

ANO 4 - Nº 10

outubro 2003

REFLEXÃO

ÉTICA E VALORES NAS EMPRESAS: EM DIREÇÃO ÀS CORPORAÇÕES ÉTICAS

por Victor Pinedo

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 a seus associados.

A mesa-redonda **Ética e Valores nas Empresas: em Direção às Corporações Éticas**, transcrita neste documento, realizou-se em 11 de junho de 2003, durante a Conferência Nacional 2003 — Empresas e Responsabilidade Social, do Instituto Ethos, no Novotel Center Norte, em São Paulo, SP.

Colaboradores do Instituto Ethos

Benjamin S. Gonçalves (coordenador), Carmen Weingrill, Leno F. Silva e Paulo Itacarambi

Edição

Benjamin S. Gonçalves e Célia Cassis

Tradução

Alberto Bezerril e Martha Villac

Revisão

Márcia Melo

Projeto Gráfico e Edição de Arte

Planeta Terra Criação e Produção

Tiragem: 4 mil exemplares

São Paulo, outubro de 2003.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
Rua Francisco Leitão, 469, 14º. andar, Conj. 1407
05414-020 — São Paulo, SP
Tel.: (11) 3897-2400 — Fax: (11) 3897-2424
Site: www.ethos.org.br

É permitida a reprodução desta publicação, desde que previamente autorizada por escrito pelo Instituto Ethos.

Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não autorizamos nem credenciamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma empresa (associada ou não) ou qualquer outra entidade utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Para esclarecer alguma dúvida ou nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo link Fale Conosco, do site www.ethos.org.br, no qual será possível identificar a área mais apropriada para atendê-lo.

Impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 120 g/m² — da Cia. Suzano, o offset brasileiro 100% reciclado.

APRESENTAÇÃO

O movimento de responsabilidade social empresarial tem demonstrado de maneira inequívoca os benefícios obtidos pelas empresas que adotaram uma gestão ética, transparente e comprometida com a qualidade das relações que mantêm com o meio ambiente e com os vários públicos atingidos por suas atividades. Mas como uma empresa pode tornar-se ética e transparente? Como enfrentar os dilemas éticos no relacionamento com seus funcionários, clientes e consumidores, fornecedores, concorrentes, a comunidade em que está inserida, os governantes e a sociedade em geral?

Para o consultor holandês Victor Pinedo, especialista em processos de transformação organizacional, o caminho é o aprendizado constante: “O comportamento ético resulta do crescimento individual e da maturidade. Há uma relação direta entre a evolução das empresas, a evolução dos seres humanos, a evolução de valores e o surgimento da ética. (...) Pessoas imaturas não podem ser éticas. Empresas imaturas tampouco. Elas podem trabalhar no sentido de se tornarem éticas, mas não podem ser éticas sem amadurecer”.

*Convidado a participar como palestrante da Conferência Nacional 2003 do Instituto Ethos, cujo tema central foi Ética e Responsabilidade Social, Pinedo emprestou seu dinamismo e sua vasta experiência à mesa-redonda denominada **Ética e Valores nas Empresas: em Direção às Corporações Éticas**, realizada em 11 de junho e coordenada por Carlos Ribeiro, presidente da HP Brasil, tendo como debatedores Celina Borges Torrealba Carpi, presidente-executiva da Libra, Augusto Luís Rodrigues, diretor de Comunicação da CPFL Energia, e José Luciano Duarte Penido, presidente da Samarco Mineração.*

*É a íntegra da brilhante palestra de Victor Pinedo e do debate que se seguiu que temos o prazer de apresentar nesta edição de **Instituto Ethos Reflexão**. Nela, você vai observar a relação existente entre a ética e a maturidade das pessoas e das empresas, as fases do processo de aprendizagem, a importância da emoção e da confiança mútua entre dirigentes e funcionários e a transformação a partir do envolvimento de todos com os valores da organização.*

ÉTICA E VALORES NAS EMPRESAS: EM DIREÇÃO ÀS CORPORAÇÕES ÉTICAS

Por Victor Pinedo

*Palestra proferida em 11 de junho de 2003, na Conferência Nacional 2003 —
Empresas e Responsabilidade Social, promovida pelo Instituto Ethos, em São Paulo.*

O título original desta palestra era apenas “Ética e Valores nas Empresas”, mas resolvi acrescentar o subtítulo “Em Direção às Corporações Éticas” porque penso que existem muito poucas empresas realmente éticas no mundo de hoje. Elas podem estar de fato evoluindo nessa direção, mas, até o momento, não creio ter encontrado nenhuma corporação que eu pudesse definir como ética.

Ética é um conjunto de valores. Quando dizemos que uma empresa ou uma pessoa é ética, nós nos referimos aos valores que essa pessoa ou essa empresa possui. Se meus valores se encontram em determinado nível de desenvolvimento moral e minhas atitudes estão de acordo com eles, isso é ética. É muito difícil dizer: “Eu quero ser ético, mas não posuo os valores corretos”.

Quanto a haver corporações realmente éticas... É preciso dizer que ser “realmente ético” não significa ostentar

uma fachada, não pode ser algo exterior. Ética é algo que existe internamente. Meus valores têm a ver com a maneira como sinto a vida. São o meu modo de viver. Também para a empresa, seus valores são o seu modo de vida. Meus valores verdadeiros formam minha visão de mundo, e eu não posso apenas agir como se fosse ético. Ou sou ético, ou não sou. Uma mulher nunca pode estar meio grávida. Ou está grávida, ou não está.

Devemos seguir na direção de uma sociedade ética, caso contrário teremos problemas. Nesta palestra, tentarei mostrar a vocês que, se as empresas realmente quiserem mudar, elas podem. Há um ditado que diz: “Se eu quiser provocar mudanças, tenho de começar por mim”. Se as empresas não trabalharem no sentido de ser éticas internamente, não haverá nenhuma possibilidade de se tornarem éticas externamente.

Um conto de duas éticas

Quando preparava esta palestra, encontrei uma história que falava sobre duas éticas. Em certo trecho, o autor dizia: “Era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos; era a idade da razão, era a idade da estupidez; era a primavera da esperança, era o inverno do desespero; tínhamos tudo à nossa frente, não tínhamos nada à nossa frente...” Não lhes parece uma boa descrição de como estamos vivendo esses anos todos no que se refere à ética? De um lado, temos organizações como o Instituto Ethos, que trabalham em direção à ética. De outro, encontramos atitudes antiéticas ocorrendo no mundo todo.

A citação é de Charles Dickens, em *Um Conto de Duas Cidades*. E sabem a que esse livro se refere? À Revolução Francesa, aos dez anos que a antecederam. Penso que a Revolução Francesa causou mudanças fundamentais no mundo do trabalho. Conceitos como liberdade, igualdade, fraternidade e justiça surgiram com ela. E acredito que a discussão que hoje acontece no mundo — antiético *versus* ético — vai acabar por nos conduzir a um mundo novo. Pergunto: podemos fazer essa mudança de um modo menos sangrento que a Revolução Francesa? Podemos garantir que não haverá o banho de sangue que houve no passado? Creio que a resposta seja “sim, podemos”, mas depende também do que as empresas decidam fazer sobre isso.

Valor elitista e os escândalos corporativos

A respeito de corporações e do que ocorre com elas, se analisarmos a questão pelo lado sombrio, veremos um tempo de confusão e desespero, com freqüentes indiciamentos de executivos. Nos Estados Unidos, onde moro, vê-se isso todos os dias — demissões em massa, fundos de pensão virando pó... Toda aquela gente que trabalhou e economizou a vida inteira sendo prejudicada pelo comportamento

antiético de determinadas pessoas que, da cúpula das empresas, simplesmente dizem: “Pois é... que pena”.

