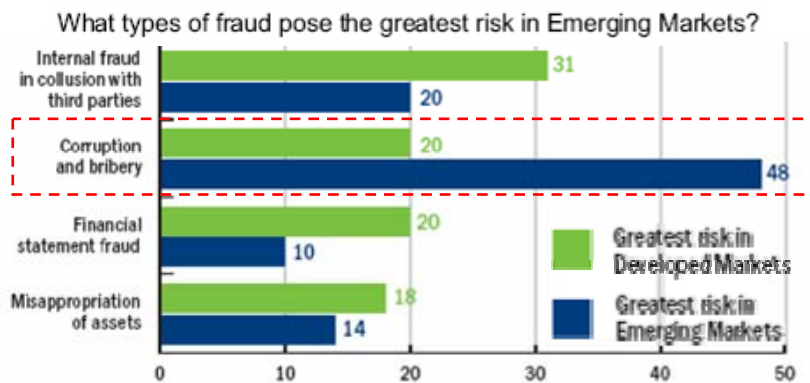


Ética organizacional na China

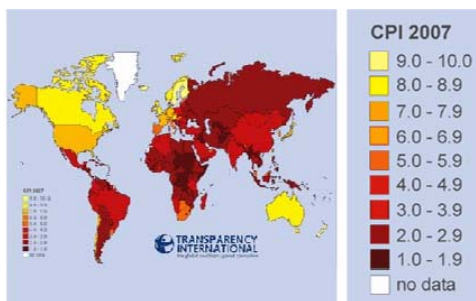
Flávio Serebrinic

Comportamentos antiéticos e fraudes são problemas enfrentados por empresas em todo o mundo. Estas situações são frequentes, custosas e deterioram a lucratividade das companhias. De acordo com a ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), organização dedicada ao combate de fraudes e crimes de colarinho branco, as organizações americanas estimam suas fraudes equivalentes a 5% de seu faturamento anual.

Em países emergentes, com menor preocupação sobre o combate às fraudes e consequentemente controles menos eficientes, este número tende a ser ainda maior. Nestes países, corrupção e práticas de suborno são os principais padrões de fraudes, de acordo com a 9ª Pesquisa Global sobre Fraudes realizada pela Ernst e Young, de junho de 2006, conforme gráfico abaixo.



A China também enfrenta problemas similares com fraudes, elas fazem parte do dia-a-dia dos negócios. Seu índice de percepção de corrupção (CPI – Corruption perception index - 2006), medido pela organização Transparency International, é de 3,3 pontos, similar ao índice brasileiro, contra uma média mundial de 4,1 pontos. Países como Finlândia, Islândia, Nova Zelândia, Dinamarca e Singapura possuem índices acima de 9,0 pontos.



A sociedade chinesa ainda está se adaptando às mudanças que a rápida abertura econômica impôs ao seu modo de vida. Com praticamente um quinto da população mundial, crescimento econômico anual elevado, e a posição recém adquirida de maior exportador do mundo, sua importância econômica é indiscutível.

No entanto, este é um mercado bastante competitivo. Empresas de todas as partes do mundo e de diferentes ramos de atuação procuram tirar proveito de um enorme mercado com tendência de crescimento contínuo nos próximos anos.

Este é também um mercado pouco regulamentado. Por exemplo, as leis de proteção aos trabalhadores entrarão em vigor apenas a partir de 2008. Neste ambiente sem referências comportamentais claras, não são raras práticas de exploração do trabalho e de desrespeito à propriedade intelectual.

Empresas estrangeiras que se estabeleceram na China focaram sua estratégia no crescimento de seus negócios e conquista de market share, dando pouca importância a perdas de resultado relacionadas à fraudes e comportamentos antiéticos.

Gradativamente, porém, o cenário vem mudando.

O governo chinês lançou uma forte campanha anti-fraude. Todos os dias são divulgados em vários veículos de comunicação a punição de políticos, militares, entre outros, relacionados a casos de fraudes. O sistema legal do país deve se tornar mais similar às práticas internacionais, como parte dos esforços para a China punir oficiais corruptos e se adaptar à Convenção anticorrupção da ONU.

