

ANO 1 - Nº 2

julho 2000

REFLEXÃO

CRENÇAS E RIQUEZAS

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Instituto Ethos Reflexão é uma publicação
do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social,
distribuída gratuitamente aos seus associados.

Agradecimento

Charles Handy, pela autorização ao uso e reprodução do prefácio
de seu livro *The Hungry Spirit*, páginas xi a xix.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
Rua Francisco Leitão, 469 – 14º andar – Conj. 1407
05414-020 – São Paulo – SP
Tel./Fax: (0xx11) 3068.8539
e-mail: ethos@ethos.org.br
visite o nosso site: www.ethos.org.br

APRESENTAÇÃO

Neste segundo número de “Instituto Ethos Reflexão”, fomos buscar no depoimento do escritor irlandês Charles Handy, o estímulo para o questionamento das decisões e das ações que tomamos em nosso cotidiano, tanto como empresários quanto como cidadãos.

O texto, denominado “Um Prefácio Pessoal”, foi extraído do livro The Hungry Spirit. Nele, Charles Handy relata a experiência que o levou a fazer uma reflexão sobre sua vida e seus valores, após o falecimento de seu pai.

A partir daquela perda, o autor questiona as prioridades que fez na sua vida e discute as conseqüências promovidas pela sociedade capitalista, como “A velha moda de transformar tudo em negócio, mesmo nossas próprias vidas, não parece ser a resposta.” (...) “O dinheiro é um modo de vida e não seu fim. Deve haver alguma coisa que possamos fazer para restaurar o equilíbrio.”

E aborda questões extremamente relevantes sobre o papel das empresas no processo de transformação social: “Pode o capitalismo tornar-se mais decente e, seu instrumento, a empresa, trabalhar de maneira mais clara para o bem de todos, em todos os lugares?” (...) “Pode a riqueza criada ser usada de modo a que todos possam se beneficiar, não apenas alguns poucos felizardos?”

A publicação deste “Instituto Ethos Reflexão” objetiva contribuir para o exercício do pensamento crítico nas organizações. O desafio que a realidade coloca a cada um de nós é enorme e temos muito o que fazer. Não existem respostas prontas, mas, sem dúvida, assumindo novas atitudes e incorporando a responsabilidade social como novo paradigma de gestão empresarial, estaremos construindo uma sociedade mais próspera e justa para todos.

“A liberdade essencial do indivíduo sempre foi a força motriz de uma democracia, liberdade essa combinada com o compromisso. Se você quiser colher as flores, é necessário ajudar a cuidar do jardim. Em outras palavras, a cidadania é a oportunidade de fazer a diferença no lugar ao qual você pertence. É essa força que as organizações devem encontrar, à medida em que os indivíduos passem a esperar de suas comunidades de trabalho os mesmos direitos, liberdades e responsabilidades encontrados em sua comunidade mais ampla.”

Charles Handy

UM PREFÁCIO PESSOAL

Charles Handy*

Estou escrevendo estas palavras em um quarto que tem vista para os campos e florestas da Anglia Oriental. É uma cena pastoril idílica, que está apenas esperando ser captada pelo pincel de um John Constable moderno. Velhas fotografias mostram que a cena era exatamente igual 100 anos atrás. Algumas coisas nunca mudam. No vilarejo atrás de mim, as pessoas apaixonam-se, têm filhos, levam seus cachorros para passear, e falam da vida de seus vizinhos como sempre fizeram. Os grandes temas da vida com os quais sempre temos de lidar — amor e morte, solidão e responsabilidade — permanecem conosco.

As aparências enganam, todavia. Há cem anos os homens ceifavam as colheitas dos campos a uma velocidade de um acre por dia. Agora o John consegue ceifar os 20 acres em apenas um dia, segundo o contrato. A pequena fazenda da qual aqueles pequenos campos faziam parte foi engolida por algo

maior, e aquele determinado modo de trabalhar terminou para sempre. As pessoas do vilarejo não trabalham mais na terra, mas trabalham para firmas de computadores, para corretoras imobiliárias, para editoras ligadas a computadores e máquinas de fax, em vez de trabalharem com as ferramentas agrícolas. É um trabalho que tanto os homens como as mulheres fazem igualmente bem, o que significa que tanto os maridos como as esposas passam a maior parte do dia fora de casa. Aqui já está uma diferença. As casas têm alarmes contra roubos em suas paredes, quando há algum tempo atrás ninguém pensava em trancar suas portas.

