da promoção da cidadania, equilibrando os interesses econômicos com os sociais. A decisão não é fácil! Mas o desafio de buscar novas formas de gestão com ética e valores está lançada!

*** Paulo Moreira da Costa.**

Doutor em Ciências sociais, Mestre em Administração, pós graduado em Administração pela PUC- SP., e graduado em Administração pela FIMP, RJ. Professor de Graduação e Pós Graduação na Universidade Cruzeiro do Sul. São Paulo – SP, e na FASB-SBC.

Referências

ASSEN, V.M. *Modelos de gestão*, São Paulo, Pearson, 2010

AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas*, Rio de Janeiro, Zahar, 1985

BACH D. e ALLEN B.D. *Cuidado com o nonmarket*, revista HSM no. 82, ano 14, volume 5, p. 112 a 118.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais dos homens de negócios*. Rio de Janeiro, Civilização brasileira, 1957.

CAMPUS, V. Falconi. *TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)*, Tio de Janeiro, Bloch, 1992

CASSIN, Marcos. *Sociedade capitalista e educação: uma leitura dos clássicos da sociologia*, disponível: www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/32/art10_32.pdf

CHEN, Y.S. et al. *O novo caminho para a ética*, HSM numero 11, p. 37/40, nov/dez/1998

CHAUÍ, Marilena, *A ética de Kant*, São Paulo, Ed. Ática, ano 2000,

CHOWDHURY, S. *Administração no século XXI, o estilo de gerenciar hoje e no futuro*, São Paulo Prentice Hall, 2003.

DAFT, Richard L. *Administração*, Rio de Janeiro, LTC, 1999

_____, *Administração*, São Paulo, Cengage Learning, 2010

DEMO, P. *Pesquisa e construção de conhecimento*, Rio de Janeiro, Tempo brasileiro, 1997

DÜRKHEIM, E. *Educação e sociologia*. 11 ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

DRUCKER, P. *Administrando para o futuro*, São Paulo, Pioneira, 1999

_____, *Administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1999

_____, *Sociedade pós capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1999

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa*, 2a. Edição Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986

FERREIRA, Vitor C.P. *Modelos de Gestão*, Rio de Janeiro, FGV, 2007

KANT, I. *Crítica da Razão Pura*, Tradução de Valerio Rohden e Udo Balder Moosburger, Coleção os Pensadores, São Paulo, Nova Cultural, 1999.

MARTIN, James. *The great transition*, New York, Amacon, 1995

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*, 2a. Edição, Harper & Row Publishers, New York. 1970

MEGGINSON, L.C. *Administração*, São Paulo, Harbra, 1998

MEIRA, Fabio Bittencourt. *A ética empresarial Ou ética manufaturada pela empresa?* Disponível em: www.hsm.com.br/artigos, 2011

PASSOS, Elisete. *Éticas nas organizações*, São Paulo, Atlas, 2006

POSNER, Barry Z. in: *O líder Januziano, Administração no século XXI, o estilo de gerenciar hoje e no futuro*, São Paulo Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, S.P. e **DECENZO**, D.A. *Fundamentos de Administração*, São Paulo, Prentice Hall, 2004.

SCHERMERON, J.R. *Administração: conceitos e práticas*, Rio de Janeiro, LTC, 2006

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: a gestão da reputação*, Rio de Janeiro, Campus, 2003

STONER, James A.F. *Administração* 6a. Edição, Rio de Janeiro, LTC, 1999.

TEIXEIRA, M.L.M. e **ZACCARELLI**, L. M. in: *Gestão do fator humano*, São Paulo, Saraiva, 2007.

WILLIAMS, Chuck. *Administração*. São Paulo, Cengage Learning, 2010

WILLIAMS, Paul F et al. *O novo caminho para a ética*, HSM management, número 11, p. 36 a 40, nov/21998.

COSTA, Tanize C. e **PEDLOWSKI** M. A. – *Um estudo sobre os impactos do acidente ambiental da Cataguazes de Papel.*” Disponível:
www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT17/gt17_tanize_costa.pdf

Sites consultados

Jornal o Estado do Paraná – edição do dia 16.07.2000)

Agencia Folha – Site consultado dia:

www.hsmanagement.com , Fabio Bittencourt Meira, *Ética empresarial ou "ética" manufaturada pelas empresas?* 04.07.2011

http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/32/art10_32.pdf - 30.08.2011

Fonte: Grant Thornton IBR 2011

CLEBER BARBOSA
E
VERONICA NASCIMENTO BRITO

A PROTEÇÃO A EMPRESA E AO TRABALHO NO PROCESSO JUDICIAL DE RECUPERAÇÃO DA EMPRESA

Rio de Janeiro
2011

RESUMO

O processo judicial de recuperação de empresas é o mecanismo destinado a socorrer empresas viáveis economicamente, porém, insolventes no curto prazo. Antes de 2005, a legislação brasileira enfocava a falência como processo de caráter punitivo à medida que visava sanear o ambiente empresarial excluindo dele empresas inadimplentes. A visão predominante na época era de que uma empresa em falência seria predadora do tecido empresarial. Tratamento semelhante era dado ao que se denominava concordata, termo atualmente substituído por recuperação de empresa. Pela atual lei nº 11.101/05, artigo 47, a recuperação judicial possui a finalidade de revitalizar a empresa. Ao que visa a garantir a sobrevivência da empresa, o novo dispositivo legal tem o condão de proteger postos de trabalhos mantidos na atividade empresarial com problemas de insolvência. Não obstante tal avanço, o artigo 57 da mesma lei, exige que a empresa para ser recuperada judicialmente precise apresentar certidões de regularidade de pagamentos dos impostos. Isto é, a empresa não esteja com débitos fiscais em atraso. Certo é que uma empresa viável economicamente, mas com problemas de recursos para atender ao total de credores, irá priorizar o pagamento de seus fornecedores. Isto porque o adimplemento desses, não interrompe o recebimento de matérias-primas e demais insumos necessários à continuidade de suas atividades comerciais garantindo receitas para, inclusive, não agravar a situação de crise financeira que passa. Por sua vez, o atraso no pagamento de tributos em nada interrompe a operacionalidade da empresa. Portanto, natural que os compromissos fiscais sejam os primeiros a serem não cumpridos. Assim, o presente artigo examinou como a temática do enfoque da preservação da empresa vem sendo tratada pelo judiciário, mediante a hipótese de que a necessidade de adimplemento com a Fazenda Pública inviabiliza de imediato a recuperação da empresa, penalizando os postos de trabalho gerados pela empresa. Com base em dados secundários, verificou-se os casos judiciais entre 2005 e 2009 e outros colhidos em 2010, em que se confrontou o enfoque de preservação da empresa explicitados pelo artigo 47, e o atendimento aos interesses da Fazenda observados pela regra do artigo 57, 74% das decisões do primeiro grau de jurisdição e 100% das decisões de segunda instância levaram por dispensar a apresentação da certidão de regularidade fiscal. Tais resultados sugerem que, atualmente, a prática do judiciário é a de prevalecer a busca pela preservação da empresa. Com efeito, o judiciário brasileiro tem contribuído para a proteção dos postos de trabalho. Portanto, contribui um fator a se somar a outros para explicar a diminuição do desemprego no Brasil desde 2005. Ademais, considerando a crescente importância da jurisprudência como fonte do direito para novos julgados, pode-se esperar a futura revogação do artigo 57 da lei 11.101. Tem-se assim, a concretização do fortalecimento da preservação da empresa e dos postos de trabalho como finalidades para a recuperação da empresa.

1. INTRODUÇÃO

Em vigor desde 2005, a lei 11.101/05 é o ordenamento jurídico que normatiza a Falência e a Recuperação Judicial de empresas. A essência jurídica da falência, e por decorrência, a da recuperação, é a de um processo judicial de execução coletiva acerca dos bens do devedor empresário. Isto é, em uma falência estão presentes os credores para o fim de arrecadar o patrimônio disponível, verificar os créditos, liquidar o ativo, saldar o passivo, em rateio da empresa com problemas econômicos. Antes, porém, da falência é possível ao próprio empresário devedor, o pedido de Recuperação Judicial.

Os dispositivos legais que tratam da recuperação judicial apresentam um aprimoramento à proteção das empresas comparado ao que normatiza o processo da concordata. Sucédâneo ao decreto-lei n. 7.661 de 1965 que normatizava a falência e concordata, a lei 11.101/05 tem o condão de atualizar os dispositivos legais no sentido de acomodar as novas tendências da globalização econômica e financeira incidentes às empresas. Ao proteger uma empresa em risco de extinção de suas atividades, estar-se protegendo os postos de trabalhos a ela relacionados. Vale ressaltar, as normas do Decreto 7.661/65 pouco atentavam à preservação da unidade comercial, preponderando, principalmente, a forma pela qual os credores poderiam ser protegidos diante de uma situação de insolvência patrimonial da empresa.

Todavia, há artigos na lei vigente que mitigam ou mesmo entram em cotejo direto quanto ao que seria a preservação da empresa. De um lado, está asseverado o objetivo de trazer de volta a vitalidade econômico-financeira da empresa, tendo em vista a sua importância como geradora de emprego e renda para o trabalhador, de renda para o Estado por meio dos impostos que são gerados e por ser a célula do crescimento econômico (artigo 47). Entretanto, pela leitura do artigo 57 exige-se preliminarmente a apresentação de certidão negativa de dívidas tributárias – certamente, o primeiro descumprimento financeiro de uma empresa em dificuldades posto não afetar de plano o funcionamento de suas atividades -, para a aceitação judicial do pedido de recuperação.

Tendo em vista essas considerações o presente artigo visa a analisar a lei 11.101/2005 quanto ao seu papel de viabilizar a superação da crise e proteger o emprego na empresa em processos de recuperação judicial. Verificando-se como tem se posicionado o judiciário quanto a aplicação do artigo 57, posto que seu cumprimento fiel e preciso deflagra um grave

impedimento à recuperação judicial, tem-se uma indicação sobre o grau de proteção a preservação da empresa quando a mesma está sob a tutela da atual lei de falências e recuperação judicial.

Vale observar, são pouco mais de seis anos da instituição da nova lei, o que ainda não lhe retira o caráter de lei relativamente nova. Toda lei é criada, mas reformulada conforme entendimento doutrinário, jurisprudencial e mesmo dos reclamos da sociedade. Até o momento ainda são poucos os casos de grandes empresas submetidas à lei 11.101, o que inviabiliza uma pesquisa empírica mais detalhada sobre a questão. Assim, o presente artigo é constituído por uma análise descritiva com base de dados extraídos de fontes secundárias até o ano de 2009 e levantamento próprio de dados para o ano de 2010 e com base na referência dada pela doutrina especializada na temática em estudo.

Além desta introdução, este artigo é organizado na seguinte forma: na seção 2 referente a fundamentação desse trabalho, apresenta-se: na subseção 2.1 a abordagem constitucional em que se situa o interesse da preservação da empresa como objetivo da recuperação judicial; na subseção 2.2 faz-se uma descrição da recuperação judicial em seu aspecto normativo; na subseção 2.3 realiza-se uma reflexão crítica entre os artigos 47 e 57 da lei 11.101 visando identificar através de julgados a questão da preservação da empresa em cotejo com os créditos tributários. As considerações finais são descritas na seção 3. Por último a seção 4 traz as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO

2.1 A Abordagem Constitucional

A importância da empresa constitui-se de questão temática que muito ultrapassa a finalidade lucrativa disposta no artigo 966 do Código Civil. Em sua conceituação a empresa é concebida como uma atividade econômica organizadora de fatores de produção para a produção ou circulação de bens e serviços. É, portanto, uma fonte propulsora do crescimento econômico nacional com efeitos sobre o emprego e renda do país. Com efeito, verifica-se a sua função social notificada no artigo 170 da Constituição Federal da República. Dentre os

vários fatores produtivos utilizados à sua atividade, está o trabalho humano que deve ser protegido, preservado e estimulado. Em seu seio de atividades a empresa é propulsora de vários fluxos de renda. Não obstante, a missão social de disponibilizar recursos à população, suas operações permitem a geração de renda para diversas classes como a de distribuição de lucros para seus sócios, salários para seus empregados e impostos ao Estado.

Na relevância da preservação da empresa verifica-se, portanto, a o cumprimento com diversos preceitos de artigos constitucionais, a saber, por exemplo, o artigo 6º, CFRB. Este destaca expressamente como um dos direitos sociais o trabalho. Nesse sentido, a recuperação judicial ao visar a recuperação da empresa está assegurando a continuidade do trabalho. Assim, mais do que uma fonte de renda, a preservação da empresa assume importância social destacada pela Constituição Federal. Constitui-se de princípio fundamental constitucional os valores sociais do trabalho pela disposição precisa do artigo 1º, inciso IV, CRFB. Com efeito, a cristalização da insolvência com efeitos à falência proporciona uma real situação de extinção de contratos de emprego e trabalho diretos e indiretos, o que uma recuperação judicial deve constituir-se de um conjunto de meios para sanear a empresa resguardando a função social da mesma.

2.2 O Decreto-lei 7.661/65 e a lei 11.101/05

Em 31 de julho de 1945, governo Vargas, foi promulgado o Decreto- lei nº 7.661/45. Apelidada por "Lei de Falências" o Decreto passou a regular a concordata e a falência do comerciante (hoje empresário). Por um período de 60 anos esse Decreto teve vigência até a instituição da atual Lei de recuperação de empresas. Esta, a lei nº 11.101 de 09 de fevereiro de 2005 passou a regular a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

Segundo Santos (2005)¹ para a materialização da lei 11.10/05 foram mais de 480 emendas, cinco substitutivos e 11 anos de tramitação. Também ocorreram 300 palestras espalhadas pelo Brasil entre especialistas do ramo do direito e economia e especialistas em administração de empresas. Vale dizer, possivelmente, o novo ambiente econômico do país consolidado pelas reformas econômicas ditadas no contexto do Plano Real, suscitou o clamor por mudanças legislativas visando a nova ordem social e econômica.

¹ SANTOS, Paulo Penalva . Uma visão panorâmica do direito falimentar. Valor Econômico: Serie-de-Artigos; 2005.

Algumas dessas alterações apresentaram como elemento mais incisivo para visar a superação da empresa diante de seus problemas econômico-financeiros, a questão do novo ambiente econômico nacional e internacional.

Segundo Ferreira (2005)² o Decreto-lei 7.661 taxava o comerciante como falido se sem relevante motivo, o mesmo não pagasse no vencimento a obrigação acordada, constante de título que legitimasse a ação executiva concursal. Praticamente, a falência era uma sanção aplicada à empresa insolvente. A concordata não se afastava muito dessa concepção objetiva. Isto é, não se fazia o enfoque da recuperação que abarca a atual lei 11.101, a qual veio “a servir de incentivo às empresas que em dificuldades de quitar seus débitos”³. Neste ponto, já se observa um grande avanço entre a lei atual e a que antes vigorava, o que, certamente, veio a contribuir para o enfoque da preservação da função social da empresa.

2.2.1 A concordata

Pelo teor do que vigorava na antiga "Lei de Falências" as organizações empresariais circunstanciadas por dificuldades econômico-financeiras poderiam ingressar no judiciário propondo ações de concordata (preventiva ou suspensiva).

Ainda que tenha sido exigível a recuperação econômico-financeira das empresas, o instrumento da concordata foi-se mostrando inadequado ao longo do tempo, entre outros fatores, por não garantir minimamente ao devedor os recursos financeiros fundamentais para a manutenção da atividade empresarial. Com efeito, sem a garantia efetiva de receber seus créditos, as instituições financeiras passaram a restringir, sistematicamente, o financiamento à atividade comercial dos concordatários, tornando impraticável o fiel cumprimento das obrigações destes. Assim, na prática, o instrumento da concordata em grande parte dos casos, configurava-se como um passo intermediário à falência. Por sua vez, implicava prejuízos tanto para o devedor como para os fornecedores e empregados⁴.

² FERREIRA Gecivaldo Vasconcelos Ferreira em seu artigo, Nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas: FERREIRA, 2005, Jus Navigandi, nº 683.

³ MARTINS - 2005, Boletim Jurídico, nº 149.

⁴ SOUTO JÚNIOR, Carlos. Nova lei de recuperação de empresas (Lei nº 11.101/2005). Alguns aspectos. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 11, n. 1096, 2 jul. 2006.

Principalmente a partir dos anos 90 do século passado, em faceo ao novo ambiente empresarial, diverso daquele em que foi instituída a concordada, a legislação mostrou-se ultrapassada, não mais atendendo satisfatoriamente às necessidades do mundo empresarial, marcado pelo ambiente de maior risco e desafios dado pela Globalização dos mercados. Novas regras legais para situações de crise nas empresas eram demandadas.

2.2.2 O fim da concordata e a recuperação judicial

Com o fim da concordata surgem os novos mecanismos de proteção denominados por recuperação extrajudicial e judicial. Não obstante, a importância da recuperação extrajudicial, este artigo enfoca apenas a recuperação judicial cuja finalidade está expressa no artigo 47 e seguintes da atual lei.