O que chamo de “valor elitista”, que discutirei mais adiante, considera que algumas pessoas são melhores do que outras. É um tipo de valor como o que envolveu alguns altos executivos da Enron, que pensavam: “Podemos fazer o que quisermos, e que se danem os outros”.

O que empresas como a General Electric, a Tyco, a WorldCom e a Royal Ahold têm em comum? Todas viveram escândalos corporativos. E todas eram supostamente éticas. Quando se falava na Arthur Andersen, pensava-se numa empresa exemplar em termos de ética. As pessoas a olhavam com respeito. Um de meus sócios trabalhou na Andersen e sentia orgulho por estar ali. Se alguém lhe perguntar como se sente hoje, não creio que se sinta tão orgulhoso. Pois bem, pretendo lhes mostrar como empresas que contavam com pessoas extraordinárias acabaram caindo num comportamento antiético.

Incluí na lista a Royal Ahold porque seu presidente é meu amigo, freqüentávamos a mesma escola, passamos muitas tardes juntos tomando nosso drinque e discutindo a respeito de tudo. E vejam o que aconteceu à Ahold¹. O fato de que empresas consideradas éticas possam estar mergulhadas em graves problemas me parece muito preocupante.

Por outro lado, vivemos um tempo de esperança, porque muitas associações empresariais debatem a importância da ética. Dez anos atrás, não existia o Instituto Ethos, por exemplo, e ninguém falava sobre responsabilidade social. Hoje, o Conference Board² discute o assunto, assim como o Institute for Social and Ethical Accountability (Isea). Nas bolsas de valores, o índice da Dow Jones já leva em conta a sustentabilidade das empresas e a Nasdaq propõe regras que contemplem a ética³. No Brasil, organizações como o Ethos e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) têm desenvolvido inúmeros e importantes programas e protocolos para a promoção de comportamentos éticos nas empresas.

Por que testemunhamos tamanho aumento nos comportamentos antiéticos quando há tanto trabalho sendo realizado para promover a ética? Por que essas tentativas não funcionam ou não dão totalmente certo? (Se bem que o fato de haver setecentas pessoas assistindo a esta palestra já

demonstra que algo está funcionando.) A razão disso é que ainda não compreendemos totalmente a relação entre valores e ética de uma maneira evolutiva!

Estou tentando demonstrar a vocês que há uma relação direta entre a evolução das empresas, a evolução dos seres humanos, a evolução de valores e o surgimento da ética. Além disso, as estratégias que temos usado não são corretas. Não são suficientes. Satisfazem, mas não otimizam. É grande e bonita a publicidade de como somos éticos — códigos de ética, balanços sociais, workshops de conscientização, campanhas publicitárias, projetos sociais, trabalhos para a comunidade etc. São atitudes boas, mas definitivamente não bastam.

Tudo começou em Curaçao

Houve um tempo, trinta anos atrás, no qual eu vivia tranqüilo em Curaçao, Antilhas Holandesas, minha terra natal. Graduado em psicologia e a caminho de meu Ph.D. em administração de empresas, eu era responsável pela direção geral do grupo de empresas de minha família — uma engarrafadora da Coca-Cola, fábricas de sorvetes, saponáceos, produtos de chocolate e laticínios, uma companhia de transportes marítimos, outra de *catering* e negócios diversos. Eu era também vice-presidente da Câmara de Comércio e Indústria de meu país e governador do Lions Club para o Caribe e o Norte da América do Sul. Vivia num local paradisíaco, gostava muito do que fazia, tinha a vida toda à minha frente e via imenso sentido no meu modelo de mundo.

Num dia de maio de 1969, porém, esse mundo desmoronou. Durante uma série de tumultos iniciados após manifestações populares de protesto, as mais importantes edificações empresariais do meu país foram incendiadas em poucas horas.

Uma grande empresa de petróleo decidira despedir dois mil trabalhadores de sua refinaria local, numa ação de *downsizing* e terceirização combinados, oferecendo-lhes recolocação terceirizada, mas com salários mais baixos.

Descontentes, os operários fizeram um piquete em frente à refinaria, marchando ao anoitecer para a cidade, com tochas acesas e faixas de protesto. A caminho, estimulados pela espontânea adesão de populares que assistiam à passeata, invadiram e saquearam lojas, supermercados, e começaram a beber, incitando-se ainda mais. Por fim, já perto do prédio da prefeitura de Willemstad, que era o objetivo final da manifestação, um policial nervoso baleou um dos líderes e com isso ateou o estopim de uma revolta enlouquecida.

Essa experiência mudou todo o curso de minha vida — acreditem! Ao mirar do alto de uma colina a cidade em chamas, sob toque de recolher, lembrei, com o coração em agonia, as expressões de ódio entrevistadas na população enraivecida e pude intuir a existência de algo fundamentalmente errado nas próprias bases do tipo de estrutura social e corporativa que erigíramos em Curaçao.

Na época eu era um ativo líder empresarial e fiquei estarrecido, pois meu mundo, aquele pequeno mundo, fora arrasado! As propriedades de minha família haviam sido poupadas, provavelmente por meu intenso envolvimento pessoal em atividades locais de valorização social. Mas era preciso ajudar a reconstruir a economia nacional, fortemente baseada em turismo (o que nos custou mais de vinte anos seguidos), e, sobretudo, compreender o que havia ocorrido e o que se mostrava tão essencialmente inadequado em nossa sociedade.

Após um longo período de pesquisa e análise no Instituto Antillano de Ciencias Sociales — criado pela comunidade de empresários locais — e na Fundashon Humanas — entidade de estudos sociais e administrativos que, na esteira dos acontecimentos, fundei e dirigi por anos, primeiro em Curaçao e depois em Caracas, na Venezuela —, eu e meus principais colaboradores pudemos trabalhar com os líderes da rebelião e compreender que a causa de tudo, muito além de insatisfação com salários, faixa de renda ou condições de trabalho, eram a raiva e a frustração acumuladas muito profundamente na população por uma estrutura demasiadamente hierarquizada mantida na sociedade — e também nas empresas, as quais exerciam, naquele pequeno país, um papel fundamental sobre todos os estratos da cultura local (o que, aliás, ocorre hoje em todo o mundo).

A relação entre ética e níveis de maturidade

Nossos estudos também nos levaram a descobrir algo muito interessante. Demonstraram que o comportamento ético é resultado de crescimento individual e maturidade. Pessoas imaturas não podem ser éticas. Empresas imaturas tampouco. Elas podem trabalhar no sentido de se tornarem éticas, mas não podem ser éticas sem amadurecer.

E como adquirir maturidade? Maturidade e, conseqüentemente, comportamento ético não podem ser aprendidos por métodos tradicionais. Não podem ser introduzidos por meio de treinamentos ou manuais de políticas e procedimentos — que são necessários, de fato, mas apenas como parte de algo muito maior.

Tentemos entender a ética ou a maturidade pela compreensão do desenvolvimento moral. Estudos realizados pela Universidade Harvard a respeito de como o nível de maturidade influencia o comportamento corporativo concluíram que empresas éticas e maduras apresentam um desempenho 160% melhor que as menos éticas.

Nossos estudos já demonstraram que indivíduos mais maduros tendem a obter mais sucesso nas empresas. Estudos sobre a Shell indicaram que as pessoas maduras possuem, em grau elevado, o que a empresa costumava chamar de “potencial máximo” — índice que media o potencial de desenvolvimento de determinado indivíduo dentro da organização — ou “visão de helicóptero” — forma pela qual a Shell descrevia a visão global, ou a habilidade de ver o todo. Ou seja, pessoas maduras conseguem pensar de modo sistêmico, o que não acontece com as imaturas.

