

De espírito presente

A CRISE A QUE A HUMANIDADE CHEGOU EXIGE MAIS QUE RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS. É PRECISO PROMOVER UM AVANÇO CIVILIZATÓRIO

POR **AMÁLIA SAFATLE**

Às margens do Rio Amazonas, no oeste do Estado do Pará, os moradores de Juruti, rodeados pela selva amazônica e pelos igarapés, vivem uma expectativa.

Logo, logo, milhares de homens vão chegar e imprimir um novo ritmo em seu tempo e em suas vidas. Bem perto dali, homens e máquinas da Alcoa Inc. preparam-se para retirar bauxita dos 280 milhões de toneladas que dormem embaixo da terra da floresta, e em seguida transformá-la em alumina e alumínio. Tudo o que os ribeirinhos sabem é que nada sabem em relação ao próprio futuro e ao da região.

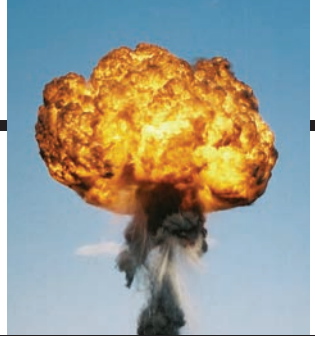
O Brasil é cheio de histórias nas quais o homem desfaz a natureza e diz que tudo vai mudar. O progresso ensinou que é assim e ponto. Mas algo diferente acontece desta vez, e indica que os velhos paradigmas, ainda que lentamente, começam a ficar para trás.

A Alcoa quer a licença para operar e, de forma muito pragmática, busca aliar seus interesses econômicos aos cuidados sociais e ambientais que a sociedade de hoje exige. Com isso, reza a cartilha que a empresa atende ao chamado tripé da sustentabilidade – o *triple bottom line*, que persegue resultados economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente adequados.

O presidente da empresa, Franklin Feder, quis que toda a diretoria aterrizasse em Juruti para conhecer a comunidade, olho no olho, e não atrás de um guichê de negociações. Feder buscou ouvir de organizações não governamentais e até da academia informações e conselhos que o ajudassem a lidar com as mudanças provocadas por essa interação entre o empreendedor e a comunidade. Mudanças que não só os ribeirinhos desconhecem e por isso temem – os executivos também.

Ainda que a empresa, seus engenheiros e seus técnicos não se dêem conta, uma rede de relações





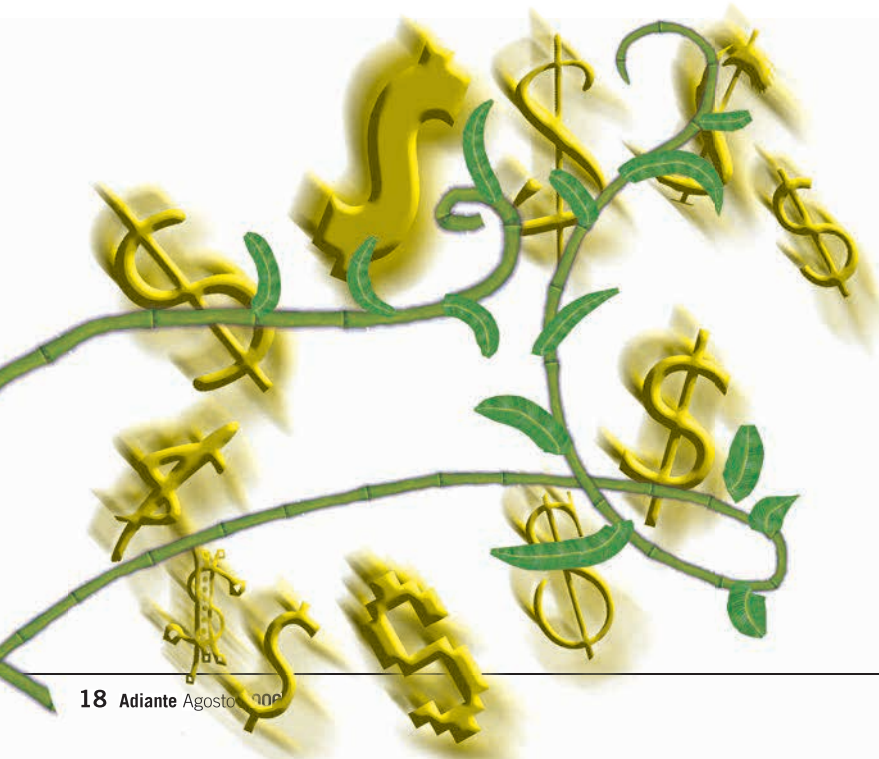
COM A CRIAÇÃO DAS armas de destruição em massa, as conseqüências negativas da crise da humanidade tornaram-se mais visíveis