Em um plano de recuperação faz-se necessário a adoção de um elenco de medidas visando à superação da situação de crise econômica, financeira ou patrimonial desfavorável à empresa. Verificados os procedimentos normatizados pela lei, há a elaboração de um plano de recuperação, com vistas à reorganização e a superação da eventual crise econômico-financeira.

Posteriormente, dá-se início ao cumprimento dos artigos previstos no tocante a reestruturação. Isto é, deferido o plano, ficarão suspensas por 180 dias as ações e execuções existentes contra o devedor, permite-se a redução salarial e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva, entre outras hipóteses de um plano de reestruturação do passivo. Do rol de possibilidades para permitir um fôlego financeiro à empresa, não se contempla a suspensão de ações de execuções fiscais. Há previsão normativa de que as fazendas públicas e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) poderão deferir o parcelamento de seus créditos em sede de recuperação judicial.

Pelo teor do artigo 187 do Código Tributário Nacional, a cobrança judicial dos tributos não recolhidos à fazenda, não se condiciona a concurso de credores ou habilitação em falência. Isto é, a ação de execução do crédito tributário, pode ser proposta e pode produzir normalmente, não tendo o seu curso suspenso. No entanto, em interpretação adversa, Machado (2010) interpreta essa autonomia da ação da execução fiscal como a que “ diz respeito apenas ao questionamento entre a massa falida, como sujeito passivo da relação tributária, e o sujeito desta”⁵.

⁵ MACHADO, Hugo de Brito. Curso de Direito Tributário. 31ª edição, Malheiros Editores. 2010.

Outra mudança da atual legislação é que os créditos decorrentes de obrigações contraídas durante a recuperação judicial terão prioridade no caso da empresa falir. Isso vem a facilitar a entrada de recursos nas empresas em dificuldades de continuar suas operações empresariais. Estão incluídos os agentes que não interromperem o fornecimento de bens ou serviços á empresa após a recuperação judicial. Essas são algumas inovações trazidas pela atual lei, com efeitos de não restringir a oferta de crédito.

2.3 Artigos da lei controversos com o objetivo de a preservação da empresa

A despeito do avanço da atual lei à questão da preservação da empresa, há de se constatar outras normas de efeitos limitantes que se aduz do artigo 47 da lei 1.101/05 e outros merecedores de aperfeiçoamento no sentido de reduzir questionamentos doutrinários.

Como já visto, o aludido artigo expressamente conceitua a recuperação judicial como os procedimentos legais tendentes à superação da crise econômico-financeira da empresa com efeito de preservar sua função social. De forma a solidificar essa objetividade, o artigo 50 exemplifica elementos que podem ser lançados na finalidade da recuperação. Assim, tipificam-se os casos em que vão assegurar a preservação da atividade produtiva e seus correlatos efeitos de manutenção do emprego e a renda de empregados, sem que deixe de atender aos interesses dos credores. A argumentação para o saneamento da empresa é simples: revitalizada, a empresa estará apta a honrar seus compromissos, inclusive aqueles decorrentes da obrigação tributária. Eis, portanto, a Recuperação Judicial expandindo o que a antiga concordata não alcançava, a recuperação da empresa com vistas a manutenção de sua função social.

Não obstante tais dispositivos, há na lei artigos que caminham em direção contrária ou, na melhor das hipóteses, limitam o objetivo expresso da preservação da empresa.

O artigo 57 proclama a prévia apresentação de certidão negativa de débito tributário (CND) como condição para a aprovação judicial do pedido de recuperação. Isto é, realizado o pedido de recuperação judicial, faz-se a proposta de viabilidade econômica para a recuperação, efetua-se a assembleia dos credores para discussão, modificação parcial ou não e, posteriormente aprovação do plano de recuperação pelo qual tem como base os elementos exemplificativos do artigo 50. Se rejeitado o plano de recuperação, decreta-se automaticamente a falência do devedor. Aprovado o plano pela assembléia de credores, torna-

se imperativo a apresentação da certidão negativa de débito tributário. É, portanto, um requisito para deferimento do pedido de recuperação judicial. Nesse estágio, surge a questão que interpretada pelo comportamento econômico, conclui-se como inconsistente ao objetivo de recuperação da empresa.

Notório e evidente que uma empresa em estado aparente de insolvência apresenta um rol de obrigações não adimplidas. Normalmente, alguns podem ser retardados sem que comprometa as atividades empresariais rotineiras da empresa, pelas quais a empresa continua a receber seus fluxos de rendimentos. Certamente, o devedor procura atender primeiramente aqueles credores que permitem a continuidade das atividades empresariais. Os atrasos nos débitos tributários não paralisam a empresa, não interrompem a entrada de insumos, não paralisam o funcionamento da produção e das vendas e o decorrente fluxo de receitas. Portanto, são os primeiros a serem interrompidos. Em momento de insolvência, pagá-los prioritariamente significa, certamente, ter que inadimplir em outros credores com impactos na produção. Eis, portanto, que a exigência de, preliminarmente, atestar a adimplência com os tributos, uma norma legal visando a servir a garantir os credores (Fazenda Pública), descaracterizando o que se pode interpretar do artigo 47 como de preservação da empresa.

Nesse sentido, certamente, se fez valer o que dispõe o art. 57 da Lei 11.101/05, isto é, a exigência de o devedor em processo de recuperação judicial de empresas, após a aprovação do plano em assembleia de credores juntar aos autos do processo de recuperação judicial certidão negativa de débito tributário – CND, como ato anterior à homologação judicial do plano de recuperação. Assegura-se, assim, que todos os atos de disposição patrimonial praticados em cumprimento ao plano de recuperação judicial não interfiram na satisfação do crédito tributário, pois este, conforme dá conta a própria CND, foi satisfeito.

Não raro a empresa em situação de crise de insolvência patrimonial não apresenta condições de arcar de pronto, de modo a obter a certidão negativa de débito. Certamente, por essa dificuldade, é que o próprio art. 68 da Lei 11.101/05 prevê que as fazendas Públicas poderão deferir parcelamento de seus créditos, em sede de recuperação judicial. Com o parcelamento, suspende-se a exigibilidade do crédito tributário, o que tende a aliviar a pressão sob a empresa em dificuldades financeiras com vistas à recuperação judicial. No entanto, mesmo o parcelamento pode representar um alto custo financeiro para a empresa.

Em suma, a obrigatoriedade da apresentação das certidões negativas de débitos tributários com vistas à concessão da recuperação judicial certamente representa uma limitação ao propósito para a viabilidade da recuperação da empresa. Resta a indagar como tem atuado o judiciário nessa questão.

Nessa controvérsia há vários autores que questionam a eficácia da atual lei na finalidade de preservar a função social da empresa. Santos (2006)⁶ evidencia como frequentes que os débitos tributários serem os primeiros à inadimplência, por conta da argumentação econômica anteriormente expressa. Para Wilges⁷, a incompatibilidade do artigo 57 com o propósito de recuperação judicial (artigo 47) deve suscitar por parte do magistrado a manifestação da inconstitucionalidade desse artigo permitindo a sua não aplicação. Nesse sentido o juiz pode deixar de exigir a apresentação da CND, em cada caso a ser julgado como destaca Machado:

“(...) o Dogma da Nulidade da lei inconstitucional, a qual tem por base que, caso o juiz venha a reconhecer que uma lei é inconstitucional, não cria um novo Estado, apenas declara a inconstitucionalidade no caso concreto”⁸.

Assim, o juiz não estará obrigado ao dispositivo do artigo 57 da Lei 11.101/05 pela via do controle difuso de constitucionalidade, seja qual for o seu grau de jurisdição.

Portanto, neste apontamento recai a evidência de se na prática a atual lei busca ou não preservar a finalidade social da empresa nos casos de recuperação judicial. Isto é, identificar como tem se posicionado os casos levados à justiça na aplicação ou não do artigo 57 da lei 11.101/05. Ao que se exija a CND como condição necessária à recuperação, a finalidade de preservação da lei deixa de ser o alvo. O relaxamento dessa exigência é a decisão pelo enfoque da preservação da atividade empresarial.

Para fins de levantamento de julgados bem como para verificar os casos em que houve a dispensa da apresentação de Certidão Negativa de Débito e mesmo das situações em que, ante a ausência de dispensa este artigo socorreu-se do Relatório do Ministério da Justiça⁹ que, entre outros temas, disponibiliza uma base de dados acerca da temática da falências e recuperação judicial e extrajudicial realizadas em tribunais e em julgados de 1º grau em todo o país entre os períodos de 2005 e 2009. A partir do método utilizado pelo Relatório essa pesquisa estendeu a pesquisa para o ano de 2010, período de janeiro a outubro.

Utilizando-se de tais dados, verificou-se que em todas as decisões de tribunais, há dois argumentos que sempre estiveram presentes. Em primeiro lugar, verificou-se em

⁶ SANTOS, Paulo Penalva . *Uma visão panorâmica do direito falimentar*. Valor Econômico: Serie-de-Artigos . 2005.

⁷ WILGES, Fernando dos Santos. A recuperação judicial da empresa e a possibilidade de verificação da inconstitucionalidade do art. 57 da Lei nº 11.101/05 pela via do controle difuso. Jus Navigandi, 2006.

⁸ MACHADO, Mariana de Moura. Controle de Constitucionalidade: Abordagem sistemática no tocante aos temas centrais do controle de constitucionalidade: conceitos, modalidades, legitimidade e tipos de controle, por via incidental e ação direta. DireitoNet. 2005.

⁹ BRASIL. Ministério da Justiça. 2010.

unanimidade que o posicionamento adotado foi o de não exigir a certidão negativa de débito tributário – CND, pelo fato de não haver lei disciplinadora dos créditos tributários.

O segundo ponto relevante encontrado foi a unanimidade das decisões, que do confronto entre a aplicação do art. 57 com o art. 47 da Lei 11.101/05, o princípio da manutenção da unidade produtiva deve prevalecer.

Em relação as decisões de primeira instância judiciária, a não exigência do CND não se deu por unanimidade, porém em maioria de 74%. Isto é, ainda que não predominante, uma parcela dos juízes entendeu por não necessária a apresentação da CND, conforme consagrado no dispositivo legal.

Pelo mencionado pode-se intuir que a mera interpretação literal do artigo 57 da lei 11.101/05 conflita com o estabelecido pelo artigo 47 da mesma lei. Certamente, o indeferimento da recuperação judicial pela carência de certidão negativa de débitos tributários traria a incompatibilização do objetivo ver a recuperação judicial propiciando a preservação da empresa, dos postos de trabalho bem como dos demais ativos produtivos. Mas, não foi o que ocorreu nos julgados.

Assim, a aplicação prevalecente do artigo 57 da lei 11.101/05 estaria como ferindo o princípio da proporcionalidade entre artigos de lei e normas constitucionais, o que enseja o seu descumprimento para impedir o que seria certo, a falência da empresa devedora. Da leitura e interpretação dos dados apresentados do já mencionado Relatório do Ministério da Justiça, bem como pela continuidade das observações para o ano de 2010 verifica-se que a jurisprudência dos tribunais brasileiros desconsidera ou deixa de aplicar a exigência dos CNDs para as empresas em crise econômica, ainda que isso represente proibição de cobrança de tributos pelas vias próprias.

Portanto, por essas evidências, o entendimento de que a não verificação da CND não tem acarretado a conversão do pedido de recuperação em falência, sugere a prevalência do interesse de preservação da empresa pelo menos no cotejo dos interesses mais diretos de recebimento de créditos fiscais.

3. CONCLUSÕES

Depois de cerca de 60 anos de vigência do Decreto 7.661/45, a lei 11.101/05 constituiu-se de um avanço em matéria de lei disciplinador de empresas em situação de

falências ou recuperação judicial. No aspecto da recuperação judicial, outrora denominada concordata, os avanços podem ser evidenciados em vários dispositivos legais.

Notadamente, o advento da lei 11.101/05 veio na conformidade do novo contexto econômico que se desenhou no país em virtude de reformas e planos econômicos que vieram a expor a empresas a novos ambientes de riscos e desafios. Reconheceu-se a importante função social da empresa como fonte de renda e preservação do emprego. Afinal, além do oferecimento de bens e serviços à nação, uma empresa constitui-se como uma atividade econômica organizada geradora de emprego bem como diversos fluxos de renda distribuídos aos capitalistas por meio de lucros, aos trabalhadores pelos salários que paga e ao Estado pelos fatos geradores dos tributos em seu funcionamento empresarial.

Sucedendo o instituto da concordata, a recuperação judicial em finalidade de auxiliar a superação da crise econômico e financeira afeta à empresa atende aos princípios fundamentais da Carta Magna de 1988 principalmente nos dispositivos dos artigos 1º, inciso IV e 6º.

Não obstante seus avanços normativos, há na lei dispositivos com propensão a relativizar tais efeitos. Este artigo visou apurar o cotejo entre os artigos 47 e 57 da atual lei de Falências que confrontam-se entre potencializar ou não a proteção da preservação da empresa.

A partir de pesquisa de decisões judiciais em primeiro grau levadas à apreciação dos Tribunais evidenciou-se que a obrigatoriedade da apresentação de CND para concessão da recuperação judicial não mostrou-se como regra. Ao contrário, a dispensa da CND foi por unanimidade, em decisões de primeira instância 74% .

Sem dúvida é um resultado quantitativo indicativo de que está prevalecendo o entendimento da busca pela preservação da empresa e dos postos de trabalho delas decorrentes. Afinal, é perfeitamente possível e não raro às empresas em situação de crise econômico-financeira possuir passivo tributário em nível tal que não consigam pagá-los, para obter a certidão negativa de débito. Em tese, tal decisão não atenta contra os interesses mediatos das Fazendas ou Estados, pois são os maiores interessados na recuperação de uma unidade produtiva e devem oferecer a maior dose de sacrifício para apoiar sua recuperação, e não o contrário.

Se atentarmos ao fato de que as decisões jurisprudenciais estão cada vez mais influenciando novos processos e doutrinas, é de se esperar a revogação do artigo 57 da lei de falências, o que certamente trará maior viabilidade à recuperação das empresas e preservação dos postos de trabalho

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Decreto n.º 7.661*, de 21 de junho de 1945. Estabelece lei de falência e concordata. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 ago 1945.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 OUT 1988.

BRASIL. *Lei 11.101*, de 9 de fevereiro de 2005. Disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 fev .2005.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Análise da nova lei de falências*. In: Relatório final de pesquisa do projeto pensando o direito:avaliação da nova lei de falências (lei 11.101/2005). . Série Pensando o Direito. N.22. 2010.

FERREIRA, Gecivaldo Vasconcelos. *Nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas. Comentários sistemáticos*. Primeira e Segunda Partes. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 683, 19 maio 2005. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/6632>. Acesso em: 3 maio 2011.

MACHADO, Hugo de Brito. *Curso de Direito Tributário*. 31ª edição, Malheiros Editores. 2010.

MACHADO. Mariana de Moura. A. A. *Controle de Constitucionalidade*. Abordagem sistemática no tocante aos temas centrais do controle de constitucionalidade: conceitos, modalidades, legitimidade e tipos de controle, por via incidental e ação direta.2005. DireitoNet. São Paulo. Disponível em <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/19/24/1924/>>. Acesso em: 28 abril 2011.

MARTINS, Leidiane Cristini. *O Instituto da Concordata e da Recuperação de Empresas*. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 4, no 149. 2005. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=875>> Acesso em: 1 mai. 2011.

SANTOS, Paulo Penalva . *Uma visão panorâmica do direito falimentar*. Valor Econômico:Serie-de-Artigos . 2005. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/6722326>.

SOUTO JÚNIOR, Carlos. *Nova lei de recuperação de empresas (Lei nº 11.101/2005)*. Alguns aspectos. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1096, 2 jul. 2006. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/8587>. Acesso em: 3 maio 2011.

VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, *A nova lei de falências e recuperação de empresas*. In: Direito Falimentar.Coord. Luiz Fernando Valente de Paiva, São Paulo: Quartie Latin, p. 102-103. 2006.

WILGES, Fernando dos Santos. *A recuperação judicial da empresa e a possibilidade de verificação da inconstitucionalidade do art. 57 da Lei nº 11.101/05 pela via do controle difuso*. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1150, 25 ago. 2006. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/8836>>. Acesso em: 3 maio 2011.

GESTÃO DA(S) DIVERSIDADE(S) E A QUESTÃO DO ASSÉDIO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

RESULTADOS:

Após a análise dos resultados, constatou-se que os cursos estudados carecem da inclusão da temática gestão da(s) diversidade(s) na formação dos futuros profissionais no combate as práticas de assédio. O desafio é levar a discussão das diferenças em termos geracionais, raciais, de gênero, de orientação sexual, migracionais e culturais, como oportunidades de negócios e de retenção de talentos, associando tal realidade à capacidade de gerenciar diferenciais competitivos. Foi verificado que as diferenças existentes nas organizações têm ocasionado práticas discriminatórias e a existência de assédio moral. Constatou-se a importância da preparação do corpo docente e investimentos na elaboração de materiais específicos para abordagem de tal realidade.

METODOLOGIA:

Este trabalho é um estudo exploratório (VERGARA, 2006; COZBY, 2003), que consistiu em um processo de revisão e análise documental, acompanhado de entrevistas com docentes, de forma a ratificar as impressões e sanar dúvidas sobre como o tema vem sendo abordado nas instituições públicas de ensino superior no Estado do Rio de Janeiro.