Estágios de desenvolvimento moral

O psicólogo americano Lawrence Kohlberg constatou que há seis estágios de desenvolvimento moral, divididos em três grupos: o **pré-moral**, ou **pré-convencional**; o **convencional**; e o **pós-convencional**, ou **baseado em princípios**. Vou explicá-los e vocês irão perceber que uma série de questões que o Instituto Ethos vem discutindo tem a ver com os estágios mais altos de desenvolvimento.

PRÉ-MORAL, OU PRÉ-CONVENCIONAL

Estágio 1

Castigo e obediência

Estágio 2

Troca instrumental

CONVENCIONAL

Estágio 3

Conformidade interpessoal

Estágio 4

Lei e ordem

PÓS-CONVENCIONAL, OU BASEADO EM PRINCÍPIOS

Estágio 5

Direitos básicos e contrato social

Estágio 6

Ética e princípios universais

No **Estágio 1**, o castigo e a obediência determinam o comportamento: meu sistema de valores e minha auto-percepção são tais que minhas atitudes dependem de eu ser castigado ou não. Não avanço o sinal vermelho porque tenho medo de ser flagrado por um policial. Mas, às 3 da madrugada, se não houver ninguém por perto, eu avanço, pois não haverá nenhum castigo.

O **Estágio 2** é a troca instrumental: os indivíduos perseguem seus próprios interesses e deixam os outros fazerem o mesmo. O que é correto envolve uma troca por igual. É a filosofia do uma-mão-lava-a-outra, ou do “jeitinho”, como se costuma dizer no Brasil.

No **Estágio 3**, evoluímos para a conformidade interpessoal. As pessoas valorizam, confiam, cuidam e são leais a quem é do próprio grupo. Nós, desta empresa, somos bons, e eles são maus. Vejamos a política externa, ultimamente: “Ou você está do nosso lado, ou está contra nós”. Já ouviram esta declaração em algum lugar? É um processo interessante, que conduz à crença de que quem é bom para o nosso grupo é que é bom de fato; os outros, que estão lá fora, são maus, não fazem parte de nós. Aquela religião lá funciona para eles, aquela empresa está dando certo lá para eles, mas “nós” somos bons. Assim, se você pertence ao meu grupo, você é ético.

Então caminhamos para o **Estágio 4**, que é lei e ordem: os julgamentos morais são baseados na ordem social, nas leis, na justiça e no dever. Nesse estágio realmente começamos a acreditar que a lei, a ordem social, a justiça e outros valores são reais, são parte do gênero humano. Aqui, começamos a compreender que há uma ordem social e leis nas quais precisamos acreditar. Percebemos que isso vem ocorrendo em muitos países.

Conforme vamos evoluindo, entendemos que valores, direitos e princípios formam a base das leis e as transcendem. No **Estágio 5**, começamos a desenvolver a idéia de que valores são algo universal, que os conceitos de certo e errado não foram definidos para controlar a sociedade, mas são inatos. Por isso afirmo que pessoas imaturas não podem agir de modo ético e que, potencialmente, todos nós podemos evoluir para um comportamento mais ético e mais maduro com o tempo e com muito trabalho.

No **Estágio 6**, o indivíduo age movido por princípios universais baseados na igualdade e no valor da vida humana.

Se vocês realmente analisarem esses estágios, poderão notar os diferentes modos de as pessoas acreditarem na vida. E de fato creio que, a menos que estejamos nos estágios 4, 5 ou 6 de nossas próprias crenças, dificilmente seremos éticos. Você pode representar, ostentar uma fachada. Pode seguir as regras, os padrões. Mas isso tem de vir do seu interior. É preciso sentir. Eu paro no sinal vermelho não porque tenho medo da polícia, não porque temo o que as pessoas dirão a meu respeito. (Em Seattle, onde eu morava, se alguém visse você avançar um sinal vermelho chamava a polícia.) Mas eu paro no sinal vermelho porque tenho consciência de que algum ser humano pode estar vindo no outro sentido e, se eu não o fizer, poderei causar um acidente e matar essa pessoa. É um modo muito diferente de pensar do que simplesmente seguir as regras. É fruto de uma convicção, fruto da maturidade.

Os princípios do desenvolvimento moral

De acordo com a mesma teoria, o desenvolvimento moral obedece a determinados princípios. Vejamos quais são eles:

- **O desenvolvimento por estágios é invariável.** Não se pode pular do Estágio 1 para o Estágio 6. Ou seja, é preciso evoluir ao longo de todos eles, porque em cada fase de desenvolvimento adquirimos traços novos de caráter, tanto como pessoas quanto como empresas. Não é possível saltar estágios. Contudo, percebo tentativas frustradas de fazê-lo. Há muitas pessoas tentando “falar a linguagem” do Estágio 6 quando ainda estão imaturas, e acabam tendo muito do comportamento *hippie* do meu tempo, quando se dizia: “Vamos matar em nome da paz!”

- **Não podemos compreender o raciocínio moral que ocorre além do próximo estágio, ou mais de um nível acima daquele em que nos encontramos.** É muito importante compreender este conceito, porque, se você discute ética num nível mais elevado — e já há muita literatura produzida por pessoas que pensaram sobre a ética, o que é ético, a necessidade de transparência, de estar aberto, de aprender a se comunicar etc. —, quem estiver numa fase muito menos elevada irá interpretar tudo de forma bastante diferente. Fizemos estudos nesse sentido, tentando acompanhar a compreensão dessas pessoas e ver até onde isso as levava. Suas reações e seu comportamento foram bem distintos da intenção dos filósofos que falaram sobre como aquele comportamento ético deveria ser.
- **Os indivíduos são cognitivamente atraídos por raciocínios um estágio acima do nível em que se encontram.** Normalmente as pessoas tendem a querer crescer. Eu reconheço o comportamento que é um pouco melhor que o meu e quero me tornar assim. O perigo está no fato de que também gosto de permanecer onde estou, principalmente quando estou no nível de conformidade interpessoal. Não quero evoluir e me expandir para além do meu grupo.

- **A evolução de um estágio para outro se verifica quando é criado um desequilíbrio cognitivo ou emocional.** Isso ocorre quando nossa interpretação da vida já não é adequada para a solução de determinado dilema moral.

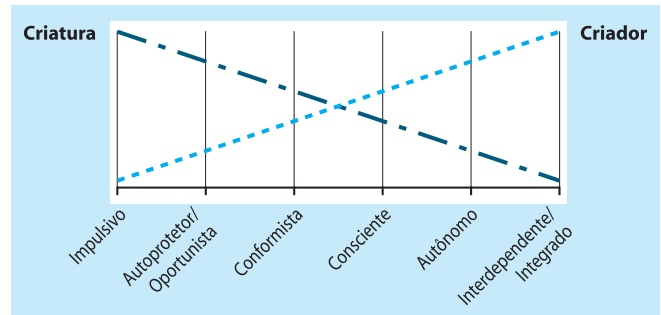
É perfeitamente possível para um ser humano ser fisicamente maduro e moralmente imaturo. Eu posso ter 60 anos e ser muito imaturo. Em nossos estudos, além dos estágios morais das pessoas, utilizávamos outros instrumentos de avaliação que permitiam medir os estágios de desenvolvimento do ego. Esse trabalho foi baseado na teoria da psicóloga americana Jane Loevinger, que defendia a idéia de que as pessoas podem parar de se desenvolver emocionalmente num determinado estágio. Por exemplo, pessoas que estancaram no estágio **impulsivo** (conforme definição de Loevinger) sempre agirão impulsivamente. Você nunca saberá o que esperar delas hoje ou amanhã. Um dia vêm trabalhar, no dia seguinte faltam... Não se pode contar com elas, pois são realmente impulsivas. Interromperam seu desenvolvimento naquela fase e assumiram o comportamento moral correspondente.

Já as pessoas que pararam no estágio **autoprotetor** agem como se pensassem o tempo todo: “Tenho de me proteger”. Parecem caminhar pela empresa com as mãos cobrindo o traseiro, como para se prevenir contra o inimigo e pegá-lo antes de serem pegas.

