

# INTEGRIDADE INTENCIONAL



Como Empresas  
Inteligentes Podem Liderar  
uma Revolução Ética



**ROBERT CHESNUT**

## Integridade Intencional

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-396-7

*Translated from original Intentional integrity : how smart companies can lead an ethical revolution. Copyright © 2020 by St. Martin's Press. ISBN 9781250272478. This translation is published and sold by permission of St. Martin's Publishing Group, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

<b>Produção Editorial</b> Editora Alta Books	<b>Produtores Editoriais</b> Illyabelle Trajano Thiê Alves	<b>Coordenação de Eventos</b> Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br	<b>Editor de Aquisição</b> José Rugeri j.ruger@altabooks.com.br
<b>Gerência Editorial</b> Anderson Vieira	<b>Assistente Editorial</b> Luana Goulart	<b>Assistente Comercial</b> Filipe Amorim vendas.corporativas@altabooks.com.br	<b>Equipe de Marketing</b> Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br
<b>Gerência Comercial</b> Daniele Fonseca			
<b>Equipe Editorial</b> Ian Verçosa Maria de Lourdes Borges Raquel Porto Thales Silva	<b>Equipe de Design</b> Larissa Lima Marcelli Ferreira Paulo Gomes	<b>Equipe Comercial</b> Dalana Costa Daniel Leal Kaique Luiz Tairone Oliveira	
<b>Tradução</b> Diego Franco Gonçalves	<b>Revisão Gramatical</b> Alessandro Thomé Flavia Carrara	<b>Diagramação</b> Rogerio Passos	<b>Capa</b> Marcelli Ferreira
<b>Copidesque</b> Raquel Escobar			

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.


Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)



# Sumário

Introdução

Levantem as mãos? Uma nova abordagem para a integridade

1 Espiões, jarts e racismo: As raízes dos embates na cultura corporativa

2 Os Seis Cs: Etapas fundamentais para encorajar a integridade no trabalho

3 C de Chefe: A integridade vem de cima

MOMENTO CODIFICADO 1: REGINA E O TEXTO REVELADOR

MOMENTO CODIFICADO 2: QUEM É SEU CLIENTE, CHARLIE?

4 Quem somos? Definindo o significado de integridade

MOMENTO CODIFICADO 3: PAUL, SERENA E UM PATO MORTO

MOMENTO CODIFICADO 4: UM DILEMA ÉTICO NÃO MUITO SUAVE

5 Sabotando a missão: Os dez problemas de integridade mais comuns

MOMENTO CODIFICADO 5: O JOGO COMEÇA, A VIBE TERMINA

MOMENTO CODIFICADO 6: SÓ MAIS UM INTERVALO PARA A TEQUILA

MOMENTO CODIFICADO 7: MARTY E O CONSTRANGIMENTO MUDIÁTICO

MOMENTO CODIFICADO 8: DEFINA “ACADÊMICO”

6 Renove, detone, repita: comunicando a integridade

MOMENTO CODIFICADO 9: TORY E AS DEZ FOLHAS SULFITE

MOMENTO CODIFICADO 10: GANHA-GANHA-GANHA, OU NENHUMA BOA AÇÃO FICA SEM PUNIÇÃO?

7 Tapete vermelho para as reclamações: Um processo de denúncia descomplicado e seguro

MOMENTO CODIFICADO 11: NO XEROX

MOMENTO CODIFICADO 12: A CULPA É DO RIO

8 Quando o inevitável acontece: Consequências adequadas para violações éticas

MOMENTO CODIFICADO 13: PIRATARIA DE SENHAS

9 De olho nos canários: Monitorando a cultura corporativa contra sinais de encrenca

MOMENTO CODIFICADO 14: TRÊS RATOS CEGOS

10 Cara, não é que você “não sabe flertar”: transgressões sexuais no trabalho

MOMENTO CODIFICADO 15: SAM, ELA NÃO ESTÁ A FIM DE VOCÊ

MOMENTO CODIFICADO 16: “CLARO, ENTENDI PERFEITAMENTE”

11 Seu cliente o define: Expandindo a integridade a uma comunidade

Conclusão

Um superpoder para nossos tempos

Apêndice: Discussão dos Momentos Codificados

Posfácio

Agradecimentos

Notas

# Introdução

## Levantem as mãos?

### Uma nova abordagem para a integridade

Eu olho para a sala cheia, com cerca de cinquenta novos contratados, e disparo a pergunta que sempre provoca risos desconfortáveis e olhares de soslaio:

“Levantem as mãos. Quem neste grupo é íntegro?”

Eu espero.

Algumas mãos sobem rápido. Outras vão até a metade, os recém-contratados virando a cabeça para examinar a sala, como que se perguntando: “Será que devo levantar minha mão?”

“Poucos”, eu observo, sorrindo.

Risadas quebram a tensão e se transformam em silêncio; as mãos começam a abaixar. As pessoas se mexem nas cadeiras.