INTRODUÇÃO:

O trabalho introduz o debate da gestão da(s) diversidade(s) nos cursos de administração, pela expansão obtida nos últimos anos. Buscou-se verificar as práticas educacionais que abordam tal realidade, as limitações e problemas existentes na inclusão desse tema e as possíveis associações à questão do assédio dentro das organizações.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

COZBY, Paul C. Métodos de pesquisa em ciências do comportamento. São Paulo: Atlas, 2003.
COX JR, T. The multicultural organization. The executive. 1991.
FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – USP. São Paulo. Abr/Jun. 2001. v. 41. p. 8-19
IRIGARAY, Hélio A. R. A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. São Paulo. EAESP – FGV. 2008. Tese de doutorado.
VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas. 2005.

CONCLUSÃO:

No atual estágio dos cursos de administração pesquisados, verifica-se a necessidade de um processo. A relevância se justifica pois o curso de administração pode vir a ser uma caixa de ressonância na execução de ações de responsabilidade social no propósito de integrar diferentes grupos.

Perceber-se que a questão da diversidade é emergente, urgente e necessária, cabendo debate explícito, visto as oportunidades crescentes em termos de mercado, oportunidades de negócios, políticas de recursos humanos, dentre outras.

É necessária a apreciação conjunta, como duas faces de uma mesma moeda (viés jurídico e organizacional), podendo uma estar intimamente relacionada à outra, resultado das ações de assédio, tanto moral quanto sexual, deve ser abordada como a prática reiterada de desqualificar, menosprezar ou desdenhar o indivíduo, podendo ou não gerar um assédio sexual. Este tem por característica ser instrumento de troca, de recompensa a uma vantagem ou mesmo para evitar um constrangimento público ou amenizar as práticas de assédio moral, que buscam desestabilizar o indivíduo no ambiente do trabalho e expor as suas fragilidades.

GESTÃO DA(S) DIVERSIDADE(S) E A QUESTÃO DO ASSÉDIO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Por João Luís A. Pinheiro¹

1. INTRODUÇÃO

Os Cursos de Graduação em Administração no Brasil têm uma história recente se comparado com carreiras centenárias, como a Medicina, o Direito, a Filosofia, a Sociologia, dentre outras. Contudo, por sua formação multidisciplinar e caráter eminentemente tecnicista (MOTTA, 2000) conquistaram, a partir da segunda metade do século XX, uma importância exponencial dentre as carreiras que se dedicam a lidar com questões relacionadas à gestão das organizações públicas e privadas. Contudo, essa formação tecnicista, com o desenvolvimento científico, econômico e social, acabou por demandar ao longo do tempo um perfil profissiográfico mais plástico (VERGARA, 1999) e inconformado (CAMPOS, 2001) com a complexidade de um mundo globalizado, com tênues linhas demarcatórias de capital, de política, de ideologias, de valores, de cultura e de mercados.

Nesse paradigma que ora se apresenta, há a necessidade de se revisitar o modelo de construção desse perfil de profissional no Brasil, identificar suas características e possíveis limitações, assim como estabelecer o contexto e a filosofia política dos mesmos. Cabe destacar o papel estatal na definição desses profissionais, quais foram às primeiras escolas e o modelo referencial adotado pelas escolas de administração no Brasil que ainda permeiam as matrizes curriculares, assim como os perfis de egressos desenvolvidos pelas mesmas.

Pode-se perceber que há o estabelecimento de uma filosofia política atrelada aos princípios do capitalismo (BAUMANN, 2005) e da lógica da produção em massa, como também da estrutura processualista (LODI, 1972) que vai delinear as organizações (MOTTA, 1994), que alijam os agentes transformadores do capital, em especial os trabalhadores e suas peculiaridades, seus valores, identidades e sua postura frente à vida e ao mundo, visto que o particular e o coletivo não se desassociam dentro da engrenagem administrativa e organizacional (KINICKI, KREITNER, 2006).

Esta realidade exige um profissional comprometido com os interesses do modo capitalista, o que na verdade representa uma submissão (MOTTA, 1986) ao *modus operandi* vigente. Essa submissão poderá ter diversas ramificações e consequências, sendo a proposta deste trabalho a identificação da questão da limitação (ou mesmo negação) na discussão do tema gestão da(s) diversidade(s) (CAMPOS, 2001; BARBOSA e CAMPBELL, 2007; IRIGARAY, 2008) na formação desse profissional.

¹ Doutorando em Política Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e do Ambiente (DCAA) do Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Membro da Academy Sciences of New York. Avaliador “ad doc” das condições de ensino do INEP/MEC.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho propõe uma discussão inicial do tema “Gestão da(s) Diversidade(s)” e sua interface com a questão do assédio nos Cursos de Graduação em Administração, por ser tal temática, ainda, um tabu nas escolas de gestão, pois raros são os casos de presença deste tema na elaboração dos currículos, seja através de uma observação nas matrizes curriculares, seja na verificação das ementas das disciplinas que compõe o curso e nos discursos dos professores. Este trabalho iniciou-se por um estudo de caso, mediante detalhamento das matrizes curriculares dos cursos da Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Podemos caracterizar este trabalho como sendo um estudo de caso, de caráter exploratório (VERGARA, 2006; COZBY, 2003), que consistiu em um processo de revisão e análise documental, acompanhado de entrevistas com docentes, de forma a ratificar as impressões e sanar dúvidas sobre como o tema vem sendo abordado nessas instituições federais de ensino superior. Cabe destacar a escolha dessas instituições, pois a mesmas são referência para outras instituições de ensino públicas e privadas, servindo como modelos de sucessos a serem referenciados, o que é parcialmente justificado pelos resultados avaliativos do Ministério da Educação do Brasil.

Importante justificar, que o termo escola, será utilizado ao longo do trabalho como sinônimo de faculdade, curso ou programa de graduação, de forma a dar maior intimidade e padronizar a leitura, assim como facilitar a interpretação dos resultados.

3. BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O curso de administração é relativamente novo se comparado aos demais cursos de nível superior no Brasil. Ele data de 1952, ainda como nível técnico, e posteriormente em 1965, quando da regulamentação da profissão com a criação dos primeiros bacharelados. Sua introdução no país se deu através da necessidade de formação de gestores para a máquina pública, principalmente a partir do segundo Governo Vargas e o funcionamento do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão fundamental ao planejamento e definição das diretrizes nacionais.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) representa o pioneirismo do ensino de Administração no Brasil, sendo sua oriunda à criação do DASP, em 1938, que tinha por objetivo estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal, com novos processos de recrutamento e seleção de pessoal para a administração pública. A FGV passou a ser grande referência para as escolas que vieram a *posteriore*, como os cursos de administração das principais Universidades do país, destacando a Universidade do Brasil (atual Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ), da Universidade Federal Fluminense (UFF) e da Escola Nacional de Agronomia e Veterinária (atual Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ).

Desta forma, quando comparado com o mesmo curso em outros países, em especial os Estados Unidos da América, que remonta aos fins do século XIX, percebe-se a fragilidade e limitações do perfil desse profissional e, por conseqüência, de seus propagadores de conhecimento, que possuíam inicialmente uma visão muito estreita do mundo dos negócios onde as relações e correlações raramente eram desenvolvidas por e para esses profissionais.

No Brasil o pioneirismo da FGV, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública em 1952, foi marcado pela celebração de convênios com organismos internacionais, que previa a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudo para o aperfeiçoamento dos futuros docentes no exterior. Pode-se deduzir que as escolas seguintes sofreram grande influência dos valores da cultura e da sociedade americana, assim como de suas organizações, visto que os professores fundadores da FGV eram oriundos de universidades americanas.

Conforme assinala Martins (1989), o ensino da administração no Brasil, desde o seu início, estabeleceu fortes vínculos com o sistema de ensino americano, inclusive com a utilização de bibliografia, modelos curriculares e a participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos aqui realizados. O objetivo preponderante da FGV era a formação de quadros de especialistas para atender ao setor produtivo (WAHRLICH, 1986). Seguindo-se ao surgimento da EBAP, no então Distrito Federal, no Rio de Janeiro, em 1952, a FGV promoveu a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) em 1954. A cidade de São Paulo foi escolhida por ser considerado o centro das atividades econômicas e produtivas do Brasil. A construção do modelo educacional nas escolas de administração no Brasil está relacionada à formação e estágios econômicos, políticos e sociais brasileiros. Castro (1981) afirma que, no ano de 1952, os Estados Unidos já formavam aproximadamente 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores, por ano, em administração.

Acrescenta Covre (1981), que a primeira turma de administradores formados pela EAESE, em 1958, possuía apenas 17 bacharéis. Tendo o ensino da administração no Brasil começado na Região Sudeste, no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, sob forte influência do sistema de ensino americano, com relação à bibliografia, grade curricular, métodos de ensino e conhecimentos transmitidos. Este modelo acabou inspirando e servindo de pólo e fonte de referência para a organização dos demais cursos que se constituíram nas diversas regiões do Brasil nos anos que se seguiram.

A partir de então foram autorizados a criação de novos cursos de administração por todo o território nacional. A proposta inicial de suprir a carência de profissionais nos quadros da administração pública foi ampliada com a criação de novos cursos de administração de empresas, preliminarmente nos grandes centros urbanos ao longo da década de 60 do século XX e sofrendo grande abertura a partir da modificação da legislação educacional, principalmente após a revolução de 64, e de forma mais agressiva com a reforma educacional da década de 70, em especial com a implantação da Lei 5.540/68.

No mesmo sentido, houve um movimento promovido pelo setor privado de expansão do ensino particular, aumentando a oferta de matrículas no período noturno, destacando-se dentre esses cursos noturnos, o de administração, que em 1979, possuía um total de 21.746 formados, chegando no ano de 2007 à 120.562 egressos nesse curso, segundo dados fornecidos no sítio do Conselho Regional de Administração de São Paulo². Isso representa um salto de quase 500% na oferta de profissionais ao mercado de trabalho. Contudo, essa evolução prodigiosa começa a ser questionada tanto pelos órgãos de autorização de abertura e funcionamento de cursos, quanto pelos órgãos de classe, pelas empresas e pelos próprios egressos dessas escolas.

² www.cra-sp.org.br

4. A CONSTRUÇÃO IDEOLÓGICA E PARADIGMÁTICA DOS EGRESSOS DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Essa concepção, que aparentemente, parecia refletir uma questão meramente técnica, possuía, na realidade, fundo ideológico e político. Utilizando-se de uma roupagem weberiana, a administração passou a ter uma importância nunca antes vista por uma categoria profissional no país. Wahrlich (1986: 95), define que:

“A burocracia de Weber tem como características fundamentais a hierarquização e a racionalidade da autoridade, o que pressupõe a divisão do trabalho; a autoridade limitada do cargo, regida por normas explícitas, sendo a remuneração fixa e de acordo com a hierarquia; a competência técnica dos funcionários, nomeados e não eleitos para o cargo, que devem exercer em princípio como sua única ocupação, no qual são estáveis e têm perspectivas de carreira; a separação entre propriedade e administração; a ênfase em regras gerais e nas comunicações escritas; e a disciplina racional”

Além do exposto, cabe ressaltar que a teoria weberiana que caracteriza majoritariamente as organizações, não teve grande preocupação com outras variáveis que afetam o cotidiano e a dinâmica dos sistemas organizacionais, em especial das organizações informais que existem dentro das organizações formais. Salienta-se que na revisão dessa teoria, efetuada por Blau, Scott, March e Simon (WAHRLICH, 1986), há falha no modelo burocrático, pela concentração nos aspectos formais instituídos e no destaque aos protocolos e processos, negligenciando suas modificações pelos padrões informais, excluindo os aspectos dinâmicos das organizações formais.

Outro ponto alto na formação ideológica dos profissionais da administração é a necessidade do aprimoramento na formação e da acumulação do capital o que só é possível quando se estrutura um sistema fundado na troca (SOBRAL, PECI, 2008) e que ganha maior visibilidade na elaboração de uma cartilha em que o sistema econômico tem como fundamentos o ideário liberal (MOTTA, 1986) onde as dinâmicas comerciais, financeiras e econômicas (BERNARDES, MARCONDES, 2003) passam a ser as bases de sustentação desse processo (ARAÚJO, 2004).

A contribuição dos fundamentos da economia liberal (BAUMANN, 2005) tem uma relevância definitiva na concepção de um sistema baseado na diferença e na sua valorização, como instrumento de distinção (BOURDIEU, 2007) e privilegiarão àqueles que virtualmente serão os proprietários do capital, ou ao menos seus representantes e beneficiários prioritários dentro de uma seqüência. Esse fundamento da economia política de Stuart Mill irá afetar toda a dinâmica da ciência política e da administração, rege a lógica processualista liberal, conforme apresenta BALBACHEVSKY (*in*: Weffort, 2006), que defende a necessidade de um novo liberalismo, fundamentado no processo individualista, baseada na liberdade e na democracia.

A lógica da racionalidade de processos, a prevalência do interesse público, a impessoalidade, a preservação do capital, a necessidade da acumulação da renda, a expansão das atividades econômicas (MOTTA, 2000b; MOTTA, 1994; NALEBUFF, BRANDEMBURGER, 1996; ARAÚJO, 2004) por vezes sem um acompanhamento acurado das conseqüências desse modelo “progressista”, fez dessa classe uma massa de manobra que subjugou e minimizou por longo período os interesses amplos da sociedade e tornou as ações de políticas públicas menos importantes ou dependentes dos interesses do capital.

Cabe a ressalva que, na grande maioria das escolas de administração, conforme fora confirmado frente às entrevistas junto aos docentes, a discussão política sempre tem uma importância menor, seja na elaboração dos currículos, seja na concepção da metodologia de ensino para esses futuros profissionais, que são formados dentro de uma perspectiva limitada e não preocupado com a transversalidade de temas que irão afetar seu cotidiano (NALEBUFF, BRANDEMBURGER, 1996), como a própria concepção política e ideológica do indivíduo, mas que irá marcar sua trajetória pessoal e profissional.

A abordagem gramsciana, que trata sobre o papel do Estado (CARNOY, 1988) e a necessidade de se estabelecer uma hegemonia para condução dos negócios públicos, é ignorada pelos acadêmicos de administração, que desconhecem a possibilidade de uma leitura adaptada para o contexto privado, o que confirma uma precariedade de fundamentação e de utilidade na formação dos futuros administradores.

Esta situação conduz a um questionamento sobre a necessidade do ensino de disciplinas que vão além do conteúdo tecnicista da formação gerencial. Do mesmo modo, a discussão da visão marxista (WEFFORT, 2006) e sua contribuição para uma leitura mais isenta do mundo concreto e real, onde as desigualdades são a realidade concreta a ser enfrentada no cotidiano, são por vezes relatadas como mera utopia e que é desnecessária na formação desse indivíduo.

A discussão não é uma transfiguração da abordagem sociológica para práxis administrativa, mas sim estimular o exercício de reflexão sobre a evolução do pensamento humano e estimular uma percepção mais plástica do mundo e da variedade de situações que irão marcar a rotina desse elemento que cotidianamente lida com o público e o privado, o pessoal e o particular, o lucro e a perda, os ganhos e as perdas.

5. EMERGÊNCIA DE UMA NOVA SOCIEDADE E SEUS VALORES NO SÉCULO XXI

O século XX foi um século marcado por várias revoluções: de guerras, de sangue, ideológicas, de rupturas de status quo, de conhecimentos, de inovações, filosóficas, tecnológicas, de espaço e por que não dizer de tempo. Esse processo de construção foi acelerado. Conforme nos alertara Toffler (1980), o século XX foi o período mais curto na história da humanidade em que o homem pode empreender tantas conquistas para si e para as gerações futuras, com fundamento no conhecimento e a busca pelo poder. O poder aqui ampliado, como bem salientou Foucault (2008:7) quando afirma que crê “que o problema não é ... a cientificidade e ... verdade ..., mas de ver historicamente ... efeitos de verdade ... que não são em si nem verdadeiros nem falsos”.

Ora, podemos deduzir que o conhecimento, o saber, frutos de nossos valores e nossos paradigmas, são oriundos de nossa história, de nossa trajetória que, a cada progresso, por vezes, tem a necessidade de ser recontada e ajustada, conforme o avanço do conhecimento e a revisão dos valores, linhas e divisões não condizentes com a realidade concreta e os novos fundamentos da ciência e da vida. Capra (1983: 229), salienta a necessidade de uma revisão paradigmática além dos conceitos científicos baseados na predominância da abstração e da teoria, mas que implicasse na interpenetração de aspectos culturais, filosóficos e espirituais, com o propósito de “alcançar um estado de equilíbrio dinâmico” com uma revisão das estruturas sociais e econômicas, uma “revolução cultural no verdadeiro sentido da expressão”.

As transformações que emergem no século XX e aportam no século XXI são acompanhadas de uma necessidade de revisão de paradigmas em termos técnicos, humanísticos e sociais, o que abrange uma discussão sobre a função da administração e a necessidade de uma relação fundada na interface dessa área do conhecimento com as políticas sociais, visto o aumento das demandas de diversas frentes, sejam elas ambientais, tecnológicas, políticas, econômicas e principalmente humanas (CHOO, 2003). As políticas sociais têm como agente maior o indivíduo, sendo este seu usufrutuário, sem deixar de ser seu agente transformador. Essa humanidade tem por característica elementar a capacidade de se reinventar, se reconstruir, exercício que pode ocorrer por forças exógenas ou endógenas.