Como o desenvolvimento moral se relaciona com o desenvolvimento do ego

ESTÁGIO MORAL	ESTÁGIO DO EGO
Castigo e obediência	Impulsivo
Troca instrumental	Autoprotetor/Oportunista
Conformidade interpessoal	Conformista
Lei e ordem	Consciente
Direitos básicos e contrato social	Autônomo
Ética e princípios universais	Interdependente/Integrado

Níveis de Consciência



Os que estacionaram no nível descrito por Loevinger como **conformista** são aqueles que simplesmente se resignam a determinados padrões e regras, o que me parece algo muito perigoso, sobre o qual gostaria que vocês refletissem. Há pessoas que se conformam com as regras estabelecidas não porque acreditem realmente nelas, mas porque alguém lhes disse que é assim que deve ser. Essas pessoas passam então a criar um *status quo*, e seu comportamento conformista arranja um modo de mantê-lo para sempre. Mas, como alguém disse antes, é preciso ir além do *status quo*.

Aliás, um dos valores mais perigosos do pensamento conformista — que está entre os que eu chamo de “valores da elite” — é essa verdadeira crença de que algumas pessoas ou alguns países são, por definição, melhores que os outros. Creio ser esse um dos maiores problemas que o nosso mundo enfrenta hoje.

Na maioria das empresas acredita-se realmente que os que estão na cúpula são melhores que os outros. Olhem para o escritório dos presidentes. Normalmente eles ocupam um andar inteiro! Numa das empresas em que trabalhei, apenas cinco diretores-executivos e suas secretárias ocupavam toda a cobertura do edifício, que era o 11º andar, onde garçons com elegantes ternos pretos serviam o cafezinho em xícaras com borda dourada. O 9º andar tinha o mesmo espaço, mas era ocupado por todos os diretores operacionais. Lá os garçons usavam *blazer* marrom e a borda das xícaras do cafezinho era prateada. No 7º andar, o café era servido em xícaras comuns, por moças de avental. No 4º andar, os próprios funcionários tinham de servir-se naquelas máquinas de café — e em copos de plástico, daqueles difíceis de puxar. Quando se chegava ao 1º andar, não havia café nenhum, e sim centenas de pessoas ocupando o mesmo espaço.

Isso mostra que alguém naquela empresa realmente acreditava que esse é o modo “justo” de organizar as coisas, porque “eu sou muito melhor e, portanto, preciso de muito mais espaço”. O mais interessante desse “valor elitista” é que ele não permite que as pessoas cresçam e não deixa que as empresas amadureçam. Esse comportamento imaturo e antiético é perpetuado *ad eternum*.

Aqui entra outro aspecto que nos ajuda a compreender a questão. É importante notar que, à medida que amadurecem, as pessoas evoluem da sensação de “criaturas” e começam a se tornar “criadoras”. Num primeiro momento, comportam-se simplesmente como criaturas: tudo tem de ser pedido ao chefe, ao “Papai do Céu”, ao “superior”, ao presidente, ao governo, a quem estiver no poder. À medida que cresce, o indivíduo evolui no sentido de tornar-se um criador; começa a emergir nele a sensação de que pode criar qualquer coisa que deseje. E a ética começa a evoluir num nível mais alto: “Agora sinto que faço parte da criação, faço parte dos que desenvolvem o futuro, faço parte do universo”.

Em minha opinião, a empresa do futuro vai estar fundamentada no modelo do DNA, um modelo orgânico. As empresas deveriam mesmo ser como seres humanos saudáveis, funcionando organicamente. Hoje, a maioria delas se tornou rígida e mecânica, devido ao sistema de valores hierárquicos de poder, os tais “valores elitistas”. Não importa quantos grupos de qualidade elas organizem nem quanta administração participativa digam praticar. Se há um sistema de valores elitista, não existe empresa orgânica. O que existe é uma empresa mecânica.

E como mudar isso? Criando uma organização nova, eis a resposta. No livro que acabo de publicar⁴, falo sobre a arquitetura organizacional, que significa pegar um pedaço de papel em branco e rearquitar a empresa do zero.

As fases do processo de aprendizagem e a importância da emoção

Alguns princípios podem nos guiar para uma ética mais elevada. Vou falar sobre algo chamado “ciclo de aprendizagem/crescimento”. Acredito que o caminho para a maturidade pessoal e organizacional e para um comportamento mais ético seja o crescimento por meio da aprendizagem.

Um dos problemas que temos com o aprendizado é que estamos muito acostumados com o tipo eu-falo-e-vocês-me-escutam. Isso é aprendizagem cognitiva, é entendimento. Poderia chamá-la de “conceitual”. Tudo o que digo neste momento é conceitual, e não experimental. Vocês aprendem todas essas coisas, vão para casa e as põem em prática. Isso é executar, é fazer experiência. Mas geralmente nós deixamos algo de fora, e penso que a maioria das empresas trabalha apenas com esses dois conceitos, o de conceitualização abstrata e o de experimentação ativa. Isso ocorre porque somos orientados — na escola, muitas vezes — a não tocar numa outra parte, que é experiência concreta: a emoção.

Penso que pela emoção também se aprende. Tenho um filho de 13 anos. Quando ele era menor, eu lhe dizia: “Victor, não brinque com fósforos. Eles queimam”. Mas um dia ele resolveu acender um fósforo e pensou: “Não vejo nada errado. Fogo brilha, é bonito. Papai deve estar maluco”. Então ele tocou o fósforo aceso: “Ai!” Naquele momento, sentiu dor e começou a refletir e a incorporar o conhecimento em si mesmo.

Penso que muito desse conhecimento é herdado do passado, de nossa herança genética. A pessoa que se queima com um fósforo faz generalizações, correlações — fogo, incêndio, dor —, e isso começa a se tornar significativo para ela. Daquele momento em diante, ela sabe: “Brincar com fósforos significa que posso me queimar, significa que vai doer”. É um processo interessante de criação de significado.

Aprender realmente significa passar por todas as cinco fases do aprendizado. Muitas empresas pensam que podem colocar uma barreira entre as fases e dizer: “Não passem para o outro lado”. Nas empresas com as quais trabalho, faço questão de que as pessoas falem todos os dias sobre o que sentiram em relação ao dia anterior. E todos os dias quero que reflitam sobre o que isso significou para elas. Todos os dias quero converter esse conhecimento em novo significado, em nova vida, em novos modos de agir na

As Cinco Fases do Aprendizado



companhia. Para quem achava que essa forma de aprendizado só servia para pessoas, eu mostro que serve também para as empresas.

A questão é que os alunos nunca vão crescer se o mestre utilizar apenas o que eu chamo de “método engula-e-cuspa” — vocês engolem o que estou lhes transmitindo, em seguida eu aplico uma prova pedindo que cuspem tudo de volta para mim e faço minha avaliação. O crescimento de cada indivíduo ou de cada empresa só poderá acontecer quando esse indivíduo ou essa empresa assumirem a responsabilidade pela própria vida. Alguém só pode tornar-se ético se começar a descobrir quem ele realmente é.

Confiança mútua: o sentimento de ser criador

Para mim, uma organização madura, uma organização ética, é aquela na qual as pessoas se sentem confiantes. E o que é sentir-se confiante? Significa que elas confiam umas nas outras e em si mesmas, certo? Mas para mim significa muito mais. Significa que elas perceberam que são criadoras, que dão conta do recado e que juntas podem criar o futuro que quiserem.



