

Ética e Sustentabilidade

Fábio Y. C. Ueno



Sumário

UNIDADE 1 – ÉTICA	2
Introdução	2
Ética – Relatividade <i>versus</i> Universalidade.....	7
Ética na Modernidade	9
Conclusão	13
REFERÊNCIAS	16
UNIDADE 2 – ÉTICA EMPRESARIAL	18
Introdução	18
Ética empresarial na prática.....	20
Conclusão	28
REFERÊNCIAS	32
UNIDADE 3 – SUSTENTABILIDADE	33
Introdução	33
Pilares da Sustentabilidade (Triple Bottom Line)	35
Pegada Ecológica	37
Capitalismo Natural e o Paradoxo de Jevons	40
Complexidade e Cibernética.....	41
Economia tradicional x FIB.....	44
Do berço ao berço	45
Conclusão	47
REFERÊNCIAS	49
UNIDADE 4 – SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	51
Introdução	51
Ferramentas de Gestão	55
<i>Greenwashing</i> – tudo ou nada?!.....	60
Negócios inovadores rumo a uma economia na sustentabilidade.....	63
Conclusão	65
REFERÊNCIAS	68
UNIDADE 5 – ÉTICA E SUSTENTABILIDADE	69
O encontro da ética com a sustentabilidade.....	69
O Paradoxo de Gramsci	70
Controle <i>versus</i> vulnerabilidade	71
Sistemas Caórdicos	71
Resumo da unidade 5	74
REFERÊNCIAS	75

UNIDADE 1 — ÉTICA

“A ética é a estética de dentro.”
(REVERDY, 1948)

Introdução

Antes de iniciar nossa conversa sobre ética, é preciso definir o termo e, na medida do possível, contextualizar seu uso.

São feitos diversos usos do termo ética, dos mais populares aos mais acadêmicos. Não é preciso ir longe para encontrá-lo em diversas notícias do dia a dia, como mostram os exemplos abaixo, que resultaram de uma rápida busca pelo termo na Internet.

- “Fidel Castro acusa EUA de falta de **ética** por corte de recursos da Unesco.”
- “Conselho de **Ética** decide se deputado pode ser cassado por ato anterior ao mandato.”
- “Comitê de **Ética** da FIFA investiga mais dez dirigentes.”
- “Muitos fatores nos direcionam à necessidade de **ética** empresarial, não apenas como estratégia de marketing, mas também como necessidade social.”

Popularmente, ética, moral, caráter, honestidade, decoro, entre outras tantas palavras, têm sido utilizadas como sinônimos. Não bastasse essa miscelânea, a própria definição da palavra ética parece depender de contextos históricos e da capacidade de filosofar dos que a utilizam. Como afirma Valls (1994, p. 7), “a ética é uma daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta.”

Entre as diversas definições de ética, uma parece figurar fora do âmbito das contradições, a de que **a ética viabilizaria ao ser humano realizar o bem**. O filósofo Sócrates, considerado o pai da ética, entendia que bastava ao ser humano compreender o que é bondade para que viesse a praticá-la (PLATÃO, 2008). Aristóteles, por outro lado, acreditava que a bondade deveria ser praticada para que a virtude pudesse ser alcançada (ARISTÓTELES, 2006).

De uma forma ou de outra, ambos (e não apenas eles) concordavam que a bondade seria um caminho para a felicidade.

Sócrates, Platão e Aristóteles tinham algo em comum quanto aos temas que se relacionavam à ética – acreditavam que a felicidade residia na bondade (GOMES, 2000). Para Kant (1827, p. 90), “a moral, propriamente dita, não é a doutrina que nos ensina como sermos felizes, mas como devemos tornar-nos dignos da felicidade”.

Ora, sendo a felicidade a busca de todo ser humano, como postula Fábio Konder Comparato (2006, p. 17), já que “(...) nunca se ouviu falar de alguém que tivesse a infelicidade por propósito ou programa de vida”, então **a ética constituir-se-ia na ferramenta ideal para indicar, através da bondade, o caminho para a felicidade.**

Modernamente e de maneira mais simples, a ética tem sido definida como **o estudo do comportamento moral dos humanos em sociedade (CHAUÍ, 2000). Dessa forma, a ética localizar-se-ia no campo da teoria, enquanto a moral estaria presente no campo da prática (COSTA *et al.*, 1997).**

Alguns autores, como Singer (1993), optam por considerar ética e moral como sinônimos. Neste curso, no entanto, consideraremos a ética como o campo de estudos que tem por objeto a moral, concordando, assim, com a última definição citada, a de Marilena Chauí.

Pois bem. Para nós, então, a ética será entendida como um campo de estudos que estuda a moral e que, de certa forma, delimita o campo da bondade e, conseqüentemente, o da maldade.



Mas como fazer para saber o que é uma atitude moral?

Bem, de maneira prática, costuma-se dizer que uma atitude condiz com a moral quando não nos sentimos culpados ao relatá-la a outra pessoa. Você não sentiria culpa, por exemplo, ao contar a um amigo que beijou uma amiga dele, no entanto o mesmo não aconteceria caso a pessoa beijada fosse a namorada desse amigo. Como então são formados os valores morais e como eles se relacionam com a ética?

A moral tende a se formar na prática, no realizar dos atores sociais e na consequente aprovação ou desaprovação dos atos realizados. No final do século XX, por exemplo, era possível fumar dentro de um avião (isso era totalmente legítimo para os valores morais da época); hoje, contudo, com as descobertas da medicina e os avanços nos direitos humanos, esse comportamento vai de encontro aos valores morais que preconizam a saúde e o respeito ao próximo. Tal atitude, portanto, tornou-se imoral.

Então, os valores morais se desenvolvem através da legitimação de comportamentos, atitudes e experiências por determinados grupos sociais, e tais valores podem se diferenciar entre os grupos. Assim, é inquestionável a afirmação de que a **moral é relativa** (CORTELLA, 2010).

Conforme são definidos os valores morais, é possível dizer que eles influenciam na construção da ética, que, por sua vez, ao estudar a moral, acaba por se basear na prática (moral) para criar sua teoria.

Portanto, a ética também influencia a moral, uma vez que é a partir dos princípios éticos que, na prática, fazem-se escolhas morais ou imorais. A ética cede os princípios teóricos que fornecem os bons valores do ser humano para a ação em sociedade.

Moral ↔ Ética

Temos então uma relação de mão dupla entre moral e ética, sendo a primeira dotada de maior permeabilidade e mutabilidade que a segunda, visto que ocorre no campo da prática, mesmo que não seja pensada.

Já a ética tende a ser um pouco mais estanque, sem tanta permeabilidade, por ser mais cognitiva, depender de reflexão, de autoconstatação, e intentar ser universal (SILVANO, 2007; CORTELLA, 2010).



Texto complementar¹:

Quando falamos em valores, imediatamente pensamos em moral e ética, geralmente confundindo estes conceitos que, no entanto, tem diferenças significativas. Por moral, nos referimos aos códigos de conduta – regras que permitem ou desincentivam certos comportamentos – de um grupo, sociedade, povo. Por ética, designamos um âmbito maior da experiência dos valores; com este termo nos referimos àquilo que é visto por uma pessoa, grupo ou povo como valores indispensáveis na sua busca por realização e felicidade. No âmbito da ética, portanto, falamos dos mais importantes valores que orientam uma pessoa, grupo ou povo; são exatamente estes valores que determinam o que será considerado moral ou amoral. Simplificando, podemos dizer que a moral diz respeito a regras de conduta e que a ética diz respeito a valores. Exemplos de regras morais são: demonstrar gratidão por um favor, não manter dívidas, usar as roupas exigidas por diferentes situações. Exemplos de valores éticos são: solidariedade, honestidade, sociabilidade, produtividade, realização profissional, etc.

Esta distinção entre moral e ética nos ajuda a compreender melhor o pensamento de diferentes filósofos e também a analisar melhor acontecimentos cotidianos. Por exemplo, muito se fala sobre ética na política ou moralização da política, sem distinguir bem estes conceitos; a rigor, quando exigimos que na política se cumpram as regras que evitam a corrupção, o nepotismo, a venda de votos, etc., falamos em moralização da política, isto é, exigimos que a política cumpra melhor algumas regras de nossa sociedade. Por outro lado, para falarmos em ética na política, devemos nos voltar a questões sobre os valores que orientam a prática política, por exemplo questões como “a política deve cuidar prioritariamente da criação de justiça social ou da fomentação da economia?”.

(...)

1 GUIMARÃES, Lívia; MEDRADO, Alice Parrela. Relatividade e universalidade dos valores. 29 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~labfil/aulas/relatividade-e-universalidade-dos-valores/>>. Acesso em: 18 nov. 2011.



Por fim, a ética estaria então num âmbito maior, que compreende o âmbito da moral.

Alguns autores, como Silvano (2007), afirmam que a moral sempre existiu entre os seres humanos, enquanto a ética teria nascido ao se refletir e filosofar sobre a moral.

Exercício para reflexão

Refleta sobre o que é refletir!!!

O aprendizado não ocorre instantaneamente. O conhecimento amadurece em seu cérebro quando você pensa e repensa sobre algum tema.

Ao repensar algo, procure fazê-lo por diferentes perspectivas, isto é, imagine qual seria a opinião de outras pessoas sobre o tema que está sendo pensado (por exemplo, qual seria opinião sobre um assassinato da perspectiva do assassino, da vítima, da polícia, de um político etc.?).

Imagine, então, o que é a **sua** ética e o que é a **sua** moral e imagine se elas são as mesmas para outros atores da sociedade.

Tente, nesse exercício de imaginação, definir o máximo possível o que delimita sua ética, o que delimita sua moral e em que medida elas se misturam. Faça o mesmo para diferentes atores sociais, isto é, sob diferentes perspectivas. Imagine circunstâncias reais ou próximas à realidade

Neste exercício você está livre para fazer o que quiser: imaginar, escrever, desenhar, enfim, tudo aquilo que facilitar o seu exercício de reflexão.

Boa jornada!



Ética – Relatividade *versus* Universalidade

Como já foi dito, não há dúvida de que a moral é relativa. Mas e a ética, ela é ou não é relativa? Dependeria a ética de um contexto social, histórico e cultural, ou seria ela a emanção de conceitos relacionados a uma bondade universal?

A **dualidade** surge na própria origem da ética. Sócrates buscava uma universalidade, uma verdade maior e incondicional, enquanto era característica dos sofistas a relatividade.

Os sofistas argumentavam “(...) que as práticas culturais existiam em função de convenções ou “nomos”, e que a moralidade ou imoralidade de um ato não poderia ser julgada fora do contexto cultural em que aquele ocorreu” (ESCOLA sofística, 2011). Aqui, o conceito de moralidade se estende ao de ética, visto que leva em consideração o **juízo** da moral, portanto a reflexão e o estudo dessa moralidade são inevitáveis, o que, por definição, diz respeito à própria ética.

A princípio, pode parecer que o universalismo sempre carrega consigo algo de absolutista ou religioso. Essa constatação parece fazer sentido, pois as religiões e os regimes absolutistas defendem realmente uma ordem universal e um sentido único de certo e errado. Contudo, tal constatação está grandemente equivocada, pois existem correntes universalistas que não são absolutistas e que, pelo contrário, caracterizam-se por serem democráticas e buscarem o bem e a felicidade de todos.

É o caso do utilitarismo, que acredita que as ações humanas sejam balizadas pela maximização da felicidade, entendida como objetivo comum a todos os seres humanos. As atitudes seriam consideradas, a partir da ética, como morais ou imorais, apenas após se conseguir entender **todas as consequências** dessa atitude, quando seria possível então avaliar se elas realmente levam ou não à felicidade.

A universalidade no utilitarismo vem da concepção de que todos os seres humanos buscariam uma felicidade universal, de maneira que, após entenderem todas as consequências de determinado ato, universalmente fariam a escolha que privilegiasse a felicidade, e as escolhas viriam a ser sempre as mesmas.

Peter Singer, autor já citado, é um exemplo de utilitarista. Para embasar o universalismo, Singer (1993) argumenta que o relativismo ganhou força pelo movimento de esquerda, que viu na relatividade uma oportunidade de questionar o estamento. Assim, o relativismo teria intenções políticas de desconstrução que o afastariam da profundidade filosófica do utilitarismo e, conseqüentemente, do universalismo.

Ao mesmo tempo e ironicamente, Comparato (2006) também utiliza o conceito de busca pela felicidade para explicar a ética, sem, contudo, defender a universalidade. Pelo contrário, ele utiliza o conceito de felicidade como busca comum para explicar por que a ética **intenta** ser universal. Apesar disso, o autor afirma, através de uma justificativa **sistêmica**, que a ética é relativa, tal qual a moral que lhe serve de material de estudos.

Assim, o próprio conceito de felicidade parece estar à mercê da dualidade entre universalidade e relatividade. O ponto fraco da relatividade é a sua aparente impossibilidade de postular. Se tudo é relativo, então como se poderiam generalizar regras, criar conceitos ou até mesmo questionar atitudes?

Fato é que a relatividade ganhou força de tempos pra cá, com os estudos de complexidade e com o princípio da incerteza de Heisenberg². Contudo, tal alargamento de conceitos não tem bases científicas.

De qualquer maneira, posicionar-se com certeza acerca de uma ou outra característica da ética parece ser abandonar uma riqueza imensa de pensamentos desenvolvidos por grandes pensadores de diferentes épocas. Ao mesmo tempo, a não tomada de posição já é em si uma atitude que privilegia o relativismo. Da mesma forma, ao se tomar uma posição **objetiva**, seja qual for, ela é também uma atitude pró-universalismo.

Os sistemas caórdicos (ver Unidade 5) talvez possam ajudar a abordar essa dualidade. O fluxo entre caos e ordem parece se encaixar bem nas flutuações entre relativismo e universalismo.

A comparação é inevitável. A relatividade, sua ausência de objetividade e certezas condiz com, ou tende ao caos, enquanto que a universalidade e sua busca pelo bem universal, capaz de guiar a decisão de todos condiz com, ou tende à ordem.

O trafegar do caos à ordem e da ordem ao caos parece ser cada vez mais inevitável num mundo de céleres transformações, assim como a necessidade de lidar com a universalidade e a relatividade ao mesmo tempo parece fazer parte das competências bem-vindas a qualquer gestor moderno.

² O princípio da incerteza diz que "... não podemos determinar com precisão e simultaneamente a posição e o momento de uma partícula." (CAVALCANTE, Kléber. Princípio da incerteza. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/fisica/principio-incerteza.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2011

Para este estudo, importa destacar que a ética, sendo ou não universal, sempre **intencionará** sê-lo. Isso fica claro quando observamos na prática a tentativa infinita dos seres humanos de encontrar uma ética que sirva para todos. Isso pode ser constatado, por exemplo, na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Então, até agora se ressaltou que **a ética se caracteriza como o estudo do comportamento moral em sociedade, capaz de viabilizar o bem, rumo ao atingimento da felicidade, além de intentar ser universal.**



Ética na Modernidade

Em *A Ética é Possível num Mundo de Consumidores?* (2011), Zygmunt Bauman estabelece um belíssimo contexto da natureza humana antes de chegar à conclusão de que a dualidade entre universalismo e relativismo é atropelada por consumidores desvairados que promoveram o **desmantelamento** do sistema de regulação normativa rumo à liberdade e suas peculiaridades.

O autor não chega a citar os termos universalismo e relativismo propriamente ditos, nem parece crer na fenomenologia da dualidade entre eles. Através dos estudos de Emmanuel Lévinas³, ele explica de maneira brilhante, e até embaraçosa, como **surge** a concepção universalista e como essa é **sucedida** pela concepção relativista.

³ Bauman acolhe os pensamentos do filósofo francês Emmanuel Lévinas, para quem a ética antecede a ontologia.

Mas, antes de desenvolver essa explicação, vale discorrer acerca da contextualização feita pelo autor em estudo. Apesar de não tratar da dualidade aqui referida, Bauman cita outra dualidade, ou melhor, ambivalência: **liberdade versus segurança**⁴. Inerente ao processo da vida, tal ambivalência desafia o ser humano desde a sua origem.

Alcançar a maior liberdade possível impõe obrigatoriamente ao ser liberto a exposição a todos os tipos de riscos, isto é, a uma maior vulnerabilidade. Por outro lado, a segurança conquistada através do controle inviabiliza a liberdade total, uma vez que o ser em segurança precisa abrir mão de sua liberdade para que possa, em conjunto, mitigar as agruras da vida.

Bauman acredita fortemente que a modernidade seja marcada pelo fato de os seres humanos terem aberto mão de sua segurança em prol da liberdade. O autor ainda enxerga indícios de que a humanidade esteja a iniciar o caminho de volta, num movimento pendular, ou seja, haveria uma tendência de volta à busca por segurança.

Independentemente do momento em que se encontra na trajetória pendular, a ambivalência emerge da **inquietação** dos seres humanos, que viverão sempre a buscar a “fórmula de ouro” para alcançar a maior liberdade e a maior segurança possíveis.

Outra contextualização importante no livro diz respeito às “**fronteiras líquidas**” advindas do processo de globalização e do processo de comunicação rápido e abundante. O pós-Guerra Fria é marcado pela queda de barreiras, não só as físicas, mas especialmente as barreiras sociais, que são invisíveis. Vivemos em tempos de fronteiras líquidas, extremamente permeáveis à diversidade.

Em decorrência dessas fronteiras líquidas e também a favor delas, não é mais possível fazer a analogia entre o ser humano contemporâneo e a árvore. Segundo essa analogia, todo ser humano seria uma árvore, com uma **história** – um solo para **fincar raízes**.

Agora outra analogia figura no horizonte da humanidade, a do navio. Nela, cada ser humano seria um navio a jogar âncoras em diferentes portos. Não existe mais o “para sempre”. Cada

4 Apenas para constar, o dilema entre liberdade e segurança, assim como a dualidade entre relativismo e universalismo, também remete aos sistemas caóticos (ver unidade 5), sendo a liberdade total a manifestação do caos, enquanto a segurança é a própria manifestação da ordem.

atracação é antecedida e sucedida de uma viagem. Os seres humanos se reinventam a cada viagem, pertencendo grupos diferentes a cada ancoragem. O tempo se tornou curto demais para a infinita oferta de portos.