A grande surpresa é que nesse novo milênio, o desafio é a combinação de reconstrução dual, onde as forças endógenas e exógenas se articulam e buscam uma simbiose para manter a sobrevivência do homem (MOSCOVICI, 1996) e de seu ecossistema de forma a conservar sua espécie e mais que isso, conseguir manter o equilíbrio do ambiente e preservar todas as suas conquistas e progressos, que remontam a milhões de anos.

Da mesma forma, há a emergência de uma revisão paradigmática de diversos aspectos da vida humana, como seu ciclo de vida, os papéis desempenhados pelos diferentes gêneros, o combate às discriminações raciais, a revisão da função e dos papéis de homens e mulheres na sociedade (incluindo seu reflexo nas diferentes dimensões da vida: trabalho, economia, política, sociedade, trabalho, dentre outros), uma nova concepção sobre o mundo das coisas e a própria ordem da dinâmica social.

Essa necessidade de um inconformismo com a aceitação de um modelo de gestão e sociedade (CAMPOS, 2001), reforça a emergência na adoção de novas metodologias de ensino e aprendizagem (IRIGARAY, 2008) nos cursos de administração, o que passa pelos dois lados do processo: dos docentes, com a busca de informações e adoção de mecanismos didáticos que tornem a abordagem de tal temática atraente e receptiva aos seus alunos; e dos discentes, que tragam das ruas, das organizações, questionamentos que vão além da lógica processualista, mas que os tornem cidadãos e profissionais críticos e questionadores dos paradigmas estabelecidos nas sociedades, mas que desenvolvam com esse novo modelo capacidades propositivas (CHOO, 2003) frente ao mundo que requer o reconhecimento das diferenças e que vá além, com a adoção de medidas que visem minimizar as desigualdades e que tratem os diferentes de forma justa e estabeleça parâmetros inclusivos.

6. FUNDAMENTO DA ABORDAGEM DO TEMA GESTÃO DA(S) DIVERSIDADE(S)

Em pesquisa realizada a pedido do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), elaborada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e recentemente publicada na mídia, o resultado é impressionante. Segundo os dados apresentados, 99,3% das pessoas no ambiente escolar no Brasil são preconceituosas. O alarmante é o volume da amostra, que consistiu em 18,5 mil entrevistas com alunos, pais e mães, diretores, professores e funcionários.

“De acordo com a pesquisa Preconceito e Discriminação no Ambiente Escolar... 96,5% dos entrevistados têm preconceito com relação aos portadores de necessidades especiais, 94,2% têm preconceito étnico-racial, 93,5% de gênero, 91% de geração, 87,5% socioeconômico, 87,3% com relação à orientação sexual e 75,95% têm preconceito territorial.”³

³ <http://educacao.uol.com.br/ultnot/2009/06/17/ult105u8241.jhtm>

Tais resultados são graves e devem ser considerados, principalmente, porque parte dessa população no futuro poderá estar nos bancos escolares das escolas de administração, e em um futuro breve, poderão exercer funções de direção ou liderança nas organizações, o que pode agravar a questão da discriminação, se essa não for rechaçada e combatida em todos os níveis de ensino. A omissão a essa questão é a averbação, consolidação e perpetuação de uma sociedade discriminatória, desigual e injusta.

O mercado de trabalho, as empresas e a sociedade em geral desejam que os administradores tenham uma formação híbrida (ROBBINS, 2000), que possibilite ofertar ao mercado um profissional que consiga combinar diversas características técnicas (MOTTA, 2000a), mas que não perca o foco de uma carreira da área de ciências sociais aplicadas, cabendo a ela uma percepção mais crítica e humana (VERGARA, 1999) dos contextos sociais, políticos e econômicos em que suas organizações estejam inseridas (ARAÚJO, 2004). Surge assim a oportunidade de uma nova área, que é a gestão da diversidade.

A área de gestão da diversidade é algo novo no cenário acadêmico das organizações, conforme expôs Alves e Galeão-Silva (2004) e que merece um estudo transdisciplinar, o que inclui uma contextualização com os fundamentos das políticas públicas e sociais, além de uma revisão da abordagem sobre tal temática à luz da sociologia, da antropologia, da ciência política, dentre outras, pois tais áreas de conhecimento têm acumulado experiência e fundamentos sobre os diversos grupos marginalizados e excluídos do exercício da cidadania.

Essa cidadania não se dá somente na esfera pública, mas também dentro dos limites das organizações, onde a garantia do direito a diferença e o tratamento equitativo aos desiguais torna-se um desafio para os gestores, que tem na multiplicidade de perfis dos indivíduos uma infinidade de possibilidades de misturas, que poderão agregar valor a organização e distingui-la perante seus clientes, usuários, fornecedores, dentre outros.

Pesquisas indicam a importância da discussão da diversidade no contexto das organizações, visto que com o fenômeno da globalização, do incremento das tecnologias e do conhecimento, é salutar preparar e discutirmos as questões sociais e culturais que terão reflexo no cotidiano das empresas e demais organizações.

Conforme expõe Ferreira; Siqueira (2007) nos “... últimos anos, a literatura voltada para as organizações tem lidado constantemente com a diversidade da força de trabalho – raça, gênero, deficiência física e outros” e que ressaltado por Oliveira; Rodriguez y Rodriguez (2004), onde para esses autores “as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações” e onde essa diversidade, definida pelos mesmos autores como a “consideração das diferenças das pessoas nas organizações, criando uma unidade, de forma a que vários indivíduos se possam identificar” com o propósito de buscar através da gestão dos recursos humanos “maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc.”

Assim, essa definição ganha escopo quando confrontado com a estabelecida pelo Instituto Ethos (2002) que conceitua como “estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade.” Desse modo a gestão da diversidade,

conforme salienta Vergara; Irigaray (2007) exige estratégias que congreguem justiça social, lucro e práticas gerenciais, que não é tarefa das mais amenas e simples.

As pessoas, ou colaboradores, são os recursos vitais de qualquer organização, pois sem os mesmos, de nada adianta capital, materiais, tecnologias, máquinas, etc. A base do processo é humanística, ainda que, por vezes, as organizações alijam dos indivíduos (colaboradores ou não), seus direitos, necessidades e suas especificidades, como se o necessário tratamento diferenciado fosse um indesejável privilégio ou mesmo um apadrinhamento organizacional.

7. A QUESTÃO DO ASSÉDIO NA FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

O assédio dentro das organizações é uma realidade concreta e que vem sendo paulatinamente discutida e revista na formação dos gestores. A questão que se coloca, é que o assédio vem sendo estudado de forma pontual dentro da formação dos gestores, em especial na formação dos administradores, tanto em na graduação, quanto na pós-graduação.

A amplitude do termo diversidade é hoje um desafio que se põe no contexto das organizações, seja no trato de seus talentos humanos, seja na abordagem da organização frente ao seu público, em particular o consumidor, hoje mais consciente, politizado e crítico do papel das organizações (MOTTA, 2000), fazendo valer sua voz, através de denúncias, reclamações, queixas ou mesmo o boicote de determinada marca, fabricante ou fornecedor (CAMPOS, 2001).

A abordagem das diferenças passou a ganhar espaço através de trabalhos desenvolvidos no exterior e, de forma incipiente, no Brasil, onde se busca inicialmente definir ou nortear o real alcance e significado do tema diversidade nas organizações, compreendida esta como o gerenciamento das pessoas frente à orientação sexual diferenciada, idade, raça, formação educacional, origem geográfica (em especial a questão dos expatriados), tempo de empresa, status no contexto organizacional, aparência física e capacidade de trabalho. Conforme afirma Hanashiro; Carvalho (2005) “há um discurso da diversidade enaltecendo os benefícios de grupos de trabalho mais heterogêneos, principalmente para conquistar segmentos específicos de consumidores”, o que confirma a necessidade de mais estudos sobre essa temática.

Esse contexto é um desafio crescente nos mais diversos países (HANASHIRO, CARVALHO, 2005) e a organização dos grupos minoritários através de associações, sindicatos e demais entidades não governamentais, que visam à preservação e o respeito às diferenças (SORJ, 2000), de forma a desenvolver uma sociedade global plural e que respeite o estado democrático de direito.

A realidade de mudanças nas condições de trabalho está criando fragmentação da(s) identidade(s), uma das conseqüências da modernidade (GIDDENS, 1991; CASTEL, 2006). Por isso, observa Geertz (1989, p. 174), "a era do sujeito alienado parece impedir a construção consciente de futuros sociais alternativos [e] cada vez mais vivemos vidas padronizadas de desespero". A "coisificação" do trabalhador parece ser um fato consumado e é intensificado nas relações de trabalho nas organizações, ao deixar de ser instrumentos para virar fins (WOOD, 1992). O assédio pode ser interpretado como comportamento resultante das exigências impostas às organizações pela globalização. Mas a "era da globalização" não criou o assédio: os maus tratos sempre foram "estilos" de intensificação da produtividade dos trabalhadores, fato muito evidente na tradição cultural brasileira.

Tal contexto acaba por ser transplantado no cotidiano do ambiente acadêmico, onde tais práticas não são discutidas, mas quando relatadas através de depoimentos dos alunos, a análise de tal situação normalmente ocorre de forma superficial e sem uma maior atenção pelo corpo docente, que não é sensível a percepção de que tal fato é extremamente importante de ser posto em debate de forma a minimizar o agravamento de tal situação dentro e fora do ambiente universitário. É comum observar relações depreciativas entre os alunos, o que pode ser facilmente verificado através de observação in loco, ou mesmo através de depoimentos colhidos com os alunos.

A Universidade, como sistema aberto, deve se preocupar com os problemas e questões emergentes da sociedade e que carecem maiores detalhamentos e estudos mais aprofundados. Estudos não somente dos fatos, mas também das origens. O assédio tem intensificado sua prática, caracterizado por atitudes impróprias de chefias aos seus subordinados, o ambiente de trabalho transformou-se num lugar de tortura e sofrimento psíquico. Desde as formas mais sutis, como apelidos, piadas, ironias e insinuações maldosas, até as mais explícitas, como ameaças de demissões, ofensas e constrangimentos em público, essa violência está cada vez mais ligada à rotina de inúmeros trabalhadores. O objetivo dessa violência é desestabilizar emocionalmente a vítima fazendo com que tenha a iniciativa de se demitir.

Essa realidade pode e deve ser mapeado pelos cursos de administração, o que pode ser realizado através de estudos, atividades de extensão ou mesmo através de depoimentos dos alunos. Tais atividades devem ser acompanhadas de uma análise de comportamento inclusive entre os próprios alunos. Durante as entrevistas desse trabalho, a questão do assédio foi observada pelos docentes, inclusive no relacionamento entre os próprios alunos, o que por si já é um fato grave e que deve ser discutido e refletido, mas que na prática, não ocorre.

É necessário compreender como o assédio não se manifesta somente nas organizações empresariais, mas também dentro do ambiente acadêmico. Alerta-se que por vezes, até mesmo o docente é responsável pelo assédio, quando compara seus alunos ou mesmo quando maldiz um outro colega de docência. O problema é que o fenômeno presente na realidade organizacional, é frequentemente banalizado, e até ignorado; algumas vezes por indiferença, outras por covardia e, até mesmo, por desconhecimento. Segundo Hirigoyen (2002a, p.65 apud SCANFONE e TEODOSIO, 2004), “é um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade, como também favorecendo ao absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca”.

Essa violência, entretanto, não é exclusividade do Brasil. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostra que o assédio moral no trabalho em países em desenvolvimento acaba sendo uma “regra” e não uma exceção. Trata-se de uma prática normal no ambiente de trabalho. Para a OIT e a Organização Mundial da Saúde (OMS), as perspectivas para as décadas seguintes não são boas. Elas afirmam que depressões, angústias e outros danos psíquicos irão predominar, sendo um mal causado pela globalização. Alguns especialistas acham que esse quadro econômico que visa a muitos lucros de forma desenfreada, estimulando a produtividade e a competição de forma desleal, provoca a destruição permanente nas relações de trabalho. A psiquiatra Hirigoyen diz que esse é um modelo de gestão perverso e que acabam tratando as pessoas como objetos.

O dano psíquico poderá ser permanente ou transitório. Para Barros (2004), ele se configura quando a personalidade da vítima é alterada e seu equilíbrio emocional sofre perturbações,

que se exteriorizam por meio de depressão, bloqueio, inibições, etc. Estes estados devem guardar um nexo de causalidade com o fato danoso. Poderá ocorrer desse último não gerar o desequilíbrio emocional, mas agravá-lo.

8. O ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS CURSOS ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO E A ABORDAGEM DA(S) DIVERSIDADE(S): UFF, UFRJ E UFRRJ

Os cursos de administração das Universidades Federais do Rio de Janeiro, no caso os da UFF, UFRJ e da UFRRJ remontam aos anos 60. Suas trajetórias foram distintas, mas em todas foi demarcada uma vontade de criar um curso que não tivesse um viés de outro curso da Universidade já existente. A grande referência para a abertura de tais cursos, foi a estrutura concebida pela Fundação Getúlio Vargas, que teve grande influências das escolas americanas e francesas.

Os cursos de administração nas três instituições foram um sucesso desde a sua abertura, visto a emergência econômica vivida pelo país, onde o incremento da indústria e do setor de serviços demandou um profissional com formação mais flexível e adaptável, características fundamentais ao egresso do curso de administração. Em pouco mais de uma década o curso de administração teve um crescimento exponencial sendo rapidamente implantado em diversas instituições de ensino e atingindo altos índices de ocupação de vagas quando incorporado nos portfólios dos cursos ofertados pelas instituições privadas em todo o Brasil.

Contudo, a realidade dos cursos de administração nessas instituições é bastante complexa. O primeiro fato a salientar é o grau de flexibilidade e atualidade de suas matrizes curriculares. Verificou-se que nas instituições em tela, existe uma morosidade na atualização dos currículos e na inclusão de temas contemporâneos na formação dos futuros administradores. Tal realidade é grave, principalmente porque a sociedade e o mercado profissional desejam profissionais conectados com a realidade e alinhados às novas demandas sociais, políticas e econômicas. Formar egressos alienados da realidade das diferenças e da tolerância em seus diferentes aspectos mostra a fragilidade de tais currículos e da necessidade das organizações terem equipes e trabalhos que abordem tais contextos para esses novos profissionais que ocuparão posições dentro desses sistemas organizacionais.

Um dos pontos levantados neste estudo exploratório foi à análise documental dos referidos cursos de administração nas diferentes matrizes curriculares avaliadas. Fracionando os cursos em núcleos de conhecimento, temos a seguinte distribuição: social (5%); finanças (14%); mercados (10%); econômico (12%); jurídico (7%); público (7%); recursos humanos (7%); administração geral (12%); exatas (12%) e operações (14%).

Na análise do conteúdo das disciplinas, a palavra DIVERSIDADE não foi encontrada em nenhum momento, nem mesmo como um tópico a ser abordado. Toda a construção da proposta pedagógica funda-se em bases tecnicistas e mercantis, sem uma preocupação explícita ou implícita com a discussão desta temática com os acadêmicos. O que é mais grave, pois durante entrevistas com os docentes, não se verificou explicitamente uma preocupação com a transversalidade do tema, nem mesmo no currículo oculto aplicado pelas diferentes instituições estudadas.

O que surpreende é a falta de curiosidade dos docentes sobre os referenciais teóricos atuais desse curso, que caminham no sentido da discussão da inclusão das diferenças e nas

abordagens de temas tabus no cotidiano administrativo, como discriminação por gênero, raça, orientação sexual, faixa etária, dentre outros, que acaba por demarcar as políticas e as práticas organizacionais que limitam os diferentes públicos, criam situações de preferências e privilégios a grupos dominantes e pior, não oportuniza o debate e a desconstrução de modelos de gestão que se mostram ultrapassados e anacrônicos com a realidade presente.

Em entrevistas com docentes dos cursos, percebe-se um discurso de pouca preocupação com as questões sociais e uma forte predominância na discussão técnica. Questões relacionadas à temática da diversidade e suas diferentes formas de apresentação, e mesmo de oportunidade como diferencial nos negócios, são vistas como assuntos a serem debatidos em cursos de pós-graduação e quando muito, os professores orientam seus alunos a procurarem informações ou conhecimentos em cursos de extensão.

Quando questionados sobre a precariedade do debate, a justificativa é a reduzida carga horária, como se o professor não tivesse o poder de cátedra de rever e levar a implantação de novos modelos e de novas propostas de questionamento e de adoção de formas de contemplar os novos contextos sociais. Além disso, majoritariamente os professores entrevistados desconhecem literaturas que debatam a questão da(s) diversidade(s), seja na esfera da administração, seja em áreas transversas das ciências sociais.