Lembro-me de que, anos atrás, quando eu estava embarcando para o Brasil, alguém me alertou: “Não é possível fazer nenhum planejamento naquele país, porque nunca se sabe o que vai acontecer com o governo ou o que vai acontecer com o dinheiro”. Quando o Plano Real foi criado, muita gente ainda pensava assim. Não estou dizendo que não há problemas. Há muito a ser solucionado, há muito descontentamento. Mas tenho observado grandes

avanços. Não ouço mais tantos brasileiros dizendo: “Não podemos fazer isso”. O que eles perguntam uns aos outros é: “Como deveríamos fazer isso?” E se sentem à vontade para discordar da maneira como a coisa foi feita. Portanto, um dos aspectos do amadurecimento é este: “Nós temos confiança”. Cada indivíduo em sua empresa deveria ser um criador. Será que em nossa empresa estamos sentindo que somos criadores, que podemos criar o futuro?

Em geral não conhecemos o rico potencial que há na empresa, o que é incrível! Todos se lembram do confisco monetário no governo Collor, um dos choques pelos quais passaram. Sabem quem foi o único sujeito no Brasil que conseguiu tirar todo o seu dinheiro do banco antes de tudo acontecer, e que eu conhecia naquele momento? O motorista de uma grande empresa! Então, eu lhe perguntei: “Raimundo, como foi isso?” E ele me disse: “Eu costumava levar alguns ministros que vinham visitar meu chefe e, no caminho de ida e de volta, eles comentavam sobre o que estava para acontecer. E eu só ouvindo”. Para mim, há muita sabedoria nisso...

Compromisso pessoal com o propósito e os valores da organização

Uma empresa é formada por seus valores. Uma empresa é o conjunto de seu propósito e de seus valores. E é por isso que ela é como um ser humano. Cada ser humano tem um propósito na vida e um conjunto de crenças que o guiam. Acredito muito que as pessoas vêm às empresas baseadas em suas crenças — e isso é demonstrado pelos estudos que realizamos. Um exemplo: eu morava em Seattle e ia ao aeroporto com muita frequência. Enquanto aguardava o *check-in*, costumava observar o trabalho dos funcionários nos balcões das empresas. Pois, ainda que as placas das empresas fossem retiradas de lá e os funcionários não usassem uniforme, eu saberia dizer que empresa era qual. Os funcionários da empresa X estavam sempre atentos, alinhados, ombros erguidos, enquanto os da empresa Y pouco se preocupavam com a postura. Isso ocorre porque as empresas atraem pessoas afinadas com seus valores e propósitos. E os profissionais vão trabalhar em determinada empresa, e não em outra, porque intuem seus propósitos e valores. E muitos vão embora quando descobrem que os verdadeiros valores da empresa não eram os que estavam expostos, aqueles belos valores do quadro pendurado na parede.

Passei meses trabalhando com empresas naquilo que chamam de “antropologia organizacional”, e que eu chamo de “descoberta”, isto é, a descoberta dos valores. Vamos descobrir quais são os verdadeiros valores de determinada empresa, as verdadeiras crenças que a guiam e seus verdadeiros propósitos. Então, eu peço a todos naquela empresa para pensar em seus propósitos e valores, porque o maior compromisso que você pode obter numa empresa é que seus propósitos e seus valores sejam os mesmos de quem estiver trabalhando nela. No momento da fundação, isso geralmente ocorre, porque os propósitos e valores do fundador e os da empresa são os mesmos. Normalmente, o problema é como aplicar isso no mundo de hoje, na era do até-que-enfim-é-sexta-feira.

Na empresa em que eu trabalhava quando estive no Brasil pela primeira vez, quando o relógio marcava 16h55 todas as pessoas se levantavam e começavam a pegar suas coisas. Como a saída era às 17 horas, pensei que fosse uma mania brasileira. Mas sabem por que isso ocorria? É que todos queriam estar prontos para correr para o elevador e dar o fora dali o quanto antes.

Co-criação do nosso futuro

O interessante é que, se formos atrás dessas pessoas, veremos que são criativas, que estão fazendo coisas interessantes fora da empresa, em sua comunidade, nas ONGs... Mas como podemos criar algo em que os funcionários se sintam realmente envolvidos por inteiro? Se começarem a vivenciar seus propósitos e valores, eles vão crescer. Portanto, as empresas deveriam ser absolutamente claras na definição de seus rumos, em conjunto com as pessoas. Para onde queremos ir? Até onde queremos chegar? Essa “visão” — a expressão de um plano de ação de propósitos e valores e de um objetivo — é muito importante. Uma visão realmente boa vai lhe mostrar que, se vivenciar seus propósitos e valores no grau mais alto, é possível chegar lá.

Apreendendo e amadurecendo em direção à visão da empresa

A empresa precisa ter internamente a certeza de que há uma conexão entre o ponto em que está e aquele a que pretende chegar. Consciente disso, precisa converter sua energia em ações que vão levá-la de onde está ao ponto que quer atingir. Assim, toda e qualquer ação na organização deve ocorrer visando alcançar seu objetivo. Se os valores forem trabalha-

dos corretamente, essas ações devem ocorrer buscando um comportamento bastante ético, tanto dentro da própria empresa quanto com os fornecedores, clientes, cada um dos parceiros. Devemos nos comunicar internamente sobre nossas ações, se estamos agindo bem e principalmente quando algo não saiu como deveria. Se nos saímos bem, devemos comemorar nosso sucesso e, quando algo dá errado, devemos corrigir nossa rota. É preciso achar formas de aprender a crescer.

E vocês sabem o que acontece com organizações realmente éticas? Elas acabam se tornando carinhosas e cuidadosas. Os funcionários passam a cuidar melhor de si mesmos e dos colegas e acabam cuidando melhor também dos clientes, dos fornecedores etc. E assim fecham o ciclo que leva uma organização a ser verdadeiramente orgânica e integrada.

Uma organização ética é portanto uma organização integrada, na qual vivenciamos no mais alto grau nossos valores mais profundos e nos movemos na direção de nossos propósitos. A maioria das empresas não sabe qual é seu verdadeiro propósito. Hoje, a maioria delas tem nas paredes belas declarações sobre missão e valores que não passam de impressos que alguma empresa de consultoria lhes vendeu.

Uma vez fiz esta experiência: visitei várias empresas e levei a todas elas a mesma declaração de missão, o mesmo propósito e o mesmo conjunto de valores. Apenas os imprimi em folhas com o timbre de cada uma delas. Cheguei aos mais altos diretores e perguntei: “É este seu propósito, é esta sua missão?” E todos disseram: “Sim”. O interessante é que aquelas definições não diziam nada, não expressavam a identidade de nenhuma daquelas organizações.

Não basta fazer, é preciso ser

É possível criar um espírito tal na empresa que a torne um local repleto de criadores, onde as pessoas sejam éticas, exatamente o oposto daquele sistema de crenças mecanicistas que mantém as pessoas imaturas? Vale lembrar que durante a Revolução Francesa todos acreditavam ser os representan-

tes de Deus. Deus estava no topo. Abaixo dele vinha o rei, seguido pelo vice-rei. Logo depois estavam o príncipe e o vice-príncipe, e lá embaixo estavam os que não tinham título nenhum, os plebeus, nossos peões de hoje.

No mundo atual, continuamos exatamente da mesma forma, somente mudamos um pouco os títulos: temos o presidente, o vice-presidente... e, se visitarmos qualquer banco, veremos o vice-presidente-adjunto, e o adjunto do vice-presidente-adjunto, e o adjunto do adjunto do vice-presidente-adjunto, e daí por diante. E todo mundo deve ter um título, porque é assim que eles se sentem com *status*.

Na verdade, no modo de pensar da elite, a maneira de você se tornar alguém não é crescendo, mas pisando em outra pessoa. Pensem na escalada profissional dentro de uma empresa tradicional e tentem visualizar aquelas pessoas todas tentando galgar a um novo degrau na hierarquia. Sabem o que elas fazem para subir? Simplesmente pisam em quem vem atrás delas.