A ambivalência entre liberdade e segurança, da qual emerge a inquietação, somada às fronteiras líquidas, produz um ser humano voltado a si mesmo. O **egoísmo** é a característica marcante do ser humano moderno, que vive num contexto de liberdade e com uma infinidade de possibilidades (portos a se atracar).

Esse ser humano vive em **constante terror**, o terror de não ser mais aceito, de não mais conseguir pertencer. É como se o ressentimento das sociedades hierarquizadas e de rígido estamento migrasse para o ressentimento do ser humano consigo mesmo pela falha em pertencer. Antes o culpado era aquele que estava acima do sujeito na hierarquia, agora o culpado é o próprio sujeito. Na sociedade de fronteiras líquidas, o ser humano se torna o responsável por sua falha.

Essa é a situação ideal para a instauração e o crescimento de um mercado totalmente voltado ao consumo e focado no lucro. A necessidade de pertencimento se associa ao mercado, ávido por ganhos infundáveis e, juntos, fazem surgir o **consumismo** desvairado.

Só quem tem pertence; se não tem, é excluído – falhou no ato de pertencimento ao grupo que tem. E isso causa grandes implicações morais e éticas. Eis o momento certo de se resgatar a ética para Bauman.

Para o autor, a ética universal parece existir até o limite da **alteridade**⁵ e, a partir daí, se dissolve numa sucessão de desencontros que incomodam de forma indefinível, incômodo esse que remete ao medo primordial proveniente da ambivalência entre liberdade e segurança.

A ética para Bauman, à semelhança de Lévinas, tem origem não na necessidade de controlar a besta humana, mas, pelo contrário, na capacidade humana de admitir e demandar o bem do outro, através da percepção de si mesmo na sociedade (alteridade). Contudo, é apenas até a secundidade do outro, isto é, a alteridade, que a ética pode existir de forma universal. Assim que ganha o mundo, ou a partir de uma terceiridade, quando confrontada

5 A alteridade é a percepção de si mesmo através do “outro do outro”. É entendida como a entidade em contraste com a qual uma identidade é construída, e isso implica a capacidade de distinguir entre o eu e o não-eu e, conseqüentemente, assumir a existência de um ponto de vista alternativo.

com a diversidade de outros, a ética é desprovida de universalidade, restando apenas a possibilidade de sua existência relativa.

Numa díade não é possível haver maioria alguma que vença... numa tríade no entanto é sempre possível haver um derrotado, acontecimento que desvaloriza a individualidade e com ela a singularidade, a proximidade privilegiada, as prioridades incontestadas e as responsabilidades incondicionais – tudo isso, pedras fundamentais de uma relação moral (SIMMEL apud BAUMAN, 2011, p. 52).

Assim, a ética teria um nascimento universalista, mas um amadurecimento relativista.

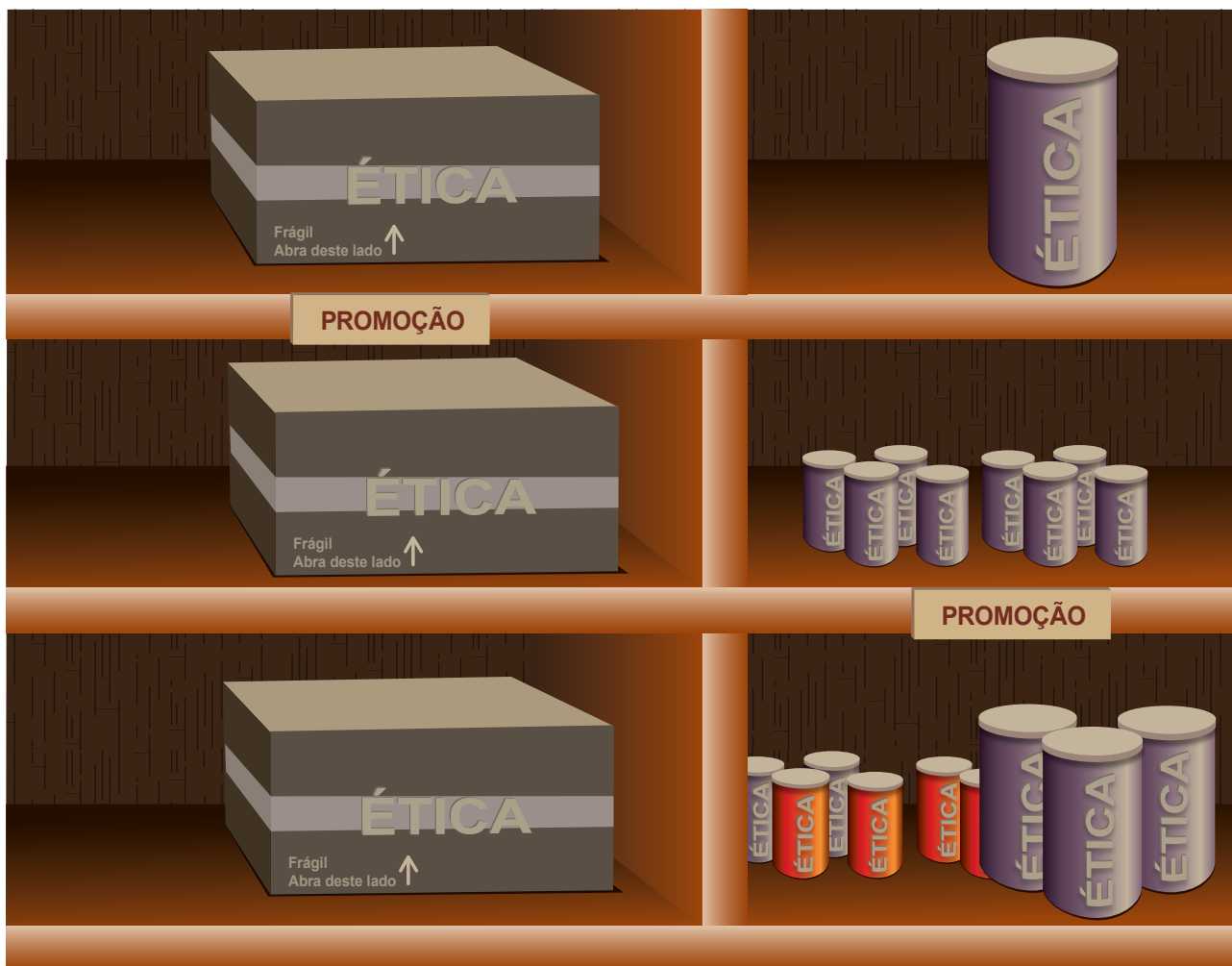
Unindo-se a contextualização (de uma sociedade de fronteiras líquidas, com seres humanos livres, egoístas, ávidos por pertencimento e extremamente consumistas) à noção de ética inerente à natureza humana, tem-se a ética como possível **produto** que cada ser humano customiza e desenvolve conforme sua própria necessidade.

No que diz respeito ao argumento composto e promovido por Lévinas e Logstrup, a tarefa de reduzir a falta de limites supra-humana da responsabilidade ética pela capacidade de uma sensibilidade humana comum, um poder humano de julgamento e habilidade de agir comuns, tende agora (menos em algumas áreas seletas) a ser “subdiarizada” individualmente a homens e mulheres. Na ausência de uma tradução oficial da “demanda não dita” num inventário finito de prescrições e proscricções, depende agora de cada indivíduo fixar os limites de sua própria responsabilidade com os outros, e traçar a linha divisória entre plausível e improvável, dentre as intervenções morais; e também decidir quão distante ele ou ela estão dispostos a ir, ao sacrificar seu bem-estar pessoal para cumprir a responsabilidade moral pelos outros (BAUMAN, 2011, p. 57).

Assim, para concluir esta unidade, na modernidade, a ética pode ser definida e caracterizada como o estudo do comportamento moral em sociedade, capaz de viabilizar o bem rumo ao atingimento da felicidade, além de ser inerente à natureza humana e à sua alteridade, da qual nasce com intenções de universalidade e em seguida, ao transpassar do âmbito do outro (díade) para o âmbito dos outros (tríade), torna-se relativa.

De forma simplificada, a ética num mundo de consumidores está tendendo muito mais a um produto a ser customizado – e uma ferramenta mutável de adequação que viabiliza o pertencimento – do que a um notório conjunto de valores e princípios capazes de ordenar a sociedade e tornar possível a civilização.





Conclusão

É impossível deixar de notar que a ética parece caminhar sobre novos trilhos. Apesar de possivelmente continuar tendo sua origem na alteridade, a ética de antes, independentemente de seu caráter universal ou relativo, buscava o bem de todos (ou pelo menos de uma grande maioria); a de hoje prima pelo bem individual e gera **incômodo**. A primeira se pretendia singular, cristalizada e abrangente, enquanto a de agora tende a se apresentar cada vez mais diversa, mutável e individual.

As características dessa ética sobre novos trilhos não teriam tanta relevância não fosse o contexto de economia da escassez voltada ao lucro, que se aproveita dessas características para, na criação de um mundo de eterna insatisfação – organizado através da exclusão e da escassez –, empurrar, cada dia mais, a ética para a desarticulação com o compartilhamento. Essa situação acaba por fortalecer e impulsionar um mercado baseado na desigualdade e que, por sua vez,

serve de estrutura para a já citada economia da escassez voltada ao lucro.

No entanto, essa tendência ao individual não necessariamente quer dizer uma tendência ao foco no capital, e novos tipos de organização podem e parecem surgir num sentido de maior representatividade dessa ética sobre novos trilhos.

Bauman (2011) é astuto ao utilizar o comportamento dos insetos para exemplificar uma sociedade líquida. Vespas do Panamá que entram e saem de diferentes colônias ao longo da vida são utilizadas para ilustrar algo que o ser humano está pronto para entender – a vida em enxames e sem raízes. A vida em enxames se difere da vida em grupos hierárquicos por não possuir um líder, nem a necessidade de longa permanência de seus integrantes. Pelo contrário, os enxames são dirigidos pelo indivíduo mais propenso a guiar em determinados momentos e têm duração curta, suficiente apenas para que cumpram determinados objetivos.

As vespas são guiadas por sua própria vontade e se unem umas às outras para satisfazer sua necessidade de pertencimento. A sociedade é auto-organizada e aumenta e diminui de forma sincrônica com o aumento e a diminuição de recursos. Todos trabalham, todos têm os mesmos direitos e capacidade de ir e vir.

Nessa sociedade líquida de vespas, a ética compartilhada parece vir do amadurecimento da regra de ouro, do melhor balanço entre liberdade e segurança. Talvez uma vespa não se preocupe com o bem das outras, mas acaba cuidando delas ao se preocupar com o seu próprio bem. No entanto, não nos esqueçamos de que isso é apenas uma analogia, já que não se pode dizer que vespas têm ética.

Exercícios resolvidos

1. Julgue cada item a seguir como verdadeiro ou falso.
 - a. A ética é um campo do conhecimento que estuda a moral e que, de certa forma, delimita o campo da bondade e, conseqüentemente, o da maldade. **(Verdadeiro)**
 - b. É a partir dos princípios éticos que se fazem, na prática, escolhas morais ou imorais. **(Verdadeiro)**
 - c. A ética se caracteriza como o estudo do comportamento moral em sociedade, capaz de viabilizar o bem rumo ao atingimento da felicidade, além de intentar ser sempre relativa. **(Falso – Intenta ser UNIVERSAL.)**
 - d. Pode-se dizer tranquilamente que a ética influencia a moral, contudo seria um grande

equivoco afirmar o contrário, que a moral influencia a ética. **(Falso – A moral é o material de estudos da ética, portanto influencia, sim, a ética.)**

- e.** A ética é universal. **(Falso – A ética se pretende universal.)**
- f.** A ética é relativa. **(Falso – A ética intenta ser universal.)**
- g.** A ética parece nascer universal e permanece como tal no âmbito da alteridade, contudo tende à relatividade no âmbito das relações sociais propriamente ditas. **(Verdadeiro)**
- h.** A ética se tornou um produto a ser “comercializado”. As pessoas criam éticas de forma dissimulada para interagir com diferentes grupos. **(Falso – Cuidado! Comparar a ética a um produto não significa que ela tenha se desprendido de seu caráter inerente ao ser humano. A ética parece nascer na alteridade e, por isso, o fato de ela TENDER a se assemelhar a um produto não quer dizer que ela o seja. Pelo contrário, tal tendência de emancipação da ética causa incômodo e a privatização da responsabilidade de formulação da ética só existe pela ausência de órgão unificador.)**
- i.** Vespas têm ética. **(Falso – Até onde se sabe, a ética é um conceito humano, para humanos.)**

- 2.** Após a leitura da unidade 1 e baseando-se apenas na leitura deste material, elabore uma definição de ética o mais completa possível.

R: A ética pode ser definida e caracterizada como o estudo do comportamento moral em sociedade, capaz de viabilizar o bem rumo ao atingimento da felicidade, além de ser inerente à natureza humana e à sua alteridade, da qual nasce com intenções de universalidade e em seguida, ao transpassar do âmbito do outro (díade) para o âmbito dos outros (triade), torna-se relativa.

De forma simplificada, a ética num mundo de consumidores está TENDENDO muito mais a um produto a ser customizado – e uma ferramenta mutável de adequação que viabiliza o pertencimento – do que a um notório conjunto de valores e princípios capazes de ordenar a sociedade e tornar possível a civilização.

Essa situação causa um constante incômodo no existir humano e isso deve perdurar até que se criem novas ferramentas que facilitem o compartilhamento da ética por um grande número de indivíduos.

À semelhança das organizações sem hierarquia (enxames de vespas do Panamá), parece ser possível haver uma ética compartilhada capaz de trabalhar junto à ética individual (uma situação ótima para o surgimento da “regra de ouro”, na qual se

atinge o máximo de liberdade com o máximo de segurança).

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

BAUMAN, Z. *A ética é possível num mundo de consumidores?* Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

CAVALCANTE, Kléber. *Princípio da incerteza*. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/fisica/principio-incerteza.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2011.

CHAUÍ, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

COMPARATO, F. K. *Ética - direito, moral e religião no mundo moderno*. São Paulo: Cia das Letras, 2006.

CORTELLA, M. S. Filosofia explica o que é a Ética. 7 mar. 2010. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=L_V0Y0IFJUs>. Acesso em: 18 nov. 2011.

COSTA, Denise Silva; GAMA, Janaína Diniz da et al. Ética, Moral e Bioética. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 2, n. 21, 19 nov. 1997. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/1835>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

ESCOLA sofística. Wikipédia, 4 set. 2011. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_sofistica>. Acesso em: 20 de nov. de 2011.

GOMES, A. O Ideal e o Possível - o conceito de ética em Sócrates, Platão e Aristóteles. São Carlos: Jornal Primeira Página (São Carlos), 2000.

GUIMARÃES, Livia; MEDRADO, Alice Parrela. *Relatividade e universalidade dos valores*. 29 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~labfil/aulas/relatividade-e-universalidade-dos-valores/>>. Acesso em 18 nov. 2011.

KANT, I. (1827). *Kritik der Praktischen Vernunft* (trad. Crítica da Razão Pura). (H. D. Klemme, Ed.) Hamburg: Philosophische Bibliothek, 2003.



PLATÃO. *Apologia de Sócrates*. Porto Alegre: L&PM, 2008.

REVERDY, P. *Le livre de mon bord: notes 1930-1936*. Paris: Mercure de France, 1948.

SILVANO, T. F. Moral e ética: dois conceitos de uma mesma realidade. 15 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/filosofia/moral-e-etica-dois-conceitos-de-uma-mesma-realidade>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

SINGER, P. *Practical Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

VALLS, A. L. *O que é Ética*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

UNIDADE 2 — ÉTICA EMPRESARIAL

“Ser sincero impede a bajulação, a adulação ou a falsa tolerância com vistas a obtermos vantagens pessoais.”
(GAARDER, 1995)

Introdução

Na unidade 1, a ética foi abordada teoricamente. A unidade 2 será mais pragmática, já que o tema ética será estudado de forma aplicada. Para o âmbito da ética empresarial, importaremos o conceito simplificado de ética segundo o qual “ética é a busca pelo bem comum” (MOTOMURA, 2009).

Assim, subentende-se que a ética, mesmo que relativa em algumas situações, é um objetivo comum de um determinado grupo de seres humanos. O código de ética de uma determinada empresa, por exemplo, pode ser entendido como os princípios que essa empresa, constituída por pessoas, escolhe seguir em seu dia a dia. Assim, tal código de ética seria um objetivo comum do grupo de seres humanos que a constituem.

Mais do que isso, a ética, definida como a busca pelo bem comum, também remete ao fato de ela intentar ser universal. Ao se utilizar a expressão “bem comum”, subentende-se também que haja a busca pela bondade e/ou pela felicidade para todos. E essa bondade e/ou felicidade é justamente o complemento do objetivo comum do grupo de seres humanos que faz parte de uma empresa. Vale destacar o fato de a ética empresarial ser **inevitável**:

A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética (ZOBOLI, 2001).

Além disso, a ética empresarial é necessariamente um “**ambiente ético**”, pois os seres humanos a vivenciam tal qual vivenciam as características de um lugar. Assim, a ética empresarial facilita aos

indivíduos a elaboração de suas éticas pessoais, o que, por si só, pode gerar enormes façanhas em tempos de sociedade líquida, mas também acaba por gerar uma enorme responsabilidade.

As empresas são formadas por seres humanos que já vêm de suas casas com uma ética própria. A assimilação de uma nova ética pode ser mais harmoniosa ou dificultosa, conforme as semelhanças ou diferenças entre a ética empresarial e a ética pessoal.

Outro fator importante de assimilação da ética empresarial é a maneira como esta é apresentada e experimentada pelos integrantes da empresa. As empresas carregam sua ética por todos os processos e relacionamentos, adotando ou não uma postura formal quanto a ela.

Existem dois grandes âmbitos de existência da ética empresarial – o interno (para o público interno) e o externo (para o restante dos *stakeholders* ou “partes interessadas”), e apenas uma ética a ser dividida nesses dois âmbitos – ao menos é isso que se espera.

Assim, podemos resumir o que foi dito nos parágrafos anteriores nos seguintes itens (o 3º item é o que contém os maiores desafios para a construção de uma ética empresarial duradoura e funcional):

- i.** Nasce uma empresa e um código de ética empresarial é implantado.
- ii.** Tal código fornece princípios para a atuação dos funcionários.
- iii.** Tal código se estende para além da empresa, no sentido de ser o que a empresa entende por fazer o bem. Portanto, ele está diretamente implicado na relação da empresa com os *stakeholders* e com o meio ambiente.