É importante frisar, relativamente ao tema, o espaço mais confortável que os professores entrevistados falam, com segurança, de conhecimento teórico e prático é o que concerne à inclusão dos portadores de necessidades físicas. Contudo, até aí, percebe-se na oratória uma preocupação legalista, com o atendimento de critérios e parâmetros estabelecidos na legislação vigente, em seu extrato cível, trabalhista e penal. Deduz-se que não há uma preocupação com a sensibilização dos estudantes na inclusão desse público, não como uma ferramenta de promoção social, mas sim para evitar que as organizações sofram punições pelo não atendimento dos preceitos legais.

Além da abordagem da diversidade em relação aos portadores de necessidades especiais, outro grupo minoritário que ganha destaque nas discussões sobre tal tema é a questão racial. A luta dos movimentos sociais nos últimos quarenta anos deu resultados, com políticas de ação afirmativa, a entrada de uma legislação que priorize a entrada dos negros no ambiente universitário e agora começa ações pontuais com a necessidade de ter políticas de cotas raciais inclusive dentro das organizações. Esse movimento é importante de forma dar maior efetividade nas políticas de discriminação positiva, que promova uma incorporação de profissionais que são alijados e não prestigiados pelo discurso oculto do preconceito, que por muito tempo adotava o critério da “boa aparência”, como justificativa para o inexplicável.

A questão da diversidade geracional é outro entrave no Brasil. Os futuros administradores encaram a discriminação etária como uma realidade objetiva, que pouco pode se fazer e que a mão-de-obra mais idosa é um peso maior para as organizações, tanto em termos de custo de manutenção e conseqüente custo da folha de pagamento. Associa-se que um profissional idoso, fora da faixa da meia idade é um profissional viciado em práticas ultrapassadas e desconectadas da realidade da competitividade. Cabe destacar que idoso para as organizações brasileiras tem sido mulheres com mais de 50 anos e homens com mais de 55 anos, o que através da longevidade no Brasil, mostra-se uma lógica perversa e limitada.

Percebe-se que o investimento contínuo na formação e capacitação das equipes tem sido deixado para um segundo plano, o que acaba por comprometer a longevidade dos

profissionais nas organizações. A interpretação que a carreira é responsabilidade exclusiva do colaborador mostra-se limitada e irresponsável, visto que muitos desses talentos acabam por ser aproveitados em outras organizações concorrentes ou mesmo, tornam-se prestadores de serviços através de consultorias para seus antigos empregadores.

Com relação à diversidade de gênero, em que as diferenças salariais entre homens e mulheres ainda é uma realidade cruel e discriminatória de fato nas organizações empresariais brasileiras, apresenta uma realidade de mudança acelerada, o que pode ser justificada pela políticas públicas de fiscalização e conscientização da importância das relações de equidade e igualdade dentro das organizações, como também pelo crescimento da oferta de profissionais femininas no mercado de trabalho, mais capacidade e com mais tempo de estudo, o que é confirmado pelas agências governamentais brasileiras. Contudo, no que se refere ao crescimento vertical da participação feminina nas empresas, esse ainda é um contexto desolador, mas que vem sendo alterado de forma lenta e contínua.

Na abordagem da questão da diversidade sexual esse é um tabu na maioria das escolas de administração. No trabalho de Friga, Bettis e Sullivan (2004), onde a proposta de mudança no ensino em administração é o tema central, a questão da diversidade merece somente um parágrafo, privilegiando a abordagem da mão-de-obra feminina no contexto organizacional, nada mencionando com relação à orientação sexual diferenciada, da raça ou de qualquer outro segmento minoritário que integram as organizações. Isso sinaliza a hipótese de que o tema proposto é absolutamente incômodo para ser discutido junto aos graduandos em administração, cabendo uma abordagem superficial e, por vezes, jocosa. Quando abordada esse assunto com os professores pesquisados, alguns se mostraram pouco a vontade com a discussão e outros encerram a discussão ponderando que a questão sexual é algo individual e particular, não cabendo ponderações durante as suas aulas.

É a alienação absoluta de uma questão eminentemente básica do ser humano, conforme alerta Freitas: “As pessoas dentro das organizações são ainda seres sexuais, com desejos e fantasias; é impossível dessexualizar as pessoas, mesmo quando se usa um ambiente asséptico e estéril como no caso das organizações.” Essa percepção não pode ser analisada dentro da ótica heterossexual, como comumente é feita. Irigaray (2002) alerta sobre essa questão, em que uma “novidade” é a questão do assédio moral em relação aos gays e que essa é uma realidade mascarada e por vezes nem sempre discutida e supõe que algumas razões são a falta de preparo, ignorância sobre o assunto e ausência de sensibilização às diferenças.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada mostrou-se relevante e conectada com as demandas observadas e sentidas dentro das organizações e como uma temática a ganhar espaço dentro das escolas de administração. Uma primeira consideração é a questão da humanização dos profissionais de educação nessas escolas de gestão (CANFIELD, MILLER, 1997), pois esses irão formar pessoas, onde esse sentido da palavra deve ser desenvolvido nos alunos, conforme defendido por Freire (2005), em que para ele, a generosidade humana é falsa, pois encobre o interesse material, de acumular e dominar. Assim, a humanização parte do indivíduo, onde ela é “um direito exclusivo, ... atributo herdado. A humanização é apenas sua. A dos outros, dos seus contrários, se apresenta como subversão.”

Gil (2006) alerta sobre as deficiências dos professores universitários, o que abrange o corpo docente dos cursos de administração, pela limitação no preparo e na articulação entre o mundo teórico e o mundo das coisas. Pensamento convergente tem Freitas e Fischer (2007), mas esses levantam a questão de se qualificar os professores dos cursos de administração e a necessidade de ruptura com modelos ultrapassados e conservadores, o que é possível através da articulação com outros saberes. Esse atualmente é um dos grandes desafios combinando conhecimento, capacidade de articulação política, legal e organizacional de forma a sensibilizar e humanizar os futuros profissionais de área das organizações e dos negócios.

Nesse processo de inclusão do tema Gestão da(s) Diversidade(s) nos currículos dos cursos de administração, cabe destacar a contribuição de Cox Jr (1991), onde fundamentado nos estudos de Milton Gordon, propõe um modelo de estágios de desenvolvimento da gestão da diversidade, dividido em seis grupos, sendo eles: a aculturação (modo de adaptação e resolução das diferenças); integração estrutural (definindo e socializando os diferentes perfis culturais); a integração informal (inclusão das minorias nas relações e redes sociais); viés cultural (discutindo o preconceito e a discriminação); a identificação organizacional (sentimento de participação e comprometimento à organização) e o conflito intergrupal (as diferenças e tensões entre os diferentes agentes participantes do contexto organizacional).

No atual estágio do curso de administração pesquisado, verifica-se a necessidade de um processo de revisão paradigmática, o que poderá ser feito com a contribuição de outras áreas de conhecimento, desde que a escola de administração esteja suficientemente preparada para absorver os comentários elogiosos e críticos no que se refere ao perfil de egressos que vêm disponibilizando na sociedade. Percebe-se a necessidade de um trabalho de política social para o desenvolvimento de habilidades de compreensão da realidade social e sua interface com os diferentes contextos organizacionais, sociais, políticos e econômicos.

O curso de administração pode vir a ser uma caixa de ressonância na execução de políticas sociais delineadas com o propósito de integrar os diferentes grupos, sejam eles maioria ou minorias, dicotomia que hoje se mostra inadequada no contexto da pluralidade das sociedades e da capacidade de movimentação e das mudanças. Um diferencial nos casos estudados pode ser uma revisão da proporcionalidade dada à área social no curso, que hoje tem somente 5% de espaço na matriz curricular, o que é insuficiente para um programa de longo prazo e principalmente pelo preparo e estímulo a sensibilização do corpo docente aos desafios que se apresentam e no estímulo a conscientização e esclarecimento sobre a questão do assédio dentro das organizações, o que pode ser feito através de cortes transversais em disciplinas das áreas de administração geral, marketing, recursos humanos, dentre outras.

Pelo exposto, pode-se perceber que a questão da diversidade é emergente, urgente e necessária, cabendo um debate mais explícito no cotidiano acadêmico dos cursos de administração, principalmente quando tal vertente mostra um mercado em crescimento e ampliado, com oportunidades de negócios e ao mesmo tempo, também como um desafio dentro das organizações, que tem que conviver e lidar com as diferenças, onde é fundamental a liderança de profissionais que tenham conhecimento e saibam lidar com tais desafios. Esse deve ser um processo contínuo, onde cada vez mais aumenta o papel do educador em conscientizar e capacitar seus alunos em relação a esse mundo tão dinâmico, complexo, humano e plural.

Outro ponto relevante é a limitada literatura sobre o tema, o que foi diagnosticado junto aos professores entrevistados. Mesmo as obras relacionadas ao tema diversidade têm um viés

limitado e tímido, mesmo àqueles que criam obras mais flexíveis, com a inclusão de novas ferramentas de ensino-aprendizagem.

A filmografia relacionada como sugestões para o ensino da administração, toca de forma contundente na questão das minorias, enfatizando a questão do gênero e de raça, todavia, uma abordagem mais ampla da diversidade é algo que causa estranhamento aos autores de administração, que optam de forma sutil, por excluir esse debate junto ao seu público-alvo, principalmente quando se questiona a questão da sexualidade, das diferenças etárias, das diferenças salariais entre pessoas que exercem a mesma função, dentre outros. A impressão é que a diversidade é vista com distanciamento, quando muito, exposto a uma leitura complementar.

Oliveira; Cruz (2007) enfatizam que o “mundo exterior à sala de aula veiculado pela Internet, pela televisão e pelo cinema é extremamente rico e desperta a atenção dos estudantes universitários...” sendo o meio mais eficaz de para ter a atenção dos alunos, pois esses “não poderão ignorar a utilização desses recursos tecnológicos”. Afere-se, assim, a necessidade urgente de ações de políticas sociais em termos educacionais, voltadas, em especial, ao curso de administração conforme exposto. No processo de gestão das organizações, o debate e a discussão sobre a diversidade, ganha destaque quando identificado grupos organizados que fazem valer seus direitos e necessidades através da lógica capitalista, como no caso das minorias de orientação sexual diferenciada, os de idade avançada, os discriminados por sua raça, os deficientes físicos, dentre outros. São grupos monitorados atentamente pelas empresas.

Um exemplo da importância desse assunto é a contribuição de França (2007), que identificou o espaço de consumo direcionado ao público GLS, que vem se expandindo e ganhando força e impacto dentro das estratégias empresariais, sendo necessária uma capacitação e um tratamento diferenciado por parte das organizações diante desta nova realidade, que no passado era mascarada, ganhando, na atualidade, destaque sem precedentes, incluindo mesmo uma abordagem diferenciada pela mídia, que não contemplava espaços e investimentos a tais públicos.

“A identificação dos espaços de consumo ligados ao público homossexual como GLS sem dúvida impulsionou a expansão desse mercado e possibilitou sua visibilidade para além do “gueto”. Esse processo caminhou junto com a incorporação gradativa da categoria GLS ao cenário de lazer noturno da cidade e GLS passou a ser indicador não mais de uma atitude “moderna”, perdendo os ares de contestação e novidade que a ela se agregaram logo que surgiu e passando a denominar qualquer casa noturna ou iniciativa do mercado dirigida a homossexuais. É importante notar que esse novo mercado GLS também absorveu os antigos espaços de sociabilidade homossexual de forma diferenciada.”

Pelo proposto por França (2007) e Irigaray (2008), se percebe a urgência na discussão da questão da diversidade em relação ao público homossexual, por exemplo. Mas somente esse público ser atendido e estudado não basta. É mister a necessidade de se abordar a questão da diversidade dentro das escolas de administração, que parecem viver dentro de espaços desacoplados do restante da dinâmica social. As questões raciais, da sexualidade, da nacionalidade, dentre outras não são contempladas no cotidiano do aluno.

A literatura internacional tem abordado a temática das diferenças sexuais de forma contundente e enfática, devido à emergência da identidade sexual gay (Ferreira; Costa: 2007) e a necessidade de proteção oriunda deste público, que busca a sociabilidade e a aceitação. Conforme propõe Vincke e Bolton (1994) há um movimento de revelação da orientação sexual, mesmo que isso signifique o risco do indivíduo perder parentes e amigos, quando sua orientação sexual for explícita e verbalizada. Os indivíduos gays têm assumido o risco em

relação à orientação sexual diferenciada, à preço da discriminação, rejeição, abuso físico e/ou psicológico.

Esta realidade começa a mudar no país a partir do momento em que a questão do assédio moral e do assédio sexual passou a ganhar destaque na literatura e principalmente diante do incremento no volume de processos trabalhistas, deixando de ser apenas um problema da área jurídica, revelando-se como verdadeira preocupação institucional, cabendo, portanto, a abordagem desse delicado tema.

Assim, ao invés do tratamento isolado e estanque, necessária a apreciação conjunta, como duas faces de uma mesma moeda (viés jurídico e organizacional), podendo uma estar intimamente relacionada à outra, cabendo uma acuidade maior dos gestores para minimizar escândalos e conflitos intra-organizacionais. Apesar disso, o tema ainda é evitado nas escolas de administração, proposição confirmada durante as entrevistas nas três instituições pesquisadas.

Sobre esse sub-tema Freitas (2001) ressalta que a questão do assédio, tanto moral quanto sexual, deve ser abordada como a prática reiterada de desqualificar, menosprezar ou desdenhar o indivíduo, podendo ou não gerar um assédio sexual. Este tem por característica ser instrumento de troca, de recompensa a uma vantagem ou mesmo para evitar um constrangimento público ou amenizar as práticas de assédio moral, que buscam desestabilizar o indivíduo no ambiente do trabalho e expor as suas fragilidades. Vale ressaltar que não se está falando de um superior que eventualmente exagera no cotidiano do processo de gestão, onde por vezes as palavras funcionam como armas afiadas que ferem e inibem a contribuição ou mesmo reduzem a auto-estima do colaborador.

Tal premissa é importante para a discussão da diversidade, pois preliminarmente devemos considerar que o ser humano é um ser sexual por natureza (FOUCAULT, 2009) e assim sendo, é fundamental que seja analisado o indivíduo e sua relação com seus colegas e colaboradores dentro de uma ótica integrativa e não afastar o indivíduo de sua natureza, propondo que a organização deva ser um ambiente que “apura” e “descontamina” a pessoa de sua existência fundamental. Além disso, o assédio atinge a todos: negros, brancos, idosos, jovens, homens, mulheres, nacionais ou estrangeiros. Nas últimas décadas, mais fortemente, as minorias (VERGARA, IRIGARAY, 2007) e os grupos segregados passaram a se associar, buscando canais e mecanismos de visibilidade (KINICKI, KREITNER, 2006) para fazer valer sua voz e suas carências. Esses grupos passaram a exigir o seu direito enquanto cidadãos e consumidores.

Essa ponte entre cidadania e consumo merece tratamento por ser também uma questão de política social, ou seja, inerente aos direitos e garantias fundamentais dos indivíduos, pressionando as organizações produtivas a respeitarem as leis e principalmente criarem ambientes propícios aos diferentes tipos e perfis de clientes que a cada momento passam a se manifestar numa sociedade de consumo. Esses são alguns dos desafios que esses futuros profissionais terão de enfrentar, mas que deverão desenvolver habilidades além da técnica, que exige capacidade de análise social ampla e complexa, o que torna fundamental a contribuição das ciências sociais e dos programas de políticas sociais na elaboração dos cursos de administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALVES, Mario Aquino e GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE. USP. Vol. 44. Nº 3. 2004. p 21.
- ARAÚJO, Luís C. G. Teoria geral da administração – aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo. Atlas. 2004.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. In: WEFFORT, F.C. (org.). Os clássicos da política. Vol. 2. São Paulo: Ática, 2006.
- BARBOSA, Livia; CAMPBELL, C. Cultura, consumo e identidade. Rio de Janeiro. FGV. 2007.
- BARROS, Alice Monteiro. Assédio moral. Disponível em <http://www.amatra6.com.br/amatra/ed20_1.htm>. Acesso em 29 out. 2004.
- BAUMANN, Zygmunt. Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. Teoria geral da administração – gerenciando organizações. São Paulo. Saraiva. 2003.
- BOURDIEU, P. A Distinção: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Editora Zouk, 2007.
- CAMPOS, Celso. A organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo. Rio de Janeiro. FGV. 2001.
- CANFIELD, Jack; MILLER, J. Coração no trabalho. Rio de Janeiro. Ediouro. 1997.
- CAPRA, Fritjof. O tao da física – um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. São Paulo: Cultrix, 1983.
- CARNOY, M. Estado e teoria política. Campinas: Papirus. 1988.
- CASTELLS, Manoel. O poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra. 2006. 5ª.
- CASTRO, Cláudio de Moura. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debates. Revista de Administração de Empresas v. 21, nº 2 p. 51 - 61 jul / set, 1981.
- CHOO, C. WEI. A organização do conhecimento. São Paulo. SENAC. 2003
- COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis: Vozes, 1981, p.61-66 e 92 .
- COX JR, T. The multicultural organization. The executive. 1991.
- COZBY, Paul C. Métodos de pesquisa em ciências do comportamento. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C.; GHADIRI, Djahanchah P. Administração com Arte – experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo. Atlas. 2007
- FERREIRA, Renata C.; SIQUEIRA, Marcus V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações. Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Set, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. São Paulo. RAE. Jul/Set. 2000. V. 40, nº 3, p. 18-25.
- FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. São Paulo: Atlas. 2006.
- _____. História da sexualidade. São Paulo. Graal. 2009. 19ª.
- FRANÇA, Isadora L. Sobre “guetos” e “rótulos”: tensões no mercado GLS na cidade de São Paulo. Cadernos Pagu. Nº 28. 2007. P. 237
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro. Paz e Terra. 2005. 47ª. p. 51
- FREITAS, Antonio; FISCHER, Tânia. Programa de capacitação docente em administração. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro. FGV. Vol. V. Ed. especial. 2007. p.1
- FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – USP. São Paulo. Abr/Jun. 2001. v. 41. p. 8-19
- FRIGA, P. N., BETTIS, R. A., SULLIVAN, R. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. RAE-FGV. Vol. 44. Nº1. 2004. p. 102.
- GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, A. C. Didática do ensino superior. São Paulo. Atlas. 2006.
- HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. de. Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal estar no trabalho - redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo. 2002.