Lembrei-me também de um jogo infantil formado por várias engrenagens. Quando se gira a maior delas para um lado, a segunda, um pouco menor, gira na direção oposta, fazendo girar em outra direção uma terceira engrenagem, ainda menor, que faz girar a próxima e assim por diante. Quanto mais baixo estiver a engrenagem na pirâmide, mais voltas dará. Quando a do topo gira 360 graus, as últimas chegam a dar cem voltas! Agora, observem o modelo de liderança tradicional. O executivo que está no topo da “pirâmide organizacional” vai a uma conferência, ouve algo novo, volta e diz: “Ei, agora vamos por aqui”. No ano seguinte, ele vai a outra conferência, ouve uma idéia melhor e resolve dar uma guinada para a nova direção. No outro ano, lá vai ele novamente, e é outra guinada. Pensem em quem está nos últimos escalões da empresa, lá embaixo. O que acontece quando um sujeito fica dando guinadas e girando sem parar? Ele fica tonto. E, quando fica tonto, liga o piloto automático.

“Até que enfim é sexta-feira! Deixem-me cair fora daqui! São cinco horas!” Assim, tudo o que criamos é, infelizmente, um mundo com um monte desses peões girando em piloto automático lá embaixo. Girando, girando como loucos... E vem aquele executivo lá do topo e diz: “Vamos todos em frente!” Vocês sabem o que eles lhe respondem? “Dane-se! Vá para o inferno!”

É isso o que estamos tentando mudar, e é esta a primeira mensagem que quero deixar para vocês: está nas mãos dos líderes parar de fazer racionalizações de valores e estruturas que levam a crer que algumas pessoas são melhores que outras, bloqueando seu amadurecimento. E estamos tão acostumados a isso! Em segundo lugar, penso que, na condição de líderes, temos de encarnar os valores que assumimos. Você não pode simplesmente representar um papel, você tem de ser o que diz ser.

Temos de enraizar a cultura ética nos processos básicos da empresa e nos tornar responsáveis pelo crescimento e amadurecimento de todos em nossas empresas. Você está

diante de uma escolha: assegurar lucratividade, sustentabilidade e uma empresa mais ética, numa sociedade mais ética, ou manter os sistemas a que estamos tão acostumados e sofrer outra revolução!

É preciso lembrar que estamos vivendo um “conto de duas éticas”: “Era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos; era a idade da razão, era a idade da estupidez; era a primavera da esperança, era o inverno do desespero; tínhamos tudo à nossa frente, não tínhamos nada à nossa frente...”

Há um mundo de coisas boas à nossa frente, para todos nós. Obrigado.

DEBATE

Para debater com o empresário **Walter Pinedo** foram convidados o presidente da HP Brasil, **Carlos Ribeiro** (coordenador), **Celina Borges Torrealba Carpi**, diretora-vice-presidente-executiva da Libra Administração e Participações, **José Luciano Duarte Penido**, diretor-presidente da Samarco, e **Augusto Luís Rodrigues**, diretor de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais da CPFL Energia.

Carlos Ribeiro — Uma empresa é o reflexo do estágio em que cada funcionário se encontra, da forma de pensar de suas lideranças, e seu nível de maturidade reflete o nível de maturidade de seus funcionários — que nunca é homogêneo. Você afirma que precisamos fazê-los evoluir e que se deve evoluir passo a passo. Quando você se dirige a uma plateia de funcionários, ou quando está identificando um programa, como classificar os diferentes estágios de maturidade da organização para que se possa adequar a forma de aprendizagem ou o método que se vai usar para elevar o nível de maturidade?

Walter Pinedo — Em primeiro lugar, é preciso começar a crescer. Temos realizado uma série de estudos nos quais, com um instrumento muito sofisticado, podemos medir o grau de maturidade em que as pessoas se encontram. O crescimento virá e o sistema como um todo irá evoluir desde que possamos fazer com que as pessoas comecem a crescer juntas e a formar elas próprias, de modo competente, a estrutura necessária para promover tal evolução. Como vivemos em estruturas hierárquicas muito rígidas, cabe à cúpula dar o primeiro passo. Como presidente de sua empresa, é você quem deve começar. Costumo citar uma regra de ouro que é a seguinte: “Quem tem o ouro define as regras”. Mas é preciso lembrar que, à medida que o mundo muda, vai ficando impossível controlá-lo apenas com capital. Assim, o “ouro” também está mudando. O ouro está se transformando em informação, em conhecimento. Tenho trabalho muito com altos executivos e

obtido bons resultados. Mas, se encontro um que não esteja realmente disposto a lutar, que não esteja dizendo “Quero que minha empresa cresça!”, nem começo a trabalhar com ele, porque já sei que nada vai mudar.

Celina Borges Torrealba Carpi — A empresa está inserida numa sociedade e num determinado contexto econômico que têm os próprios valores. Por exemplo, a sociedade capitalista, na qual nos inserimos, fundamenta-se na rivalidade, no conflito pelo lucro. São esses os seus valores. Como amadurecer a sociedade? Como iniciar esse movimento, especialmente na sociedade brasileira, que apresenta grandes desafios nesse sentido?

Pinedo — Em meu livro há um capítulo originalmente chamado “Culture Sucks” [*que em português tanto pode significar “A Cultura Suga” como “A Cultura É uma Droga”*]⁵. Isso quer dizer que uma cultura arraigada em comportamento e hábitos tradicionais tem tanta força que não permite e não quer ver o crescimento. Se você começa a se comportar de forma diferente, todos os outros dirigentes de empresa lhe dirão: “Como ousa romper o *status quo*?” Um dos maiores problemas que temos é esse tipo de cultura. E essa é uma das razões por que, quando trabalhamos em empresas, começamos com o que chamo de “espaço isolado”. Deixamos as coisas atuais continuarem em funcionamento como estão e trabalhamos alguns dias por semana na criação do novo.

Temos de agir como se fôssemos construir uma casa nova: adquirir um terreno e depois planejar, criar e construir sobre ele. Chamem as pessoas da antiga casa para ajudarem na construção da nova. Com isso, os valores começam a mudar. Outro dia, uma repórter da Globo News me perguntou como fazer isso. Respondi: “Bem, imagine se eu tivesse uma varinha mágica, fosse à sua empresa e, com apenas um gesto, transformasse todo mundo em pessoas mais maduras. E então saísse, de empresa em empresa, fazendo a mesma mágica. Imagine

se isso pudesse acontecer. Em primeiro lugar, cada uma dessas empresas iria tornar-se mais produtiva, mais eficiente e mais lucrativa. Como vivemos numa sociedade conformista, cada vez mais pessoas desejariam evoluir. Imagine se eu pudesse fazer isso em todo o Brasil. Acabaria mudando os sistemas de valores dos brasileiros”.

Há valores básicos no Brasil que fazem parte de uma herança que ninguém desejaria mudar, porque são bonitos. Mas creio que os brasileiros podem alcançar um nível ético muito mais elevado. Um dos motivos de eu gostar de trabalhar no Brasil é acreditar que o país tem uma profunda preocupação com a ética. Percebo isso o tempo todo.

Aliás, a situação política que o país vive hoje permite que muito mais possa ser realizado já, desde que as empresas decidam fazer algo a respeito. Mas, se as empresas puderem estabelecer internamente o mesmo diálogo que querem ter com os governos, já terão dado um passo realmente importante.

Ribeiro — Tenho aqui uma pergunta da platéia: “Até que ponto a responsabilidade social empresarial é uma manifestação de maturidade de uma empresa?”