acabou se formando em torno do projeto Juruti – pessoas da comunidade, sociólogos, empresários, engenheiros, acadêmicos, representantes do governo. A situação tornou-se mais rica em complexidade, exposta a conflitos e dificuldades que em outras épocas seriam abafadas pela postura do mais forte que impõe suas regras.

O *case* Juruti talvez sirva para exemplificar que um novíssimo componente começa a ser exigido dos agentes do setor privado, cobrando-se uma atuação mais ampla e desafiadora que o conceito do *triple bottom line* encerra. Nessa atuação, não basta buscar os lucros em atendimento às exigências sociais e ambientais, apenas em busca da "licença para operar", se não houver uma consciência, ou um valor moral, que mova as pessoas a preservar as relações humanas e a vida na Terra.

A CRISE SOCIAL, AMBIENTAL E MORAL DIZ RESPEITO NÃO SÓ AO MODELO ECONÔMICO E SEUS AGENTES. ENVOLVE TAMBÉM OS CIDADÃOS, OS GOVERNANTES, OS POLÍTICOS

Há quem chame isso também de emoção social ou de ativo espiritual. Expressões que não descem muito pelas gargantas engravatadas, assim como os termos social e ambiental também não desciam poucos anos atrás e que hoje não saem da boca dos empresários.



PAPEL PROATIVO

Nas palavras de Mauricio Born, gerente de meio ambiente, saúde e segurança da Alcoa, todo o processo que envolve o projeto Juruti tem funcionado como uma espécie de *wake up call*, um chamado para despertar.

"O projeto nos ajudou a perceber coisas novas. Primeiro que não pode haver empresa sustentável em uma sociedade que não é sustentável. Em segundo ligar, mostrou que o conhecimento, a sensibilidade e a inteligência estão fora da empresa, encontram-se nas universidades, nas organizações não governamentais, nas comunidades. Não chamo isso de consciência porque não é uma mudança consciente. É uma mudança de paradigma que nasce da sociedade, e que a companhia busca atender", diz.

As empresas em geral apenas se movem para atender às demandas do mercado, mas desta vez espera-se que exerçam um papel mais proativo. Uma das pessoas envolvidas no projeto Juruti é Maristela Bernardo, socióloga, jornalista e consultora do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) para ações junto ao projeto.

Maristela enfatiza que hoje estão em questionamento o uso do poder, o futuro, as condições básicas de vida. "As mudanças climáticas, antes consideradas delírio dos ambientalistas, serviram para alertar que as mudanças que provocamos podem ser para pior, e em grande magnitude", exemplifica. Com isso, o papel do setor privado é cada vez mais colocado em xeque.

Especialistas no tema da sustentabilidade ouvidos nesta reportagem, entre os quais Tamas Makray, ex-presidente da empresa de engenharia Promon e diretor da Willis Harman House, são



praticamente unânimes em afirmar que o setor privado, em geral um dos mais conservadores da sociedade, terá papel fundamental na promoção das mudanças necessárias para que a humanidade, movida por valores morais, supere a mais grave crise de que se tem história.

Essa crise não diz respeito apenas ao setor privado, mas aos governos, ao cidadão, ao político, ao policial, ao fiscal que cobra propina, ao contribuinte que paga a propina, aos Estados que promovem guerras e invasões.