IRIGARAY, Hélio A. R. A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. São Paulo. EAESP – FGV. 2008. Tese de doutorado.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamento organizacional. São Paulo: McGrawHill. 2006.

LODI, João B. A diretoria da empresa: estratégia e estrutura. Petrópolis. Vozes. 1972.

MARTINS, Carlos Benedito. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

MOSCOVICI, Fela. Renascença organizacional. Rio de Janeiro. José Olympio. 1996.

MOTTA, Fernando. Organização & poder – empresa, estado e escola. São Paulo. Atlas. 1986.

_____. Teoria geral da administração. São Paulo. Pioneira. 1994. 18ª.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional – a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2000.

_____. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo. Record. 2000. 11ª.

MUNIZ, A. J. O.; FARIA, H. A. Teoria geral da administração. São Paulo. Atlas. 2007.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-operação. São Paulo. Rocco. 1996.

OLIVERIA, Ualison R. de; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004. p. 3840.

VINCKE, John; BOLTON, Ralph. Social support, depression and self-acceptance among gay men. Human relations, v. 47, n. 9, p. 1049-1063, set. 1994.

OLIVEIRA, Fátima Bayma; CRUZ, Francisca de O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em administração. Rio de Janeiro. EBAPE. FGV. 2007. p. 6.

OLIVERIA, Ualison R. de; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004. p. 3833.

ROBBINS, Stephen. Administração – mudanças e perspectivas. São Paulo. Saraiva. 2000.

SCANFONE, Leila; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Assédio moral nas organizações: a dinâmica do abuso de poder. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH09_-_Ass%E9dio_Moral_nas_Organiza%E7%F5es.PDF>. Acesso em: 29 out. 2004.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração – teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2008.

SORJ, Bernardo. A nova sociedade brasileira. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2000.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das organizações. Alfragide. McGrawHill. 1998.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. São Paulo. Record,

VERGARA, Sylvia C.; IRIGARAY, H. A. R. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. Anais XXXI Encontro ANPAD. Set. 2007

VINCKE, John; BOLTON, Ralph. Social support, depression and self-acceptance among gay men. Human relations, v. 47, n. 9, p. 1049-1063, set. 1994.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas. São Paulo. Atlas. 1999.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7ª.

WEFFORT, F.C. (org.). Os clássicos da política. Vol. 2. São Paulo: Ática, 2006.

WOOD, Thomas (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: Revista de Adm. de Empresas, set/out.

Percepções sobre a Sustentabilidade Ambiental no APL de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região

Luciene Nascimento de Almeida

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Consultora do SENAI/CETIQT (Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil).

Rua Alexandre Ramos, 195, apt. 102 – Tanque – Rio de Janeiro. CEP. 22735-140. Tel. (21)

8873-9224 – e-mail: cienenascimento@ibest.com.br.

Jesús Domech Moré

Doutor em Engenharia Metalúrgica e dos Materiais.

Professor da Universidade de Ensino Estácio de Sá (UNESA)

Av. Presidente Vargas 2560. Centro. Rio de Janeiro. CEP 20213-900.

Tel. (21) 8244-9043 – e mail: jesses2004@gmail.com.

RESUMO

O aumento da escala de produção e do nível de consumo intensificou, em muito, a exploração dos recursos naturais e elevou a geração de resíduos sólidos e emissões atmosféricas, tendo como consequência a degradação do meio ambiente. Este trabalho tem como objetivo conhecer as percepções de diferentes atores do Arranjo Produtivo Local de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região, em relação à sustentabilidade ambiental, mais especificamente quanto aos resíduos têxteis, que consistem no principal aspecto ambiental ligado à atividade desenvolvida, que é a confecção de vestuário. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, classificada, em relação ao objetivo, como exploratória, em que se utilizou o estudo de caso como o principal procedimento. No desenvolvimento da pesquisa foram ouvidos, por meio de entrevistas, cinco empresários, cinco representantes de instituições que compõem a Governança do APL e dois membros da sociedade civil de Nova Friburgo. O tratamento das entrevistas se deu por meio da análise de conteúdo. O tema explorado foi os resíduos têxteis das confecções e os subtemas explorados foram: consciência, prioridade, quantidade, composição, destinação e consequências. Como resultado, constatou-se que existe no APL a consciência acerca dos impactos ambientais provocados pela geração de resíduos têxteis oriundos da confecção, porém, por conta das restrições financeiras com que convivem os micro e pequenos empresários e da importância da atividade para a geração de emprego e renda para a região, há uma tendência de relegar as questões ambientais ao segundo plano, de forma que as ações são mais reativas, que estratégicas. Conclui-se, também, que, paralelamente às medidas de comando e controle e os encaminhamentos de soluções mais imediatas, assume grande importância em longo prazo, a educação ambiental, o desenvolvimento tecnológico e o emprego de ferramentas de gestão ambiental para a minimização da geração de resíduos têxteis na fonte geradora.

Palavras-Chave: Sustentabilidade Ambiental. APL de Nova Friburgo e Região.

1. INTRODUÇÃO

A utilização dos recursos naturais pelos homens nem sempre causou problemas. O aumento da escala de produção e o nível exacerbado de consumo intensificou a exploração dos recursos naturais e elevou, sobremaneira, a geração de resíduos, tendo como consequência a degradação ambiental.

Mais intensamente a partir da década de 1990, objetivando encontrar caminhos para o desenvolvimento sustentável, importantes diretrizes internacionais abordaram um modelo de desenvolvimento econômico e social capaz de preservar os recursos naturais do planeta. O grande desafio, entretanto, é fazer com que as iniciativas propostas sejam praticadas em nível local, nacional e global, pelos governos, pelo meio empresarial e por toda a sociedade.

Em se tratando do meio empresarial, é possível destacar algumas empresas preocupadas com o meio ambiente, entretanto, quais os impactos ambientais provocados pelas aglomerações de empresas com especialização produtiva, localizadas em um mesmo território, como é o caso dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)?

Desde 2000 a atuação e o apoio a APLs vêm orientando a Política Pública de Desenvolvimento, passando a dimensão local a ser vista como um eixo orientador de promoção econômica e social (MDIC, 2011).

A opção estratégica pela atuação em APLs decorre, segundo o Ministério de Desenvolvimento do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011), do reconhecimento de que políticas de fomento a micro, pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos. Oliveira (2009), no entanto, chama atenção para o fato de que não há conexão direta entre a dinâmica produtiva de um APL - mais produção, mais empresas, mais receitas para as empresas - e o desenvolvimento local. “O desenvolvimento econômico de um *cluster* como, por exemplo, o aumento da produção, pode exacerbar problemas locais como o agravamento da poluição, caso a qualidade ambiental não seja controlada.” (OLIVEIRA, 2009, p. 24).

Diante dessas questões, este estudo busca conhecer as percepções de empresários e representantes da Governança do APL de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região em relação à sustentabilidade ambiental, no que diz respeito à geração de resíduos têxteis, o principal aspecto ambiental da atividade de confecção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O conceito de sustentabilidade ambiental foi introduzido em 1987 pelo *World Commission on Environment and Development* (WCED) e refere-se às condições segundo as quais, “[...] em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseia tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.” (MANZINI; VEZZOLI, 2005, p. 27).

As mudanças no ecossistema e as graves consequências por todo o planeta têm induzido reações, como o aumento da regulamentação por parte dos governos e o crescimento da pressão de grupos de interesse sobre as empresas. No entanto, Barbieri (2007) observa que a percepção da degradação ambiental varia de acordo com os interesses envolvidos e isso faz com que a tomada de decisão seja lenta. Neste contexto, a gestão ambiental ganha cada vez mais importância.

O termo gestão ambiental deve ser entendido nesta pesquisa como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente.

É por meio da gestão ambiental que a empresa e o Estado se mobilizam para reduzir, eliminar ou prevenir os prejuízos causados pela ação humana. Através da gestão ambiental pública o governo adota instrumentos e mecanismos para gerenciar atividades específicas de determinados segmentos industriais e é com estes instrumentos e mecanismos que as empresas devem lidar em sua gestão ambiental interna (BARBIERI, 2007).

Segundo Barbieri (2007), a gestão ambiental pública diz respeito à ação do poder público em conformidade com uma política pública ambiental, que consiste em um conjunto de objetivos,

diretrizes e instrumentos empregados para produzir determinados efeitos sobre o meio ambiente.

Os instrumentos de política pública ambiental, de acordo com o autor, podem ser classificados em três grupos: os de comando e controle, os econômicos e os genéricos. Os mecanismos de comando e controle, incluindo medidas administrativas e judiciais, são essenciais para impedir no curto prazo a degradação ambiental. Os econômicos incentivam a adoção de soluções para as causas, ao atuarem sobre a estrutura de custo e benefício das empresas. Mas, Barbieri (2007) ressalta que cabem aos mecanismos gerais, como a educação ambiental e o desenvolvimento tecnológico as mais eficazes contribuições no longo prazo.

Neste contexto, um importante instrumento de política pública ambiental é a Lei 12.305/2010, que dispõe sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), seus princípios, objetivos, instrumentos e diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de tais resíduos, bem como sobre as responsabilidades dos geradores e do poder público e os instrumentos econômicos aplicáveis.

A busca de soluções para os problemas ambientais também exige que os empresários adotem uma nova postura, em que o meio ambiente passe a ser um fator importante nas tomadas de decisão. Essa atitude não se deve apenas à conscientização da degradação ambiental, mas a pressões exercidas pelos governos, pela sociedade e pelo mercado, (BARBIERI, 2007).

A atuação ambiental empresarial pode ter três níveis de abordagem: de controle, preventiva e estratégica. A abordagem de controle, explica Barbieri (2007) é a atuação do tipo reativa, voltada para impedir os efeitos negativos de um serviço, produto ou processo produtivo sobre o meio ambiente. Geralmente tem o objetivo de atender às exigências legais e às pressões de grupos. O envolvimento da alta direção é esporádico e a percepção é a de custo adicional.

A abordagem preventiva, de acordo com o autor, consiste em atuar nas causas. As ações típicas são preventivas e também corretivas, envolvendo, geralmente, o uso eficiente dos recursos de produção, a substituição de insumos e o emprego de tecnologias limpas. A percepção é de redução de custo e aumento da produtividade.

Na abordagem estratégica, o autor esclarece que as questões ambientais e as soluções conduzidas são percebidas como oportunidades para obtenção de vantagem competitiva. As ações típicas são corretivas, preventivas e antecipatórias e o envolvimento da alta administração é permanente e sistemático.

2.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL

Durante muito tempo o desenvolvimento foi visto como um processo exógeno, promovido por meio de políticas públicas baseadas na concessão de incentivos fiscais, obras de infraestrutura, controle da concorrência ou, ainda, da instalação de empresas privadas de grande porte, esperados pela comunidade de forma passiva (TENÓRIO, 2007; DOWBOR, 2008).

De acordo com Tenório (2007), foi somente a partir da década de 1990 que a questão do desenvolvimento passou a ser tratada pela ótica do “local”, ou seja, a partir de iniciativas de desenvolvimento com base nas características e potencialidades de um território.

Dowbor (2008) corrobora a ideia de que o desenvolvimento não se resume a projetos pontuais voltados ao crescimento econômico, mas diz respeito à capacidade de auto-organização local, à riqueza do capital social, à participação cidadã e à mobilização de diferentes atores sociais. Nessa nova ordem, os aportes externos são importantes, porém devem complementar uma dinâmica que pertence ao local.

Quando se visa ao desenvolvimento local, afirma Dowbor (2008), os problemas sociais, econômicos e ambientais não podem mais ser resolvidos unicamente pela ação do estado, mas pela participação de todos os interessados. O desenvolvimento, então, resulta da articulação inteligente de diversos atores e diferentes tipos de aportes.

O autor lembra que experiências de desenvolvimento local bem sucedidas têm como característica principal se apoiarem no estabelecimento de parcerias entre diversos atores, que se articulam para dinamizar uma região. Trata-se de somar a participação de diversas instâncias do governo, das instituições públicas de apoio, da academia, das empresas privadas e da sociedade para aumentar a produtividade dos esforços e maximizar resultados. Essas parcerias permitem que iniciativas, antes isoladas, fragmentadas ou dispersas se tornem complementares.

Por mais esforços que se façam no plano federal ou estadual, o papel do município é fundamental, pois é nele que estão os atores que conhecem as questões locais e que podem se articular, organizar e monitorar, efetivamente, as ações implementadas (DOWBOR, 2008).

Se para a obtenção de produtividade sistêmica é necessário que o apoio do Governo esteja integrado ao nível local, também é fundamental, alerta o autor, que os atores locais aprendam a otimizar o uso dos seus recursos naturais, humanos, sociais, culturais e econômicos. O apoio descentralizado à gestão local favorece o fortalecimento da gestão participativa e a democratização dos processos locais de decisão; permite a geração de soluções institucionais menos rígidas; oportuniza a escolha de instrumentos e meios de gestão mais adequados e a formação e informação direcionadas a necessidades específicas.

Essas mudanças nas relações conduzem a extrapolação das questões ligadas ao social e ao produtivo, estendendo-se às questões ambientais, “já que a sustentabilidade do território é mister para a sobrevivência da rede ali estabelecida, pois é nele que são exercidas suas vocações, possibilidades e condições.” (VILLELA e PINTO, 2009, p. 1078).

Sob essa ótica, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) constituem importante esforço de articulação envolvendo administrações públicas, empresas, academia, sociedade civil, redes de pesquisa, entre outros agentes.

No Brasil, a análise da dimensão local a partir do conceito de APLs é uma das que mais se destaca. Para o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), APLs são aglomerações de empresas em um mesmo território, “que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como, governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (SEBRAE, 2003, p.12),

A opção estratégica pela atuação em APLs, no Brasil, decorre do entendimento de que políticas de fomento a micro e pequenas empresas são mais efetivas quando direcionadas a aglomerados, tendo em vista que o aumento do potencial competitivo advém de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre firmas.

Considerando que em um APL ocorre a combinação da ação estatal com um conjunto de relações que podem ser estabelecidas entre empresas, organizações não governamentais, associações etc., a governança passa a ser fundamental para a condução das atividades.

Essa instância tem função de coordenar e alinhar as iniciativas de diversos atores interdependentes, observando atribuições, responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outros, visando a assegurar a execução de atividades complexas, que envolvem agências públicas e o setor privado.

É através da relação dialógica que os atores envolvidos na governança devem definir os objetivos comuns, discutir seus projetos e buscar o consenso em prol da solução de problemas, para o bem comum e para o suprimento das necessidades da coletividade. Villela e Maia (2009) ressaltam que compreender esses interesses e agir conjuntamente em prol do bem comum requer diálogo e ação comunicativa.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos optou-se por uma abordagem qualitativa. A estratégia metodológica empregada foi o Estudo de Caso, cuja unidade de análise é o APL de Moda

íntima de Nova Friburgo. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas. Já os dados secundários foram obtidos a partir de material bibliográfico que contribuam para lançar luz sobre o problema.

Foram entrevistados 5 empresários, 5 representantes de instituições que compõem a governança do APL e 2 membros da sociedade civil de Nova Friburgo.

O tratamento das entrevistas se deu por meio da análise de conteúdo. Em uma perspectiva quantitativa, observa Bardin (2010), a análise de conteúdo clássica lança mão de um processo de categorização e tabulação, com vistas a uma descrição objetiva e sistemática de diferentes formas de comunicações, baseada na frequência da aparição de determinados elementos da mensagem. No entanto, cada vez mais vem sendo empregada na análise de entrevista a abordagem qualitativa, a qual recorre a “indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição.” (BARDIN, 2010, p. 140).

O que caracteriza a análise qualitativa é, portanto, o fato de a inferência ser fundada na presença do índice (tema, subtema palavra, personagem etc.) e não na frequência da sua manifestação, em cada produção individual. É nesta última perspectiva que a análise de conteúdo foi empregada neste estudo.

O tema da pesquisa foi os resíduos têxteis das confecções do APL e os subtemas explorados foram: consciência, prioridade, quantidade, composição, destinação e consequências.

4. O APL DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

De acordo com a RAIS/2009, o APL possui 745 confecções formais, distribuídas pelos municípios de Nova Friburgo, Bom Jardim, Duas Barras, Cordeiro, Macuco e Cantagalo.