É importante que se inicie um diálogo seguido de ações entre os líderes de negócios e os novos humanistas, aqueles que têm conhecimento e compreensão da mudança de paradigma que está ocorrendo na ciência. No antigo paradigma do materialismo científico, a ética não tem tanta importância. As pessoas do velho paradigma lidam com a ética somente da boca pra fora. No novo paradigma, que reconhece explicitamente que estamos interconectados por meio de nossa consciência coletiva não local, a ética é parte integrante da visão de mundo. Quando os líderes de negócios passarem a compreender e a apreciar esse pensamento, as coisas vão mudar. Na economia baseada no materialismo científico, em que o princípio básico é o crescimento econômico, a sustentabilidade é impossível. Na nova visão, as pessoas tornam-se mais éticas e espiritualizadas através do consumo de produtos que têm esses valores. Isso reduz a necessidade de consumo de bens materiais e podemos passar a falar seriamente de sustentabilidade (GOSWAMI, 2011).

Texto complementar⁶:

Ética e Deontologia

(...)

O termo Deontologia surge das palavras gregas “déon, déontos”, que significam dever, e “lógos”, que se traduz por discurso ou tratado. Sendo assim, a deontologia seria o tratado do dever ou o conjunto de deveres, princípios e normas adotadas por um determinado grupo profissional. A deontologia é uma disciplina da ética especial adaptada ao exercício de uma profissão.

Existem inúmeros códigos de deontologia, sendo esta codificação da responsabilidade de associações ou ordens profissionais. Regra geral, os códigos deontológicos têm por base as grandes declarações universais e esforçam-se por traduzir o sentimento ético expresso nestas, adaptando-o, no entanto, às particularidades de cada país e de cada grupo profissional. Para além disso, estes códigos propõem sanções, segundo princípios e procedimentos explícitos, para os infratores do mesmo. Alguns códigos não apresentam funções normativas e vinculativas, oferecendo apenas uma função reguladora. A declaração dos princípios éticos dos psicólogos da Associação dos Psicólogos Portugueses, por exemplo, é exclusivamente um instrumento consultivo. Embora os códigos pretendam oferecer uma reserva moral ou uma garantia de conformidade com os Direitos Humanos, estes podem, por vezes, constituir um perigo de monopolização de uma determinada área ou grupo de questões, relativas a toda a sociedade, por um conjunto de profissionais.

Ética empresarial na prática

Para que a ética empresarial trabalhe em favor da empresa, da sociedade e do meio ambiente, é preciso que ela ganhe o *status* de oficialidade, isto é, que sua implementação ocorra com visibilidade, transparência e legitimação por parte de todos os envolvidos.

O ato de definir a ética de uma empresa implica necessariamente que os seres humanos que a integram, mais do que simplesmente percebam sua existência, reflitam sobre essa ética.

6 Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/profissional/etica/>>. Acesso em: 1 dez. 2011



Além disso, é só através da oficialidade que a ética pode criar o já citado “ambiente ético”, no qual as pessoas têm a chance de vivenciar a ética da empresa e sintonizar suas próprias éticas à de seus companheiros, manifestando e concretizando a ética empresarial.

Mas como iniciar um processo de implantação oficial da ética empresarial? Antes de tudo, é preciso considerar o contexto em que se vai trabalhar. Algumas características são fundamentais para o sucesso da implantação.

Segundo Zoboli (2001), para se desenhar uma ética nas empresas, é preciso cumprir os seguintes requisitos:

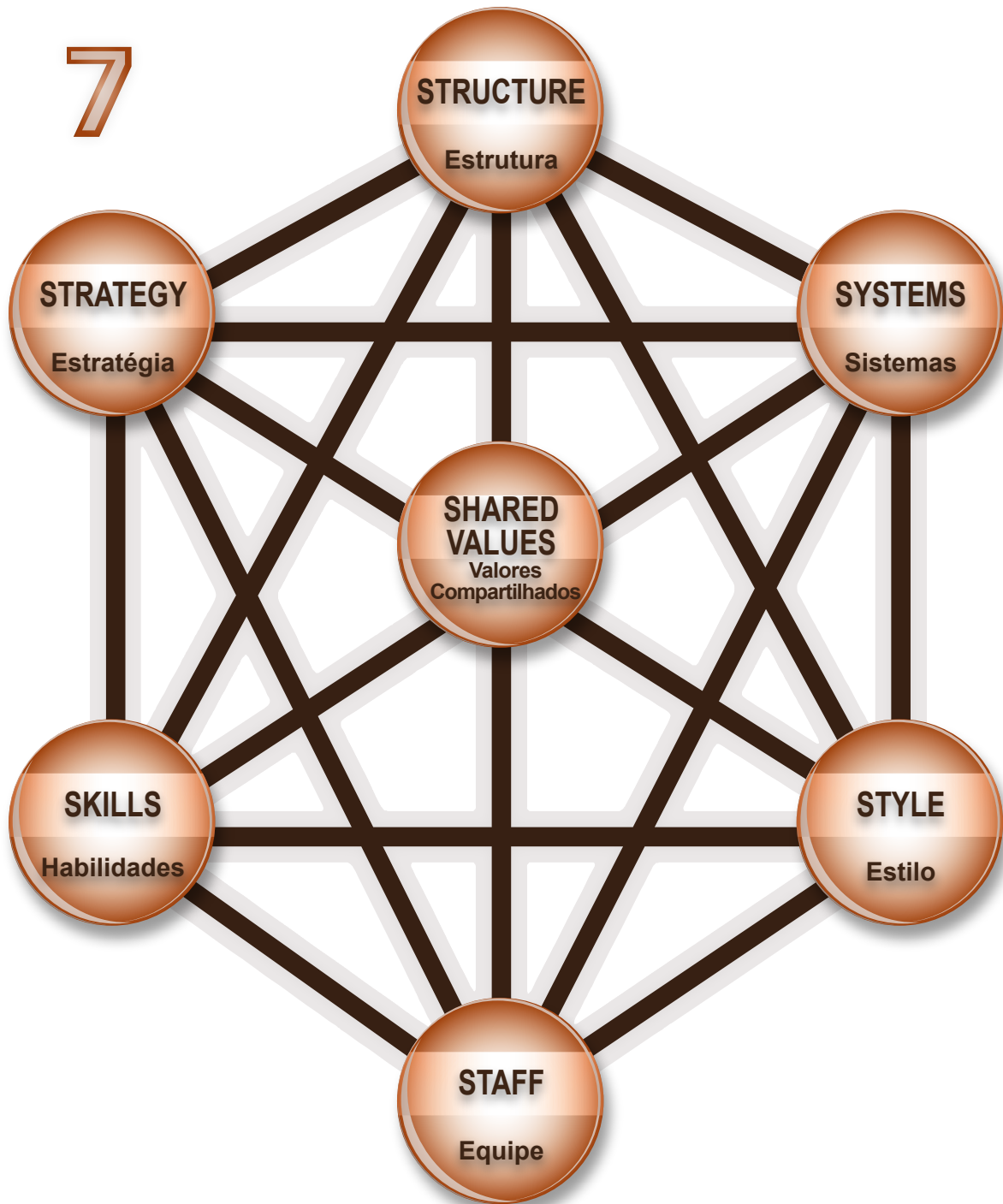
- Determinar o **fim específico** da empresa, aquilo que a legitima na sociedade.
- Averiguar os **meios adequados** e **os princípios éticos** a serem incorporados.
- Elencar os **hábitos** a serem adquiridos.
- Ir **forjando** um ambiente que permita dialogar e tomar decisões quanto às metas.
- Reconhecer a **relação** que deve acontecer entre os processos da empresa e a empresa.
- Identificar as características da ética da sociedade na qual está inserida a empresa e os direitos que essa sociedade confere às pessoas.

Além disso, a diversidade de pessoas que compõem a empresa faz surgir a necessidade da **tolerância** e do **diálogo**, itens indispensáveis para que se compartilhe uma mesma ética.

Outras variáveis também precisam estar presentes nos processos de gestão da empresa, para que os valores a serem compartilhados através dos princípios éticos possam efetivamente tomar seu lugar.

Num estudo de 1984 realizado nos Estados Unidos, empresas bem-sucedidas foram perscrutadas a fim de se descobrir quais variáveis consideradas pelas suas administrações eram fatores diferenciais em relação à concorrência (PETERS & WATERMAN, 1984, *apud* ZOBOLI, 2001).

O resultado indica que uma abordagem inteligente por parte das empresas deve contemplar, obrigatoriamente, pelo menos sete variáveis interdependentes. Com o intuito de facilitar sua explicação, compreensão e incorporação, essas variáveis foram chamadas de 7S, pelo fato de o nome de todas elas, em inglês, se iniciar com a letra “s”.



Para que os valores decorrentes dos princípios éticos possam permear a empresa, serem difundidos e se estabelecerem, é preciso levar em conta a estrutura, a estratégia, os sistemas e processos, as habilidades, a equipe e o estilo de direção que a empresa carrega.

Outras características das empresas pesquisadas que apareceram como atributos da excelência foram:

- Preferência pela ação.
- Proximidade com o consumidor.
- Autonomia e espírito empreendedor.
- Produtividade através das pessoas.
- Orientação pelos valores.
- Circunscrição ao negócio que a organização conhece melhor.
- Forma simples e *staff enxuto*.
- Clima, no qual há dedicação aos valores centrais da companhia, combinado com a tolerância para com os empregados que os aceitam.

Delimitado o contexto e estando ele favorável à implantação oficial da ética empresarial, é chegada a hora de escolher alguma estratégia de implantação.

Existe uma enorme variedade de estratégias, estrategistas e opções no mercado. Contudo, parece evidente que o sucesso ou o insucesso de uma operação, seja ela qual for, está diretamente ligado aos seguintes fatores, ainda não citados:

- Clareza de objetivos (o que se espera com a implantação).
- Grau de comprometimento, principalmente por parte dos dirigentes da empresa.
- Escolha apropriada da estratégia levando em conta as características de gestão.
- Capacidade de transformação da empresa para tornar efetivas as mudanças.

Não é possível, portanto, traçar uma estratégia eficaz sem que se tenha um diagnóstico claro do que é a empresa, de como ela está e aonde quer chegar.

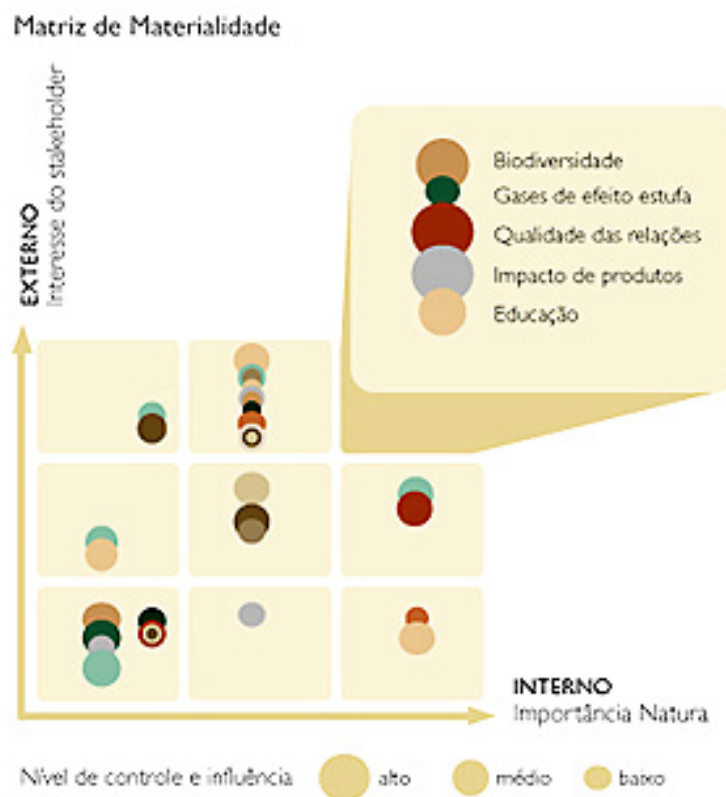
A seguir, e a título de exemplificação, será apresentada uma possibilidade de implantação⁷ de um projeto de ética empresarial que se associa à análise de *stakeholders*, que são os atores (pessoas ou empresas) interessados na política ou no programa que determinada empresa promove. Em português, esse termo pode ser traduzido como “partes interessadas” (acionistas, empregados, proprietários, clientes, concorrentes etc.).

7 Tal apresentação foi embasada e inspirada nos artigos “*Business Ethics and Stakeholder Analysis*” (GOODPASTER, 1991) e “*The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*” (FREEMAN, 1994), além de manuais técnicos sobre a análise de stakeholders disponíveis em língua inglesa e facilmente encontráveis numa busca pelo termo “stakeholder analysis” na Internet.

É importante ressaltar que essa é uma possibilidade entre diversas outras e que apenas através do conhecimento da empresa e de uma pesquisa focada nas necessidades dela é que se pode encontrar ou adaptar e aplicar uma estratégia eficiente e eficaz.

É justamente com esse paradigma em mente que a análise de *stakeholders* serve à implantação de um projeto de ética empresarial. A própria escolha por uma análise de *stakeholders* já é uma escolha técnica, visto demonstrar o interesse da empresa em conhecer mais as necessidades e aspirações das pessoas, pois esse tipo de análise é justamente o processo de juntar e analisar informações qualitativas provenientes das partes interessadas, a fim de determinar os principais interesses que devem ser considerados no momento de elaboração das políticas e programas da empresa.

A partir da análise de *stakeholders* e de mais algumas pesquisas, pode-se construir uma matriz de materialidade (como ilustra a figura), que demonstra para onde apontam os interesses das partes interessadas (mais informações na unidade 4).



(Fonte: Relatório anual Natura 2008, p. 89. Disponível em: <http://www2.natura.net/Web/Br/relatorios_anuais/_PDF/RelatorioAnual2008.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2011.

Além disso, a análise de *stakeholders* também traz ao conhecimento da empresa o nível de compreensão das partes interessadas acerca da política ou projeto da instituição, o tipo de interesse – se favorável ou contrário –, a capacidade de interferir no projeto ou política e o potencial de alianças que pode existir entre as partes interessadas.

Dessa forma, já é possível entender a ideia de aliar a análise de *stakeholders* com a implantação de um projeto de ética empresarial. Essa análise, mais do que um material sobre o qual se pode elaborar um código de ética, é a própria manifestação das éticas das partes interessadas. Ora, se a ética empresarial entende a ética como a busca pelo bem comum, então a análise de *stakeholders* serve de bússola para orientar a busca de tal bem.

A seguir um exemplo de matriz a ser preenchida para iniciar a análise de *stakeholders*:

Matriz para análise de <i>stakeholders</i> (Código de Ética)							
Stakeholder	Tipo	Marg.	Interesse	Base	Recursos	Papel	Ajuda

Stakeholders – Definir quem são através de brainstorm e pesquisas.
 Tipo – Definir quais são os *stakeholders* primários (interesse direto) e secundários (interesse indireto) e se eles são favoráveis ou contrários aos valores da empresa.
 Marginalização – Há *stakeholders* marginalizados na sociedade (por exemplo, índios)?
 Interesse – Qual o interesse específico de cada stakeholder? Pode haver a pergunta “Que tema é indispensável num código de ética?”.
 Base – Área de atuação que se relaciona com o intentado pelo Código de Ética.
 Recursos – Ideias e experiências que os *stakeholders* possuem e que podem trazer à iniciativa.
 Papel – Qual é o papel do stakeholder na construção e manutenção de um Código de Ética?
 Ajuda – O que o stakeholder precisa, se é que precisa, para conseguir se engajar?

Para começar a preencher essa matriz, é importante que se tenha em mente o objetivo da política ou projeto a ser implantado, que, nesse caso, é um código de ética. Ele será então a referência para se elencarem os *stakeholders* e suas características.

A participação dos *stakeholders* na fase de planejamento pode ser também uma grande aliada na construção de um código de ética eficaz, pois é o engajamento deles que irá legitimar ou não o código a ser implantado, já que os prepara para recebê-lo, facilita-lhes o entendimento, gera o sentimento de pertencimento, permite que se apoderem do código e o aprendam, e constrói os valores da capacidade e da responsabilidade.

Enfim, aplicar a análise de *stakeholders* e, de forma concomitante, redigir o código de ética é uma estratégia de implantação. A divulgação das informações, necessária para cumprir o caráter de transparência do processo de análise, pode culminar no lançamento do código de ética da empresa, e este poderá ser celebrado, legitimado e incorporado por todos, tornando efetiva a sua implantação.

Exercício técnico digressivo

Utilizando tudo o que foi aprendido até aqui, elabore mentalmente os passos para a construção de uma estratégia de implantação de um código de ética.

A ideia não é que você necessariamente escreva um longo texto, ou sequer uma planilha. Faça-o só se quiser.

A ideia é você descobrir que as ferramentas de gestão são criadas conforme as necessidades do dia a dia e que sua implantação só é funcional quando as pessoas envolvidas realmente se apoderam dessas ferramentas ou se deixam tocar por elas.

Assim, recorra a seu repertório de memórias, ou a sua situação atual, para idealizar um projeto de implantação de um código de ética.

O exercício de projeção mental, hologramando o que se pretende fazer, é o primeiro grande passo de qualquer empreendimento.

Você pode utilizar a análise de *stakeholders* ou qualquer outra ferramenta que conheça ou que imagine. O importante é se deter nos detalhes (por exemplo, como engajar as pessoas).

Concentre-se e use todo o tempo de que precisar. Afinal, o aprendizado só ocorre com a reflexão.

Boa jornada!

Texto complementar⁸:

Caso Enron

Para refletir mais a respeito do tema “ética empresarial”, assista ao documentário “Enron – os mais espertos da sala”, que conta a história da derrocada de uma gigantesca companhia texana de revenda de energia e gás. Esquemas fraudulentos na contabilidade da instituição – que era considerada a mais promissora nas bolsas de valores dos EUA, devido à alta lucratividade – levaram-na a protagonizar um dos maiores escândalos corporativos dos EUA.

O texto a seguir é a tradução de um trecho de artigo de Manuel Velasquez (2002), professor de *Business Ethics*, ligado ao departamento de Management da Universidade de Dirksen.