Na opinião do teólogo Leonardo Boff, "é da natureza do ser humano ser sapiente e demente, viver na tensão entre o projeto da convivência e da fraternidade e o projeto da auto-afirmação e da exclusão", que produziu o colonialismo, o escravagismo e o genocídio das populações indígenas. Segundo ele, 5 mil anos atrás não havia conseqüências negativas tão visíveis.

Mas, na medida em que essa segunda opção ganhou hegemonia, até o ponto de se criarem as armas de destruição em massa, a situação tornou-se dramática em todas as instâncias: ambiental, social, moral e espiritual.

De acordo com Makray, o visionário Willis Harman, um dos fundadores da World Business Academy, dizia que essa transformação na organização da sociedade tem de se dar necessariamente pelo *business*, pois o setor privado é



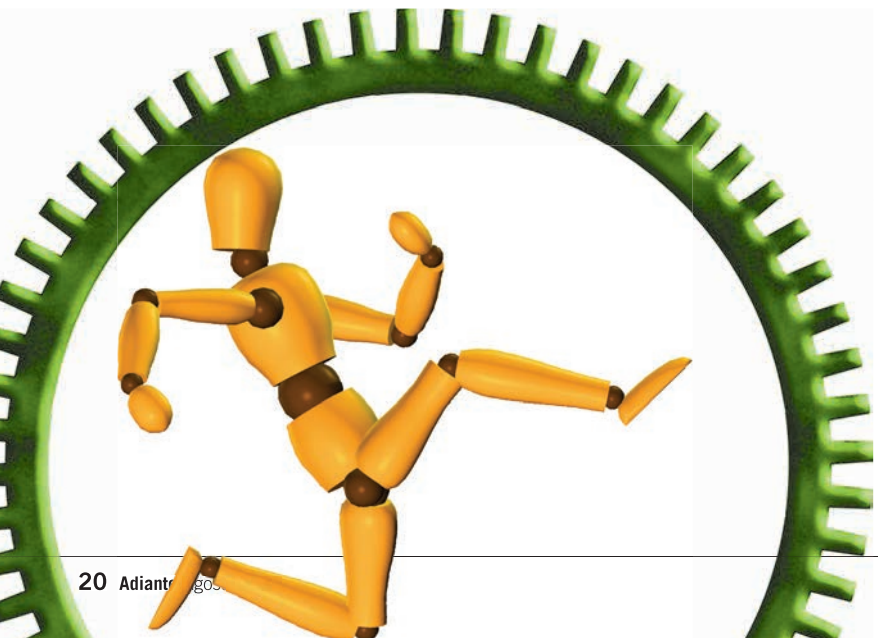
O USO DE RECURSOS
e serviços naturais já está 23% acima da capacidade de reposição da Terra, informa o Worldwatch Institute em seu último relatório

a única instituição forte, flexível e internacional que sobrou no mundo. E com isso, a transformação atingiria outras instâncias da sociedade.

Homero Santos, consultor ligado ao Uniethos, explica que trabalha especialmente com as organizações privadas porque toda a desorganização que se deu na relação entre o homem e a natureza, e também entre o próprio homem, deveu-se à adoção de um modelo econômico equivocado. Esse modelo é movido apenas pela lógica do crescimento, na qual se privatiza o lucro e se socializa o prejuízo, e que se baseia na maximização da vantagem pessoal. São as organizações privadas as grandes operadoras desse modelo econômico. "Como diz Peter Drucker, vivemos não sob a era atômica, mas sim sob a era das grandes corporações", afirma.

A INICIATIVA PRECISA PARTIR DO SETOR PRIVADO, PORQUE SÓ ELE É CAPAZ DE PROVOCAR TRANSFORMAÇÕES RÁPIDAS E EM LARGA ESCALA

Indicadores mostram que o modelo econômico vigente conduz o mundo a uma encruzilhada. No mês de julho, o Worldwatch Institute, em seu relatório anual *Vital Signs 2006-2007*, informou que a concentração de gás carbônico na atmosfera pode ser parte de um processo sem precedentes, e que o uso de recursos e serviços naturais já está 23% acima da capacidade de reposição do planeta.