Os alarmes foram instalados porque há mais coisas de valor que podem ser roubadas naquelas casas hoje do que naquela época. As pessoas estão muito melhor, materialmente falando. Contudo, algumas pessoas sentem que perderam alguma oportunidade ou, quando são jovens, temem nunca ter uma oportunidade.

Há mais escolhas sobre o que fazer, sobre o que comprar, e sobre onde viver, mas isto não torna as coisas mais fáceis necessariamente. Apesar de se ter a impressão de que algumas dessas casas sempre estiveram lá, as pessoas que nelas moram não nasceram no vilarejo e seus filhos partirão, assim que estiverem devidamente qualificados. Trata-se, hoje em dia, de uma comunidade transitória.

Nosso vilarejo é um microcosmos da sociedade. À primeira vista, a vida parece do mesmo jeito que sempre foi, mas olhando mais atentamente, percebe-se que as mudanças infiltraram-se por todos os lados. A mudança está impregnada na vida, e a maior parte dessa mudança nós gostaríamos de denominar progresso. Nossa cabana tinha um banheiro externo, quando a adquirimos 20 anos atrás, e não dispunha de eletricidade. É bem mais confortável agora. A vida, para quase todas as pessoas do mundo ocidental é bem mais confortável agora. Poucas coisas, contudo, não são consideradas “presentes de grego” e o sistema econômico de mercado livre, que tornou tudo isso possível, não é nenhuma exceção.

Acredito que muitos de nós estejam confusos pelo mundo que criamos para nós mesmos no Ocidente.

Estamos confusos com as consequências do capitalismo, cuja contribuição para nosso bem-estar é inquestionável, mas que

ao mesmo tempo separa os ricos dos pobres, consome tanta energia daqueles que nele trabalham, e nem sempre leva, ao que parece, a um mundo mais satisfatório. Eu não conheço sistema econômico melhor. Todavia, a velha moda de transformar tudo em negócio, mesmo nossas próprias vidas, não parece ser a resposta. Um hospital, ou mesmo minha vida, são muito mais do que apenas um negócio.

Que benefício pode trazer o fato de acumular riquezas que você provavelmente nunca poderá usar, e qual é a lógica da eficiência necessária para criar essas riquezas se um terço dos trabalhadores do mundo estão desempregados ou sub-empregados, conforme estima a Organização Internacional do Trabalho (OIT)? E onde terminará essa paixão por crescimento? Se continuarmos crescendo na atual

taxa, estaremos comprando os mesmos produtos 6 vezes mais, num prazo de 100 anos. Mesmo que o meio-ambiente mundial possa suportar a carga, o que faremos com todas essas coisas? Sete corporações classificam-se como maiores do que muitas nações — elas devem crescer ainda mais? Isso é tão importante?

A aparente falta de preocupação em relação a esses problemas por parte daqueles que ocupam posições de poder cheiram a complacência. Estou desapontado com a idéia de que essas preocupações acompanham inevitavelmente as mudanças, e de que o tempo, a tecnologia e o crescimento econômico terminarão por eliminar a maioria delas. Estou revoltado com o desperdício de tantas vidas ceifadas pela pobreza no meio dos ricos. Preocupa-me a falta de uma visão mais transcendental da vida e das finalidades da vida e a prevalência do mito econômico que dá o tom a tudo o que fazemos.

O dinheiro é um modo de vida e não seu fim. Deve haver alguma coisa que possamos fazer para restaurar o equilíbrio.

Não há dúvida de que a culpa é nossa. Deixamo-nos levar pela falsa sensação de segurança oferecida pelas tradições concorrentes da ciência, da economia e da religião. A ciência parece sugerir que somos

modelados por forças que fogem ao nosso controle, ou seja, relaxe e aproveite. A economia oferece a prosperidade material como o objetivo único universal e, se aceitarmos essa premissa, todo o restante seguirá inevitavelmente de acordo com as leis do marketing e com as normas da eficiência. As religiões também oferecem suas próprias formas de falsa segurança, promovendo a idéia de que, se você obedecer suas regras, ou, se confiar em um poder superior, tudo estará bem, se não for nesse mundo, então em algum outro mundo imaginário. A razão diz que qualquer uma dessas tradições pode estar certa, mas nosso coração revolta-se ao saber que nossos objetivos devem ser previamente designados, seja de uma maneira ou de outra.