Pinedo — Se uma empresa for verdadeiramente madura ou ética, ela será, por definição, socialmente responsável. Responsabilidade social é quase uma consequência da maturidade. Vejo muitas empresas tentando agir de maneira socialmente responsável com seus programas sociais porque acham que essa é a coisa certa a fazer. Creio que isso, de certo modo, ajuda a sociedade, pois é, provavelmente, melhor que nada. São passos em direção ao futuro, mas não creio que estejam tornando a sociedade mais ética. Sempre digo que, quando algo está obsoleto e tentamos melhorar, o máximo que conseguimos é uma obsolescência melhorada. Portanto, podemos estar obtendo um bocado de obsolescência melhorada em relação à ética. Por outro lado, eu definitivamente não aconselho ninguém a parar com seus programas sociais — e sei que muitos de vocês estão encarregados dessas iniciativas nas organizações. Por favor, não parem! Continuem com eles, porque nosso mundo está realmente numa situação muito ruim. Enquanto isso, meu convite para os executivos presentes e para todos aqui é o seguinte: “Vamos começar em casa”.

Há ainda outra questão a considerar: quem quer começar a amadurecer precisa antes assumir que é imaturo. Se penso que sou magro e bonito, não há como perder peso. Aliás, acabei de perder catorze quilos e vou perder outros catorze, porque tive uma “visão” de que vou conseguir. Mas durante dois anos eu disse a mim mesmo que iria emagrecer e todas as manhãs me olhava no espelho e repetia: “Sim, estou ficando mais magro”, mas eu estava mesmo era encolhendo a barriga. Você precisa ser muito verdadeiro consigo mesmo para avançar. Apenas agir como se fosse magro, vestir cintas e prender a respiração não vão levar a nada. Com a ética é a mesma coisa. Portanto, assegurem-se de que seus balanços sociais, projetos sociais e outras ações não são apenas para “encolher a barriga”.

Augusto Luís Rodrigues — Há no Brasil alguns setores empresariais, como o de distribuição de energia elétrica, em que atuo, que passam por uma crise imensa. Muitas empresas iniciaram processos de implantação de ética em seus processos decisórios, e também houve a preocupação com o impacto das decisões sobre os parceiros. Esse trabalho ia muito bem, mas no final do ano passado a crise nos atingiu e nos colocou o desafio de como obedecer os valores e a visão da empresa ao fazer os ajustes necessários, renegociar contratos com fornecedores, discutir a qualidade dos serviços com os clientes, discutir salários com os funcionários... Na CPFL, iniciamos um imenso debate sobre como poderíamos ajustar a empresa com transparência, respeito e participação. E, embora essa sua teoria nos tenha ajudado muito, estamos encontrando dificuldades. O que você teria a dizer sobre isso?

Pinedo — Parece que você quer atingir a maturidade o mais rápido possível, certo? Deixe-me explicar algo. Victor Franco⁶, em seu livro sobre campos de concentração, afirma que as pessoas mais maduras, mais evoluídas, mais auto-realizadas — de acordo com Abraham Maslow⁷ —, foram as que puderam lidar melhor com a crise nos campos de concentração. Quanto mais maduro você é, menos você regride. Uma das observações que ele faz é que, quando há uma crise, quem é muito imaturo mergulha nela. As pessoas muito imaturas são também muito medrosas. Defendo a teoria de que as crianças são muito mais maduras que acreditamos. Elas têm valores muito mais fortes que os nossos, porque

todos nascemos com isso e, de alguma maneira, as escolas e as empresas parecem fazer-nos regredir na idade adulta. Uma vez, eu estava dirigindo meu carro, em meio a uma tempestade, e uma senhora ia no banco de trás com meu filho ainda pequeno. Eram raios e trovões para todo lado, e a senhora começou a rezar desesperada. Então meu filho, uma criança, voltou-se para ela e disse: “Fique calma. Não se preocupe. Está tudo bem”. Ela estava tão morta de medo que simplesmente regredira ao nível de uma criança.

O perigo de haver companhias imaturas é que elas se tornam muito manipuláveis. Quando há muitas daquelas engrenagens que mencionei anteriormente, cria-se tanta frustração e raiva que no final a coisa acaba explodindo — como aconteceu em Curaçao, em 1969, ou no 11 de setembro, que me parece um exemplo mais complexo desse fenômeno. Creio que Hugo Chávez, presidente da Venezuela, seja um belo exemplo de como a raiva se transformou em voto e destruiu o país — pelo menos no curto prazo. A pergunta é: como amadurecer o mais rápido possível?

Agora, a segunda parte da pergunta: o que deve ser feito para que as pessoas comecem o processo de amadurecimento? No mundo de hoje, estamos num ponto paradigmático de mudança em nosso desenvolvimento. Acredito que as pessoas em suas empresas estejam prontas para amadurecer rapidamente se vocês agirem corretamente. É uma tremenda oportunidade. Nunca vi as pessoas tão ansiosas para crescer. Crescendo as pessoas, a empresa também crescerá, e assim ficará mais forte para lidar com todos esses choques.

Meu livro se chama *Tsunami — Construindo Organizações Capazes de Prosperar em Maremotos* porque acho que o mundo está passando neste momento por muitos maremotos. Alguém comentou: “Mas não se pode surfar ondas de maremoto!” E eu respondi: “Você tem razão. Não dá para surfar ondas de maremoto com as estruturas convencionais existentes hoje e com as técnicas que temos hoje. Mas você pode desenvolver maneiras de fazer com que isso aconteça”. Minha sensação é de que, se as empresas quiserem verdadeiramente criar isso, poderemos superar muito facilmente essas crises.

Ribeiro — Duas perguntas do público lembram a questão da diferença de valores. A primeira: “Todo mundo tem valores, mas os meus valores algumas vezes não são como os

do outro”. E a segunda: “Por que os valores têm de ser individuais para as empresas? Não deveriam ser valores universais e, portanto, os mesmos para todas as empresas?”

Pinedo — Há valores universais, como a honestidade, por exemplo. Vejam que todas essas empresas desonestas aos poucos estão sendo destruídas. Para jogar o jogo dos negócios, é preciso ser honesto. E há, sem dúvida, outros valores universais que penso que todos nós temos. Mas também penso que os valores sejam algo muito particular, que depende de meu propósito ou missão na vida. Assim, os valores da HP têm de ser muito diferentes dos valores da Coca-Cola, ou dos valores da Petróleos de Venezuela, por exemplo. Porque cada uma delas está num tipo diferente de negócio.

Em vez de “valores”, podemos usar o termo “crenças orientadoras”. Porque são nossas crenças mais profundas, as crenças que guiam cada uma de nossas ações. Cada profissão ou cada tipo de empresa tem um conjunto diferente de crenças que a guiam.

José Luciano Duarte Penido — Achei muito interessante sua sustentação de que depende do estado de maturidade das pessoas, das companhias, da sociedade e até dos países o nível de conduta ética que se desenvolve. Esta também é uma afirmação do Instituto Ethos, que, ao lembrar que responsabilidade social é um estágio de desenvolvimento social, de certo modo transmite a mesma idéia.

O Instituto Ethos, do qual sou conselheiro, reuniu um grupo de pessoas para discutir sua próxima carta de princípios, e esse tema nos tem envolvido bastante, não só no Ethos, mas também na Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), da qual sou vice-presidente. A Fiemg discutiu, escreveu e está implementado um código de conduta ética para as indústrias de Minas Gerais. Na minha empresa, a Samarco, temos já há dois anos um código de conduta ética que é revisado anualmente.

Gostei da afirmação de que não saltamos estágios, mas evoluímos em estágios. E queria contar aqui um caso simples, que mostra a diferença de estágios da sociedade e das pessoas: dois engenheiros da minha empresa foram à Índia para fazer o credenciamento de um fornecedor de bentonita, minério utilizado na fabricação de pelotas que eu produzo, e lá crianças e mulheres aspergiam soda cáustica na bentonita

com as mãos, sem luvas, sem botinas, sem nenhuma proteção. Nossos engenheiros as fotografaram. E disseram: “Não dá para fazer negócio com vocês”. Mas muitas outras empresas fazem.