Não por acaso, começam a pipocar estudos sobre o futuro da vida na Terra. Ervin Laszlo, fundador do Clube de Budapeste – associação que reúne cientistas, escritores, empresários, líderes políticos e espirituais , lançou há poucos meses um livro chamado *The Chaos Point: The World at the Crossroads*, no qual estima que até por volta de 2012 ainda haverá tempo de promover transformações que impeçam o planeta de sofrer um processo irreversível de declínio. Depois disso, não mais.

MUDANÇA NÃO, REVOLUÇÃO

Diante da gravidade do quadro, fala-se na necessidade de uma revolução. "Revolução é a palavra certa, porque é preciso chacoalhar, mudar rapidamente os paradigmas", diz Makray. "Essa crise somente será superada se houver uma nova maneira de organizar a vida e os sistemas. Não vamos resolver isso com mais do mesmo. A crise exige uma mudança revolucionária", afirma Maristela.

Thais Corral, coordenadora da organização não governamental Rede de Desenvolvimento Humano (Redeh), é da mesma opinião: "Albert Einstein dizia que os problemas não podem ser solucionados com o mesmo nível de consciência que os criou. É preciso, então, uma supertransformação para mudar o modelo em que vivemos, marcado pela dominação da natureza e pela subjugação da diversidade e das mulheres", afirma.

"Essa transformação precisa ser individual e ao mesmo tempo sistêmica, a partir de redes de indivíduos que inter-relacionem todas as partes de uma problemática."

A boa notícia, diz Thais, é que há um ambiente fértil para essas idéias, e a área na qual há maior abertura para isso é a empresarial. Não que seja fácil mudar a visão do mundo do setor



privado de uma hora para outra. Mas surgem sinais de que o mundo dos negócios começa a já não ver tanto sentido na busca desenfreada pelo crescimento e pelo sucesso profissional a qualquer custo.

Para se ter idéia, a revista *Exame,* que sempre deu voz ao *business as usual*, recentemente publicou uma reportagem de capa na qual mostra que isso faz mal à saúde. Segundo Thais, não deixa de ser um ponto de partida para questionar o sentido de se produzir e de se consumir indiscriminadamente, quando os mais bem-sucedidos executivos acabam morrendo do coração.

De acordo com Leonardo Boff, ninguém gosta, espontaneamente, de mudar. Por isso a tendência é prolongar o paradigma vigente enquanto ele ainda traz vantagens às classes dominantes.

"Mas chega um momento em que o paradigma não tem mais condições de oferecer alternativas e de criar sentidos novos para viver. Diz-se que o ser humano não aprende nada da história, mas aprende tudo do sofrimento. Quanto o sofrimento atingir as classes dirigentes e elas perceberem que ou mudam ou desaparecem, aí então começam a aparecer outras formas de viver e organizar a sociedade. Sou da opinião de que este momento não está longe, dada a difusão generalizada da crise de civilização que tomou conta da humanidade", afirma.

No livro *Meio Ambiente no Século 21*, Boff cita os antropólogos Claude Lévi-Strauss e Clifford Geertz, segundo os quais, quando um paradigma civilizatório entra em crise, a espiritualidade emerge. E o que é espiritualidade?

"Tudo o que tem a ver com a experiência do ser humano antes que esta se organize em ordem e sistema, em saber e instituição", explica. Assim, é uma maneira de vislumbrar um novo sentido para a civilização e a partir daí reordená-la, retirando-a do caos.

Hoje, para a maioria das empresas, sua razão de ser é dar lucro e remunerar seus acionistas. Mas, segundo Makray, é preciso lembrar que historicamente as empresas foram criadas para atender as demandas da sociedade. "No início nasceram com o objetivo de atender a necessidades de suas aldeias, de suas vilas, cidades. E hoje têm de atender à humanidade. O ex-presidente da GM, Alfred Sloan, dizia em 1926: '*The business of business is business*' (O negócio do negócio é o negócio). Willis Harman emendou: '*The business of business is not only business*' (O negócio do negócio não é apenas o negócio)".