8 Direção: Alex Gibney. EUA, 2005 (109 min.).



O que deu errado na Enron? Na ética, explicações tendem a cair em três categorias: pessoal, organizacional e sistêmica.

Explicações baseadas no âmbito do pessoal procuram respostas no mau caráter dos indivíduos envolvidos. Por exemplo, a quebra da companhia aconteceu porque os personagens envolvidos eram corruptos e malévolos? Eles foram gananciosos? Eram estúpidos? Eram frios e insensíveis? Eram loucos? Não tinham compaixão?

Explicações baseadas no âmbito organizacional procuram por causas nos grupos de influência. Levam-se a sério as maneiras como nós influenciemos uns aos outros quando fazemos as coisas em grupo. Essas influências incluem as crenças compartilhadas que os grupos desenvolvem a respeito de quem é importante, o que é permitido, e como as coisas são feitas dentro desse grupo. Incluem-se também os valores compartilhados que chamamos de cultura de grupo e as regras e políticas desenvolvidas pelos grupos para governar as interações entre si e com o resto do mundo.

Finalmente, explicações sistêmicas procuram as causas fora do grupo, por exemplo, as forças do ambiente que conduzem e dirigem grupos ou indivíduos a fazer uma coisa em detrimento de outra. Essas forças incluem as leis e os regulamentos que constituem o contexto situacional em que as pessoas agem, as instituições econômicas e sociais que dão sentido e direção às nossas vidas, e a cultura que molda os valores e percepções das pessoas e grupos.

Concentrar-me-ei no terceiro âmbito – o das explicações sistêmicas – para avaliar o que deu de errado com a Enron.

Eu acho que uma das causas sistêmicas óbvias do escândalo da Enron é a estrutura legal e regulatória dos Estados Unidos. Primeiro, as leis atuais e os regulamentos permitem que empresas como a Arthur Andersen forneçam serviços de consultoria a uma companhia e, logo em seguida, voltem à mesma companhia para fornecer o relatório de auditoria sobre o resultados financeiros dessa mesma consultoria. Isso é obviamente um conflito de interesses que está constituído na estrutura legal dos Estados Unidos.

Segundo, atualmente uma empresa privada como a Enron contrata e paga os seus próprios auditores. Isso também é um conflito de interesses constituído no sistema legal americano, porque o auditor tem um incentivo para não emitir um relatório desfavorável sobre a empresa que está lhe pagando.

Terceiro, a maioria das grandes empresas como a Enron estão autorizadas a gerir os seus próprios fundos de pensão. Novamente, isso é um conflito de interesses constituído no sistema legal americano, porque a empresa é incentivada a usar esses fundos de maneira vantajosa a si mesma, mesmo que isso gere desvantagem aos empregados.

E quarto, a maioria das empresas como a Enron têm códigos de ética que proíbem os gerentes e os executivos de se envolverem com outra entidade de negócio que faça negócios com a sua própria empresa. Mas esses códigos de ética têm aderência voluntária e podem ser colocados de lado pelo conselho de diretores. A atual estrutura legal dos Estados Unidos permite aos gerentes entrar nesses tipos de arranjo, o que constitui um conflito de interesses. Os gerentes e os executivos, é claro, têm um dever fiduciário de agir de acordo com o interesse da companhia e de seus acionistas, mas a lei deixa muita “margem de manobra” para os gerentes e executivos exercerem o seu próprio juízo sobre o que seria o melhor interesse da companhia.

Uma boa parte da história da Enron se desenvolveu na expansão econômica dos anos 90. O mercado de ações estava num momento de grande efervescência. Startups estavam crescendo por meio de capital de risco, empresas estabelecidas estavam se expandindo, consumidores estavam gastando, e parecia que todo mundo estava ganhando muito dinheiro.

Gostaria de sugerir que, em períodos como esse, nossos padrões morais tendem a se corromper. Ao perceber a facilidade de ganhar dinheiro, somos levados a aparar arestas, pegar atalhos, focamo-nos em pegar o nosso próprio pedaço da pizza, não importando mais nada, porque está todo mundo pegando o seu.

A expansão dessa cultura, eu acredito, foi parte do que afetou a Enron e levou seus gerentes e executivos a pensar que tudo estava bem, desde que o dinheiro continuasse entrando (VELASQUEZ, 2002, tradução minha).

Conclusão

- A ética empresarial é inevitável; ela existe estando organizada (de forma oficial) ou não.
- Existem diversas maneiras de se criar um código de ética.
- Os desafios de manter uma ética viva num sistema que não a privilegia são enormes.
- Manter claros os objetivos aos *stakeholders* (transparência) ajuda na definição, formatação e manutenção da ética empresarial.
- Uma aparente armadilha da deontologia é a de tentar dar respostas sem esclarecer os objetivos. Dessa forma, cria-se muita “margem de manobra”, o que pode provocar desvios de ética.
- Uma ética empresarial eficiente acaba por intervir na ética da sociedade como um todo.

HONESTIDADE...



Fonte: Wikimedia (alterações realizadas pelo autor).

Exercícios resolvidos

1. Julgue os itens a seguir como verdadeiros ou falsos.
 - a. Para a ética empresarial, o conceito de ética pode ser entendido como a busca pelo bem comum. **(Verdadeiro)**
 - b. A ética empresarial pode intervir na ética da sociedade como um todo. **(Verdadeiro)**
 - c. Existe apenas uma estratégia eficiente de implantação de um código de ética empresarial – a análise de *stakeholders*. **(Falso – Existem diversas estratégias.)**
 - d. A participação dos *stakeholders* legitima o código de ética. **(Verdadeiro)**
 - e. Manter os objetivos claros aos *stakeholders* (transparência) ajuda na definição e formatação da ética empresarial. **(Verdadeiro)**
 - f. Um código de ética que traz as respostas sem dizer os porquês cria “margem de

manobra” que facilita a ocorrência de desvios de ética. **(Verdadeiro)**

- g.** Para implantar um código de ética numa empresa, é preciso contratar consultorias especializadas em ética, que trarão todas as respostas para as demandas da empresa. Não é preciso se preocupar com a situação anterior à implantação do código de ética, visto que ele irá transformar radicalmente a tudo e a todos. **(Falso – Mais importante do que se preocupar com consultorias é entender que um código de ética só é eficiente se for legitimado pelos stakeholders. Além disso, as condições prévias de implantação interferem completamente no sucesso ou insucesso de um código de ética empresarial, sendo o diagnóstico o primeiro passo a ser realizado.)**
- h.** Tolerância e diálogo são imprescindíveis ao sucesso da instauração da ética empresarial. **(Verdadeiro)**
- i.** A ética empresarial não existe em algumas empresas. **(Falso – A ética empresarial é inevitável e existe em qualquer atividade econômica e empresarial.)**

2. Qual seria o contexto ideal para implantação de um código de ética empresarial?

R: **Para se desenhar uma ética nas empresas, é preciso cumprir os seguintes requisitos:**

- **Determinar o fim específico da empresa, aquilo que a legitima na sociedade.**
- **Averiguar os meios adequados e os princípios éticos a serem incorporados.**
- **Elencar os hábitos a serem adquiridos.**
- **Ir forjando um ambiente que permita dialogar e tomar decisões quanto às metas.**
- **Reconhecer que relação deve acontecer entre os processos da empresa e a empresa.**
- **Identificar as características da ética da sociedade na qual está inserida a empresa e os direitos que essa sociedade reconhece às pessoas.**

Além disso, a diversidade entre as pessoas da empresa faz surgir a necessidade da tolerância e do diálogo, itens indispensáveis para que se compartilhe uma mesma ética.

Outras variáveis também precisam estar presentes nos processos de gestão da empresa para que os valores a serem compartilhados através dos princípios éticos possam efetivamente tomar seu lugar. Estas variáveis são: a estrutura, a estratégia, os sistemas e processos, as habilidades, a equipe e o estilo de direção que tal empresa carrega.



3. Por que a transparência nos objetivos de implantação de um código de ética ajuda a diminuir a “margem de manobra” e a consequente possibilidade de desvio de ética?

R: **Ao se implantar um código de ética como algo além das regras e muito mais como valores para se alcançar determinados objetivos, amplia-se a legitimidade dos atores envolvidos de forma que estes tenderão a escolher pelo bem comum quando houver situações complexas que clamem por decisões de caráter ético, diminuindo assim a oportunidade dos desvios de ética – a chamada “margem de manobra”.**

REFERÊNCIAS

FREEMAN, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 1994, p. 409-421.

GAARDER, J. *O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

GOODPASTER, K. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 1991, p. 53-73.

GOSWAMI, A. 34º Prêmio Fórum de Líderes Empresariais. Palestra realizada em 28 de novembro de 2011, em São Paulo.

MOTOMURA, O. Solução pela Ética. *Época Negócios*, n. 23, p. 1, jan. 2009.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In search of excellence*. Lessons from America's best-run companies. New York: Warner, 1984.

VELASQUEZ, M. What Really Went Wrong With Enron? A Culture of Evil? *Santa Clara University*, 5 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scu.edu/ethics/publications/ethicalperspectives/enronpanel.html>>. Acesso em 2 de dez. 2011.

ZOBOLI, E. L. *A Ética nas Organizações*. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.



UNIDADE 3 – SUSTENTABILIDADE

Introdução

A relação dos seres humanos entre si e com a natureza tem sido objeto de estudos há muito tempo. Tanto na civilização ocidental como na oriental tais temas parecem se misturar com a própria origem da construção do conhecimento.

Não é de se admirar que o ser humano tenha se detido nas relações mais próximas e intrínsecas a ele – a dele mesmo com seus semelhantes e a dele com a natureza.

Desde a filosofia, passando pelas religiões, até o princípio das ciências humanas e naturais, é abundante o material que tem como tema os humanos ou a humanidade e a natureza que os cerca (por exemplo, nas civilizações mesopotâmicas, nas civilizações pré-colombianas, na filosofia pré-socrática, na filosofia grega, no hinduísmo, no budismo, no islamismo etc.).

Um enfoque mais próximo à sustentabilidade pode ser encontrado nos estudos de Malthus (1798) e sua teoria populacional, ou princípio do crescimento humano.

Esta desigualdade natural entre dois poderes, o da população e o da produção da terra, e a grande lei da nossa natureza que precisa constantemente manter seus efeitos iguais, formam a grande dificuldade que me parece intransponível no caminho para a perfeição da sociedade.

Malthus propunha que os problemas sociais eram advindos do crescimento populacional, em proporção geométrica, enquanto a produção de alimentos crescia em proporção aritmética. Sendo assim, a escassez seria inevitável.

Aparentemente, o desenvolvimento tecnológico – mecanização da agricultura e uso do petróleo, não apenas como combustível para potencializar as atividades de arado, plantio e colheita, mas principalmente como fonte de nitrogênio fixado artificialmente para propiciar o aumento da produção de alimentos (MORTON, 2011) – não deixaram que o cenário de calamidade proposto por Malthus ocorresse.

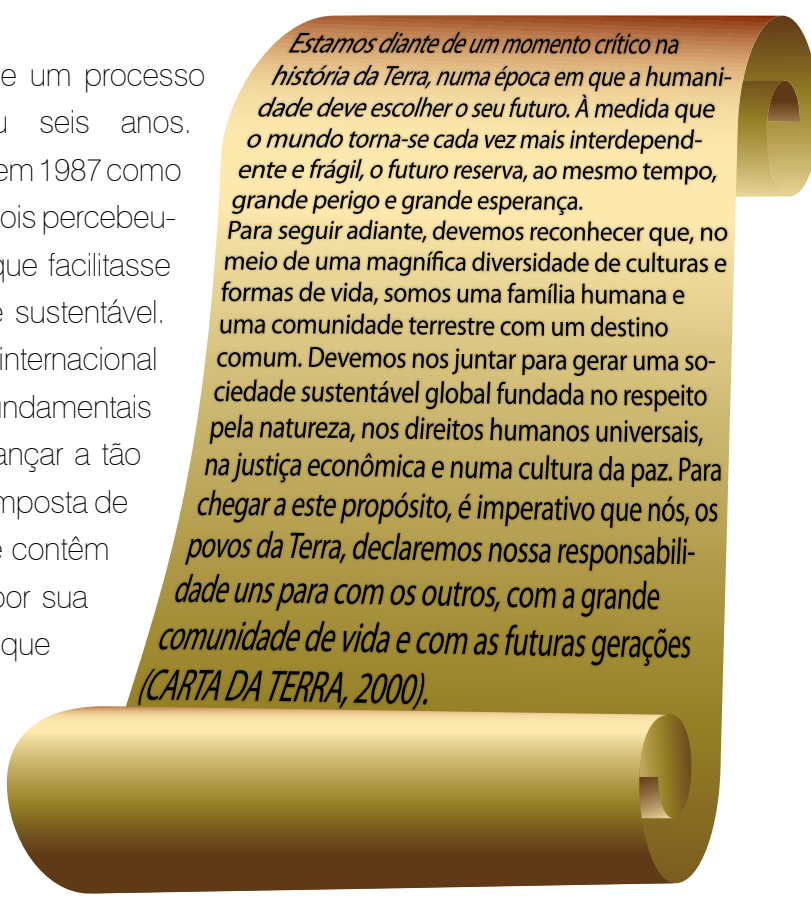
Mais recentemente, inicia-se o movimento em prol do desenvolvimento sustentável propriamente dito com o “Relatório Brundtland” (BRUNDTLAND, 1987) ou, mais propriamente, o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, produzido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, liderada pela médica e política Gro Harlem Brundtland.

O relatório, publicado em 1987, traz considerações importantes sobre a utilização exacerbada dos recursos naturais sem respeitar a capacidade de ciclagem dos ecossistemas. É também desse relatório que sai a definição mais difundida de desenvolvimento sustentável, segundo a qual ele é **o desenvolvimento que supre as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir as suas próprias necessidades.**

Desde então o movimento em torno da sustentabilidade ganhou força e importantes documentos foram somados ao “Relatório Brundtland”, sendo impossível deixar de citar a “Agenda 21” (1992) e a “Carta da Terra” (2000).

A “Agenda 21” é o documento que resultou da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, popularmente conhecida como Eco 92. Cada país desenvolve sua própria “Agenda 21” de acordo com o ideário de pensar globalmente e agir localmente.

A “Carta da Terra” é o resultado de um processo de consulta global que durou seis anos. Sua necessidade foi aventada ainda em 1987 como resultado do “Relatório Brundtland, pois percebeu-se a ausência de um documento que facilitasse a transição rumo a uma sociedade sustentável. A “Carta da Terra” é o documento internacional que traz valores e princípios fundamentais para o século XXI, a fim de se alcançar a tão almejada sustentabilidade. Ela é composta de um preâmbulo e quatro pilares, que contêm 16 princípios principais, os quais, por sua vez, contêm mais 61 princípios que fundamentam a também conhecida como “Carta dos Povos”. A “Carta da Terra” possui o preâmbulo transcrito na figura ao lado:



Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro reserva, ao mesmo tempo, grande perigo e grande esperança. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos nos juntar para gerar uma sociedade sustentável global fundada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade de vida e com as futuras gerações (CARTA DA TERRA, 2000).

São estes os quatro pilares principais da “Carta da Terra”:

1. Respeitar e cuidar da comunidade de vida.
2. Integridade ecológica.
3. Justiça social e econômica.
4. Democracia, não violência e paz.

Para os profissionais que se aventurarão na seara da sustentabilidade, é fortemente recomendada a leitura integral do texto da “Carta da Terra”, que pode ser facilmente encontrada numa busca na Internet⁹.

Cabe dizer que a sustentabilidade e o conceito de desenvolvimento sustentável não passam sem críticas. A maioria delas diz respeito à impossibilidade de tal feito, chegando alguns a considerar um oxímoro¹⁰ a expressão “desenvolvimento sustentável”.

Inviável ou não, fato é que o problema por trás do conceito existe e tende a perdurar, para não dizer aumentar, enquanto as respostas a ele ainda se detiverem na dialética do “acredito” ou “não acredito”.

A prática do desenvolvimento sustentável parece ser um daqueles casos em que se aprende fazendo, não apenas pela urgência do tema, mas também por sua complexidade.

Pilares da Sustentabilidade (Triple Bottom Line)

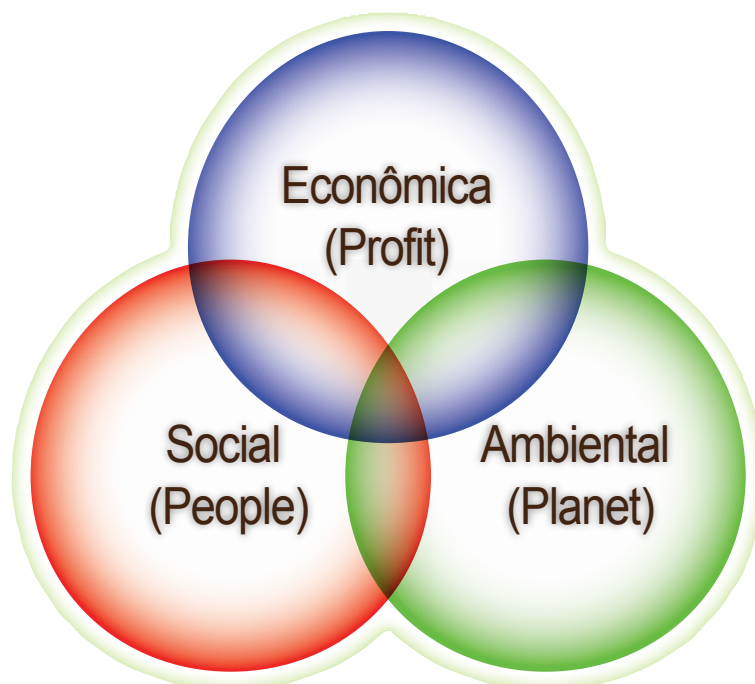
O termo “Pilares da Sustentabilidade” é a tradução do termo “Triple Bottom Line”, ou “TBL”, conceito criado por John Elkington em 1995 para relacionar as três principais frentes de ação da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. (ELKINGTON, 1997).

Os termos originais em inglês criados por Elkington foram “profit” (lucro), “people” (pessoas) e “planet” (planeta), de onde decorre a denominação “3Ps”. Por isso, no jargão técnico, é possível ouvir que a expressão TBL é composta pelos 3Ps.