Segundo o critério de classificação de indústrias por porte baseada no número de empregados, a distribuição de empresas é a seguinte: microempresas (83,04%), pequenas empresas (16,09%), médias empresas (0,72%) e grandes empresas (0,14%).

Informações do site do APL de Moda Íntima de Nova Friburgo indicam que a produção gira em torno de 114 milhões de peças/ano, o que corresponde a um faturamento de R\$ 600 milhões, distribuídos entre as linhas de *lingerie* (dia, noite e sensual), praia e *fitness*. Segundo esta mesma fonte, a produção de *lingerie* representa 91,5% do total, sendo que 70% deste percentual referem-se à linha dia. Em alguns segmentos, o APL é responsável por até 25% das vendas do mercado brasileiro.

O ciclo de produção da peça íntima de vestuário é, basicamente, composto das etapas de encaixe dos moldes, enfiar das folhas de tecido, corte do tecido, costura, arremate, revisão, etiquetagem, dobra e embalagem das peças produzidas. O aspecto ambiental mais significativo destes processos é a geração de resíduos sólidos, principalmente de retalhos de tecido gerados no corte, ocasionando como impacto ambiental mais significativo, a degradação do solo.

A maior parte dos resíduos têxteis é gerada no processo de corte e está relacionada, principalmente, às características do molde da peça de vestuário produzida e à tecnologia utilizada para o encaixe destes moldes.

A forma do molde tem influência sobre o consumo de material, pois os contornos das partes componentes determinam a possibilidade de um melhor ou pior encaixe dessas partes entre si, reduzindo ou aumentando o desperdício de tecido no processo de corte. Apesar disso, sempre haverá um desperdício de tecido, tendo em vista que a folha de tecido é retangular e os moldes das partes componentes possuem formas variadas. Não obstante, é possível reduzir essas perdas por meio de planejamento adequado do processo, treinamento da mão-de-obra e utilização de tecnologia *Computer Aided Design* (CAD).

Além dos fatores já citados, nos processos de encaixe e risco, enfiar e corte, existem outros que podem contribuir para o aumento da geração de resíduos de tecido. Esses fatores estão

relacionados, geralmente, à qualidade de matéria-prima (incidência de defeitos no tecido acima do tolerável, como furos, manchas, fios irregulares etc.); à utilização de procedimentos inadequados para a retirada desses defeitos durante o enfesto, gerando pontas de tecidos ou retalhos; a diferenças de largura entre as peças de tecidos utilizadas no enfesto, gerando retalhos; ao nível de treinamento e de comprometimento do cortador, entre outros.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

5.1. CONSCIÊNCIA

Um aspecto importante que se destaca na análise dos depoimentos sobre a questão dos aspectos e impactos ambientais produzidos pela atividade é a consciência da sua existência por parte dos atores. De modo semelhante aos resultados constatados na última pesquisa sobre gestão ambiental realizada pela FIRJAN (2009), identificou-se que os empresários entrevistados, de forma geral, estão conscientes dos aspectos e impactos ambientais da atividade, identificando como os principais aspectos, a geração de resíduos têxteis e os ruídos provocados pelas máquinas de costura, causando poluição do solo e a poluição sonora. Os depoimentos abaixo trazem trechos com elementos que expressam o nível de consciência, seguido de breves comentários.

No depoimento do empresário C tem-se a referência ao comprometimento ambiental tendo em vista apenas a questão quantitativa da geração de resíduos têxteis e de aviamentos. Apesar de usar a palavra “acho”, que permite duvidar da sua certeza, o empresário termina a frase com a palavra “sim”, que confere mais força a sua afirmação.

A gente compra o tecido e não aproveita na peça 100%, tem sempre o que não é utilizado, porque não tem como aproveitar o tecido 100%, né e, também, resíduos de elástico, sobrinhas até da própria linha. Isso tudo eu acho que compromete o meio ambiente, sim. (C, EMPRESÁRIO).

A constatação acerca da preocupação ambiental tanto da parte de empresários, quanto da Secretaria de Meio Ambiente é feita pelo entrevistado H, no trecho abaixo, onde argumenta ser o APL um dos que mais demandam orientações sobre questões tributárias e ambientais, além de já possuir o Código do Meio Ambiente:

Eu já estive em Nova Friburgo mais de uma vez falando sobre isso. Eu sei que as perguntas surgem... Porque eu digo isso? Porque dos municípios fluminenses, Friburgo é um dos que mais nos demandam. Acho que um dos que eu mais fui foi Friburgo. Para vários assuntos: tributários, meio ambiente... Então, a demanda existe; vem pergunta o tempo todo para a gente. Mas eu sei que a preocupação existe por diversas razões. Uma delas: Friburgo tem um código de meio ambiente, que há muito tempo foi mandado para mim para análise. Eu não sei se virou lei; era um projeto de lei. Então, é uma preocupação que o município já tem há algum tempo. Então, eu sei que o empresário tá preocupado e o órgão ambiental lá parecem que é influente. Não sei se a fiscalização municipal... Eu sei que o INEA atua pesado em Friburgo. (F, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Os depoimentos dos empresários B e E apontam para a percepção do impacto a partir da sua materialidade, ou seja, daquilo que passa a ser visível e que por isso, passa a causar incômodo ou desconforto.

O resíduo fica difícil até dos lixeiros buscarem e aí só vai poluindo o ambiente. (B, EMPRESÁRIO).

Fica o lixo na rua, ali, mas aí eles coletam. Agora melhorou, mas tinha uma época que tava mais... Falando que tinha que ser caminhão próprio pra coletar. Agora, não. Agora misturou tudo de novo. (B, EMPRESÁRIO).

Todo o mundo coloca, por isso que o lixeiro teve que se acostumar. (B, EMPRESÁRIO).

Os impactos são esses que estão sendo enterrados e ninguém vê, que é o lixo. Por enquanto ninguém tá vendo. A empresa ainda tá recolhendo, então a cidade tá limpa. Assim que parar de recolher, pode ser que se comece a ver montinhos de tecido por aí espalhados e aí o impacto visível vai ser maior. (E, EMPRESÁRIO).

Quanto à percepção da gravidade do impacto causado pelos resíduos de tecido, chamou à atenção a utilização das expressões “bem grande” e “bem agressivo”, por parte do empresário A, empregadas no seguinte contexto:

Então, eu acho que é um impacto bem grande. O que a gente consegue, a gente tira. Tem pessoas que vem aqui coletar o papelão, o plástico, tudo a gente consegue separar, mas o tecido que é grande o volume, eu não consigo. (A, EMPRESÁRIO). É um impacto bem agressivo porque é um tipo de material que é difícil reciclar. Um material sintético, né. Então, é difícil a gente conseguir direcionar. Alguma coisa a gente consegue: caixa de papelão das embalagens, sacos plásticos. O carretel agente consegue voltar para a empresa e aí a gente tem um desconto no material. Então... Mas o tecido em si e as pontas de elástico, que são o volume maior é difícil direcionar. (A, EMPRESÁRIO).

Quanto à possibilidade de relação entre o porte da empresa e o nível de consciência acerca dos impactos da atividade, o entrevistado H emite a seguinte opinião:

Mas eu não estou tão preocupado com o micro e o pequeno, não. Às vezes o micro e pequeno tem uma consciência que você quando vai conversar com ele não espera. Tá? (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Além do resíduo, outro aspecto ambiental é levantado pelo empresário E:

E, além disso, outro impacto é o ruído. Porque como eu te disse antes, as confecções estão em áreas urbanas, com casas do lado, então, o ruído incomoda a vizinhança. O ruído pode não ser extremamente alto, mas trabalhando direto e alguém do lado precisando dormir, não dorme. (E, EMPRESÁRIO). A confecção não é só pelo resíduo. A confecção tem outras coisas, por exemplo, ruído. A maior reclamação de vizinhança não é pelos resíduos, mas sim pelo ruído. Entendeu? (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

5.2. PRIORIDADE

Quanto a esse subtema é interessante observar a frequência com que expressões como “correria do dia a dia”, “dia a dia corrido” e “dia a dia carregado” aparecem no discurso dos empresários. A isso também se soma às dificuldades enfrentadas pelas MPEs, cujas restrições financeiras impedem a contratação de mais funcionários, fazendo com que o próprio empresário tenha, por vezes, grande envolvimento com a questão operacional e administrativa do negócio, ignorando ou relegando alguns aspectos estratégicos. Esse fator é ressaltado por Crespo (1997) quando aborda a dificuldade de micro e pequenas empresas encontram de incorporar a variável ambiental em seus negócios, em função da limitação financeira que as impede tanto de desenvolver e adotar um planejamento de longo prazo, como de tratar as questões ambientais de forma estratégica.

Apesar da consciência dos impactos causados pelos resíduos, em termos práticos, a prioridade de alguns empresários pareceu estar direcionada para o suprimento das necessidades financeiras imediatas, em decorrência da premência de “ganhar dinheiro” para fazer frente aos compromissos financeiros.

Nossas preocupações com o meio ambiente, aqui na empresa, eu acho que não fogem muito às preocupações gerais com o meio ambiente. O único problema é que o nosso dia a dia é tão carregado que muitas das vezes os assuntos que não são muito... Muito... é... A palavra não é “importante”, porque importância tem. Mas o que não é prioritário acaba ficando de lado, porque a gente nunca tem uma pessoa para tocar os assuntos do meio ambiente em si. (E, EMPRESÁRIO).

O que acontece: tudo a gente coloca na frente disso. Qualquer assunto eu vou colocar na frente desse. Esse não tem muita importância pra mim, porque o meu serviço tá... É mais importante... Eu preciso trabalhar, tem que ganhar dinheiro. A questão do meio ambiente é importante, só que pra gente que tem que ganhar dinheiro, a gente vai falar: “Ah, não” e vai deixando prá depois. Agora se falar: “Não, é obrigatório”, “tem que pagar por isso se não fizer”. Aí é outra coisa. Em vez de ganhar dinheiro, você vai perder. Aí você é obrigado a se adequar. [...]. Se for obrigatório todo mundo faz, agora sem ser obrigatório o pessoal vai fazendo o que

tem prá fazer antes dessa questão, né. Faz tudo o que tiver que fazer primeiro. A pessoa vai falar o que é bonitinho: não, eu faço isso, eu tento fazer aquilo. Mas a realidade é outra. A pessoa vai fazer se for obrigatório, se não for obrigatório vai fazer o que tem que fazer primeiro. É claro que se vier... Se eu tiver um tempo para fazer, eu vou fazer, mas por enquanto não tá sobrando tempo prá nada. É como a maioria, né. (B, EMPRESÁRIO).

Mas agora, infelizmente eu tô voltada ao serviço só e nem me lembro dessa parte do meio ambiente. Infelizmente, não me ocorre nada. Um erro. (B, EMPRESÁRIO).

A explicação para essa postura se fundamenta, na opinião do Empresário E, na instabilidade econômica do país, que leva o empresário a se preocupar não com as gerações futuras, mas com a sua subsistência gerada por meio do trabalho.

Tudo o que envolve futuro e que não é o “teu” futuro diretamente, mas é o de outro - o do planeta, o do teu filho, o do teu neto - é adiável. Ninguém está muito preocupado com isso, enquanto acha que está muito lá na frente. Todo o mundo se preocupa, aqui, com o futuro imediato: entregar o pedido que tá agendado para a data tal. Quando muito se programa para comprar no ano seguinte àquela máquina tal, que está fazendo falta. São preocupações com o dia a dia. Nós estamos em um país que não é economicamente equilibrado. A gente vive o nosso dia a dia. [...] Na nossa realidade, a gente tem que estar preocupado com o nosso dia a dia, com o imediato, é uma questão de subsistência. Então, eu acho assim: fazer o Brasil olhar para isso, só quando tiver economicamente mais estável. Porque, agora, a prioridade é ganhar dinheiro, mesmo. (E, EMPRESÁRIO).

Além da “correria do dia a dia”, o empresário C enfatiza a falta de conhecimento como um limitador das ações ambientais que poderiam ser adotadas:

Mas por falta de conhecimento, de como fazer e também na correria do dia a dia você acaba não se dedicando muito a isso. Você acaba fazendo... Pelo menos aqui a gente tá fazendo o que dá para ser feito de forma mais efetiva. Porque se você for se envolver com “n” coisas, às vezes você não consegue fazer tudo, né. Então, me preocupa a parte de tecido. O tecido, eu ainda não consegui uma forma de... De não colocar no lixo comum. (C, EMPRESÁRIO).

Para o empresário D, o problema está na lacuna entre o que se fala e o que se está, efetivamente, disposto a fazer, entre o discurso descomprometido e a intenção verdadeira, bem como na inversão de valores que leva a premiar aquilo que é obrigação de cada cidadão.

Mas muitas pessoas não têm noção do que seja Responsabilidade Socioambiental ou social. É uma questão de obrigação. Quando o pessoal do Instituto Ethos fez a minha primeira avaliação para essa parte de responsabilidade social, eles perguntaram assim: o que você acha de ser indicada ao prêmio? Eu falei: Olha, eu acho que eu não deveria ganhar o prêmio, porque o que eu tô fazendo é obrigação. Só que o mundo tá passando por uma inversão de valores tão grande que, hoje quando você cumpre uma obrigação, você é virtuoso. Eu não sou virtuosa, eu tô fazendo a minha parte. Se cada um se preocupasse... O que é que falta? Se cada um se preocupasse realmente... Porque não é só sentar para tomar um Chopp e conversar sobre isso. Outra coisa é você se preocupar em fazer parte da sociedade civil organizada e tentar trocar ideias. (D, EMPRESÁRIO).

De um modo geral, apesar de perceber que o empresário sabe o quanto a questão ambiental é urgente, na visão de F muitos encaram a incorporação da variável ambiental aos negócios como uma opção, algo que pode ser protelada em função dos custos de adequação.

A percepção que tenho é a de que todo mundo sabe que a variável ambiental hoje é uma parte inafastável da vida empresarial. Da mesma forma que o direito tributário preocupava e continua preocupando, hoje o meio ambiente preocupa tanto quanto. Mas uma coisa é certa: muitos empresários ainda veem a questão ambiental como se fosse uma oportunidade de negócios que eu não estou interessado agora. Eu falo sobre licenciamento e obrigações, eles se mostram preocupados, mas dizem “não, deve ser muito caro fazer um estudo de impacto ambiental, contratar uma consultoria, um especialista, eu não sei se quero agora”. Eu não sei se todo mundo tem a percepção de que isso é uma obrigação, não é uma sugestão. (F, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Especificamente em relação à Nova Friburgo, o entrevistado H deixa entrever que, de alguma maneira, a busca de soluções para a questão dos resíduos têxteis encontrou entraves, passando a não ser conveniente ou prioritária a sua abordagem em determinado momento:

Essas coisas ao serem tocadas, nunca eram muito bem aceitas, aprofundadas. Não era naquele momento interessante para tocar no assunto. Até porque a indústria de confecção em Nova Friburgo começou informalmente. E para nós foi o que manteve a economia local. Esse informal, no momento que a gente chegou para tentar conversar alguma coisa... O máximo que a gente chegou foi à Fábrica de Trapos. Que, por causa da política, de repente cortou. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

A gente sempre teve muita dificuldade em chegar até a questão do retalho, porque sempre havia uma... Uma rejeição, tá. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

5.3. QUANTIDADE

De acordo com Bellen (2006), o levantamento quantitativo e qualitativo é um dos primeiros passos na gestão dos resíduos, pois possibilita estudos para a implantação de novos métodos e procedimentos que visem à eliminação ou a minimização das perdas decorrentes do processo produtivo, permite conhecer os resíduos que são potencialmente recicláveis, além de gerar indicadores que auxiliarão no estabelecimento de metas, análise de prioridades etc.

Perguntados sobre a adoção de procedimentos para a quantificação das sobras de tecido todos os empresários admitiram ter conhecimento, porém não adotarem rotinas neste sentido.

Não tenho ideia. Já fiz um curso que tinha como calcular o desperdício. Só que tudo tem que ser pesado e é tudo muito corrido e não dá tempo de tá pesando o desperdício. Já fiz o curso que ensinava a ver direito o desperdício, mas não faço. (B, EMPRESÁRIO).

Acho que em torno de 20%. Eu não parei para fazer esse cálculo do meu desperdício aqui na fábrica. Eu vou até procurar ver... E a gente não sabe o que fazer com essa sobra, né. (C, EMPRESÁRIO).

O empresário A declarou ter feito o cálculo do percentual de resíduos sobre a quantidade total de entrada de tecido no processo durante algum tempo, porém interrompeu o controle quando precisou dedicar mais tempo às atividades da produção. Devido ao reconhecimento a importância dessa informação como ferramenta para a otimização do processo de corte, imediatamente após a entrevista tomou providências para a retomada das rotinas de controle, prontificando-se a colaborar com esta pesquisa informando, posteriormente, a média percentual de desperdício e o peso em quilos do resíduo mensal de sua empresa.

Quando se trata do APL a situação de desconhecimento se repete, no entanto com um agravante: mesmo que as empresas formalmente constituídas adotassem procedimentos para um inventário quantitativo e qualitativo dos resíduos e informassem tais números, seria difícil apurar essa informação em relação ao todo, posto que há uma grande quantidade de confecções atuando na informalidade.