> É preciso de um mínimo de emoção social, de amor ao mundo, para reinventar a si mesmo e a sociedade



Para Maristela, quando o *business* passa a existir não só pela busca do lucro e ganha outros *nexus*, passa a estar na ponta de um avanço civilizatório, fica maior do que era, transcende seus limites. Com isso, seus executivos também crescem juntos, em termos de satisfação pessoal e de aventura humana sobre a Terra.

A seu ver, só pode ser esse o futuro das empresas e dos empresários. "Essa é a evolução necessária, que não vai ocorrer pelo avanço da tecnologia, nem pelo crescimento econômico, nem pelo aumento do poder político: é preciso um mínimo de emoção social, de amor pelo mundo, para reinventar a si mesmo e a sociedade", declara.

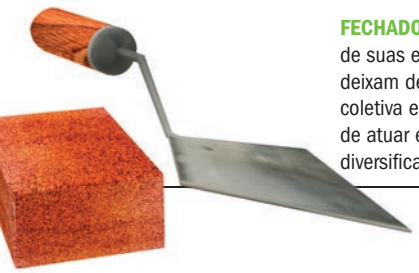
AUTO-REPRODUÇÃO DO PODER

Para os governos tudo isso é também muito válido. "O que se vê hoje é uma política voltada para a auto-reprodução do poder existente, para a sua manutenção. O que faz a diferença entre o governante e o estadista é que o primeiro quer manter o seu cacife, e o segundo age em prol do coletivo", diz.

Quando a empresa ou o governo "se emocionam", eles se desarmam, passam a entender o lado do outro, fundem-se com o outro. Para Maristela, é isso que dá sentido ao conceito da sustentabilidade e tem a força capaz de quebrar paradigmas: buscar a solução que atenda a seu interesse e do outro ao mesmo tempo.

"Pode até ser que a empresa não ganhe tudo o que podia no momento, mas é preciso lembrar que o ganho concentrado é mais facilmente bombardeado pelos interesses contrariados, levando a um risco maior do empreendimento."

Fechados entre os muros de suas empresas, os executivos deixam de participar da vivência coletiva, o que os leva à solidão, avalia a consultora. Os executivos de sucesso, por exemplo, têm todos os seus critérios de satisfação atendidos, mas sentem uma profunda carência, porque lhes falta desenvolver a sensibilidade, a emoção com



FECHADOS ENTRE OS MUROS
de suas empresas, os executivos deixam de participar da vivência coletiva e perdem a habilidade de atuar em um mundo mais diversificado e complexo

as questões coletivas e sociais.

"A dificuldade de linguagem que os executivos enfrentam quando estão em contato com pessoas de outros meios e ou outros níveis sociais evidenciam como a sua aventura humana está sendo desperdiçada", diz Maristela. "O que eu ganho me abrindo para a sociedade? No mínimo, aprendo a me virar em um meio heterogêneo, ganho habilidade, pois o mundo é mais diversificado, exige flexibilidade, capacidade de absorver mudanças, diferenças. Ganho não só em termos de conhecimento, como também uma função menos mecânica para executar."

A partir do projeto Juruti, Born, gerente da Alcoa, percebeu que a maior divergência entre o pensamento empresarial e o das comunidades é a noção de tempo.

"Nós, da empresa, agimos em cima de planejamento e controle. Já as pessoas da comunidade dizem que só vão estar prontas para as mudanças provocadas pelo empreendimento na região em pelo menos dez anos. O descompasso fica ainda maior diante daquela turma na empresa que precisa apresentar resultados e cumprir prazos. O acionista também não quer esperar", diz. O conflito, portanto, apresenta-se muito claro.

Carlos Eduardo Lessa Brandão, coordenador do Centro de Pesquisas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), afirma que a regra do jogo empurra o empresário a dar lucros de curto prazo.