É assim que começa — uma conversa direta e transparente com os novos funcionários, geralmente agradável, mas às vezes desconfortável, sobre o que significa ter Integridade Intencional no local de trabalho.



Em 2016, ingressei no Airbnb como consultor jurídico. Fundada em 2008 por três jovens de vinte e poucos anos que alugavam colchões infláveis em um pequeno apartamento de São Francisco, a empresa agora ajuda dezenas de milhões de viajantes a se conectar com acomodações únicas. Os fundadores do Airbnb foram pioneiros na “economia compartilhada”, na qual plataformas da internet como eBay, Uber, Lyft, Turo, Upwork, Poshmark e muitas outras impulsionam o potencial existente em tudo, de hospedagem e obras de arte a roupas e veículos.

Muitas dessas empresas, inicialmente elogiadas e celebradas como inovadoras, agora se encontram no centro de importantes debates sobre o impacto da tecnologia na sociedade. Os políticos e a imprensa estão fazendo perguntas difíceis sobre os impactos mais significativos: plataformas como a Upwork, por exemplo, estão permitindo formas flexíveis de trabalho que liberam o potencial humano ou estão apenas permitindo que as grandes

empresas explorem os trabalhadores “temporários”? As empresas de caronas oferecem novas fontes de renda e tornam as ruas mais seguras ou são uma coleção de operadores não regulamentados com muitas informações sobre aonde os clientes estão indo? O Airbnb está ajudando milhares de pessoas a aproveitar o espaço não utilizado para aumentar sua renda ou está reduzindo a qualidade de vida nos bairros? Devemos alimentar essas plataformas? Regulá-las? Taxá-las? Ou acabar com elas?

Por mais de três anos, gerenciei uma equipe jurídica global que enfrentava essas questões diariamente e trabalhava com questões jurídicas que afetavam nosso modelo de negócios em mais de 190 países e mais de 100 mil cidades. Às vezes, era enlouquecedor. Em um minuto, estávamos preocupados com conflitos regionais no exterior; no outro, com uma medida de alguma cidade pequena relativa a aluguel de curto prazo. Tivemos que descobrir como lidar com supremacistas brancos nos Estados Unidos, que haviam aconselhado seus apoiadores a permanecer em Airbnbs enquanto viajavam para eventos políticos. E havia os deveres típicos de qualquer equipe jurídica, como preparar contratos e gerenciar disputas.

No mundo ideal, plataformas como a nossa fariam parcerias com líderes governamentais de todos os níveis e se concentrariam em resolver pelo menos alguns desses desafios com soluções políticas bem fundamentadas. No entanto, isso se tornou muito difícil de ser feito. A política se fragmentou, e os problemas de nosso mundo se tornaram muito complexos. E embora tenhamos evitado com sucesso os tipos de escândalos que atormentaram tantas outras empresas, ainda assim entendo por que os políticos — e, mais importante ainda, o público — às vezes desconfiam das intenções corporativas. Abuso sobre a privacidade de dados, má conduta sexual, ganância no autogerenciamento e vários outros casos de comportamento arrogante contribuíram para a erosão da confiança do público nas instituições em geral.

Isso pode parecer pessimista, mas sou otimista por natureza e estou mais convencido do que nunca de que, hoje, todas as empresas têm uma grande oportunidade de entrar no vácuo da liderança e traçar um caminho ético e proativo benéfico para todos os interessados. As partes relevantes de uma empresa geralmente são os clientes, os funcionários, os parceiros, os

fornecedores, as comunidades nas quais operam e, sim, os acionistas e investidores. Mas, para mim, especialmente vindo de uma empresa de plataforma global, “partes relevantes” significa todo o mundo. Literalmente. Acredito que as empresas de tecnologia podem deixar o mundo melhor, e não apenas mais digital. E se empresas de todos os tamanhos, em todos os setores, se comprometerem com princípios como a promoção de cadeias éticas de suprimentos, redução da emissão de carbono e um compromisso pelo combate à discriminação de todos os tipos, essas organizações estão prontas para desempenhar um papel de ponta e assumir uma liderança significativa e positiva.

Mas aqui está o pulo do gato: para ser levado a sério, para ter o impacto de que estou convencido que eles podem ter, os líderes empresariais devem adotar o que chamo de Integridade Intencional.



Integridade Intencional não é só uma promessa de agir virtuosamente. Significa fazer um esforço sério e rigoroso para, primeiro, identificar o objetivo de uma organização e os valores que ela representa; depois, desenvolver regras específicas que reflitam esses valores; e, por fim, defender a importância de seguir as regras em todos os lugares — e níveis — de uma empresa. Geralmente, não é uma jornada em linha reta, e você precisa estar preparado para contratempos. Mas, na minha experiência, o esforço pode oferecer tanto sucesso nos negócios quanto valor social positivo. De fato, há evidências crescentes de que não estabelecer confiança e ignorar questões importantes para toda a lista de partes interessadas de uma organização prejudicará o desempenho da empresa.