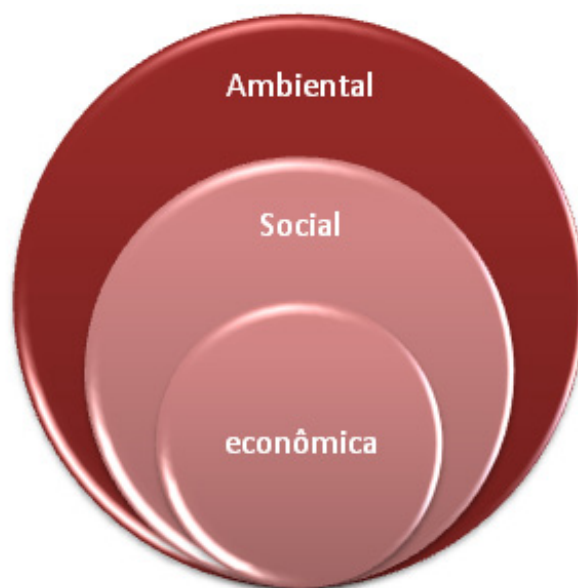
9 Sugestão: Website do Ministério do Meio Ambiente: <www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.doc>.

10 Oxímoro é uma figura de linguagem que consiste em reunir dois conceitos opostos numa só expressão.





Atualmente é possível encontrar também a seguinte representação gráfica do TBL:



Essa representação agrega uma nova perspectiva ao conceito. O fato de deixar a economia contida num círculo menor, seguida pelo círculo da sociedade, e ambas contidas no círculo do meio ambiente, cria o sentido de que a economia existe num contexto social e que sociedade e economia existem num contexto ambiental. Assim, a economia nunca poderia sobrepujar a sociedade e nem as duas, o meio ambiente.

Imagine como seria uma economia maior que a sociedade que a contém. Ou então uma sociedade maior que o planeta que a contém. Nada sustentável, não é mesmo?

Pegada Ecológica

O conceito de pegada ecológica foi criado por William Rees e nada mais é do que uma maneira de medir a demanda humana pelos recursos da natureza. Trata-se de uma medida padronizada da demanda por capital natural comparada com a capacidade ecológica de regeneração dos ecossistemas.

A pegada ecológica representa a produtividade biológica de um ecossistema necessária para suprir o consumo humano e para reabsorver os resíduos associados a esse consumo. Assim, é possível estimar quanto do planeta Terra, ou quantos “planetas Terras” seriam necessários para suportar um determinado estilo de vida (REES, 1992).

Dados da *Global Footprint Network* – organização independente fundada em 2003, com sede nos Estados Unidos, Bélgica e Suíça, que trabalha para promover a sustentabilidade – dizem que hoje estamos a utilizar 1,5 planeta.

Texto complementar¹¹:

O texto a seguir é a tradução da notícia “World Footprint, 2011”, publicada em 02 de julho de 2011 no website da Global Footprint Network.

Pegada Ecológica Mundial – A gente se encaixa no planeta?

Hoje a humanidade utiliza o equivalente a um planeta e meio (1,5), que serve para nos abastecer de recursos e para reabsorver nossos resíduos. Isso significa que o que usamos em um ano tem custado ao planeta Terra um ano e seis meses para ser reabsorvido.

11 Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/>. Acesso em: 5 dez. 2011 – tradução minha.

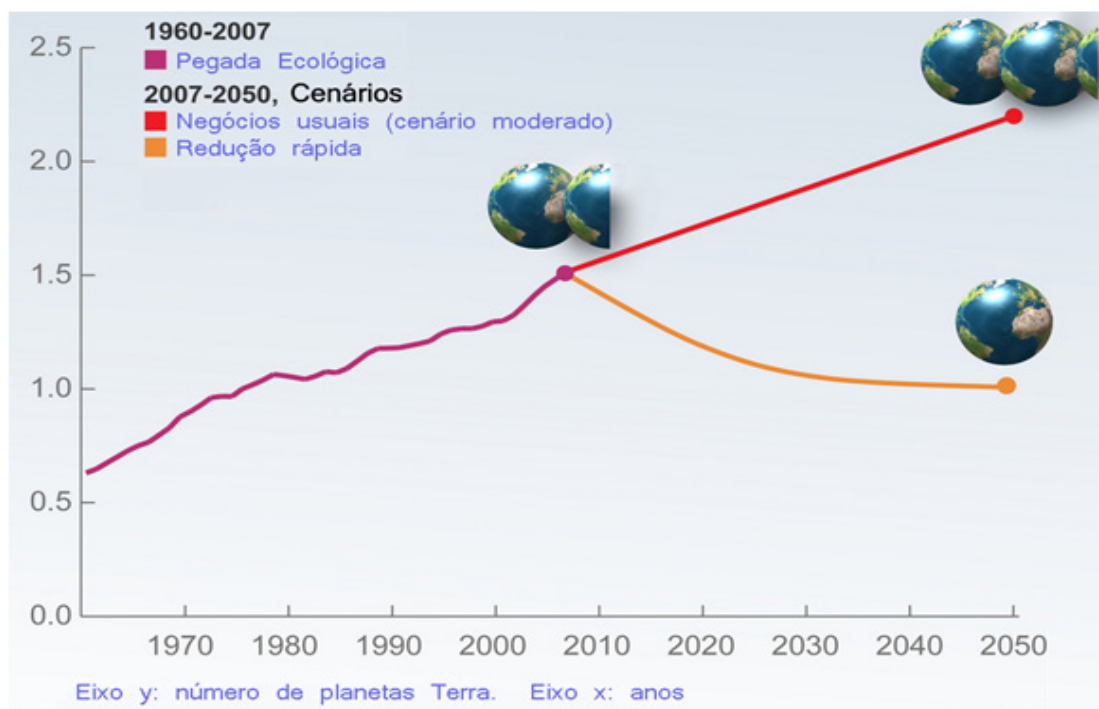


Cenários moderados projetados pelas Nações Unidas sugerem que, se o crescimento populacional e o comportamento de consumo continuarem os mesmos, em 2030 nós precisaremos do equivalente a dois planetas para nos suportar. E obviamente nós só temos um.

Transformar recursos naturais em resíduos mais rápido do que os resíduos se transformam novamente em recursos nos coloca em uma situação perigosa de excesso de consumo, que acabará por esgotar os tão importantes recursos dos quais dependem a vida dos seres humanos e toda a biodiversidade.

O resultado é o colapso dos recursos pesqueiros, a diminuição da cobertura florestal, o esgotamento dos sistemas de água doce e o aumento das emissões de dióxido de carbono, o que cria problemas como o das mudanças climáticas globais. Esses são apenas alguns dos mais notórios efeitos do excesso de consumo.

O excesso de consumo também contribui para conflitos por recursos e guerras, migrações em massa, fome, doenças e outras tragédias humanas – e tende a ter um impacto desproporcional sobre os mais pobres, que não têm como comprar o seu caminho para fora do problema, arrumando recursos de algum outro lugar.



Acabando com o excesso de consumo

A Terra fornece tudo o que precisamos para viver e nos desenvolver. Então o que é preciso para a humanidade viver dentro dos limites de nosso planeta?

Indivíduos e instituições pelo mundo precisam começar a reconhecer os limites ecológicos. Nós precisamos começar a fazer dos limites ecológicos o fator central de nossas tomadas de decisão. Além disso, precisamos utilizar a engenhosidade humana para encontrar novas maneiras de viver, dentro da capacidade da Terra. Isto significa investimento em tecnologia e infraestrutura, que nos permitirá operar num mundo de recursos escassos. Significa tomar decisões individuais a ponto de criar uma demanda para que as empresas e as organizações sociopolíticas sejam compelidas a participar.

Utilizar ferramentas como a pegada ecológica para gerenciar nossos ativos naturais é essencial para a sobrevivência e sucesso da humanidade. Saber o quanto nós temos de natureza, o quanto nós usamos e quem usa é o primeiro grande passo, e nos permitirá rastrear nosso progresso conforme trabalhamos rumo ao nosso objetivo - um planeta vivo e sustentável.

Exercício técnico de aprendizado

Pesquise na internet uma maneira de calcular sua pegada ecológica. Existem diversos sites que ensinam como fazer isso.

Perceba que é possível calculá-la de diversas maneiras diferentes (pegada ecológica da emissão de carbono, pegada ecológica dos recursos pesqueiros, pegada ecológica de planetas Terra etc.). Seja fiel em suas informações e anote todas elas.

Refleta sobre o resultado obtido e procure descobrir a pegada ecológica de outras pessoas. Inclua, em sua busca por pegadas ecológicas alheias, as de outros países, como Estados Unidos, China, Inglaterra, entre outros.

Independentemente de qual for o resultado obtido, reinicie o processo de "input" de dados de forma que, brincando, você descubra como aumentar e diminuir, de diferentes formas, a sua pegada ecológica.

Tendo ideia de sua pegada ecológica e da pegada ecológica de outras pessoas e de outros países, e já sabendo como fazer para aumentá-la e diminuí-la, imagine, num exercício de criatividade, as medidas necessárias para alcançar a meta de um planeta Terra.

Boa jornada!

Capitalismo Natural e o Paradoxo de Jevons

Em *Capitalismo Natural* (1999), Paul Hawken, Hunter Lovins e Amory Lovins propõem que, para a construção da humanidade sustentável, é preciso investir em quatro principais frentes:

1. Eficiência:

Através da eficiência se consegue um uso mais efetivo dos recursos naturais, aumentando-se também o seu rendimento. Além disso, processos eficientes geram menos resíduos e menos poluição.

2. Biomimética:

Imitar a natureza desenhando processos industriais circulares e sem desperdício. Ciclos fechados não geram detritos, nem poluição (leia adiante o item “Do berço ao berço”).

3. Uma economia de serviços:

Substituir a economia baseada em produtos por uma economia baseada em serviços. Ao invés de se criar cada vez mais produtos e de se estimular o consumismo e a obsolescência programada, a economia baseada em serviços aproxima o cliente da empresa e oferece aquilo de que o cliente precisa (por exemplo, talvez ele não precise de uma furadeira, mas apenas de um buraco na parede).

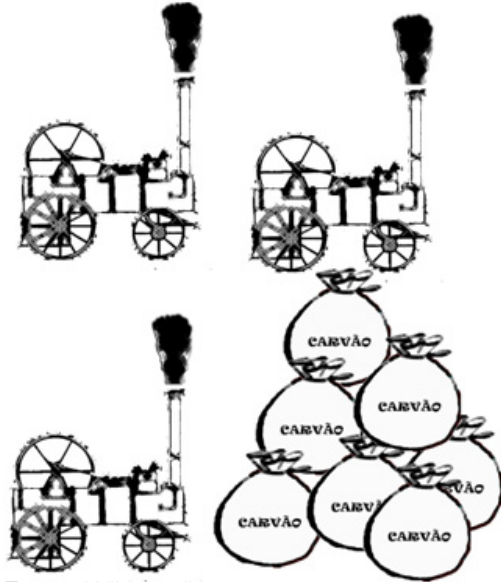
4. Investimento no capital natural:

Incluindo-se o valor das externalidades e dos serviços da natureza, seria possível restaurar o capital natural e mantê-lo por longo tempo.

Aumentar a eficiência dos processos tem sido a estratégia mais bem aceita pelo mundo corporativo, visto que o ganho com tal escolha é imediato. Contudo, o “paradoxo de Jevons”, também conhecido como “efeito Jevons”, propõe que o aumento da eficiência não necessariamente incorre na diminuição do consumo de recursos, pelo contrário, pode incorrer em aumento.

O efeito Jevons foi descrito em 1865 pelo economista inglês William Stanley Jevons, que observou que o aumento da eficiência das máquinas movidas a vapor abaixou o preço do carvão de forma que mais máquinas puderam ser construídas, aumentando o

consumo do carvão. Então, apesar da eficiência ter aumentado, o consumo do recurso também aumentou (JEVONS paradox, 2011).



Fonte: Wikimedia
(mixagem gráfica do autor).

Essa constatação também ocorre hoje em dia em diversas empresas – empresas que diminuem a quantidade de água utilizada para fazer um litro de refrigerante, mas que em números absolutos triplicam suas vendas pelo mundo e acabam por aumentar o consumo de água; bancos que implantam programas de corte de custos, e que conseguem uma grande economia de energia, por exemplo, mas que, ao se expandirem para outros países, aumentam o consumo absoluto de energia.

Assim, parece que a estratégia mais bem-vista pelas corporações tem pouca ou nenhuma efetividade, podendo, muitas vezes, levar a um resultado oposto ao esperado.

A eficiência é bem-vinda se for para preservar os recursos, contudo, quando ela acaba por estimular o efeito contrário, é preciso reconsiderar todo o processo e suas motivações.

A questão é que a sustentabilidade está assentada sobre problemas complexos, para os quais respostas simples e genéricas não funcionam. É preciso uma associação de medidas para que se consigam resultados satisfatórios. Não basta a eficiência. É preciso investimento no capital natural, uma economia de serviços que leve em conta também as externalidades¹² e, acima de tudo, é preciso aprender com a natureza (populações que crescem infinitamente acabam se extinguindo).

Complexidade e Cibernética

¹² Externalidades são valores não computados na economia tradicional, mas que causam efeitos sociais e ambientais.

A complexidade aqui referida contempla a linearidade e os sistemas. E os conceitos aqui discutidos são baseados no livro *As Paixões do Ego – Complexidade, Política e Solidariedade* (2000), de Humberto Mariotti.

Um problema complexo tem tantas variáveis que chega a permitir infinitas, ou incontáveis, probabilidades de arranjos, sendo impossível determinar com certeza o resultado de algum acontecimento.

Um exemplo da complexidade na sustentabilidade vem da pergunta: O que é melhor para o meio ambiente, utilizar toalha de papel para enxugar as mãos ou utilizar toalha de pano?

A melhor resposta a se dar é: “**Depende...**” . Porque realmente depende de uma porção enorme de variáveis, por exemplo, o local em que essa decisão terá de ser tomada. Se na localidade houver um rio eutrofizado (com excesso de matéria orgânica), pode não ser bom jogar mais fósforo dos detergentes e saponáceos oriundos da lavagem das toalhas.

Ao mesmo tempo, se a toalha de papel for produzida num processo de eficiência energética e sem desmatar nenhuma área nova a fim de se conseguir a celulose, pode ser que o impacto ambiental seja mínimo. O que importa é deixar claro que, em assuntos de sustentabilidade, é sempre bom exercitar a mudança de ponto de vista e deixar a dúvida na frente da resolução.

A complexidade não seria de modo algum um problema, visto que problemas complexos sempre existiram e permearam a história dos seres humanos. Contudo, a sociedade em que vivemos se acostumou ao processo racional de análise / síntese e parece ter restrições em aceitar os problemas complexos.

Tal qual aquele que nunca havia visto algo inusitado, o ser humano atual fica paralisado frente aos problemas complexos. Sua única e imprestável atitude, quando existe, é tentar entender o problema como o faria com um problema simples (síndrome de uma sociedade controladora acostumada a quebrar em partes, entender e resolver).

Ora, se não se pode controlar a situação, também não é resposta deixá-la para lá como se não existisse. Mas como abordar um problema complexo? Primeiro é preciso aceitar a vulnerabilidade humana perante a natureza. Depois é preciso encarar a questão com coragem e respeito, tal qual o nativo que explorava as florestas em busca de seu alimento.

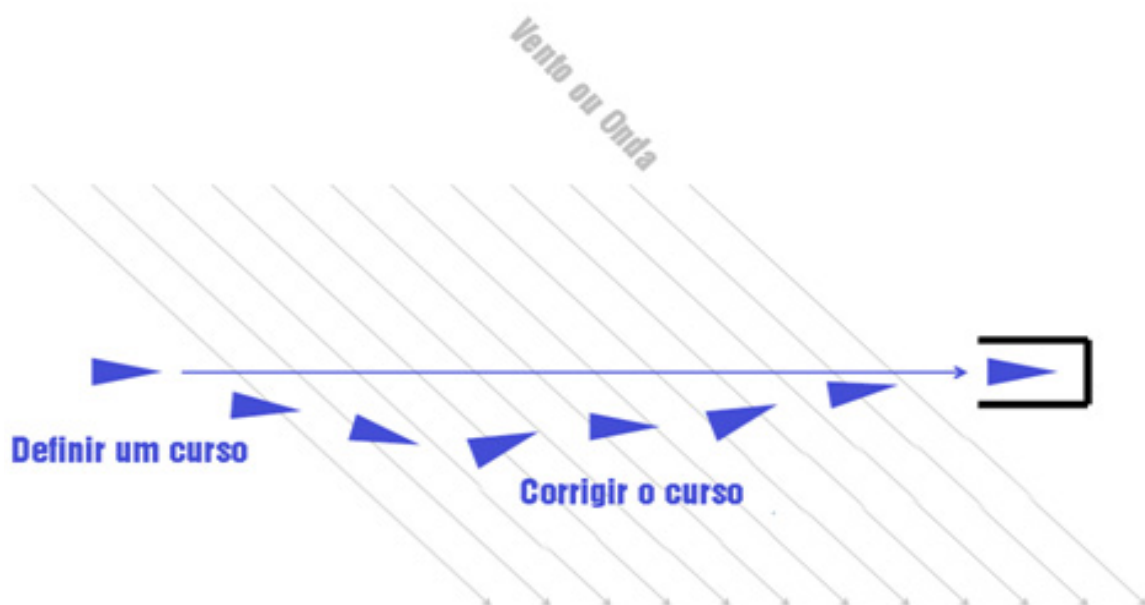
A cibernética fornece o conceito necessário para se entender esse movimento. Ela estuda a forma como qualquer coisa processa uma informação, reage a essa informação e muda ou é mudada, para melhor cumprir os seus objetivos (PANGARO).

Assim, a cibernética se atenta ao fluxo de transformações existentes no decorrer de um processo de comunicação (entendendo-se comunicação por qualquer processo em que haja troca de informações).

A ideia é que, após um objetivo ser traçado e se iniciar o movimento em direção a ele, mudanças no ambiente irão desviar o agente de seu objetivo, mas, através de constante *feedback*, o agente irá corrigir sua rota até que o objetivo seja alcançado.

Assim, em temas complexos, a melhor solução parece ser colocar logo em prática o movimento, tendo sempre em mente os objetivos, antes que se trave frente ao monstro da complexidade e nem se arrisque um primeiro passo.