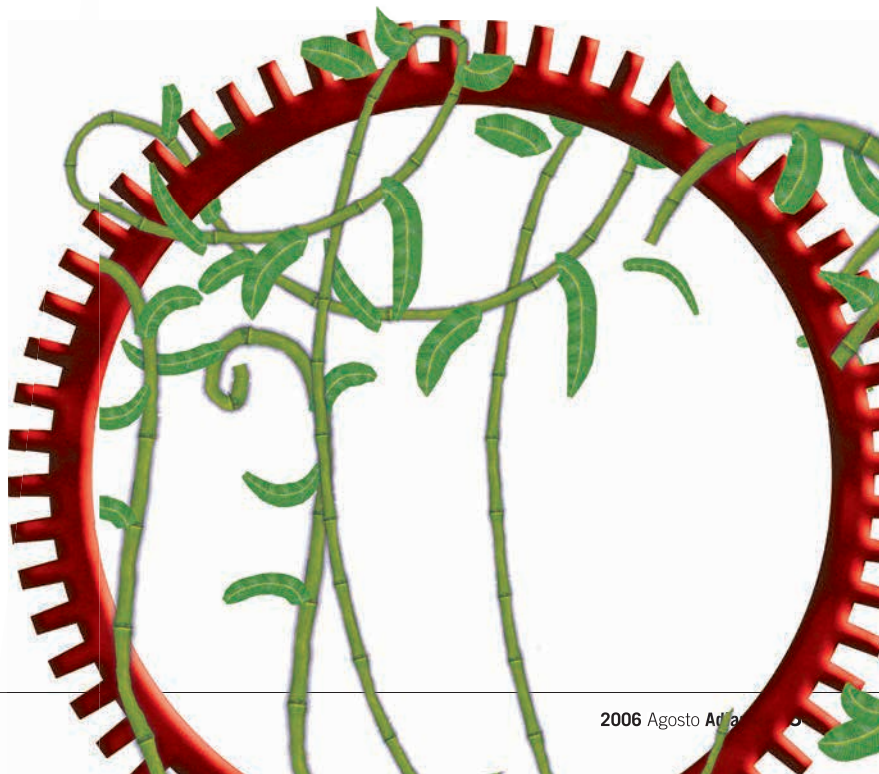
"Ele não pode simplesmente dar um cavalo-de-pau. O *bottom line* mais importante, como diz John Elkington, é o ambiental, porque tudo está inserido nele. Mas, quando eu entro na empresa, a forma como meço os resultados é a econômica, e a primeira responsabilidade da empresa é dar lucro aos acionistas", diz Brandão.

Para Brandão, é complicado falar em valores morais, éticos e espirituais porque moral não tem um autor, tudo depende do grupo em que você está. "Moral é tudo aquilo que faz sentido para a perpetuação do seu grupo. Por exemplo, se o meu grupo é formado apenas por mim, eu não preciso me preocupar com o que vai acontecer ao mundo daqui a 50 anos. Prefiro falar em responsabilidade e integridade, e não em moral e em ética, porque como vamos saber o que é certo ou errado?", questiona.

Na opinião de Homero Santos, é possível, sim, construir um código de ética, assumindo o maior valor que existe, que é o da vida. O antiético, portanto, é o que vai contra a vida, diz. E vida é um conceito espiritual. É preciso não confundir com o conceito de Deus, porque aí nesse campo entram as religiões, e a sociedade começa a se desagregar novamente.

O QUE FAZ A DIFERENÇA ENTRE O GOVERNANTE E O ESTADISTA É QUE O PRIMEIRO QUER MANTER SEU CACIFE, E O SEGUNDO AGE EM PROL DA COLETIVIDADE

Makray critica a banalização do conceito de ética no setor privado. "Na última conferência do Ethos, falou-se em responsabilidade social como se fosse a salvação do mundo. Na verdade, é o mínimo de obrigação. Exceções à parte, as





OS VALORES HUMANOS podem até não sensibilizar os agentes do setor privado, mas acabam levando a bons resultados econômicos, segundo a pesquisa *Best Place to Work*

empresas usam a responsabilidade social para fazer um marketing daquilo que não são", afirma. "Se as empresas considerassem realmente essencial a responsabilidade socioambiental, cada uma calcularia e divulgaria a sua pegada ecológica nos relatórios anuais, mas isso elas não fazem."