Até mesmo George Soros está preocupado, ele que ganhou milhões com seus malabarismos no mercado. Hoje, ele destina muito de sua fortuna para fundações projetadas para fomentar as sociedades abertas em países que estão acabando de sair de sistemas de sociedades fechadas, ditaduras ou governos totalitários. Em um artigo expressivo publicado em janeiro de 1997 na revista *Atlantic Monthly*, ele demonstra sua preocupação com o fato de que o capitalismo do tipo “laissez-faire” estava por si só criando uma sociedade fechada, na qual apenas uma coisa conta: o sucesso material. Uma sociedade verdadeiramente aberta, diz ele, aceita que não existe uma verdade absoluta. Deve-se permitir e defender a necessidade da coexistência de uma variedade de crenças. Devemos ser todos livres para tomar nossas próprias decisões. As sociedades abertas demonstraram-se mais vigorosas, mais prósperas, e mais estimulantes do que as sociedades fechadas.

O capitalismo, que teoricamente deveria ter nos dado a liberdade talvez esteja, ao contrário, nos tornando escravos, com sua insistência no imperioso domínio econômico.

Não é a toa que estamos confusos e ávidos por algo diferente. Minhas esperanças surgem a partir do fato de muitas pessoas compartilharem essas dúvidas e preocupações, e de que sabem que a vida não é só um negócio.

Essas pessoas sentem que talvez seja o amor e a amizade, a responsabilidade para com os outros, ou a crença em uma causa, que vai fazer diferença em seu modo de vida. Ou seja, afinal, é importante acreditar em um objetivo para nossa vida, ainda que seja difícil realizar esse objetivo. A maioria de nós tem ambições modestas. Queremos viver vidas decentes em uma sociedade decente e, com um pouco de sorte, é isto que poderia acontecer porque somos todos misturas de impulsos bons e maus, e de cabeças e corações em um mesmo corpo.

Se confiássemos em nós mesmos, e em nossos corações, um pouco mais, e bem menos nos

dogmas das disciplinas, poderíamos resgatar o controle sobre as coisas realmente importantes para nós.

Todavia, confusos como nos encontramos devido às falsas certezas científicas e econômicas, precisamos de algumas pistas. Pode o capitalismo tornar-se mais decente e seu instrumento, a empresa, trabalhar de maneira mais clara para o bem de todos, em todos os lugares? Pode a riqueza criada ser usada de modo a que todos possam se beneficiar, não apenas alguns poucos felizardos? E pode a educação ser reinventada de modo a oferecer a todos um começo de vida e não somente a alguns “geniozinhos”? Podemos cuidar de nossas vidas assim como cuidar da vida dos outros? Que regras deveriam existir em uma sociedade decente e quem deveria estabelecê-las? Que papel o governo deveria desempenhar nisto? Qual é, em última análise, o objetivo final da vida? Não há respostas certas para esta última pergunta, somente aquela que cada um de nós acredita ser verdadeira.

As crenças começam quando os fatos se esgotam. Ninguém pode provar, para sua própria satisfação ou para a satisfação de outros, que suas crenças estão certas. Mas quando elas captam, através dos sentidos dos outros, aquilo que é verdade, podem se tornar verdadeiramente poderosas. Eu suspeito, de fato, que os próximos grandes confrontos mundiais não ocorrerão entre nações ou sistemas econômicos conflitantes, mas entre sistemas de crenças, que

às vezes são chamados de religiões (como no Irã), algumas vezes de civilizações (como na Índia ou na China) e outras vezes culturas (como no Ocidente). Se o capitalismo deve se tornar nosso servo ao invés de ser nosso patrão, é porque nosso sistema de crenças assim o quer.

As crenças são sempre pessoais, mas não devem ser de caráter particular. Quando compartilhadas e divulgadas, podem mudar o mundo, mais do que os próprios governos são capazes. É por isso, portanto, que você deve saber como foi formado meu próprio conjunto de crenças antes que você comece a ler os pensamentos que surgiram a partir dele.

Tudo começou com uma morte, a de meu pai, que eu considerava um homem tranqüilo e bastante comum, apesar de bom e amoroso.