A ciência de se dirigir - alcançando o objetivo.



Fonte: PANGARO, P. Master Class Workshop - Designing for Conversation (slide 10). Disponível em: <http://www.slideshare.net/adtech_fan/master-class-workshop-designing-for-conversion-paul-pangaro>. Acesso em: 6 dez. 2011

Mas é preciso ser cuidadoso e estudar bastante, pois os conhecimentos serão as ferramentas durante o percurso. A ideia é caminhar sim, mas nem por isso é preciso se abster de suas armas, afinal não há nativo que entre na floresta sem sua lança (ou similar).

Economia tradicional x FIB

John Elkington, ao ser arguido sobre a possibilidade de alteração do termo *profit* (lucro) pelo termo *prosperity* (prosperidade) nos 3Ps, respondeu: “Tendo surgido com a ideia dos 3Ps em 1995, desde 1996 eu ofereço “prosperity” (prosperidade) como uma opção”.

Essa resposta merece uma reflexão. Tendo o inventor dos 3Ps, no ano subsequente a sua invenção, ofertado a possibilidade de se utilizar a palavra prosperidade e até hoje ela não ter sido assimilada, indica que a palavra antes em seu lugar – *profit* (lucro) – tem um grande apelo.

E é óbvio o porquê. No atual sistema econômico, não há como uma empresa existir se não for para gerar lucro. Contudo, a crítica ao sistema financeiro-monetário atual é bastante incisiva e muitos acreditam ser impossível alcançar a sustentabilidade dentro de tal sistema¹³.

A razão para a sustentabilidade se tornar impossível no atual sistema econômico é que a economia da escassez instaurada privilegia o jogo ganha-perde e o crescimento a qualquer custo. Mais do que isso, o crescimento se torna necessário para a manutenção de um sistema que depende da **promessa de inclusão** para se manter funcionando e mitigando as exclusões econômica e social dele decorrentes.

O jogo ganha-perde incentivado por essa economia vai de encontro aos preceitos de união e cooperação descritos na “Carta da Terra” e propostos pelo movimento em prol da sustentabilidade. Dessa forma, parece que o desafio da sustentabilidade está muito além da troca de lâmpadas e torneiras. É preciso um novo paradigma econômico para que o desenvolvimento sustentável seja viável.

Felizmente, já existem diversas iniciativas que estão buscando a transição para esse novo paradigma, uma delas é o movimento intitulado **Transition Towns**, criado no Reino Unido e espalhado rapidamente pelo mundo. Vale pesquisar sobre esse movimento. Fica a sugestão.

Em 1972, o então rei do Butão, Jigme Singye Wangchuck, cunhou o termo “Felicidade Interna Bruta” (FIB), para expressar seu compromisso de construir uma economia que servisse ao povo butanês. Nessa época, o centro de estudos do Butão, sob a liderança de Karma Ura,

13 Para saber mais, assista ao vídeo “Funcionamento do sistema financeiro e monetário (Zeitgeist)”, disponível em: <<http://vimeo.com/22661087>>, pesquise sobre o *Movimento Occupy Wall Street* e leia o material disponível no site de Ladislau Dowbor (<http://dowbor.org/>).

desenvolveu uma ferramenta sofisticada de pesquisa para medir o bem-estar da população, e daí surgiu o FIB, como uma proposta para se medir “riqueza”.

O FIB serve ao Butão como balizador das políticas públicas. Qualquer nova política deve passar por uma revisão baseada num documento intitulado. Declaração de Impactos no FIB, que tem sido proposto como substituto do PIB (Produto Interno Bruto) para medição da riqueza de um país.

O PIB é criticado por não levar em consideração a divisão dos numerários na sociedade e a qualidade de vida dos indivíduos que, em última instância, formam o país. Além disso, ele não leva em conta os valores dos serviços prestados pela natureza, que são responsáveis também pela qualidade de vida. Como propugna Paul Hawken, nós estaríamos a roubar nosso futuro, vendendo nosso presente, e chamando isso de PIB.

O FIB é baseado em quatro pilares principais: o desenvolvimento sustentável, a preservação e a promoção dos valores culturais, a conservação do meio ambiente e o estabelecimento de uma boa governança.

No ano de 2011, o FIB entrou para a agenda das Nações Unidas, que estuda formas de medir a felicidade à semelhança do Butão. O conceito de FIB tem se difundido pelo mundo e existem diversas iniciativas baseadas nele mundo afora¹⁴.

Do berço ao berço

É interessante reparar que quase tudo ao nosso redor está repleto de intoxicantes para o planeta e que, para chegar até nós, essas coisas percorreram um longo caminho, muitas vezes com uma cadeia de valor por nós desconhecida.

O conceito “do berço ao berço” (do inglês *cradle to cradle*, ou C2C) propõe que imitemos a natureza (biomimética). Para isso é preciso redesenhar os processos industriais de forma que o ciclo de materiais dentro da esfera técnica não gere resíduos para a esfera da natureza (MCDONOUGH e BRAUNGART, 2002).

14 Para saber mais, assista ao vídeo “O que é Felicidade Interna Bruta (FIB)”, disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=bp-Wrn2TpD8>>.



Fonte: Desenho adaptado e traduzido pelo autor.

O modelo “do berço ao berço” avisa que muitas vezes o processo de reciclagem tal qual o conhecemos é apenas um retardador do fim poluidor de um resíduo. A esse processo é dado o nome de *downcycling* (ciclo abaixo).

Segundo a ideia de respeitar os ciclos e de não gerar resíduos, o objetivo então seria o *upcycling* (ciclo acima), no qual em todo o processo de reciclagem seriam sempre obtidos materiais que retornariam à cadeia industrial sem maiores problemas e deixando para trás **nenhum** resíduo.

Na proposta do C2C existem apenas duas categorias de materiais: a dos técnicos e a dos biológicos. Na categoria de materiais técnicos poderiam existir apenas materiais não tóxicos e não perigosos, que seriam incapazes de causar dano à natureza. Esses materiais deveriam poder ser utilizados continuamente no ciclo industrial sem nunca perder sua integridade e qualidade, viabilizando o *upcycling*.

Na categoria de materiais biológicos existiriam apenas os materiais orgânicos, que, uma vez utilizados, poderiam ser descartados no meio ambiente, onde seriam decompostos no solo ou nas águas, servindo de alimento para o ciclo da natureza. Existe a necessidade de respeito às características ecológicas da região de descarte. Assim, alguns materiais biológicos poderiam ser descartados apenas em alguns tipos determinados de ambientes.

O C2C é também uma empresa certificadora. Existe a certificação C2C, que considera os pressupostos aqui estabelecidos para classificar as empresas certificadas em um *ranking* preestabelecido.

O objetivo final do C2C é tornar os processos humanos inofensivos à natureza. E a busca por esses processos biomiméticos já começou. A empresa METHOD (<http://methodhome.com>), que manufatura produtos de higiene pessoal e doméstica biodegradáveis, foi a primeira a receber a certificação C2C. A empresa Ford tem um carro conceito, a ser lançado em 2012, intitulado "Model U"¹⁵, que segue os conceitos e leva a certificação C2C.

Enfim, não há como negar que a proposição do cradle to cradle faz sentido. Mesmo assim existem algumas críticas que merecem consideração. A principal diz respeito aos critérios de transporte, que não fazem parte da análise para certificação. Além disso, a relação com o gasto energético na análise para certificação também gera polêmica, uma vez que o maior status no ranking C2C exige apenas 50% de uso de energia solar.

Como já foi dito, não existe resposta simples para as questões de sustentabilidade.

Conclusão

- A sustentabilidade é tida por alguns como uma utopia moderna.
- É preciso uma mudança de paradigma para que a sustentabilidade seja possível.
- No atual sistema capitalista, a sustentabilidade é inviável.
- O paradoxo de Jevons demonstra que eficiência não quer dizer sustentabilidade.
- As externalidades e os serviços prestados pela natureza precisam ser levados em conta numa economia que realmente considere a sociedade e o meio ambiente.
- Existem diversas iniciativas que apontam para a transição rumo a um novo paradigma, mas nenhuma delas é milagrosa.
- As questões relativas à sustentabilidade são complexas e não têm respostas simples. O melhor a fazer é adotar a perspectiva cibernética.
- Não esteja preocupado com a questão da insustentabilidade, volte agora para a unidade 1 (Ética).

¹⁵ Mais informações no link <http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=14047>. Acesso em: 6 dez. 2011.

Pegada Ecológica



Exercícios resolvidos

1. Julgue os itens seguintes como verdadeiros ou falsos.
 - a. A sustentabilidade é uma meta contraditória, enquanto a insustentabilidade parece ser uma certeza indiscutível. **(Verdadeiro)**
 - b. Os pilares da sustentabilidade são a economia, a sociedade e o meio ambiente. **(Verdadeiro)**
 - c. A pegada ecológica é uma padronização de medida que facilita o entendimento de quanto se consome em relação ao quanto a natureza é capaz de se regenerar e produzir. **(Verdadeiro)**
 - d. As principais frentes do capitalismo natural são: eficiência, que causa o aumento da produtividade; biomimética, que consiste na imitação dos processos da natureza; uma economia baseada em serviços que inclua os serviços prestados pela natureza e as externalidades; e o investimento no capital natural, que permite a restauração da natureza degradada e a sua preservação. **(Verdadeiro)**
 - e. O paradoxo de Jevons demonstra que eficiência não quer dizer sustentabilidade, pelo contrário, eficiência, numa economia de crescimento infinito, pode ser um acelerador da insustentabilidade. **(Verdadeiro)**
 - f. O *cradle to cradle* não é a solução milagrosa para a sustentabilidade. Existem críticas pertinentes ao seu modelo, por exemplo, quanto à sua viabilidade em larga escala, à questão da energia e do transporte não contabilizados e ao fato de a certificação ser mantida sob o controle de seus criadores, de forma que a mão que repreende é a

mesma mão que agracia com certificações. **(Verdadeiro)**

- g.** As questões por trás da sustentabilidade são muitas vezes de ordem complexa, o que inviabiliza uma resposta simples. A cibernética surge como uma entre diversas possibilidades de abordagem sistêmica do problema. **(Verdadeiro)**
- h.** A insustentabilidade é uma distopia (ou uma antiutopia) criada pela mídia, associada aos governos, com a finalidade de amealhar fundos e confundir as pessoas. **(Falso – A insustentabilidade chega a ser um axioma.)**

REFERÊNCIAS

BRUNDTLAND, C. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.



CARTA DA TERRA. (29 de Junho de 2000). Haia, Holanda: UNESCO, 29 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/index.html>>. Acesso em: 6 dez. 2011.

DOWBOR, Ladislau. Disponível em: <http://dowbor.org/>. Acesso em: 6 de dez. 2011.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

FUNCIONAMENTO do Sistema Monetário e Financeiro (Zeitgeist). Vídeo disponível em: <<http://vimeo.com/22661087>>. Acesso em: 6 dez 2011.

HAWKEN, P.; LOVINS, H.; Amory, L. *Natural Capitalism - Creating the Next Industrial Revolution*. London: Earthscan Publications Ltd., 1999.

JEVONS paradox. Wikipédia, 16 nov. 2011. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Jevons_paradox>. Acesso em: 5 dez. 2011.

MALTHUS, T. R. *An essay on the principle of population*. London: J. Johnson, 1798.

MARIOTTI, H. (2000). *As Paixões do Ego - Complexidade, Política e Solidariedade*. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. (2002). *Cradle to Cradle: remaking the way we make things*. Nova York: North Point Press, 2002.

MORTON, O. (2011). A man made world. *The Economist*. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/18741749>>. Acesso em 6 dez. 2011.

O QUE É Felicidade Interna Bruta (FIB). YouTube, 19 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=bp-Wrn2TpD8>>. Acesso em: 6 dez. 2011.

PANGARO, P. Master Class Workshop - Designing for Conversation (slide 10). Disponível em: <http://www.slideshare.net/adtech_fan/master-class-workshop-designing-for-conversion-paul-pangaro>. Acesso em: 6 dez. 2011

REES, W. E. Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out. *Environment and Urbanisation*, 4(2), p. 121-130, 1992.

WORLD Footprint. Do we fit on the planet? 2 jul. 2011. Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/>. Acesso em: 5 dez 2011.

UNIDADE 4 — SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

“Se você tem metas para um ano, plante arroz.

Se você tem metas para dez anos, plante uma árvore.

Se você tem metas para cem anos, então eduque uma criança.

Se você tem metas para mil anos, então preserve o meio ambiente.”

Confúcio

Introdução

A sustentabilidade corporativa parece pressupor que a sustentabilidade seja viável no atual paradigma econômico. De qualquer forma, para uma empresa simplesmente existir na atual economia, é preciso que aceite as regras do jogo. Contudo, aceitar as regras do jogo não significa que, após iniciada a partida, não se deva começar um movimento de transição que possa influenciar a economia, transformando-a.

Nesta unidade serão apresentadas algumas ferramentas que vêm sendo utilizadas no mundo da sustentabilidade corporativa. Além disso, discutir-se-á como a aproximação entre as corporações e os consumidores tem o poder de transformar o sistema econômico.

Assim, haverá assuntos mais “duros” e pragmáticos acerca da sustentabilidade corporativa e, logo em seguida, serão discutidas as inovações e possibilidades que figuram num mundo de constantes e rápidas transformações.

Vale dizer que, como visto na unidade anterior, é possível encontrar as mais diversas opiniões acerca do que é sustentabilidade, tanto no mundo corporativo como fora dele. Por extensão, a sustentabilidade corporativa tem se manifestado, também, de formas diversas. Em algumas empresas, a sustentabilidade se limita a uma frente da estratégia de marketing; em outras, o conceito já permeia todas as práticas e condutas.

Seja qual for a situação, a sustentabilidade corporativa pode ser encarada como um primeiro passo

rumo à transição necessária (mudança de paradigma). Em alguns casos, porém, é possível perceber que não existe real engajamento das corporações no sentido de construir um futuro sustentável. Nesses casos utiliza-se o termo *greenwashing*, que adiante será discutido detalhadamente.

Cadeia de valor e Ray Anderson

O termo “cadeia de valor” foi criado por Michael Porter (1998) e representa a cadeia de atividades que agrega valor ao produto. Usualmente, a cadeia de valor dos produtos se restringe até o ponto de venda e deixa de existir a partir do momento em que o produto é adquirido.



Então, faz parte da inteligência de gestão da sustentabilidade corporativa considerar toda a cadeia de valor de um produto, desde a retirada / extração dos recursos da natureza até o descarte daquilo que foi produzido.

Essa linearidade insustentável de extração e descarte é justamente o ponto em que o “do berço ao berço” entra para propor um redesenho que consiga tornar esse processo circular, transformando as palavras extração e descarte em, respectivamente, empréstimo e devolução.

É com essa linearidade insustentável pairando no horizonte da gestão que a sustentabilidade corporativa deve abordar a sua cadeia de valor, não apenas buscando reverter o fluxo, como propõe a logística reversa, mas, principalmente, criando tecnologias que viabilizem uma cadeia de valor circular e sustentável.

O recém-falecido Ray Anderson e a sua empresa *Interface* foram os primeiros desbravadores a se aventurar seriamente nessa busca pela circularidade. O empresário levou a sério as proposições do capitalismo natural e transformou a sua empresa de carpetes modulares no mais notório caso de sustentabilidade corporativa.

A *Interface* passou a enxergar a sustentabilidade corporativa como um monte a ser escalado, cujo topo foi considerado a pegada ecológica igual a zero. Assim foi criada a *Mission Zero* (Missão Zero), com o objetivo de buscar a sustentabilidade total da empresa (a ser atingida até 2020). Nessa busca, deparou-se não apenas com a necessidade de tornar circular a cadeia de valor, mas também

de incluir nela todos os *stakeholders* e, conseqüentemente, contabilizar as externalidades.

A *Interface* era uma empresa tradicional. Seus carpetes eram fabricados a partir de produtos petroquímicos. Ray Anderson chega a relatar que sua fábrica era quase uma extensão da indústria petroquímica, uma vez que os produtos saíam diretamente dessa indústria para se tornarem carpetes modulares, posteriormente comercializados e, depois de decorrida sua vida útil, descartados em aterros pelo mundo afora.

Anderson investiu pesadamente em novas tecnologias e envolveu toda a sua equipe. Como resultado, a *Interface* conseguiu chegar a uma forma de carpete modular capaz de ser reintroduzida no sistema infinitamente. Para que os carpetes antigos voltassem à fábrica, ela parou de vendê-los e passou a prestar o serviço de cobertura de chão. Assim, não só houve fidelização dos clientes, como também se garantiu o retorno dos carpetes usados à fábrica.

Para a *Interface* e sua missão de chegar ao grau zero de geração de resíduos, lixo significa qualquer desperdício e não apenas os resíduos sólidos ou líquidos decorrentes do processo industrial. Sendo assim, a missão da empresa busca também a eficiência dos processos a fim de aumentar ao máximo a produtividade.

A *Interface* estendeu sua política de resíduo zero aos seus fornecedores e vem, junto a eles, trabalhando para conseguir alcançar realmente a pegada ecológica de valor zero. Além disso, o público interno também se apoderou do objetivo e passou a utilizar a missão em suas rotinas do dia a dia, dentro e fora da empresa.

A noção de Ray Anderson quanto à efetividade de tudo o que fez parece ser bem clara e, apesar do sucesso administrativo e econômico da empresa, ele sempre dizia que aquilo era o mínimo racional a ser feito.

A percepção do empresário apontava para o entendimento ampliado do conceito de sustentabilidade, como algo inviável no atual sistema econômico. Isso pode ser constatado em seu livro *Confessions of a radical industrialist* (ANDERSON, 2009):

Estou certo de que algumas pessoas vão ficar tentadas a olhar para toda esta complexidade [ele está falando sobre sustentabilidade] e que vão jogar tudo para cima e decidir que é coisa demais para se pensar. Outros veem uma oportunidade de “ser verde” de forma barata, seja para fazer um dinheirinho rápido, desviar as críticas públicas, ou manter os reguladores em suas baías. Dê uma olhada hoje e você vai



encontrar a palavra [sustentável] utilizada em alguns lugares muito estranhos. Você verá companhias de petróleo falando sobre seus “programas de sustentabilidade”, embora alguns deles gastarão muito mais tempo, esforço e dinheiro tentando confundir pessoas sobre a mudança climática. Mas um campo de petróleo sustentável? Uma refinaria sustentável? Você pode discutir sobre quando a produção de petróleo vai atingir o seu pico, em cinco anos ou quinhentos, mas a maioria das pessoas honestas, não importa sua política, vai concordar que os combustíveis fósseis não vão ser regenerados em qualquer momento tão breve. E o que falar sobre o tabaco sustentável? Ou a produção de minas terrestres sustentáveis?