Para Homero Santos, as empresas, de modo geral, falam em planos para o futuro, estabelecem planejamento para os próximos 20 anos, mas agem sempre pensando no ano que vem, porque os bônus são anuais.

"As transformações não acontecem porque as pessoas não querem abrir mão de seus ganhos, porque vivem em um coletivo que está todo fragmentado. A questão é que a soma dos ótimos individuais não é igual ao ótimo global", relata.

Ken O'Donnell, presidente do Instituto Vivendo Valores, observa que a mudança de visão está acontecendo no setor privado de forma muito lenta e tardia. E que os executivos que estão à frente desse processo de transformação não conseguem reunir as forças necessárias diante da avalanche de informações e de carga de trabalho que o atual sistema impõe.

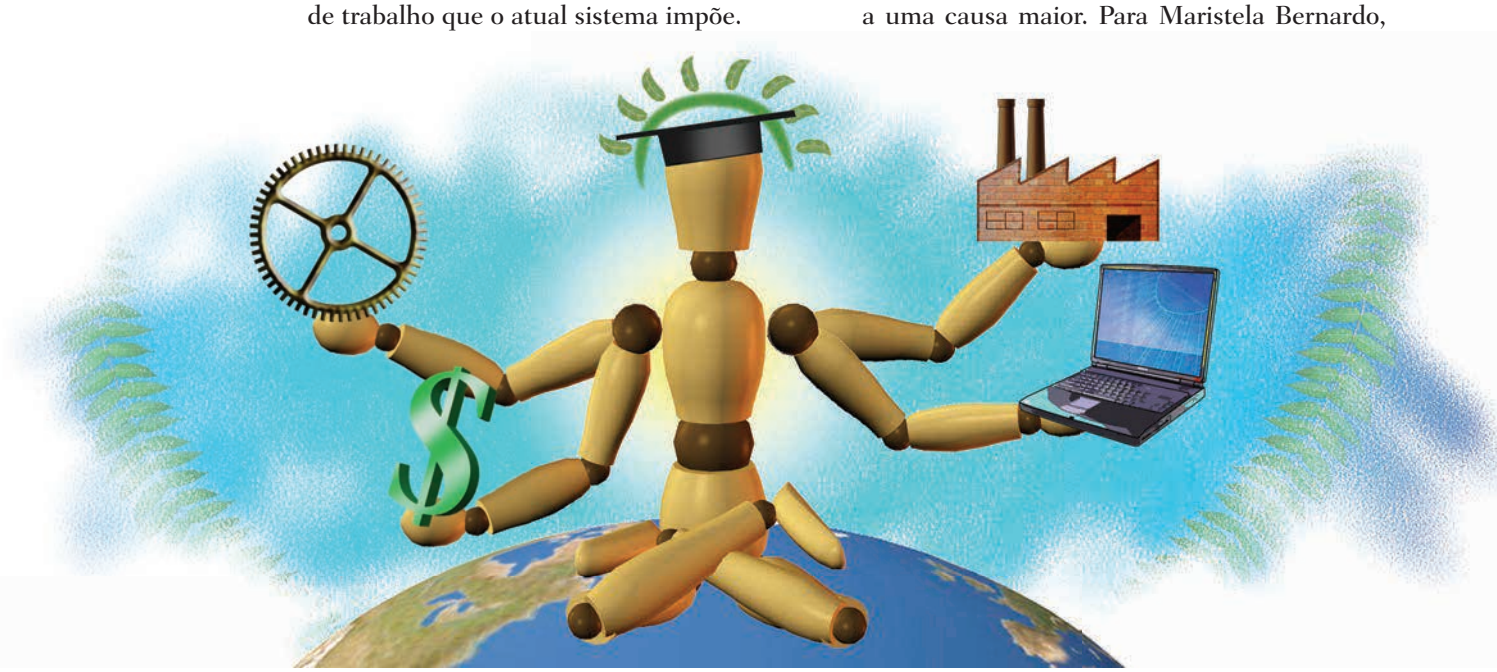
> As empresas falam em planos para os próximos 20 anos, mas agem sempre pensando no ano que vem, porque os bônus são anuais

"Essas pessoas estão esgotadas, estressadas e frustradas porque não conseguem promover a transformação. Enquanto isso, os executivos se perdem em reuniões longas e improdutivas, que justamente são longas e improdutivas porque cada qual quer impor sua opinião sobre o outro", afirma O'Donnell.