Ele foi pastor de uma pequena paróquia protestante na Irlanda rural por quarenta anos. Não ambicionava promoções, era cuidadoso com o dinheiro —

cuidadoso porque não tinha muito – perfeccionista em seu trabalho e sincero em suas críticas, que eram convencionalmente cristãs. Não participou muito da criação das riquezas do mundo ou de seu produto.

Aos dezoito anos, eu resolvera nunca ser pobre, nunca voltar para a igreja, e nunca ficar satisfeito com a posição em que me encontrasse na vida. Saí em busca de fama e fortuna, primeiro como executivo do petróleo no Sudoeste Asiático, depois como economista em Londres, e por fim, na época em que meu pai morreu, como professor na nova London Business School, correndo para todos os lados, tornando-me autor de teses e livros publicados, sempre na crista da onda dos novos tempos, ocupado demais para dar atenção à minha família. Minha filha disse alguns anos mais tarde que até seus dez anos, pensava em mim como “o homem que vinha almoçar conosco aos domingos”.

Então meu pai morreu, no auge dos seus anos. Fiquei extasiado com o número de pessoas que vieram se despedir daquele homem quieto e com a emoção que demonstraram. Claramente, ele havia afetado a vida de centenas de pessoas de um modo que eu jamais poderia ter imaginado. Ele certamente fizera algo que eu, obtusamente, não conseguira perceber. E, no final, acabou afetando minha vida também, ainda que não tenha vivido o suficiente para sabê-lo.

Percebi que aquilo que uma pessoa acredita sobre a vida e sua finalidade é o que realmente importa. Eu havia colocado minha fé, até aquele momento, no sucesso, no dinheiro e na família, provavelmente nesta ordem. Ainda acredito que essas coisas sejam

importantes, apesar de que, hoje em dia, eu invertaria sua ordem. Mas no fundo anseio por obter uma grande moldura na qual fixá-las. Em outras épocas, eu diria “Para que me preocupar?” e lembro-me de Cyril Connolly que, ao lhe perguntarem sobre a definição de uma vida boa, respondeu: “Escrever um livro, dar um jantar para seis pessoas e viajar para a Itália com alguém que você ama.” Esta é uma típica definição de divertimento para a classe média e divertimento, seja como for que você o defina, deve ser uma parte importante da vida. Até mesmo Cyril Connolly deve ter ficado entediado com seus jantares e com suas viagens à Itália, isto sem mencionar o prazer meio confuso de escrever um livro. “Estamos na vida para gastar nosso tempo sem fazer muita coisa”, disse Kurt Vonnegut, “não deixe ninguém convencê-lo do contrário.” Mas a última vez que contei, Kurt Vonnegut escrevera quinze livros. Isso é um trabalho sério. A cabeça e o coração talvez o estivessem puxando em diferentes direções, talvez ...

Minhas dúvidas e confusões não são exclusivas. No final de sua história sobre o século xx, *The Age of Extremes*, Eric Hobsbawm conclui: “Nosso mundo arrisca-se tanto a uma explosão como a uma implosão. É preciso mudar... Se a humanidade espera ter um futuro digno de honras, este não pode ocorrer através de um prolongamento do passado ou do presente. Se tentarmos construir o terceiro milênio sobre estas bases, fracassaremos. E o preço do fracasso, ou seja, a alternativa para uma sociedade modificada, são as trevas.”

Então o que é a vida? E o que é o progresso? Ao procurar responder a essas perguntas estarei

repetindo algumas coisas que já foram ditas, pois os filósofos têm debatido esses assuntos por pelo menos 2.500 anos. Mas, segundo o que declarou um desses filósofos, Jean-Paul Sartre, ainda precisamos entender essas coisas em nós mesmos.

Coisas estranhas estão acontecendo em nossas instituições.

Empresas, onde a maioria das pessoas trabalham, por um lado estão ficando menores, quase desaparecendo como instituições, mas, por outro, estão se tornando maiores do que algumas nações. No final, isto significa que elas são efetivamente responsáveis ou que respondem a ninguém a não ser a si mesmas e àqueles que com elas estão envolvidos.