...

No nível social, vamos ter que começar a definir ecologicamente preços honestos que reflitam o dano que fazemos aos terceiros inocentes – a sociedade em geral – que não são nem compradores nem vendedores nas transações que os prejudicam. Somente quando todas estas “externalidades” aparecerem nos preços, lucros e perdas, um mercado honesto e livre poderá funcionar com responsabilidade.

No nível corporativo, vamos precisar de novas ferramentas para nos ajudar a avaliar as escolhas e os *trade-offs*, ferramentas que enxerguem muito mais fundo do que estamos acostumados, e que meçam os resultados para além dos dólares e centavos imediatos – certamente além do imediatismo financeiro. Vamos precisar de novas formas de analisar nossas operações, algo que eu gosto de chamar de “moeda de Deus”, os custos não financeiros e benefícios que revertem para o mundo dos vivos como resultado de tudo o que fazemos à terra, mar e ar que nos rodeiam (tradução minha).

Exercício de imaginação

Imagine como seria se alguma grande empresa multinacional tradicional resolvesse dar a guinada que Ray Anderson deu.

Imagine o que aconteceria com as ações dessa empresa num primeiro momento e posteriormente, no decorrer do processo de implantação dos processos em busca da sustentabilidade. Vale dizer que, graças ao *Mission Zero*, a *Interface* conseguiu se sair melhor do que outras empresas em épocas de encolhimento econômico americano.

Tente vislumbrar como as empresas poderiam ser as precursoras no processo de transição rumo a uma economia na sustentabilidade. Idealize os serviços desde seu projeto até sua oferta. Imagine como seriam as trocas de mercado. Aproveite para incluir as tecnologias de

informação e comunicação.

Comece pensando na empresa e depois vá ampliando até alcançar a economia e a sociedade. Será que você consegue imaginar o mundo como ele ainda não é? Será que você consegue acreditar que ele seja possível?

Enfim, muitas são as apreciações utópicas acerca da sustentabilidade e mais ainda as distópicas (ou antiutópicas)... Vale a pena tentar perceber que o limite que nos impomos é o limite de nós mesmos.

Este é um exercício de imaginação e serve para ampliar a sua capacidade cognitiva. Faça-o onde e quando quiser. Sem cobranças, apenas pensamento e reflexão.

Boa jornada!

Ferramentas de Gestão

Existe um movimento intenso do mundo corporativo em busca de como fazer. Daí as ferramentas de gestão possuem um espaço especial no mundo da sustentabilidade corporativa.

As certificações são chancelas que validam e autenticam as empresas quanto às iniciativas em prol da sustentabilidade. Elas não servem apenas como instrumento de reconhecimento do que se tem realizado, mas muito como instrumento de divulgação e legitimação para o público externo.

Existem diversas certificações no mercado e não param de surgir outras. Não são do escopo deste curso a descrição e a discussão de certificações específicas. Assim, cabe apenas citar algumas delas:

	<p><i>Cruelty Free</i></p> <p>(Livre de Crueldade Contra Animais)</p>
---	---



	<p><i>Dow Jones Sustainability Indexes</i> (Índices de Sustentabilidade da Dow Jones)</p>
	<p><i>Fair Trade</i> (Comércio Justo)</p>
	<p><i>Green Building Council</i> (Conselho de Construção Verde)</p>
	<p>Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa</p>
	<p><i>Forest Stewardship Council</i> (Conselho de Manejo Florestal)</p>

Algumas iniciativas que não são chancelas propriamente ditas, mas diretrizes para a implantação de procedimentos em busca da sustentabilidade, acabam também por cancelar as empresas. É o caso do Pacto Global e do GRI (*Global Reporting Initiative*).

Texto complementar¹⁶

O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e

¹⁶ Website Pacto Global / Rede brasileira. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios. Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Hoje já são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas por 150 redes ao redor do mundo.

As empresas participantes do Pacto Global são diversificadas e representam diferentes setores da economia, regiões geográficas e buscam gerenciar seu crescimento de uma maneira responsável, que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas - incluindo funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

O Pacto Global conta com um website referencial sobre cidadania empresarial com informações das iniciativas dos escritórios da ONU, eventos programados e informações sobre as empresas signatárias no Brasil e no mundo (**www.unglobalcompact.org**). Além de dar complementaridade às práticas de responsabilidade social empresarial e ser um compromisso mundial, o Pacto Global é uma iniciativa importante e base para a criação da ISO 26000 de RSE.

Sobre o ISO 26000, citado no final do texto de apresentação do Pacto Global, é preciso apenas mencionar que não se trata de um instrumento de certificação, mas da primeira norma internacional que fornece diretrizes acerca da responsabilidade social.

Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizarem-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente.



Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas (ISO 26000, 2010).

Voltando ao Pacto Global, cabe ainda apresentar seus 10 princípios:

PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL



Fonte: Website Pacto Global / Rede brasileira. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

O *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Relatório Global)¹⁷, ou simplesmente GRI, é uma organização em rede que estabelece parâmetros compreensíveis para produção de relatórios de sustentabilidade. O objetivo principal do GRI é trazer **transparência** para as performances ambientais, sociais e de governança de seus usuários.

Os parâmetros do GRI são desenvolvidos através de um processo que busca pelo consenso de *multistakeholders*. Esses participantes (*multistakeholders*) vêm de empresas de diferentes áreas: da

17 DIRETRIZES para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

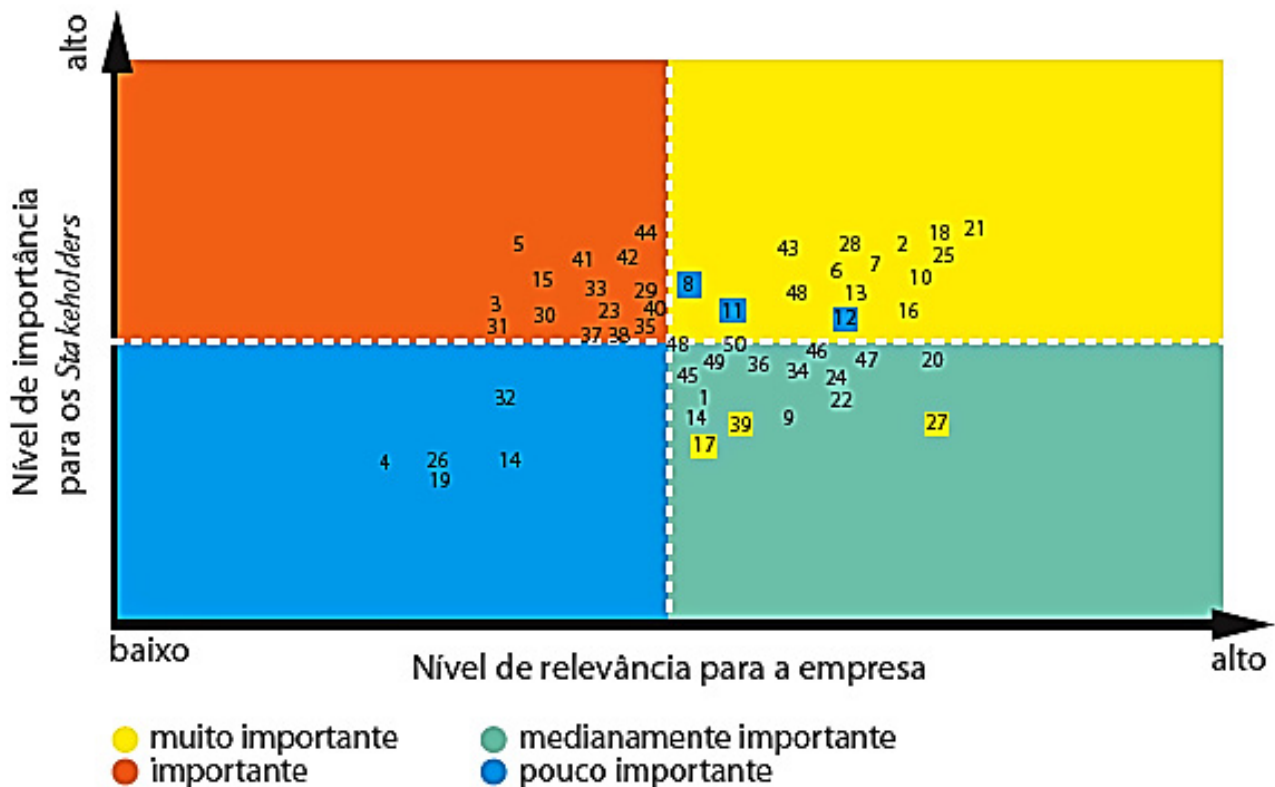
sociedade civil, de instituições trabalhistas, da academia, de organizações não governamentais etc.

O GRI traz orientações, princípios e indicadores que, juntos, possibilitam a produção de relatórios de sustentabilidade padronizados passíveis de serem comparados entre si e que fornecem as informações mais relevantes aos *stakeholders*.

Para que o relatório produzido tenha relevância, é preciso que se produza uma matriz de materialidade a partir da qual serão definidos os indicadores mais relevantes.

Para a produção da matriz de materialidade, deve-se levar em conta os interesses da empresa – valores, política, estratégia, fatores críticos para o sucesso, competências essenciais e o interesse dos *stakeholders* envolvidos **diretamente** com o negócio (empregados, acionistas e fornecedores, entre outros) – e dos *stakeholders* externos (clientes, organizações não governamentais, habitantes da circunvizinhança etc.).

Esses dados são plotados num gráfico que expressa a materialidade dos temas. Segundo as “Directrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade”, a materialidade define “o **limiar** a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado”.



Fonte: Relatório GRI da Coelce, disponível em: <http://www.coelcesites.com.br/sustentabilidade/relatorio/BalancoSocial2007/indice_GRI.html>. Acesso em: 8 dez. 2011.

A partir da matriz de materialidade, serão definidos os principais indicadores a serem acompanhados e posteriormente relatados. Para mais informações acerca do GRI, acesse o manual em português¹⁸.

Uma parte muito importante para qualquer das ferramentas citadas diz respeito ao engajamento dos *stakeholders*, que é um processo corriqueiro das empresas, indispensável, por exemplo, para o cumprimento de normas internacionais, ou para informar sobre processos organizacionais em andamento.

Obviamente que esse processo pode ser incrementado com vistas a subsidiar a elaboração de relatórios e de aumentar a participação dos *stakeholders*, que tendem a ter interesses diferenciados e relevantes sobre os temas em torno da sustentabilidade e que também são os primeiros legitimadores das chancelas distribuídas.

Em caso de implementação de projetos para engajamento de *stakeholders*, devem-se utilizar metodologias amplamente aceitas e é importante que todo o processo seja bem documentado, pois o material produzido será utilizado *a posteriori* na redação dos relatórios.

Esse engajamento não é só um desafio de interesse burocrático. É, muito mais, um desafio da própria sustentabilidade, uma vez que tornar ativos cidadãos passivos pode fazer a grande diferença necessária para a transformação do mercado e da economia.

Assim, o engajamento de *stakeholders* figura hoje como peça chave em todo e qualquer processo de gestão, seja ele relacionado à ética, à sustentabilidade, ou a qualquer outro tema relevante a médio e longo prazo.

Afinal, é só na diversidade dos grupos que ocorrem as legitimações necessárias para fortalecer a credibilidade e permitir a viabilidade dos negócios, dos empreendimentos e quiçá das grandes transições e das mudanças de paradigma.

***Greenwashing* – tudo ou nada?!**

O texto a seguir não contém referências a outros textos e autores e expressa apenas a opinião

18 Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/portugueseportugal/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

do autor deste material. Foi escrito a partir de diversas leituras, experiências e percepções do autor, que tem mais de dez anos de vivência na área de sustentabilidade, desde a época em que o movimento pela sustentabilidade era chamado de movimento pela ecologia.

Greenwashing é o termo utilizado para se referir a iniciativas que se apresentam como em prol da sustentabilidade, mas que na realidade o são apenas na aparência. Apesar de as atitudes baseadas nessa ideia aparentemente beneficiarem a sociedade e o meio ambiente, o que realmente acontece é o contrário: elas provocam prejuízo social e ambiental.

Um exemplo de *greewashing* bastante visível aqui no Brasil vem de uma famosa empresa de refrigerantes, que insiste em se dizer a favor da sustentabilidade. Os 30% de plástico orgânico (de origem vegetal) na composição de suas garrafas pet e seus comerciais apelando para uma consciência socioambiental tentam vincular a marca ao movimento da sustentabilidade.

No entanto, não se discutem os prejuízos socioambientais que a empresa causa. Nada se diz dos aquíferos que ela explora até o esgotamento, ou dos prejuízos para a saúde (obesidade, diabetes) que suas bebidas promovem. Menos ainda se questiona a intervenção política de tal corporação extremamente poderosa.

De fato, parece difícil encontrar quaisquer modelos e referências de corporações capazes de passarem ilesas por um exame cuidadoso em busca de traços do *greenwashing*. Por outro lado, é preciso ser justo e reconhecer que o mundo corporativo tem premiado a empresa citada em vários quesitos importantes e caros à sustentabilidade: transparência, responsabilidade social, filantropia, entre outros. A empresa já chegou a conquistar prêmios importantes de sustentabilidade. Mas por que isso acontece?

Ora, após toda a jornada de aprendizagem percorrida até aqui, é possível perceber que no atual paradigma econômico, e de maneira geral, tudo pode ser considerado *greenwashing*, uma vez que qualquer sucesso econômico, numa economia insustentável, acaba servindo como arrimo para a permanência de tal sistema.

Assim, o que acontece, mesmo com os casos de sucesso e referência (*benchmarks*) em termos de sustentabilidade, é que, por melhor que seja a intenção e por melhor que sejam os resultados, se não houver uma movimentação no sentido de transformação da economia como a conhecemos, não haverá real progresso na busca pelo desenvolvimento sustentável.

Para ficar mais claro, basta lembrar aqui o conceito do paradoxo de Jevons. Se realmente se



conseguisse atingir um sistema ecologicamente correto e socialmente inclusivo, o resultado seria a melhoria da qualidade de vida e a possibilidade do crescimento econômico – para não citar o crescimento populacional –, o que demandaria mais recursos e seria, portanto, insustentável.

Assim, parece que o paradoxo de Jevons se fortalece na presença da economia capitalista – favorecendo o crescimento econômico e a demanda por recursos – e que, mesmo na ausência de tal economia, o paradoxo seria capaz de se fazer presente através do crescimento populacional.

Parece então não haver escapatória: ou se considera tudo *greenwashing*, ou se considera tudo como uma iniciativa cibernética a aprender constantemente. Mas, no caso da segunda escolha, abrir-se-ia toda a margem de manobra possível para que corporações sem escrúpulos tirassem proveito dessa postura ingênua. E, com o tempo, o movimento da sustentabilidade cairia em descrédito e deixaria de existir. O que fazer então?

Primeiro, é preciso lembrar que se trata de um problema complexo. Resgatando o exemplo da empresa de refrigerantes, provavelmente ela realmente adota várias iniciativas em prol da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, também colabora para tornar a permanência da humanidade na Terra cada dia mais insustentável. Sim, esse paradoxo é possível!

O melhor que se pode fazer é não se deixar levar pela tentação das justificativas no campo da dialética sem que se abordem as questões de maneira prática. Tudo se torna justificável na interlocução que busca pelas respostas maniqueístas, contudo toda filosofia só fará algum sentido se for possível concretizá-la.

Dessa maneira, é preciso que cada ponto levantado acerca de tal empresa se transforme numa iniciativa prática em busca de resolução. Se os 70% de plástico ainda são necessários para baratear a garrafa, que tal negociar isso com os consumidores e regatar o antigo, mas funcional casco de vidro? Se a exploração de aquíferos é um dos problemas, por que não criar um código de ética junto aos *stakeholders* que regulamente a utilização desses aquíferos?

Sobre a questão da politicagem, não há muito jeito. Ela é em si extremamente antiética e vai totalmente contra o princípio da transparência que fundamenta a busca pela sustentabilidade. Receber “facilidades” por apoiar políticos em suas candidaturas é inaceitável para a ética empresarial e para a sustentabilidade corporativa.

Enfim, é preciso iniciar um movimento real para a resolução das questões em prol da sustentabilidade e contar com a estratégia da cibernética para se atingir os objetivos.

A sustentabilidade corporativa é, ao mesmo tempo, uma potencial ferramenta para a transformação do mundo e um enorme desafio para o entendimento e o aprendizado para as corporações.

Acusar iniciativas de *greenwashing* pode ser tão perigoso quanto jogar pedras num telhado de vidro. Mesmo assim, não por isso se pode deixar de constatar os desvios. Melhor do que acusações são constatações e a subsequente proposta de solução através de iniciativas práticas.

Ao se questionar um desvio, é preciso ao mesmo tempo se questionar o quanto se está disposto a trabalhar para consertá-lo. Encontra-se aí a resposta entre o tudo e o nada.



Fonte: Mixagem gráfica do autor.

Negócios inovadores rumo a uma economia na sustentabilidade

É indiscutível o poder das empresas no mundo atual. São as instituições mais ágeis, bem informadas e inovadoras que existem em nossa organização social moderna. A despeito dos corporativismos de algumas, são as empresas que figuram como potenciais guias na transição para uma economia baseada na sustentabilidade.

Só as empresas são capazes de reunir inovação, agilidade, comunhão de objetivos, força e energia para viabilizar uma grande transformação.



O NEF (*New Economics Foundation*) iniciou um programa para acompanhar o desenvolvimento de algumas empresas especiais que têm o potencial de transformar a economia, o mercado e as relações das pessoas entre si e com o meio ambiente. (TAYLOR, 2005).

Organizações novas, com princípios éticos norteando todos os processos, e com motivações diretamente voltadas a criar um novo paradigma para sustentabilidade: essas foram as principais características percebidas numa maioria de pequenas e médias empresas, que colocam sua missão à frente dos lucros.