Os valores humanos e espirituais podem até não sensibilizar os agentes do setor privado, mas acabam levando a bons resultados econômicos, informa a pesquisa *Best Place to Work*.

"A começar pelo fato de que, ao se criar um clima harmonioso dentro das empresas, reduz-se o custo operacional: a rotatividade diminui, caem os custos para formação de talentos, os melhores candidatos aparecem para trabalhar, há menores custos médicos e maior produtividade. Além disso, a criatividade e a inovação só florescem em ambientes livres, não tirânicos", afirma O'Donnell.

Segundo Thais Corral, a cada dia as empresas se dão conta de que precisam atrair funcionários com perfil empreendedor, que buscam sentido no que fazem, por meio de atividades ligadas a uma causa maior. Para Maristela Bernardo,





existe uma demanda para que as empresas se abram mais, para buscar a modernização e a adequação aos novos tempos. Essa abertura leva a ganhos de marketing e de imagem, e promovem a legitimação e a validação do seu negócio. "Tudo isso acaba se revertendo em faturamento", explica.

É por isso que Tamas Makray fala em ativo espiritual, ou seja, a espiritualidade gera um valor para a empresa. "Nos anos 70, havia meia dúzia de grandes empresas de projetos de engenharia que coexistiam com a Promon. Fomos uma das poucas sobreviventes", pondera.

Makray atribui essa resistência ao seu ativo espiritual, a seus valores e princípios, descritos em uma carta divulgada ao público pela empresa já em dezembro de 1970, a *Carta de Campos do Jordão*.

Nessa carta, a obtenção de lucro foi colocada não como objetivo, e sim como um meio necessário para a empresa manter-se viva e permitir a realização pessoal e profissional de seus funcionários. "Em geral, as grandes companhias de engenharia subiram com o seu fundador, e declinaram com a morte dele, mostrando que não eram sustentáveis", relata.

FEITAS PARA DURAR

Já para Brandão, do IBGC, as empresas que duram mais são as que identificam seus valores e agem de acordo com eles. "É o que demonstra James Collins, autor do livro *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*", afirma.

Ele cita também Bob Willard, autor dos livros *The Next Sustainability Wave* e *The Sustainability Advantage*. Willard identificou cinco estágios de adoção de práticas de sustentabilidade.

No primeiro, as empresas nem chegam a cumprir as leis. A pressão regulatória leva ao segundo estágio, que é o do cumprimento legal. Com a ameaça da regulação e a crise de relações públicas, atinge-se o estágio três, em que o setor privado vai além do cumprimento das leis. Ao perceber que se abrem oportunidades de negócio e se minimizam os riscos, atinge-se o estágio quatro, que é o da sustentabilidade como ferramenta de gestão e de estratégia de negócios. Um quinto estágio é atingido quando, além disso, o fundador, ou o presidente da empresa, age sensibilizado por causas morais.

EXISTEM DIVERGÊNCIAS SOBRE O QUE LEVA AS EMPRESAS A DURAR MAIS: SÃO AS QUE POSSUEM UM 'ATIVO ESPIRITUAL' OU AS QUE APENAS AGEM SEGUNDO OS SEUS VALORES?

"Talvez no estágio quatro a empresa dure mais do que no cinco, porque neste caso ela se torna muito personalista, e despende muita atenção com o que não é o objetivo do negócio. No quinto estágio, se incorporar demais a preocupação com os resultados que não são econômicos, pode até quebrar", argumenta.

Thais Corral, embora otimista com a abertura do setor privado em relação a uma nova visão do mundo, pensa que a transformação será lenta e gradual. "Acredito que sofreremos um agravamento da crise, ela se tornará mais sistêmica. O processo será crítico, mas há pessoas no mundo preparadas para enfrentá-lo", diz.