## **Indo aos detalhes**

Quando eu estava terminando este livro, no outono de 2019, migrei de minha função de consultor geral do Airbnb para a administração do setor de ética da empresa. Fiz a mudança porque o programa Integrity Belongs Here [A Integridade é Natural Daqui, em tradução livre] que começamos no Airbnb teve um impacto tão grande em nossa organização e nos indivíduos, que eu queria ter a chance de me concentrar ainda mais em ética e levar

nossas ideias para a comunidade empresarial. (Eu nunca poderia imaginar a turbulência que surgiria apenas alguns meses depois, à medida que a Covid-19 se espalhava pelo mundo. No posfácio, abordo o tópico da integridade durante uma crise, material adicionado após este livro estar finalizado e pronto para a publicação.)

Ao ler, você perceberá que sempre tive um fascínio pela ética e por motivar comportamentos positivos. Esse foi um aspecto importante em todos os empregos que já tive, começando pelos meus anos como promotor federal. Mas no cenário corporativo, para alcançar a mudança que quero ver, comecei a pensar na integridade de uma maneira mais específica.



O que pôs essas ideias em movimento foi que, logo após minha chegada ao Airbnb, houve uma explosão de notícias envolvendo escândalos em empresas de tecnologia. Alguns dos piores casos aconteceram literalmente na mesma rua de nosso escritório, em São Francisco. As acusações variaram de assédio sexual, venda ilegal de dados de clientes a estrangeiros e até fraude total (no caso da Theranos). Os gigantes da tecnologia — Facebook, Uber, Google — estavam sendo convocados a torto e a direito para testemunhar perante o Congresso, e a mídia os tratava como os garotos-propaganda da arrogância e da liderança antiética.

A má conduta não se limita à tecnologia, é claro. Em muitos setores, o comportamento antiético acarretou, nos últimos anos, uma mancha em marcas antes orgulhosas e respeitadas, como a Volkswagen e, mais recentemente, a Boeing. Há, ainda, o movimento #MeToo, motivado por uma longa lista de executivos e figuras da mídia que se envolveram em anos de comportamento inapropriado com funcionários mais jovens, resultando em escândalos, demissões e, em alguns casos, ações judiciais e até acusações criminais. Várias universidades de renome estão em destaque por permitir que os alunos ingressassem usando credenciais atléticas fraudulentas. Até organizações como os escoteiros e a Igreja Católica foram expostas por encobrir milhares de agressões sexuais. A lista é deprimente.

Em mim, causou preocupação esse grande número de escândalos. Pensei: “Essas situações são erradas e ultrajantes. E o fracasso das lideranças dessas organizações está causando danos terríveis a indivíduos e destruindo a



confiança nessas marcas. Como conselheiro geral do Airbnb, não posso simplesmente ficar sentado aqui com os braços cruzados. Preciso fazer algo proativo para garantir que todos os funcionários do Airbnb” — e àquela altura tínhamos milhares — “percebiam que esse comportamento não é bom. Preciso tentar impedir que nossa empresa vire uma constante nesse tipo de manchete.”

Fui para o Airbnb, em primeiro lugar, porque fiquei impressionado com a liderança do CEO Brian Chesky e sua equipe. Eu tanto ouvi outros falarem quanto observei em primeira mão que eles tinham um estilo maduro e atencioso, raro de se encontrar entre os jovens empreendedores da tecnologia. Eles exalam um sincero senso de missão — criam uma sensação de fazer parte do mundo. Brian fala muito sobre isso, e você escuta funcionários de todo o mundo se referindo constantemente a essa missão.

No entanto, a realidade brutal é a de que você pode ter grandes líderes e as intenções corretas, mas isso não é suficiente. Um número muito pequeno de funcionários mal-intencionados pode ter um impacto negativo muito grande em sua reputação. Você precisa, portanto, de um compromisso deliberado e intencional para promover e impor regras específicas ajustadas aos negócios e à cultura exclusiva de sua empresa. É preciso haver um ambiente em que essas regras sejam amplamente compartilhadas na empresa e discutidas abertamente de maneira positiva, para que essas pessoas se sintam inseridas na cultura. É preciso haver consequências justas e adequadas para quem quebrar essas regras.

É um desafio contra o qual muitos bons líderes admitem lutar. Fui aluno na Universidade da Virgínia, que enfatiza há muito tempo seu código de honra, mas até eu e o reitor James E. Ryan conversamos que criar uma cultura ética é algo que nunca acaba. Ainda que Ryan reforce constantemente mensagens de integridade e honra, ele admite que, no fim das contas, “a reputação da instituição ainda corre risco se apenas uma pessoa deixar de acatar a essa mensagem”.