A gente não tem como ter noção disso. Por quê? Existem muitas empresas informais dentro do Polo e a gente não tem nem como saber o volume de compra porque entra por diversos canais diferentes. Para a gente conseguir descobrir o volume é difícil. Mas em torno de 20% de tudo que entra vira lixo. Isso na melhor das hipóteses. (E, EMPRESÁRIO).

A gente teve isso talvez no ano de 2005, 2006. Mas isso, a gente precisava de um número para poder... A gente perdeu a noção disso, tá. Ninguém sabe. Ninguém sabe. Ninguém sabe. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Na percepção dos entrevistados, a quantidade de resíduos gerada no APL está entre 100 e 120 toneladas por mês.

A gente estima que esses dados, que nem o pessoal da confecção consegue precisar, esteja em torno de cem toneladas mês de resíduos de confecção. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Hoje nós estamos próximos a 120 toneladas/mês. Isso já é certo. (K, MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

Você viu alguma coisa escrita? Não. Eu escutei muito palpite de sogra, mas coisa certa, nenhuma. (J, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

5.4. COMPOSIÇÃO DOS RESÍDUOS

Quando se aborda o aspecto qualitativo do resíduo também não há definições precisas, só a percepção unânime de que a grande parte do tecido residual seja composta da mistura de poliamida e elastano, com a predominância do primeiro material na composição do produto.

Ninguém sabe. Ninguém sabe. A gente só sabia que algodão era uma quantidade pequena, mas a gente sabe que o resto é uma quantidade muito grande, não é. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

O grande problema, que não é só nosso, mas do polo de forma geral é o que fazer com os resíduos de poliamida com elastano, que é a maior parte da composição dos tecidos que nós usamos. (E, EMPRESÁRIO).

5.5. DESTINAÇÃO

A principal dificuldade encontrada no APL é a definição do que fazer com o resíduo de tecido sintético, principalmente a mistura de poliamida e elastano, comumente conhecida como lycra. Sem ter uma aplicação para os retalhos ou um local para dispor corretamente acabam indo para o lixo.

Todo o resíduo que é de algodão se resolve fácil, esse já tem destinação. Tem pessoas que coletam e reaproveitam de alguma maneira. Mas o de lycra, ninguém aproveita. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Eu acredito que quem trabalha com material sintético tenha dificuldade e põe mesmo no lixo comum, mas eu sei de empresas que trabalham muito com tecido que tem algodão na composição e que destinam para empresas que levam para a Petrobras, para fazer aqueles cordões de isolamento de óleo quando tem algum tipo de vazamento. Então, eles usam... Fazem isso como se fosse uma estopa, então é certo. Não sobra nada, eles pegam tudo, porque eles usam muito aquilo. (A, EMPRESÁRIO).

Ao mesmo tempo em que o empresário não sabe o que fazer com o resíduo sintético, as autoridades ambientais também então não têm uma orientação precisa acerca da destinação correta para tais materiais:

Agora eu não sei o que a governança está fazendo ou propondo quanto à questão de resíduos industriais. Eu não conheço instruções sobre o que é para fazer. Não adianta só dizer, mas tem que ser dito pra gente como a gente pode fazer, né. (C, EMPRESÁRIO).

E aí o que acontecia, quando ia licenciar, a primeira coisa que confecção perguntava era: “Tá bom, eu tenho que ter um manifesto de resíduo, mas a quem eu entrego o meu resíduo?”. E a gente ficava meio sem ter o que responder. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

A fabricação de estopa costurada é uma alternativa para a reutilização de retalhos de algodão ou de algodão com elastano, comumente chamados de *cotton* pelos profissionais do segmento. Pelo fato da fibra natural ser hidrofílica, isto é, ter excelente capacidade de absorção, os retalhos são costurados formando uma camada espessa e são vendidos para serem utilizados na limpeza e remoção de graxas, líquidos etc.

Algodão e algodão com elastano (cotton) eu absorvo, mais ou menos, cinco toneladas/mês de três confecções e fabrico estopa. (K, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Eu trabalho com as *offshores*, que são indiretamente ligadas à Petrobrás. (K, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

O entrevistado K, que trabalha recolhendo esse tipo de retalho de tecido, fabricando as estopas e revendendo o produto, diz ter optado por esta atividade após sua aposentadoria, não

só pela questão financeira, mas por se sentir incomodado ao ver sobras de tecido indo para o lixo quando poderiam gerar emprego e renda para a população carente:

Isso eu faço com comunidades carentes, por exemplo, terceira idade. Agora tá pra entrar a Pestalozzi, querendo fazer também. Então, eu trabalho com esse pessoal carente. (K, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Existem grupos, cooperativas e pessoas isoladas também. Tem uma família; tem a associação das mulheres de Macuco; tem um grupo de terceira idade, a Casa da Convivência, de Cordeiro, que também trabalha comigo e três pessoas daqui de Friburgo. (K, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Quando se trata de conciliar a questão da sustentabilidade ambiental com a estratégia, a empresa do entrevistado D vem se destacando por iniciativas que já lhe renderam quatro prêmios de Responsabilidade Social e um de inovação.

De acordo com o empresário E, praticamente 30% de tecido não aproveitado no processo está sendo empregado na fabricação de bonecos de pano que são vendidos junto com as roupas de dormir fabricadas pela empresa.

Para D, a sua biografia, associada à insatisfação com a grande quantidade de resíduos gerados no processo, fez com que, diante de uma grande dificuldade financeira enfrentada pela empresa percebesse a oportunidade de conciliar benefícios ambientais com estratégia de negócios:

A questão do reaproveitamento de resíduos de tecido é uma coisa minha cultural, de criação porque a minha mãe era costureira, ela costurava para fora, e a gente era muito pobre, então ela tinha aquela preocupação com os retalhinhos que sobravam. A cliente levava um corte de tecido e às vezes sobrava aquele cantinho do lado e mamão pedia autorização já que aquilo não ia servir de nada para cliente e fazia as nossas roupas. (...) Então, quando eu comecei a fabricar o pijama de malha que eu comecei a perder muito, aquilo começou a me incomodar demais, porque eu falava: como pode eu perder tanto. Era a questão de querer arrumar um direcionamento para aquilo mesmo. (D, EMPRESÁRIO).

No caso, eu fechei a empresa uns dias e peguei aqueles retalhos que nós tínhamos. Porque o que eu tinha diagnosticado se eu fizesse 100 bonecos eu tinha pedido de 200. Se eu fizesse 200 eu tinha pedido para 500. Eu vi que a demanda era grande e como eu tinha muita mercadoria pronta eu falei assim: “Eu vou fazer uns kits, vou botar o boneco junto com o pijama pra poder botar o pijama pra fora. Aí eu me diferencio do meu concorrente. (D, EMPRESÁRIO).

Atualmente a empresa produz entre três a quatro mil bonecos por mês e esta em processo de certificação junto ao INMETRO. Além da sustentabilidade ambiental por meio da reciclagem, a empresa agrega às ações promovidas os conceitos de inclusão social e respeito às diferenças, fruto de um trabalho orientado por profissionais da área ambiental e pedagógica.

Uma possibilidade que está sendo estudada para a destinação dos resíduos têxteis sintéticos das confecções do APL é a queima em fornos de cimento, também chamados de fornos de clínquer. A alternativa da queima divide opiniões dos poucos que parecem estar a par do assunto e gera polêmica. De um lado, os que estão a favor argumentam ser esta uma prática segura e licenciada, que traz benefícios ambientais e que as cimenteiras não colocariam em risco sua reputação fazendo algo que trouxesse algum risco ambiental:

Tem muita preocupação sobre isso. Mas é uma coisa licenciada pelo INEA. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Na Europa hoje, você não licencia uma cimenteira se ela não der a garantia de co-processar todo o resíduo do local onde será montada. Todo o resíduo. Todo o combustível usado na cimenteira ele tem que ser com resíduo industrial do local onde será montada. Então isso não é a gente que tá descobrindo. Não é novidade. É preciso desmistificar isso: “que a cimenteira tá queimando lixo tóxico”. Eu desconheço isso. Pode ser que alguém, em determinado momento, descubra uma solução. Consiga separar o elastano da poliamida. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Uma fábrica de cimento não vai colocar em risco tudo dela – maquinário, anos de tradição, a licença ambiental que ela tem – por causa de queimar lycra. Eles não recebem isso de qualquer maneira. Existem limitações. Se colocar de qualquer maneira, entope a chama. [...]. A fábrica de cimento só aceita a lycra toda reduzida, se não ela não aceita. Então, ele se propôs a fazer isso, entrou com o pedido de licenciamento e já se licenciou. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

As restrições quanto à queima residem em dois pontos: a incerteza acerca da não toxicidade das emissões atmosféricas geradas e a possibilidade de encontrar-se uma solução que, além de dar destinação aos resíduos também possa gerar emprego, renda ou inclusão social. Sobre a primeira restrição ouviu-se os seguintes argumentos:

O que não é muito legal é que nas cimenteiras isso gera fumaça e a gente ainda não tem a análise dessa fumaça para saber até que ponto ela é tóxica ou não. Como no teste na cimenteira foi queimado tudo misturado, eles não têm noção da toxicidade se começar a queimar isso em quantidade grande. Esse, até agora é o único caminho, mas a gente não tem o final dele. (E, EMPRESÁRIO).

Queimar é muito cômodo. É o mais fácil que tem. Queima! Queima! E o que vai fazer com o resíduo da queima? Que são gases algumas vezes extremamente tóxicos. (J, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

A principal preocupação, neste caso, é em relação às diferentes composições dos tecidos usados no APL e o seu controle nos fornos:

A grande dificuldade é que o que se vai queimar pode ser de diferentes polímeros. Pode ser poliéster, pode ser poliuretano, podem ser várias. Então, não é pegar um balaio de gato... Isso é um ponto importante no APL, que tivesse uma coleta seletiva do resíduo gerado. Por exemplo, a fibra têxtil usada no pijama é diferente da usada na linha praia. Se queimar tudo junto, não se sabe o que está queimando. Por isso é que eu acho difícil de controlar e acho que não foi feito teste nenhum. É só interesse financeiro. É barato queimar. Não envolve responsabilidade. (J, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Quanto a esse argumento ouviu-se as seguintes respostas:

Olha só, eles tem os filtros com certificações europeias. O sistema que eles usam aqui é a mesma que se usa lá fora. (L, MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

Tem as análises que eles têm que fazer por causa do cloro. Esses materiais... O elastano, contem muito cloro. Então eles têm uma... Uma... Porque isso dá problema também no forno de cimento, na queima. Então isso aí é dosado. Lá na mistura de outros componentes, outros materiais, pra que não fique esse valor muito alto. (L, MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

Quem é a favor do co-processamento em cimenteira retruca que o artesanato não conseguirá dar vazão a quantidade gerada pelo APL, que nem todo o material é reaproveitável e que não há suporte que viabilize uma solução imediata:

Trabalhinhos manuais resolve uma quantidade mínima. A gente não pode pensar só nisso. A meu ver, por agora e por um bom período a solução é o co-processamento em cimenteira. (I, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Não adianta você dizer: “Ah, que gracinha que ficou.” Mas é uma coisa que não tem serventia para nada. Não adianta você falar: “Ah, queimar o resíduo é um crime”. Pô, então você pega e dá a solução. É muito fácil falar. A gente entende o posicionamento de algumas pessoas ao falarem isso, mas não temos suporte para fazer diferente. O empresário, a política em si, eu digo, os órgãos públicos não tem outra solução para apresentar. (L, MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

Seja qual for a destinação encontrada para os resíduos das confecções do APL, a coleta deverá ser realizada por empresa licenciada e isso terá um custo. Quanto a esse aspecto, K e L alertam a respeito do problema da informalidade. Afinal o que será feito para evitar que as confecções informais poluam o meio ambiente?

E a informal? Como eles vão se desfazer do lixo? Hoje eles colocam na rua, na frente da confecção deles. No dia que começarem a fiscalizar, os resíduos vão mudar de endereço. (K – MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

O meu medo é esse. Não existe estrutura para fiscalização. Você monta um negócio: Vamos dar destino à Lycra. Tudo direitinho. Mas aí mistura o lixo das confecções informais junto com o lixo orgânico... (L, MEMBRO DA SOCIEDADE CIVIL).

5.6. CONSEQUÊNCIAS

Sobre como os resíduos da confecção pode afetar o meio ambiente e os moradores da região, observa-se no depoimento abaixo a menção às suas características e como pode contribuir para a degradação do solo quando depositado diretamente no aterro:

O lixo das confecções é terrível para o aterro, porque ele faz escorregar tudo, ele é escorregadio; ele isola o orgânico da terra. Ele é terrível. Ele não pode ser jogado num aterro. O aterro para o resíduo de confecção tem que ser específico, assim como também o lixo hospitalar. Ele é um lixo diferente. E a gente descobre que no fundo não é lixo. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Essas características impactam o capital natural e comprometem alguns serviços ambientais, como por exemplo, a retenção de sedimentos no solo, o controle da erosão e o controle de enchentes. Uma das consequências apontadas pelo entrevistado H no período em que a concessionária responsável pela coleta de lixo urbano deixou de recolher esse tipo de resíduo foi a seguinte:

Olha só. Sabe o que aconteceu depois que o gari deixou de pegar? Eles levavam um pouquinho do lixo da sua fábrica para casa e misturava com o seu lixo doméstico. (H, REPRESENTANTE DE INSTITUIÇÃO-MEMBRO DA GOVERNANÇA).

Devido às características topográficas do município e a ocupação desordenada de encostas, cumes e rios, o lixo é uma grande ameaça em época de chuvas, pois causa o acúmulo de água e faz os terrenos ficarem ainda mais pesados, aumentando o risco de deslizamentos. Nestas circunstâncias, a terra que desce das encostas arrasta um grande volume de lixo, contribuindo para o assoreamento dos rios e córregos da região. (O ECO, 2010).

6. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo conhecer a percepção de atores do Arranjo Produtivo Local de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região em relação à sustentabilidade ambiental, no que se refere à atividade desenvolvida no APL.

O tema explorado na pesquisa qualitativa foi os resíduos têxteis gerados pelas confecções do APL e os subtemas foram: consciência, prioridade, quantidade, composição, destinação e consequências.

De modo geral, por meio das percepções dos empresários e membros dos membros da governança, constatou-se que existe no APL a consciência acerca dos impactos ambientais provocados pela geração de resíduos têxteis, porém, por conta das restrições financeiras com que convivem os micro e pequenos empresários e da importância da atividade para a geração de emprego e renda para a região, há uma tendência de relegar as questões ambientais ao segundo plano, de forma que as ações são mais reativas, que estratégicas.

Conclui-se que, paralelamente às medidas de comando e controle e os encaminhamentos de soluções mais imediatas, assume grande importância em longo prazo, a educação ambiental, o desenvolvimento tecnológico e o emprego de ferramentas de gestão ambiental para a minimização da geração de resíduos têxteis na fonte geradora.

Com estas considerações, espera-se que este trabalho possa contribuir para a ampliação dos debates acerca da dinamização dos APLs, enriquecendo os argumentos a favor do planejamento de ações que promovam o desenvolvimento econômico e social, sem preterir a preservação do meio ambiente.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BELLEN, Hans Michel van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL. Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.

_____. - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE. Departamento de Emprego e Salário. Coordenação-Geral de Estatísticas do Trabalho. **Relatório anual de informações sociais - RAIS**. Brasília: MTE, 2009. Disponibilizado em: 05/08/2009. DVD.

CRESPO, Samyra (coord.). **O que o brasileiro pensa do meio ambiente, do desenvolvimento e da sustentabilidade: pesquisa nacional**. Brasília: MMA/Mast/Iser, 1997.

DOWBOR, L. **Política nacional de apoio ao desenvolvimento local**. 2008. Disponível em: <<http://dowbor.org/>>. Acesso em: 25 de fev. 2010.

FIRJAN. Súmula Ambiental. **Pesquisa gestão ambiental 2008** – Diagnóstico ambiental das indústrias do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Divisão de Meio Ambiente, ano XIII, n. 143, jan. 2009.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Edusp, 2005.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>>. Disponível em: 12 de jun. de 2011.

O ECO. Disponível em: <http://www.oeco.com.br/reportagens/37-reportagens/1840-oeco_20378>. Acesso em: 19 de agost. 2010.

OLIVEIRA, J. A. P. de (org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE, 2003b. (série documentos).

TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Local com Cidadania. In: TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Cidadania e Desenvolvimento Local**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2007.

VILLELA, Lamounier Erthal; PINTO, Mario Couto Soares. **Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro**. Revista ADM. MADE, ano 9, v.13, n.2, p.34-47, maio/agosto, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n5/v43n5a05.pdf>>. Acesso em: 20 de agost. 2010.

VILLELA, Lamounier Erthal; MAIA, Sergio Wright. **Formação Histórica, Ações e Potencial da Gestão Social no APL de Turismo em Visconde de Mauá RJ/MG**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 1067-1089, 2009. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/32/23>>. Acesso em: 29 de agost. 2010.



CRA/RJ

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO