

Ideias compartilhadas sobre ética e sustentabilidade nas empresas

ROBSON GOUVEIA
TAMIRIS MASETTO MANZANO

No dia 27 de maio, aconteceu o segundo webinar da série “Liderar com Respeito”. Neste encontro, mais três líderes se juntaram a Robson Gouveia para discutir sobre o papel da liderança para garantir uma empresa ética e sustentável, relacionando o contexto da crise que vivemos com a realidade dos negócios. Foram eles:

- Viviane Mansi – Diretora de Comunicação e Sustentabilidade na Toyota e Presidente da Fundação Toyota.
- Franklin Feder – Membro do Conselho do Instituto Ethos e ex-presidente da Alcoa América Latina.
- Flavio Picchi – Presidente do Lean Institute Brasil.
- Robson Gouveia — Head de Transformação Lean em Serviços e mediador da série de webinars.

Sobre o comportamento da liderança

A ética individual, além da organização

O webinar teve início com os participantes discutindo qual é o papel da liderança ética e sustentável nas empresas hoje. Viviane começou discutindo sobre como é impossível separar ética, sustentabilidade e liderança. Por vezes, confundimos ética com *compliance*, considerando-a como se fosse algo binário; entretanto, a ética precisa ser pensada num sentido mais amplo, de convivência. A ética nos permite conviver melhor com as pessoas; por isso, é importante que tenhamos consistência com valores não só da organização, mas com os das pessoas dentro dela também. Esse conceito de “ética planetária” não está muito distante da nossa vida prática.

A empresa pode ter um compromisso com a sustentabilidade para garantir um futuro em que queiramos viver, investindo fortemente em formas alternativas de combustível, água e energia, por exemplo, e tendo em vista sempre o que é melhor para todos. Contudo, não basta a organização pensar num contexto maior se as pessoas, os líderes, individualmente, não compartilharem dos mesmos comportamentos; os líderes inspiram e estimulam as outras pessoas a seguirem o exemplo.

As três responsabilidades de um líder

Tendo tido grande parte de sua trajetória profissional na Alcoa, Franklin compartilhou uma história interessante de uma conversa que teve com um dos mais célebres ex-CEO da empresa Paul O'Neill. Ao questionar o então CEO sobre o que é ser um líder, Franklin recebeu uma resposta em três eixos: apontar a direção, sair da frente e aplaudir enquanto o pessoal avança em direção ao objetivo.

Franklin diz que essas três responsabilidades são vitais para qualquer líder. Ao apontar a direção, não basta apenas definir um objetivo; a direção não depende somente do objetivo, mas da cultura. O líder ético tem a responsabilidade de criar uma cultura positiva entre as pessoas. Para criar essa cultura, três dimensões são envolvidas:

- 1) Ter certeza que todos recebem respeito e dignidade todos os dias.
- 2) Garantir a diversidade e a inclusão (respeito independentemente de gênero, raça, orientação sexual etc.).
- 3) Oferecer um trabalho que tenha sentido na vida das pessoas. As pessoas passam mais tempo trabalhando do que fazendo outras coisas. Se o trabalho não fizer sentido, não é uma cultura ética e sustentável.

Todos precisam ser reconhecidos, nem que seja informalmente, pelo trabalho que exercem.

O lean, a ética e a sustentabilidade

Em seguida, Flavio Picchi deu continuidade traçando um paralelo entre o pensamento lean, a ética e a sustentabilidade. Uma empresa não pode ser lean se não for ética e sustentável. O primeiro princípio do lean de agregar valor ao cliente já é, em si, um princípio ético. O compromisso com os fornecedores, outro princípio lean, também é ético. O respeito pelas pessoas, mais uma base da filosofia lean, está intimamente ligado à ética.



Lean Institute Brasil

Quanto à sustentabilidade, temos também outros princípios lean que são, em sua essência, sustentáveis; por exemplo, o princípio básico do lean de eliminar desperdício nada mais é do que sustentabilidade; o desenvolvimento lean de produtos e processos busca sempre ter uma visão de futuro, sustentável.

Os princípios de ética e sustentabilidade estão inerentemente ligados aos princípios lean.

Sobre a cultura

A cultura do entusiasmo

Os participantes passaram a discutir sobre a cultura das empresas e como criar uma que seja ética e sustentável. Viviane lembrou sobre as culturas que pressionam para que as pessoas sigam as regras e como isso diminui o nível de entusiasmo nas pessoas. “Um grito nunca levou alguém tão longe quanto um elogio”, ela afirmou.

O líder ético e sustentável precisa estar atento para não tirar o entusiasmo das pessoas. É importante parar, agradecer e ajudar a pessoa a entender como ela contribui na organização e na sociedade. O papel de liderança é ajudar as pessoas a serem elas de verdade, pois, se elas tiverem medo, não colocarão seu melhor.

A cultura da aprendizagem

Em seguida, Franklin lembrou que existe uma complexidade adicional no Brasil: a empresa de dono, que é muito incomum no país norte-americano. Nos EUA, o controle das empresas é compartilhado; portanto, a importação de culturas e objetivos irrefutáveis é muito mais tranquila. Aqui no Brasil, a importação de uma cultura disseminada de ética e sustentabilidade é um pouco mais difícil, pois muitas vezes depende da trajetória de um único dono.

Contudo, essa é, na verdade, uma oportunidade. Ninguém nasce ético; ninguém nasce sustentável. Esses são aprendizados que vêm ao longo do tempo. É importante que lideranças e donos de empresas reúnam-se e participem de institutos, associações e organizações que transmitam e forneçam ferramentas que as ajudem a serem mais éticas e mais sustentáveis.

A cultura da equipe

Picchi acrescentou falando sobre o papel dos líderes informais das equipes. O ser humano tem uma capacidade quase que infinita de aprender e de mudar. Não é incomum ver líderes que não comungam dos princípios lean aprendendo e evoluindo com a empresa toda. Nesse sentido, a liderança de equipe é uma liderança fundamental, pois ela tem papel no dia a dia, tanto na sustentabilidade quanto na ética.

Por exemplo, uma das coisas mais importantes no lean é expor problemas e ter compromisso com a integridade. Se a pessoa tem medo de mostrar problemas e altera os números, isso mostra um comportamento antiético, que vai contra a liderança lean. Para que esse comportamento não seja incentivado, isso precisa ser praticado na base, no dia a dia. Expor problemas, respeitar as pessoas e agregar valor precisam de exemplos em toda a cadeia, para que o exemplo de cima seja consistente com toda a prática.

A experiência na prática

Toyota

Na sequência, os participantes contaram algumas experiências práticas que vivenciaram em suas empresas. Viviane contou sobre algumas iniciativas da Toyota nos campos de ética e sustentabilidade que ela vem vivenciando nos últimos anos:

A primeira tem a ver com as SDGs, metas públicas definidas pelas Nações Unidas com o intuito do desenvolvimento sustentável do planeta. Muitas pessoas se preocupam que essas metas não sejam alcançáveis. A Toyota acredita que o compromisso só pode ser alcançado no contexto geral se o alcançarmos no micro. O compromisso precisa ser individual. Por isso, a Toyota pensa em seu legado, em não fazer pensando só no hoje, mas no amanhã. Ela pensa no sucesso não só da empresa, mas de toda a cadeia, compartilhando o valor dentro dela.

Outra iniciativa da Toyota é o Projeto ReTornar, um projeto em uma oficina de costura com base em Indaiatuba e Sorocaba. Ele nasceu a partir da preocupação sobre o que fazer com o material que seria descartado (os uniformes, por exemplo). O que eles fizeram foi levar as práticas do STP (Sistema Toyota de Produção) para um grupo de costureiras que faz um processo de *upcycling* (transformá-los em novos produtos). Esse projeto



Lean Institute Brasil

também traz consigo um empoderamento de gênero, pois a maior parte dos integrantes são mulheres. Hoje, o projeto foca seus esforços em produzir máscaras para ajudar a lidar com a pandemia.