No Airbnb, tomei duas decisões. Primeiro, precisávamos escrever um código de ética específico para a missão e o modelo de negócios exclusivos do Airbnb. Segundo, não terceirizaríamos a comunicação desse código ao

apenas fazer com que os funcionários assistissem a um vídeo chato criado por terceiros. Os riscos eram muito altos, e as ameaças, grandes demais.

Elaboramos, então, um código por escrito (sobre o qual falarei mais adiante), e comecei a viajar e a abordar pessoalmente funcionários de todo o mundo sobre o tema Integrity Belongs Here [A Integridade é Natural Aqui]. E, serei sincero: quase todo mundo admite que teme falar sobre ética corporativa. Mas a boa notícia é que a maioria acaba gostando e até quer aprender mais.



Como indiquei antes, sempre começo essas sessões perguntando: “Quem aqui tem integridade?” Então, durante essas sessões ou em conversas posteriores, os funcionários me fazem mais perguntas sobre essa pergunta:

“Você está perguntando se sou honesto?”

“Isso significa respeitar a letra da lei?”

“Isso tem algo a ver com a lei?”

“Integridade é o mesmo que lealdade?”

“Você quer dizer algo muito específico ou a integridade é uma coisa subjetiva?”

Minha impressão é a de que a maioria das pessoas pensa o seguinte: “Eu sou uma boa pessoa, então é claro que tenho integridade.” Mas essas perguntas me mostram como é vital que os funcionários entendam exatamente o que a organização espera deles. Caso contrário, eles ficam vulneráveis ao que chamo de *armadilha da integridade*. A armadilha da integridade é um raciocínio circular que funciona da seguinte maneira: como acredito que tenho integridade, ela me indicará a coisa certa a fazer quando eu encontrar um dilema. Escolherei a solução íntegra. Mesmo que eu quebre uma regra, tudo bem, porque eu obviamente tenho um bom motivo.

Na verdade, não está tudo bem.

## **Precisamos de mais cerejeiras**

A palavra “integridade”, é claro, sugere um senso fundamental de honestidade, de se comportar com civilidade e justiça. Houve um tempo em que cada aluno dos Estados Unidos aprendia a história de como a integridade de George Washington se fez notar desde quando ele era muito jovem. Ele supostamente cortou uma cerejeira quando menino (embora provavelmente não tenha feito isso, mas é assim que a história foi contada) e, quando questionado, admitiu sua culpa, acrescentando: “Não posso mentir.” A história pode ser inspiradora, mas nossa sociedade parece ter evoluído a um ponto em que ensinar a criança a importância de dizer a verdade e assumir a responsabilidade por seus erros não é uma prioridade para alguns pais. Os escândalos recentes de fraude e suborno em algumas das principais universidades norte-americanas reforçam isso.

Então, sim, a integridade no local de trabalho é “fazer a coisa certa”. Também gosto do comentário amplamente atribuído a C. S. Lewis (mas ele não disse isso, infelizmente) de que integridade é fazer a coisa certa “mesmo quando ninguém mais está vendo”. Mas admito que hoje os locais de trabalho são muito diferentes, pois nem sempre fica claro qual é a coisa certa a se fazer. Nosso ambiente de trabalho no Airbnb, como a maioria, está se tornando cada vez mais diversificado e global, o que significa que não há um conjunto comum de valores, nenhuma religião, nenhum conjunto de ética ou moral acordado que trazemos para esse novo ambiente de trabalho altamente conectado. Cada um de nós tem seu próprio histórico, seu próprio senso de certo e errado e suas próprias crenças sobre o que é apropriado. Estamos lutando para promover o companheirismo e a confiança; ao mesmo tempo, percebemos que o que uma pessoa considera um abraço amigável pode ser desconfortável para a pessoa a quem isso é oferecido. O mundo está mudando rapidamente, forçando-nos a considerar novos temas — como quem é o dono dos nossos dados no mundo virtual — para os quais nem sempre existem normas estabelecidas.

Embora os códigos de ética tenham muitos temas em comum, na verdade, não existe uma lista de regras que funcione para todas as empresas. Em vez disso, a finalidade é a de que as empresas determinem e declarem intencionalmente quais são seus valores, e todos os funcionários, de todos os níveis, inclusive a alta administração, devem concordar em se comportar de

*maneira consistente com os valores aos quais se comprometeram a aderir* — mesmo quando é difícil, mesmo quando outro caminho também tem valor para o indivíduo ou para os outros. Não é apenas um exercício a ser feito do alto escalão ao mais baixo. No nível mais alto da empresa, isso significa que os líderes concordam em aderir às mesmas regras que se aplicam a todos os outros e em administrar a partir dessas regras. Por exemplo, um gerente que desconsidere as regras só até alguém de quem não gosta as violar deve ser responsabilizado por transgredir o espírito das regras.