Lembro que a BRH, uma consultoria em recursos humanos, fez um seminário neste ano sobre o seguinte tema: com que sonhos os presidentes. Pois para mudar uma realidade você tem de sonhar. E eu penso se não seria um sonho a gente fazer como Oded Grajew, presidente licenciado do Instituto Ethos, que criou e tornou realidade um fórum social internacional que trata de temas relevantes; se não seria o caso de uma platéia como esta, de setecentas, oitocentas pessoas, iniciar um movimento de uma carta de princípios e conduta ética universal como foi a Declaração dos Direitos do Homem, feita há cerca de cinquenta anos, cujo impacto foi violentíssimo, levando ao fim do trabalho escravo e até do trabalho infantil, que está em vias de ser finalmente eliminado.

Apesar de entender que estágios diferentes são vividos hoje em dia por países, por pessoas, por empresas, não seria o caso de chegar a um ponto de consenso, a uma estrela que a gente vá alcançar um dia? Você diz que pessoas e empresas são valores e propósitos... Não está faltando um propósito aí?

Pinedo — Penso que o código de conduta ética e a carta de princípios são passos muito importantes. A pergunta é: como implementá-los? Volto à sua primeira colocação, sobre ir para a Índia e encontrar aquela situação. Acredito que, no final das contas, sabe-se que as empresas éticas são bem-sucedidas. Há alguns bons estudos sobre isso que eu poderia compartilhar com vocês. Às vezes, precisamos chegar a um ponto em que temos de dizer “não”. O presidente de uma empresa de *fast-food* me chamou e disse: “Eu sei o que você faz e quero que sua empresa trabalhe para a nossa”. E continuou: “Você faz *empowerment* dos funcionários, certo?” Eu respondi: “Sim, isso faz parte do que fazemos”. E ele: “Você os faz sentir-se bem para podermos manipulá-los melhor, não é?” Então eu lhe disse: “Você chamou a pessoa errada”. E fui embora.

Um de meus mentores me disse anos atrás: “Se você não consegue dizer não a um cliente, não deveria estar nesse negócio”. Isso é muito importante em termos éticos. Há certas coisas para as quais você vai ter de dizer não e das

quais vai ter de se afastar, mesmo que seja um contrato de 1 milhão de dólares. É duro. Nem todos conseguem, e algumas empresas sobrevivem disso.

Quanto ao código de ética, eu gostaria de ver as empresas verdadeiramente comprarem essa idéia. Gostaria de ver esse código de ética ser levado para a sua empresa e trabalhado, e que fosse permitido às pessoas decidir juntas como conviver com ele como parte de seu sistema de valores. Se o principal executivo de cada empresa comesse a fazer isso, seria muito importante. Se a cúpula das empresas não comprar essa idéia totalmente, será difícil implementá-la.

Ribeiro — Temos agora algumas perguntas sobre empresas que já têm uma conduta ética e responsabilidade social, mas cuja direção adota uma atitude voltada para os resultados do negócio. Há uma pergunta específica com relação à saída dos fundadores da empresa e à entrada de executivos que, quando assumem seus postos, passam a se preocupar exclusivamente com o lado econômico. Muitas empresas se encontram nessa situação, em que há um fundamento de valores e de responsabilidade social, mas a prática atual da direção é muito mais voltada para os resultados imediatos.

Pinedo — Trabalhei nisso com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e lhes disse: “O conselho de administração ou dos acionistas terá de responsabilizar os executivos não apenas por resultados a curto prazo, mas também por resultados a longo prazo e pelo comportamento ético”. Se você quer que seu negócio seja ético, dirá: “No final do ano, seu bônus ou gratificação dependerá muito da atenção que você está dando a isso”. Um de meus maiores problemas com o sistema de “valores elitistas” é que muitos dirigentes — e eu tenho vários amigos na liderança de grandes empresas — delegam responsabilidade social e ética para determinado departamento, recursos humanos para outro, e pensam consigo mesmos: “Assim está bom. Vamos agora ao trabalho de verdade”. Como alguém me disse um dia: “Ah, recursos humanos! São apenas um apêndice. O que eu preciso é que o trabalho seja feito, preciso é ter lucro”.

Também penso que as empresas devem ser lucrativas. Se não o forem, não ficarão no negócio. Portanto, o lucro é importante. Mas precisamos ser muito críticos. Se realmente quisermos agir de modo ético, encontraremos meios de fazê-lo.

NOTAS

- ¹ Em fevereiro de 2003, a multinacional holandesa de comércio varejista Royal Ahold revelou uma falha na contabilidade da Foodservice e da Top Markets, empresas do grupo instaladas nos EUA, o que provocou um escândalo de proporções mundiais. Investigações posteriores indicaram que as irregularidades atingiram quase 1 bilhão de dólares (N. do E.).
- ² O instituto americano The Conference Board é uma organização privada sem fins lucrativos, dedicada ao estudo de questões administrativas e de trabalho, analisando tendências e fazendo previsões. Entre seus membros estão muitas das maiores empresas dos Estados Unidos (N. do E.).
- ³ A Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) é a primeira bolsa eletrônica do mundo, composta de empresas de tecnologia, enquanto a Dow Jones fornece informações sobre as empresas tradicionais. Atuam na Bolsa de Nova York, mas seus índices servem de referência para o mercado financeiro do mundo inteiro (N. do E.).
- ⁴ *Tsunami — Construindo Organizações Capazes de Prosperar em Maremotos*. Editora Gente, São Paulo, 2002.
- ⁵ N. do T.
- ⁶ Victor Franco, psiquiatra judeu austríaco que sobreviveu a Auschwitz, o maior campo de concentração montado pelos nazistas durante a II Guerra Mundial.
- ⁷ Abraham Harold Maslow, psicólogo americano, criador da teoria sobre a hierarquia das necessidades.

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Victor Pinedo, Jr.

É presidente da Corporate Transitions International (CTI), empresa especializada em processos de transformação organizacional. Com doutorado em administração e mestrado em psicologia, tem uma extensa e profunda vivência no mundo dos negócios. Com apenas 23 anos, tornou-se o principal executivo de uma engarrafadora da Coca-Cola em Curaçao, nas Antilhas Holandesas, onde nasceu, e continua envolvido com a administração dos negócios do Grupo Veps, pertencente a sua família. Como consultor, atendeu a grandes companhias, como a Shell, o Bank of America, a Petróleos de Venezuela e várias engarrafadoras da Coca-Cola em todo o mundo, e criou o conceito da Arquitetura Organizacional e dos Sete Cs, programa líder em transformação organizacional. É autor do livro *Tsunami — Construindo Organizações Capazes de Prosperar em Maremotos*.

Carlos Ribeiro

Formado em engenharia eletrônica, é presidente da HP Brasil, membro do Conselho Consultivo da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) e do Conselho Administrativo da Fundação Abrinq. Em sua gestão, a HP foi apontada várias vezes pela revista *Exame* como uma das Melhores Companhias para Se Trabalhar e como Melhor Empresa na Área de Tecnologia.

Celina Borges Torrealba Carpi

Engenheira civil, com MBA no Institut Européen d'Administration des Affaires (Insead), é diretora-vice-presidente-executiva da Libra Administração e Participações e conselheira da Insight Inteligência e do Instituto Ethos.

Augusto Luís Rodrigues

Diretor de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais do Grupo CPFL Energia, é sociólogo, com mestrado em ciência política.

José Luciano Duarte Penido

Diretor-presidente da Samarco Mineração, vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) e presidente do Conselho de Cidadania Empresarial da Fiemg, no qual promove o programa Voluntários das Gerais. Preside o Conselho Consultivo da Sociedade Mineira de Engenheiros, é diretor-presidente do Instituto Princípio de Cidadania Empresarial e conselheiro do Instituto Ethos.

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL

BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

www.ethos.org.br