Essa prática ética e sustentável também causa um impacto positivo dentro da empresa. Na série de programas que a Toyota possui com o objetivo de proteger o meio ambiente (dentre outros, a empresa atua na Mata Atlântica protegendo nascentes), por exemplo, quando as pessoas vão ver, elas conseguem enxergar o impacto que causam do outro lado. Isso impacta positivamente na convivência.

Para saber mais sobre a liderança da Toyota, recomendamos ler [este artigo](#), em que o autor fala sobre a última conferência de imprensa do presidente da Toyota, Akio Toyoda, na qual ele apresenta sobre como a empresa está reagindo à pandemia, e o [Toyota Times](#), o blog de Akio Toyoda (em inglês).

Finanças para o bem

Franklin deu continuidade contando sobre um projeto do qual participa: o projeto “[Finanças para o bem](#)”. Essa iniciativa visa juntar, através dos seus investimentos, impacto social e retorno financeiro. Ela prova que o retorno financeiro é conciliável com o impacto social. Vivemos em um país marcado pela desigualdade, e iniciativas dessa ordem são da maior importância, pois somente a filantropia, apesar da sua importância, não resolve nos médios e longo prazo as questões de desigualdade no Brasil.

A ética e a sustentabilidade no mundo digital

A importância da integração entre físico e digital

Por fim, os participantes compartilharam suas ideias sobre como o mundo digital integra as questões da ética e da sustentabilidade. Picchi afirma que, como todos estão sentindo, a pandemia acelerou a transformação digital, e isso propiciou uma série de experiências.

Algumas empresas estão trabalhando 100% por *home office*, o que está gerando um grande aprendizado. Algum dia, vamos voltar ao normal; será que isso vai perdurar? Com certeza esses aprendizados vão ter um impacto permanente. Usar mais os meios digitais aumenta o valor dos momentos pessoais, quando vamos ao *gamba*.



Também temos a questão da educação. A educação está caminhando para o ensino híbrido, no qual os momentos presenciais serão mais bem aproveitados.

A questão que precisamos ter em mente é que o que puder ser feito a distância devemos fazer, mas a presença do líder continua sendo indispensável, pois um dos principais papéis do líder é ir ao *gemba* e fazer a pergunta certa. O líder precisa ter um comportamento diferente para desenvolver as pessoas, fazendo perguntas para induzir um padrão de raciocínio. Isso também vale para os princípios éticos e de sustentabilidade. Hoje, à distância, esse papel se multiplica. No futuro, o CEO de uma empresa poderá continuar fazendo o que já fazia, mas agregar também aos meios digitais. A combinação dos recursos presencial e digital é o que vai levar a resultados melhores.

A importância de aprender a usar os meios digitais

Depois, Viviane lembrou sobre a importância de consolidar a cultura, repetindo e reforçando as ideias. Ao repetir, as pessoas sabem o que fazer e o que não fazer. A cultura na Toyota é forte porque as pessoas fazem as mesmas coisas em todos os lugares. Por isso, o *gemba* é tão importante: para mudar, é necessário estar presente, com compromisso e confiança; é necessário estar junto, o que não precisa 100% das vezes ser presencial. É importante que aprendamos a usar a tecnologia a nosso favor, de forma de dar segurança às pessoas mesmo sem poder estar fisicamente presente.

A importância da segurança e de comparecer

Então, Franklin lembrou-se mais uma vez de seu antigo CEO Paul O'Neill e de como a segurança era sempre vista (e continua sendo atualmente) como objetivo primordial na Alcoa. O principal objetivo na empresa não era financeiro, mas assegurar que cada colaborador retornasse para sua casa na mesma situação em que chegou e retornar valor à comunidade. Isso une as pessoas, pois todos concordam com esse objetivo, e cria uma comunicação simples entre todos os colaboradores, resultando em uma cultura de ética e sustentabilidade. Estabelecer objetivos e criar uma cultura de respeito continua sendo chave mesmo com o impacto da pandemia. É possível criar e vivenciar uma empresa ética e responsável.