Ao longo dos anos, liderei equipes jurídicas e atuei como consultor em mais de uma dúzia de empresas e organizações sem fins lucrativos. Ouvi muitas versões da armadilha da integridade entre funcionários de todos os níveis: “Peraí, não somos pagos direito, e você vai pegar no meu pé por causa de um relatório de despesas?” Ou: “Não mencionei que meu irmão é o dono da gráfica que eu contratei porque sabia que poderia negociar com ele um acordo melhor do que conseguiríamos com qualquer outra pessoa. Confie em mim!” Uma vez tive que demitir um líder que agrediu outro funcionário em uma festa de Natal. “Eu nunca faria algo assim, mas eu estava bebaço”, argumentou. Nós o demitimos, e também o seu *alter ego*.

Manter líderes, funcionários e empresas fora das armadilhas da integridade é uma das razões pelas quais estou escrevendo este livro. A ambiguidade é a inimiga da integridade.

O silêncio e os incentivos mal planejados criam armadilhas de integridade. A Integridade Intencional requer um processo deliberado, não só um anúncio da implementação da política.

A boa notícia é que criar um local de trabalho com um forte senso de integridade é algo mais bem-vindo do que muitos imaginam.

## **A verdade é fundamental**

No início de 2019, a empresa de relações públicas global Edelman lançou seu 19º Edelman Trust Barometer<sup>1</sup> [Barômetro Edelman de Confiabilidade, em tradução livre], que rastreia tendências na opinião pública envolvendo confiança em instituições como a mídia e o governo, bem como no local de trabalho. De acordo com o CEO da empresa, Richard Edelman, “as pessoas

têm pouca confiança de que as instituições da sociedade as ajudarão a navegar por um mundo turbulento, portanto, elas estão se voltando para um relacionamento crítico: com seu empregador”.

Eu já estava trabalhando neste livro quando esses dados aterrizaram na minha mesa. Essas descobertas me inspiram, dado que refletem o que vejo todos os dias quando falo com nossos funcionários e leio as manchetes sobre empresas que enfrentam o escrutínio público e respostas barulhentas e litigiosas de sua força de trabalho. Apesar da frustração e dos erros de muitas empresas, os funcionários querem se orgulhar de onde trabalham; eles desejam ser o que Edelman chama de “parceiros na mudança” com seus empregadores. Edelman diz: “Essa mudança significativa nas expectativas dos funcionários abre uma enorme oportunidade para os empregadores ajudarem a reconstruir a confiança da sociedade, pois a população, em geral, entende que as empresas são capazes de ganhar dinheiro e melhorar a sociedade (73%).”<sup>2</sup>

O estudo de confiabilidade da Edelman reforçou que os funcionários procuram líderes que falem e esclareçam os limites e estabeleçam expectativas claras de como os funcionários devem se tratar, interagir com parceiros e representar os valores da empresa para os clientes. E, o mais importante, que sejam eles próprios um modelo de comportamento correto.

Isso faz total sentido. O caminho para a integridade requer comprometimento, foco e atenção *de todos*. O que torna a Integridade Intencional um conceito tão poderoso é que ela significa perguntar “qual é a coisa certa a fazer?” com tanta frequência, que acabará se tornando um reflexo, não uma distração. O retorno do investimento para reforçar a importância de fazer a coisa certa é medido não apenas pelos problemas que você evita, mas pela confiança criada dentro de uma organização e entre as partes relevantes.



Por exemplo, no Airbnb, minha equipe de consultores de ética e eu estamos debatendo uma pergunta que não é de forma alguma um escândalo emergencial. Uma de nossas recrutadoras internas conseguiu a contratação bem-sucedida de um funcionário altamente qualificado. Depois de aceitar nossa oferta, o novo funcionário enviou à recrutadora uma carta de

agradecimento e um cartão presente de US\$200 como prova de sua gratidão. Um brinde bastante generoso, certo? A recrutadora, observando que um simples bilhete seria suficiente, imediatamente procurou nossa equipe de ética, sem saber se isso representava uma forma proibida de presentear.

O Airbnb tem um conjunto específico de regras que regem os presentes, incluindo uma que proíbe os funcionários de aceitar presentes avaliados em mais de US\$200 dados por fornecedores. Também somos firmes na decisão de que os funcionários de atendimento ao cliente que interagem com nossos convidados e anfitriões não podem aceitar estadias gratuitas ou qualquer outro tipo de presente. No entanto, não temos uma política sobre funcionários que dão presentes uns aos outros. Isso nunca foi um problema para nós antes.

Nossos trinta consultores de ética são copiados em todos os e-mails enviados à nossa caixa de entrada de ética. A mensagem sobre o vale-presente provocou reações animadas em muitos deles. Alguns disseram que não parecia um problema — já que o novo funcionário agora estava efetivamente desligado da recrutadora. Não havendo relacionamento, onde estaria o conflito de interesses? Outros acharam inapropriado e sugeriram que a recrutadora devolvesse o cartão, preocupados com a possibilidade de o empregado enviar amigos desempregados para ela. Foi fascinante para mim ver o grupo dedicar tanta energia a resolver um evento relativamente pequeno e isolado.