Uma dúvida levantada pelo NEF foi sobre a possibilidade de essas empresas conseguirem – e de que forma – crescer sem perder sua essência, que realmente é promover a sustentabilidade.

Texto complementar

A seguir um texto traduzido do documento do NEF a respeito do Cafédirect (tradução minha):

Cafédirect: gerando riquezas de forma ética

O *Cafédirect* foi fundado em 1991 por Twin Trading, Equal Exchange, Oxfam and Traidraft, e desde então se tornou conhecido pela venda de cafés gourmet, chás especiais e achocolatados. O principal objetivo da companhia é dar aos pequenos produtores dos países em desenvolvimento uma oportunidade de fazer melhores negócios com suas colheitas, assegurando maiores oportunidades a suas comunidades.

O sucesso do *Cafédirect* viu seu faturamento crescer para £17.3 milhões de libras em 2004. Depois do capital inicial, os fundadores injetaram um capital adicional em forma de ações preferenciais e empréstimos de acionistas, uma vez que a companhia tentava evitar que o investimento externo crescesse demais.

Mesmo com a segunda injeção de capital, por causa da falta de garantias por parte da companhia, falhou-se em conseguir crédito adicional para o capital descoberto (*overdraft*) e facilidades para o crédito rotativo. A direção do *Cafédirect* aventou a possibilidade de utilizar capital de risco (*venture capital*) como solução, mas alguns dos fundadores ficaram preocupados com a ênfase que isso daria ao retorno comercial. Em 2003, a companhia decidiu levantar capital por meio de

uma emissão de ações públicas, a fim de investir em sua marca, desenvolver sua presença em vários mercados, pagar os empréstimos, financiar capital de trabalho e investir em sistemas de computador.

O *Cafédirect* levantou 5 milhões numa emissão de ações em 2004 com o patrocínio do Triodos Bank (banco que intenta trabalhar rumo a uma nova economia mais justa). A demanda por ações da empresa superou a oferta. As ações da companhia não serão listadas em nenhuma bolsa, mas compradores e vendedores estarão conectados através do *Ethex*, um sistema combinado de barganha dirigido pelo Triodos. Essa emissão de ações chamou a atenção de mais de 4300 investidores individuais, que ficaram dispostos a investir dinheiro numa companhia que explicitamente coloca seus objetivos sociais à frente da maximização dos lucros.

A iniciativa do *Cafédirect* demonstra que é possível ter sucesso e aceitação de mercado sem estar focado exclusivamente em lucros. As questões que permanecem são: Será possível negócios como esse realmente transformarem o paradigma econômico? E como fica a questão ambiental, se esses negócios crescerem e substituírem os atuais? Não se estaria apenas substituindo o tradicional modo de ocupar o meio ambiente por um sistema mais suave de exploração, mas que no final das contas continuaria com uma demanda crescente, até pelo sucesso da iniciativa e pelo aumento da população?

Enfim, todos esses pontos devem ser levados em conta por empresas que realmente desejem fazer a diferença. Um grande mérito elas já têm. Estão tentando e fazendo acontecer.

Vale dizer que o que muitas dessas empresas têm em comum é o fato de haver certa transição do *shareholder* (acionista) para o *stakeholder* (parte interessada), o que demonstra também uma transição da orientação ao lucro para a orientação ao bem-estar social, passos importantes rumo a um novo paradigma econômico, social e ambiental.

Conclusão

- A sustentabilidade corporativa muitas vezes tende a acreditar que a sustentabilidade é possível no atual sistema econômico.



- A sustentabilidade corporativa pode ser a grande ferramenta de transformação rumo a um novo paradigma.



Fonte: Criação do autor.

Exercícios resolvidos

1. Julgue os itens a seguir como verdadeiros ou falsos.
 - a. A cadeia de valor usualmente conhecida é a do conjunto de eventos que agregam valor ao produto. Para a sustentabilidade corporativa, a cadeia de valor vai desde a extração até o descarte, que no melhor dos casos se transformaria num processo de tomar emprestado da natureza e devolver a ela. **(Verdadeiro)**
 - b. Chancelas dependem da legitimação dos *stakeholders*. Até certo ponto elas são o *feedback* que as empresas têm em relação ao seu desenvolvimento em determinados processos, mas a partir de então passam a ser, também, selos de reconhecimento e, como tal, dependem da aceitação e legitimação dos *stakeholders*. **(Verdadeiro)**
 - c. O engajamento dos *stakeholders* é um grande desafio da sustentabilidade. **(Verdadeiro)**
 - d. O *greenwashing* tende a ocorrer de forma mais enfática quando a sustentabilidade corporativa é entendida como ferramenta apenas de marketing e não como princípio a ser incluído em toda a gestão das empresas. **(Verdadeiro)**
 - e. O posicionamento quanto ao que é *greenwashing* e o que não é *greenwashing* se torna algo complexo em vista da própria complexidade do conceito de sustentabilidade. Alguns casos são notórios e extremados, o que simplifica a conceituação. Contudo,

existe um grande limbo de trocas de acusações em relação aos casos não notórios. Alguns teóricos da sustentabilidade internacional chegam a afirmar que certos consultores em sustentabilidade acusam de greenwashing apenas as empresas para as quais não prestam serviços. Assim, o melhor a fazer em casos como esses é colocar a mão na massa rumo à **real** solução do problema. **(Verdadeiro)**

- f.** A sustentabilidade corporativa parece pressupor a sustentabilidade como viável no atual paradigma econômico. Contudo, uma economia que depende de crescimento infinito não é sustentável. Empresas inovadoras e bem-sucedidas na sustentabilidade corporativa podem ser as grandes transformadoras desse paradigma, desde que estejam atentas a isso e não se acomodem em sua zona de conforto. **(Verdadeiro)**



REFERÊNCIAS

ANDERSON, R. (2009). *Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose - Doing Business by Respecting the Earth*. Toronto: McClelland & Stewart, 2009.

DIRECTRIZES para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2011.

ISO 26000, 2010. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Acesso em: 8 dez. de 2011.

NEF (New Economics Foundation) Ethical Business, 2005. Disponível em: <http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/Ethical_Business.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2011

PACTO Global. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>>. Acesso em: 8 dez. de 2011.

PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: Free Press, 1998.

UNIDADE 5 — ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

Esta unidade tem o objetivo de provocar em você – meu caro ser pensante ou minha cara ser pensante – a vontade de conversar e discutir sobre a sua própria ética. Para começar, vamos entrelaçar os dois grandes temas que nos guiaram até aqui: ética e sustentabilidade.

O encontro da ética com a sustentabilidade

Depois de tudo que conversamos sobre ética, é possível perceber que ela está intimamente ligada à sustentabilidade, já que ambas buscam o bem comum. Cabe pensar também em que medida elas se desencontram: a ética busca o bem dos seres humanos, enquanto a sustentabilidade busca o bem do planeta e de todas as espécies.

Enquanto a ética coloca o ser humano no centro das discussões, a sustentabilidade volta-se para o planeta, as outras espécies e também para o homem. Então, o que parece faltar à ética tal qual a conhecemos é a capacidade de se tornar mais abrangente e abarcar o planeta e as outras espécies...



Ora, se a **ética** pensa no bem comum dos seres humanos e o bem do planeta é uma condição fundamental para isso, então temos o que se chama hoje de ética **planetária**.

Esse é o termo utilizado, literalmente ou conceitualmente, por grandes pensadores de nosso tempo, a saber: Edgar Morin, Leonardo Boff, Fritjof Capra, Humberto Maturana, entre outros.

A busca por uma ética planetária nos remete a um assunto já discutido: o da universalidade (tornemos a lembrar que a ética intenta ser universal). No entanto, surge daí uma possibilidade de contradição. Quando o propósito da ética se torna o bem do planeta, então talvez se deva considerar que a simples existência dos seres humanos possa não fazer bem ao planeta.

Se na ética que se pretende universal o pressuposto “não faça aos outros aquilo que você não gostaria que fizessem a você” é aplicado, então, na ética planetária, precisamos considerar

que o planeta pode de não gostar de tantos seres humanos habitando sua superfície. Essa é uma contradição com a qual precisamos lidar. Com certeza a resposta não reside no controle populacional, afinal as estratégias de controle já se demonstraram ineficazes.

As teorias mais interessantes sobre dinâmica de populações se dividem entre aquelas que acreditam na autolimitação e aquelas que acreditam na necessidade de elaborarmos uma inteligência populacional, no sentido de nos multiplicarmos com sabedoria e com inteligência global.

No entanto, se não conseguimos sequer concordar quanto a assuntos mais simples, que dirá sobre adquirirmos uma inteligência global de reprodução... Você consegue imaginar as pessoas decidindo ter filhos baseadas no número da população global? De qualquer jeito o problema continua e, se não for abordado, continuará a crescer.

O Paradoxo de Gramsci

Gramsci viveu de 1891 a 1937, logo o paradoxo criado por ele não é muitíssimo recente. O paradoxo de Gramsci diz: “Uma velha ordem agoniza enquanto uma nova ordem parece não ser capaz de nascer”.

A criação do paradoxo parece estar envolvida com interesses políticos de esquerda. E a nova ordem parece ser a desejada. Ora, desejar uma nova ordem não é problema. Contudo, negar a antiga sim, já que toda sucessão de poder ou tendência que nega o passado tende a repetir os seus mesmos erros. *A revolução dos bichos*¹⁹, de George Orwell, é um belo exemplo disso.

O sentimento e o reconhecimento de que a sustentabilidade é um problema global já é compartilhado por muitas pessoas, porém, aparentemente, isso ainda não é suficiente para fazer uma nova ordem nascer. O que geralmente fazem as pessoas que se deparam com o complexo problema da sustentabilidade é negá-lo e ignorá-lo, ou se apressar para resolvê-lo.

E assim se cria a separação. De um lado há pessoas que querem o mundo tal qual está e lutarão para manter sua estabilidade. De outro, há revolucionários lutando para construir um novo mundo (e não há nada de novo nisso, já que esse confronto entre o tradicional e o inovador já aconteceu várias vezes na história do mundo).

¹⁹ No livro, os animais de uma fazenda são liderados pelos porcos para, juntos, tomarem o poder dos fazendeiros. Uma vez realizada a façanha, os porcos passam a agir como novos fazendeiros.

De um lado, tradicionalistas lutando para manter as suas conquistas, enxergando os inovadores como loucos idealistas. De outro, inovadores que acabam por ter os tradicionalistas como cegos e hipnotizados pelo sistema. Isso tudo não só não é capaz de resolver o problema, como mantém o sistema tal qual está e, assim, o problema só tende a crescer e crescer...

Mas, desta vez, talvez não tenhamos chance para mais revoluções dos bichos. Principalmente, porque agora não se trata mais de uma alternância de poder entre seres humanos, mas de um problema de TODOS os seres humanos com o PLANETA.

Controle *versus* vulnerabilidade

Como então abordar o desafio da sustentabilidade? O primeiro grande passo para iniciar a jornada da ética planetária reside em desistir do controle. Essa proposta é inspirada nas ideias da pesquisadora norte-americana Brené Brown, que percebeu que as pessoas que aceitavam sua vulnerabilidade eram mais eficientes, produtivas e felizes²⁰.

A visão alarmista ou a atitude de ignorar o problema decorrem justamente da necessidade extremada que temos de controle. Se não conseguimos controlar as coisas, tentamos tirá-las de nossa frente (ignorar) ou nos agitamos e gritamos por ajuda (alarmista).

O comediante norte-americano George Carlin, falecido em 2008, dizia mais ou menos assim: “Nós, seres humanos, dizemos que o planeta corre perigo. Baboseira!!! Quem corre perigo somos nós humanos!!! O planeta continuará aqui!!!”.

Talvez, se aceitarmos nossa vulnerabilidade sem extremismos, possamos abordar com mais tranquilidade o imenso problema que temos pela frente. E a calma sempre foi uma grande aliada em momentos críticos e de tensão.

Não ser negligente e abordar o problema com serenidade, entendendo que o possível é o máximo a ser feito, abre um espaço real e fundamental para a aceitação da diversidade.

Sistemas Caórdicos

Como se não bastasse o tamanho do problema que enfrentamos, ainda há a urgência com que ele precisa ser enfrentado. Precisamos trabalhar sincronicamente em todo o planeta a fim de alcançar a sustentabilidade. Será preciso realmente uma grande mudança de paradigma.

20 Para saber mais, assista ao vídeo disponível em: <http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html>.

E é no sentido de criar espaço à mudança de paradigma que os sistemas caórdicos surgem como ferramenta poderosa. O termo foi criado por Dee Hock e descrito no livro *Nascimento da Era Caórdica*.

A definição de sistema caórdico é bem simples: é uma ferramenta que propicia a inovação e que se fundamenta na ideia de que o caos é o potencial absoluto para a criação de inúmeras ordens. Instaurar o caos abre espaço para que novas ordens surjam. E o que são novas ordens senão novos paradigmas?

Dee Hock afirma que o sucesso da VISA Internacional (da qual foi CEO emérito – *Chief executive officer*) se deve à sua estrutura caórdica.

[A VISA] é propriedade de vinte e dois mil bancos-membros, que competem entre si pelos setecentos e cinquenta milhões de clientes e ao mesmo tempo cooperam uns com os outros, honrando mutuamente transações num valor anual de um trilhão e duzentos e cinquenta bilhões de dólares, vencendo fronteiras e diferenças de sistemas monetários” (HOCK, 2006).

Segundo o autor, “caórdicos somos, caórdicos vamos continuar sendo, caórdico é o mundo e caórdicas as instituições devem se tornar. Esse é um caminho para um futuro vivível nos séculos que virão (HOCK, 2006)” Mas como funciona essa ferramenta?

1. Tem-se um objetivo em mente (por exemplo, construir novas maneiras de se fazer negócio).
2. Instaure-se o caos (descontroem-se as estruturas e “verdades” vigentes).
3. Confia-se na auto-organização (que emerge do caos - veja trânsito em Hanoi²¹).
4. A nova ordem começa a surgir.



Ordens tradicionais tendem a se engessar, então revisitar o caos de tempos em tempos pode ser uma estratégia para manter as estruturas em constante transformação.

O caórdico é uma ferramenta de gestão poderosa²², mas, mais do que isso, é um meio para lidar com as grandes questões inerentes à ética planetária. Transformações são necessárias, e sem elas não somos capazes de nos adaptar ao mundo ao nosso redor, esse sim em constante transformação.

21 Para saber mais, assista ao vídeo disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=oetF3UTlwbc>>.

22 Para saber mais, leia o artigo de Oscar Motomura disponível em: <http://oscarmotomura.com/pt/artigos_om/caordico.htm>. Acesso em: 11 dez. 2011.

E você, o quanto é capaz de aceitar e tráfegar pelo caos? Quanto consegue aceitar REALMENTE ideias novas e se transformar? Afinal, um novo paradigma da humanidade começa com um novo paradigma aí dentro de você... Uma ética planetária é possível se você a tornar possível.

Boa sorte!

Texto complementar:
Últimas palavras do autor...

Por muitos anos de minha vida, eu estive do lado que queria “salvar o mundo”. Como biólogo, eu quase me tornei um misantropo (alguém com aversão ao ser humano). E, no final, eu percebi que, se o homem é realmente nocivo ao planeta, eu ajudaria muito o mundo simplesmente deixando de existir. Eu fui um radicalista!!!

Depois que descobri que eu gostava de viver, me deparei com a pergunta: o que fazer então? E achei conforto na diversidade e em não me levar tão a sério.

Devo confessar... Depois de aceitar que eu não tinha controle sobre todas as coisas, eu realmente vivi uma fase de curtir a vida sem limites.

Eu acho... e sinceramente... eu já desisti uma vez.... logo depois de curtir a vida loucamente... E posso dizer??? Minha vida se tornou um tanto triste e vazia.... Por quê??? Porque eu perdi a esperança e, sem a esperança num bem comum, a razão de viver se dissolve, a gente se sente sozinho, descrente dos outros e de nós mesmos.

E sabe como retomei a minha esperança? Eu mudei!!! Aceitei a minha vulnerabilidade. Aceitei o caos. Entendi que tudo o que faço tem que fazer sentido... pra mim.

Se é numa ética planetária que acredito, que seja uma ética planetária que irei construir, entendendo e aceitando em paz que a minha simples existência pode atentar contra ela, mas que tudo isso é também uma interpretação MINHA.

Entendi que a contradição faz parte da existência. Somos seres vivos... sistemas organizados em meio ao caos... somos contradição pura.

Fui procurar outros que pensam como eu. Assim, deixei de estar só, sem esperança, para fazer algo com sentido junto a outros que compartilham os mesmos valores de uma ética planetária...

E por tudo isso, mesmo sem saber se estamos ou não transformando o mundo, de uma coisa eu tenho certeza: nós estamos transformando a nós mesmos, o que é o suficiente para começarmos a construir a NOSSA ética planetária...

E no final... esse é o grande desafio... transformar em NOSSA uma ética que almeje o bem de todos os seres vivos e do planeta.

Não importa se você é tradicional, inovador(a) ou se não sabe se definir... Até porque talvez você viva de forma caórdica... O que interessa é que, para dar um passo global rumo à sobrevivência da humanidade, será preciso que todos JUNTOS encontremos uma maneira de compartilhar a mesma ética planetária.

Enfim, muito obrigado por me ler até aqui e boa sorte para nós!!!

Até a próxima.

Resumo da unidade 5

Os itens abaixo resumem a unidade 5 e ainda servem como lembrete.

- Ética planetária ⇒ O que é o bem para o planeta?
- Paradoxo de Gramsci ⇒ Como unir a todos rumo à Ética Planetária?
- Controle vs Vulnerabilidade ⇒ Como adquirir tranquilidade para abordar a questão?
- Sistemas Caórdicos ⇒ Como construir novos paradigmas?

REFERÊNCIAS²³

HOCK, Dee. *Nascimento da era caórdica*. Tradução de Carlos A. L. Salum e Ana Lucia Franco, 5 ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

MOTOMURA, Oscar. Caórdico presente e future. Disponível em: <http://oscarmotomura.com/pt/artigos_om/caordico.htm>. Acesso em: 11 dez. 2011.

ORWELL, George. *A revolução dos bichos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

23 Se você ainda acha que aqui faltam outras referências, faça como exercício a busca pelos nomes citados na Internet. Ela é um caos delicioso de onde você pode construir diversas ordens...