Franklin ainda lembrou de uma das frases que mais o ajudou como CEO, como líder: “80% do sucesso na vida é comparecer”, dizia o famoso ator e comediante Woody Allen. Sair da sua sala, ir para a linha de frente,



conversar com as pessoas e entender o que está acontecendo é chave. Na pandemia, isso é mais complicado, mas estar junto e garantir a segurança de todos continua sendo o mais importante.

Sobre conselhos

Por fim, os participantes compartilharam um último conselho para aqueles que estavam assistindo:

- Viviane: A decisão não é boa se só funciona para a empresa ou só para você. Viviane lembrou que as decisões têm que interessar os grupos de pessoas, a maioria das pessoas, e não apenas satisfazer os interesses pessoais ou da empresa.
- Picchi: Espero que este momento possa inspirar os líderes a darem continuidade às ações contra a desigualdade. Picchi lembrou sobre como a pandemia está gerando iniciativas éticas e sustentáveis com o objetivo de reduzir a desigualdade no Brasil. É importante que essas ações continuem no futuro, após a pandemia.
- Franklin: Ética e sustentabilidade – é vital ter a oportunidade de conversar sobre esses temas. Franklin lembrou que às vezes nos esquecemos de conversar sobre ética e sustentabilidade e que essas oportunidades que temos para discutir são valiosas e devemos aproveitá-las.

Conclusão

Para Robson Gouveia, organizador e âncora da série, ética e sustentabilidade são assuntos indissociáveis. Não poderíamos trazer temas relevantes para lideranças de todo o Brasil sem priorizar estes dois assuntos logo no início.

Estamos falando de uma combinação que visa, acima de tudo, ao bem dos seres humanos (ética) e também visa ao bem do planeta e das espécies como um todo (sustentabilidade). Essa combinação, citada pela Viviane logo no início, tem sido chamada de “ética planetária”.

Para Robson, a sólida formação advinda da experiência de mais de uma década na Alcoa Alumínio permitiu uma melhor compreensão sobre essa responsabilidade dos líderes e das empresas:

“Fui responsável por Relações Comunitárias na Alcoa, em uma das plantas de Extrudados nos anos de 2001 até 2003, pude conhecer melhor a realidade das comunidades onde estávamos com as nossas operações inseridas e contribuir para modificar a vida de muitas pessoas através de recursos destinados pela Alcoa Foundation. Esse período foi um presente para mim, pude aprender de perto e na prática o que chamamos hoje de ética planetária”.



Robson Gouveia, em 2002, em uma ação com membros da comunidade em projeto apoiado pela Alcoa Foundation (foto de arquivo pessoal).

As práticas e o pensamento lean podem juntos contribuir de forma incisiva na construção de organizações pautadas pela ética e a sustentabilidade. Todos sabemos que o desenvolvimento econômico gera vários benefícios para a sociedade. Felizmente, as empresas estão cada vez mais despertando para a responsabilidade social que possuem. Um ótimo exemplo é o que temos visto nas ações de combate à Covid-19. Além disso, os recursos naturais não devem ser tratados como meros insumos infinitos para produção de bens; é preciso seguir



Lean Institute Brasil

encontrando formas de balancear esses fatores e criar uma conscientização que elimine desperdícios e promova o uso consciente dos recursos. Todos nós estamos mais atentos para esta questão.

Produzir valor, eliminar desperdícios e ter o uso consciente dos recursos, respeitando as pessoas com a maior amplitude possível, são dogmas do pensamento lean. Práticas dos líderes que “lideram com respeito”.

Sobre os autores



Robson Gouveia é Head de Transformação Lean em Serviços e é o idealizador e mediador da série de webinars “Liderar com Respeito”.



Tamiris Masetto Manzano é editora e tradutora no Lean Institute Brasil.

Publicado em 04-06-2020