Pessoalmente, estou inclinado a pensar que esse presente é incomum, mas não antiético. Os recrutadores não contratam; eles apresentam listas de candidatos, que serão contratados ou não por um gerente, com base em seus méritos. Mas a razão pela qual eu trouxe esse assunto à tona é porque acredito que isso mostra que nosso pessoal confia na maneira com que abordamos a ética. O fato de o primeiro instinto da recrutadora ter sido verificar se isso estava correto indica que os funcionários estão ouvindo as mensagens que estamos enviando: a integridade é importante. Pense antes de agir. Pergunte se você não tiver certeza de que está prestes a fazer a coisa certa. As pessoas só fazem perguntas como essa quando confiam em você e sentem que você as tratará com respeito. É por isso que espero que as empresas superem o que me explicou Dan Ariely, pesquisador da

Universidade Duke: é uma tendência básica da maioria das pessoas agir de maneira interessada e racionalizar situações em que elas ganham algo se acreditam que não serão descobertas ou punidas. Nossa recrutadora não precisava nos contar sobre o vale-presente, mas ela se convenceu de que perguntar era a coisa certa a se fazer.



Acredito que um diálogo aberto e respeitoso gera confiança em qualquer organização. Em 2018, um relatório da consultoria mundial Accenture sugeriu que as empresas colocariam em risco uma receita considerável se não investissem em medir, gerenciar e exibir confiança como um valor organizacional. O relatório da Accenture, *The Bottom Line on Trust* [O Resultado da Confiabilidade, em tradução livre], observou: “Em um passado não muito distante, a confiança era considerada um problema corporativo leve.” Em outras palavras, era algo que os líderes de uma empresa focavam após o trabalho duro de gerar lucros. Não mais. Hoje, “as empresas precisam executar uma estratégia equilibrada que priorize a confiança tanto quanto o crescimento e a lucratividade. Aqueles que o fazem se beneficiam de maior resiliência a incidentes de confiança, tornando-se mais competitivos. Aqueles que não o fazem colocam em risco bilhões em receita futura.”<sup>3</sup>

Segundo a Accenture, a confiança é vital para as empresas sobreviverem às dinâmicas mutáveis da globalização e ao aumento da transparência. A empresa desenvolveu o que chamou de Competitive Agility Index [Índice de Agilidade Competitiva, em tradução livre], que prevê o impacto financeiro de “incidentes de confiança” negativos, como escândalos ou revelações de hipocrisia comportamental. Eles concluíram que hoje os clientes punem as empresas por mau comportamento ao reterem seus negócios. De acordo com o cálculo da Accenture, por exemplo, “uma empresa de varejo de US\$30 bilhões experimentando uma queda substancial na confiança deve perder US\$4 bilhões em receita futura”.

## **Vamos conversar. De verdade**

Como começar essa jornada para recuperar e nutrir a confiança? Tendo algumas conversas sinceras e diretas. O problema é que a maioria das

empresas não fala muito sobre integridade. Muitas parecem temer que isso atraia atenção indesejada, escrutínio ou acusações de hipocrisia. Outras temem que tentativas de reforçar ativamente a integridade ou outros conceitos de interação no local de trabalho, como “empatia assertiva” ou “civildade”, sejam vistas como ferramentas para avançar ainda mais os propósitos dos poderosos. Oficiais jurídicos que lidam em primeira mão com as consequências de atos problemáticos de empresas e funcionários podem se sentir profissionalmente restringidos de abordar grandes questões e falar sobre fatos, motivos e dilemas não relatados. Enquanto isso, alguns líderes dizem que simplesmente não querem parecer “mais íntegros” ou que estão “sinalizando virtude” apenas para fins de relações públicas.

Como resultado, muitas empresas fazem com que seu departamento de recursos humanos baixe um modelo de código de ética, coloque seu logotipo e o envie por e-mail para que seus funcionários leiam e concordem. Eles penduram no refeitório um pôster laminado criado por uma empresa de *compliance*, com informações legalmente exigidas sobre como registrar reclamações em várias agências estaduais. Pedem que seus funcionários assistam a um vídeo sobre assédio sexual. E então nunca mais falam sobre ética, e os advogados só podem torcer para que, se algo der errado, o escasso documento no refeitório seja seu escudo jurídico.

Não há proteção contra os danos que a falta de integridade pode causar. E o problema é que o silêncio quanto à integridade cria ambiguidades sobre o certo e o errado que deixam todos na organização um pouco confusos e nervosos. Lamentavelmente, uma minoria de pessoas explorará esse silêncio desconfortável para racionalizar o comportamento egoísta, portanto, a falta de especificidade sobre os valores que uma organização espera que seus funcionários e gerentes sigam é uma das razões pelas quais temos tantas crises éticas em erupção.