Visando preservar e desenvolver seu negócio em um ambiente competitivo, de regras pouco claras, porém em transformação, empresas multinacionais começaram a implantar iniciativas de combate às fraudes internas. Mais do que assegurar a sua sobrevivência, estas iniciativas visam dar às empresas um diferencial competitivo sobre seus concorrentes, devido ao aumento de lucratividade relacionado à redução destas fraudes.

Uma das principais iniciativas é o desenvolvimento de regras de conduta para toda a empresa. Estas regras devem ser mais claras e específicas do que em outros países, sem margem para erros de interpretações, característica presenciada constantemente em reuniões de negócios ou até em simples atividades do dia-a-dia.

Estas regras devem ser aplicáveis no dia-a-dia e levar em conta os costumes locais. Em alguns casos, as regras devem ser ainda mais detalhadas. Por exemplo, datas especiais como o ano novo chinês e o moon festival, quando presentear a todos é uma tradição, devem apresentar normas específicas.

As regras devem ainda atingir todos os níveis hierárquicos da empresa, de forma similar, o que é um grande desafio em uma cultura em que a hierarquia possui um valor muito forte. Basta participar de reuniões com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para percebermos que as pessoas que ocupam cargos mais baixos sentem-se impedidas de dar sua opinião.

Outro aspecto importante da cultura chinesa são os “*guanxis*”, extensas redes de relacionamentos pessoais. Quando alguém está dentro de um “*guanxi*”, está

comprometido com as outras pessoas da rede e tentará ajudá-las de qualquer forma. São importantes para o desenvolvimento de relacionamentos comerciais. Porém, ameaçam as empresas, ao estabelecerem um ambiente propício a contratações e promoções indevidas, favorecimento de fornecedores, superfaturamento, desvios de ativos, uso impróprio de informações sensíveis, entre outros.

Definir regras claras de relacionamentos internos e com fornecedores ajuda a reduzir os problemas relacionados aos “*guanxis*”, porém não é a única solução.

A estruturação de uma unidade de inteligência preventiva, que realiza a identificação, rompimento e prevenção de fraude, através da análise de informações de diversas fontes, mostra-se uma ferramenta poderosa contra esta ameaça.

Pessoas que não fazem parte do “*guanxi*” se sentem incomodadas por serem preteridas em diversos aspectos. O estabelecimento de canais de denúncias dá oportunidade para estas pessoas falarem sobre estes relacionamentos. Estas denúncias, cruzadas com informações vindas de monitoramento de e-mails, relatórios de sistemas corporativos (RH, compras, etc), analisadas por um time devidamente capacitado, viabilizam a identificação de fraudes e dão às empresas subsídios necessários não somente para o rompimento destas fraudes, mas também ao estabelecimento de controles que permitem a sua prevenção.

Difícilmente uma empresa conseguirá tratar todos os seus riscos. Além disso, a relação custo x benefício destas iniciativas pode não ser adequada. Porém, as empresas devem conhecer os seus riscos e definir quais devem ser tratados.

Ao realizar o mapeamento de seus riscos operacionais a empresa terá subsídios para priorizá-los e tratá-los. Além do custo e benefício, deve-se levar em conta a dificuldade de implantação de soluções, levando em conta fatores tipicamente relacionados à realidade chinesa, como a grande dispersão geográfica e a existência de línguas e culturas diferentes entre as diversas províncias do país. Para a priorização ser ainda mais efetiva, deve-se considerar também a enorme diferença econômica, educacional e de infraestrutura entre as grandes cidades e o interior do país, criando obstáculos para a aceitação de novas iniciativas, especialmente quanto relacionadas ao aumento de controle.

Ao contrário de alguns países, não é incomum vermos funcionários serem demitidos, processados e presos devido às fraudes cometidas. Na China, um forte balanço de consequências, com punições severas quando necessário, é fundamental para o sucesso destas iniciativas. Iniciativas como estas se mostram úteis para que as empresas possam romper fraudes, inibir comportamentos antiéticos e conseqüentemente melhorar seus resultados, proporcionando vantagem competitiva e um ambiente propício para o desenvolvimento de seus negócios de forma mais consistente e segura.