Por outro lado, elas não possuem mais a mesma responsabilidade que costumavam ter por aqueles que com elas trabalham atualmente, ao invés de

trabalharem por elas, muitos dos quais externamente à organização. A velha idéia de propriedade como base para a riqueza e poder não funciona mais, quando aquilo que as organizações acreditam possuir termina por sermos nós. Nós, os indivíduos, não somos mais passíveis de sermos possuídos. Conforme desaparece toda a estrutura tradicional, nós, inevitavelmente, nos tornamos responsáveis por nós mesmos, muito mais do que antigamente. Somos “condenados a ser livres”.

As organizações, bem como os indivíduos, devem portanto decidir o que elas representam antes de decidir o que elas devem fazer.

É preciso uma filosofia para nossos tempos, tanto para as instituições, particularmente as empresariais, como para os indivíduos que, graças a Deus, não são mais os recursos humanos de uma entidade amorfa, mas pessoas, cada uma com sua própria vida a conduzir. Contudo, não somos livres para conduzir nossas vidas sem nos preocuparmos com os outros. Não podemos fugir das interconexões do mundo, especialmente porque quanto mais nos concentramos naquilo em que somos melhores, mais vamos precisar do conhecimento específico de outros.

A auto-suficiência é um sonho inútil.

Mesmo aqueles que cultivam suas próprias terras com produtos orgânicos precisam de caminhões feitos por outras pessoas para levar seus produtos ao mercado, por estradas mantidas por outras pessoas.

O encontro de si mesmo e de outros, de indivíduos ou de instituições individuais, e da comunidade, é provavelmente o assunto mais complexo de nossos tempos. No mundo anglo-saxão, o indivíduo é o ponto de partida, mas na Alemanha e no Japão, e particularmente no continente chinês, tradicionalmente a comunidade vem em primeiro lugar. Tanto o indivíduo como a comunidade, contudo, devem finalmente encontrar-se neste mundo moderno, chegando a um acordo entre liberdade e comprometimento. Sendo irlandês, não consigo viver sem as outras pessoas, mas minha vida começa comigo mesmo.

Chamo a isso de Egoísmo Conveniente, a busca de nós mesmos que, paradoxalmente, perseguimos melhor através de nosso

envolvimento com os outros.

Ser Convenientemente Egoísta significa aceitar a responsabilidade de fazer o máximo de si mesmo, em última análise, através da descoberta de um objetivo que seja maior e que supere a si mesmo. Trata-se do paradoxo do Epicurismo, onde melhor satisfazemos a nós mesmos quando olhamos além de nós mesmos.

Em nossos corações, todos nós gostaríamos de encontrar uma finalidade maior do que nós mesmos, porque isto nos elevaria a alturas que jamais sonhamos superar antes.

Se o individualismo que se encontra no coração do capitalismo for redefinido como um tipo de Egoísmo Conveniente, a sociedade poderá tornar-se um lugar melhor do que o mundo de hoje, onde a idéia é passar a perna no vizinho.

Este novo individualismo enxerga além do materialismo, uma coisa bem maior. A liberdade e as

escolhas que o capitalismo e a democracia liberal tornam possível não devem ser desperdiçadas com outras coisas mas podem ser usadas, ao contrário, para liberar mais pessoas para que não apenas possam ser, mas também possam ter. Nenhuma lei pode fazer com que isto aconteça, somente uma liberação do espírito humano que, na minha opinião, está ávido disto e está esperando apenas este Egoísmo Conveniente tornar-se uma moda e ser admirado.

O Egoísmo Conveniente é uma filosofia otimista porque acredita que, em última análise, somos pessoas decentes. Há bondade e maldade em todos nós e não deixa de ser algo sensato a sociedade tentar controlar a maldade. Mas grande parte de nossa vida é uma profecia auto-realizável. Se você pensar o pior das pessoas e demonstrá-lo, elas freqüentemente provarão que você está certo. Se os sistemas que projetamos são baseados no princípio de que não se pode confiar nas pessoas, então essas pessoas não se preocuparão em tornar-se dignas de confiança. Por outro lado, se você pensar que a maioria das pessoas é capaz, e que você pode confiar nelas, elas freqüentemente corresponderão às suas expectativas. Os otimistas são sempre presas do desapontamento, mas a vida sem esperança é uma tristeza.

* Charles Handy
Diss, Norfolk, England
"The Hungry Spirit", Broadway Books, New York, 1998, pg. xi.
Tradução de Daniela Binazzi.