Está claro para mim que a pressão para que as empresas ajam de forma ética está surgindo entre suas próprias hierarquias. Muitos funcionários não estão mais satisfeitos em apenas receber seus salários — eles querem entender as linhas que seus empregadores cruzarão ou não. Alguns funcionários, e particularmente os millennials, veem seus empregadores como algo



inseparável de sua própria identidade. Quando uma empresa comete um erro ou toma uma decisão controversa, isso se torna público, sendo compartilhado nas redes sociais, visível para os amigos de seus funcionários questionarem. Se surgirem evidências de que a empresa está lançando grandes quantidades de carbono no ar ou explorando o trabalho infantil no exterior, os funcionários exigirão respostas e poderão fazer uma paralisação ou até pedir as contas, caso não gostem do que ouviram. E suas ações podem inspirar ou ampliar boicotes de consumidores ou levar os clientes a consumirem em outro lugar.

Em 2018, mais de 600 funcionários da Salesforce assinaram uma petição exigindo que a empresa rescindisse seu contrato com a Alfândega e o serviço de Proteção de Fronteiras dos EUA, em protesto contra o governo Trump e sua política de separar crianças imigrantes de seus pais na fronteira.<sup>4</sup> Em junho de 2019, funcionários da Wayfair fizeram uma paralisação para protestar contra a venda de camas e utensílios domésticos a um cliente da empresa — ele enviava os produtos para uma instalação no Texas, projetada para abrigar crianças imigrantes detidas.<sup>5</sup> Funcionários do Google fizeram manifestações para protestar contra executivos que recebem indenizações generosas após serem acusados de assédio sexual. Eles também se manifestaram contra o uso obrigatório e confidencial de mediação judicial no Google.<sup>6</sup> A imprensa descobriu um grupo “privado” do Facebook, onde 18 mil funcionários da Amazon, descontentes com o pagamento e a carga de trabalho, rotineiramente publicavam suas reclamações.<sup>7</sup>

## **Ampliando o apoio**

Líderes inteligentes em muitos campos, incluindo o da tecnologia, estão vendo esses protestos públicos por parte dos funcionários e percebendo que é importante que os administradores das empresas pensem mais profundamente sobre ética e integridade e o que suas empresas representam. Por exemplo, o cofundador do LinkedIn, e agora capitalista de risco, Reid Hoffman, e eu nos conhecemos quando eu trabalhava no eBay e ele era COO no PayPal. Você não encontrará um defensor de tecnologia mais sonoro do que Reid, mas ele e eu conversamos recentemente sobre CEOs narcisistas

que alimentam a onda *tech* com a atitude “me preocuparei com a ética mais tarde”. Em vez disso, ele diz: “A integridade é um mantra que as empresas precisam adotar. As pessoas anseiam por empresas que tenham um propósito mais amplo do que apenas lucro em curto prazo.”

Em abril de 2019, o *Wall Street Journal* escreveu uma reportagem sobre como a Patagonia, uma empresa de produtos outdoor, havia proibido a personalização de seus coletes com os logotipos de clientes corporativos que não fossem “empresas que priorizam o planeta”.<sup>8</sup> Seus populares coletes de lã tinham se tornado um item básico da moda de Wall Street nos últimos anos. O tom da reportagem era irônico, mas a ideia de uma empresa literalmente “desqualificar” clientes ansiosos em comprar seus produtos ou serviços por causa de uma questão fundamental de valores e integridade antes teria sido radical, mas estamos vendo cada vez mais empresas fazerem exatamente a mesma coisa. Isso está fundamentado no desejo de projetar para clientes e funcionários uma marca alinhada com seus valores mais aspiracionais, mesmo à custa de receitas e lucros. Como você deve saber, também tomamos algumas decisões como essa no Airbnb.

Recentemente, 181 membros da Business Roundtable, todos CEOs das maiores empresas dos EUA, deram um passo corajoso ao afirmar que as empresas devem adotar uma postura de governança corporativa mais orientada aos stakeholders, em vez de simplesmente fazer com que o retorno aos acionistas seja seu único foco. A BRT atraiu a ira de alguns grupos de investidores, mas uma grande variedade de outras organizações, incluindo a Câmara de Comércio dos EUA, endossou sua posição. O fato de 181 dos principais CEOs dos EUA concordarem com um abandono tão dramático do objetivo histórico das empresas é um sinal de como o mundo está pronto para as empresas enfrentarem o desafio.<sup>9</sup>

No entanto, quero deixar claro um ponto. Não estou sugerindo que a maioria das pessoas ou empresas costumava ter integridade e agora não tem. Heróis e hipócritas sempre estiveram entre nós. Também não estou sugerindo que a maioria das empresas não se preocupou com a integridade no passado ou não se preocupa com isso hoje. Em vez disso, eu argumentaria que estamos em um momento em que precisamos claramente que as empresas liderem o caminho da integridade, porque é a coisa certa a

se fazer e faz sentido do ponto de vista comercial. Dito isso, percebo um verdadeiro nervosismo entre empresas e outras instituições ao falar sobre a importância da integridade e lidar com o que isso significa. É o que quero mudar.

## **Integridade é um superpoder**

No Airbnb, os fundadores da empresa perceberam desde o início que a integridade tinha de ser o alicerce de um negócio baseado em hospedar estranhos em sua casa. Por um lado, temos dados sobre algumas das atividades mais pessoais de nossos clientes — onde e como eles vivem e para onde viajam. Além disso, nossos anfitriões do Airbnb recebem estranhos em suas casas; nosso modelo de negócios reside na confiança básica de nossos clientes de que será uma experiência segura, agradável e, conforme anunciada, da qual as duas partes se beneficiam. O dano à nossa reputação pode ser rápido e severo caso algum de nós — os anfitriões, os convidados ou o Airbnb como intermediário — não aja com integridade. Como você deve saber, em alguns casos, aprendemos essa lição da maneira mais difícil.

Agora defendemos que empresas que adotam uma atitude de Integridade Intencional devem liderar uma adoção mais ampla dela em toda a sociedade, mesmo em todo o mundo. Sempre precisaremos de que os governos gerenciem defesa, infraestrutura, serviços sociais, policiais e outras funções básicas de uma sociedade, mas o setor privado tem a oportunidade de assumir um papel muito mais ativo como motor do bem social. Pense nisso. As empresas devem usar a sensibilidade e a flexibilidade, e não repreensões e ameaças militares, para ter sucesso nas inúmeras culturas e na complexidade política dos mercados globais. Sem os limites nacionais, a polarização partidária e os ramos legislativos em conflito, os funcionários das empresas podem se unir por uma crença comum de que o trabalho de sua empresa tem um objetivo e podem reagir de maneira mais rápida e criativa às necessidades e preocupações dos clientes. E se algo não funcionar, as empresas poderão mudar e tentar outra coisa.

Mais e mais empresas aceitam que um compromisso com a diversidade e a inclusão, uma preferência por menos impacto ambiental e a promessa de

evitar fornecedores com práticas trabalhistas danosas e até clientes que exibam comportamento inconsistente com seus valores são posições que devem adotar publicamente. Essas empresas estão bem posicionadas para liderar um progresso mais amplo em cada uma dessas áreas — se agirem com integridade.

A propósito, também é verdade que estabelecer um melhor relacionamento com os stakeholders fornecerá a eles ideias que apoiam todas as facetas de seus negócios. Por exemplo, você encontrará mais adiante um funcionário da Airbnb chamado Srin Madalli, que nos ajudou a abrir os olhos para um conjunto muito importante de stakeholders em nossa comunidade de hóspedes: pessoas com deficiências físicas. Simplificando, esses hóspedes precisam de mais informações sobre comodidades do que costumávamos fornecer. Srin tem uma condição médica que exige que ele use uma cadeira de rodas elétrica, o que ele fez por toda a vida. Ele também gosta de viajar, mas a viagem se torna desafiadora quando as acomodações não são as descritas ou quando as listas de comodidades não têm os detalhes de que ele precisa para determinar se serão adequadas para ele.

Depois que Srin veio trabalhar no Airbnb, ele não apenas ajudou a melhorar a maneira como ajudamos os anfitriões a serem específicos sobre problemas de acessibilidade — na verdade, adicionamos 27 medidas diferentes aos formulários de perfil de anfitrião —, mas também nos ajudou a garantir que nossas próprias atividades e instalações não excluam inadvertidamente funcionários com deficiências físicas. Ver o mundo através dos olhos de um único stakeholder agindo a respeito de preocupações e problemas autênticos pode ajudar uma empresa a criar uma cultura corporativa mais inclusiva, e, nesse caso, literalmente tornou o mundo mais fácil de navegar para milhões de outras pessoas com deficiências físicas. Para mim, isso é um endosso grandioso da Integridade Intencional.

## **Mitos do milenialismo**

Ocasionalmente, quando falo com amigos ou pessoas de fora do trabalho sobre nosso compromisso com a integridade, ouço o seguinte: “Isso não leva

muito tempo? Os funcionários realmente se importam?” Existe um mito persistente de que as empresas mais famosas são impulsionadas pela energia autoindulgente e festiva dos jovens funcionários hipsters.

Bem, algumas empresas tentaram essa coisa da cultura jovem. E vimos aonde isso leva. E, mais importante, mitos como esses afastam jovens trabalhadores talentosos e com princípios.

A Integridade Intencional é compatível com um local de trabalho intenso e de alta pressão, e especificar o que uma empresa representa não é um exercício presunçoso. Trata-se de fornecer orientações para incentivar comportamentos legais e respeitosos e para prevenir e corrigir erros, e não encobri-los. É uma abordagem tão relevante para uma startup *vegan* quanto para uma empresa de carne processada de 75 anos. É tão relevante para uma empresa de tecnologia quanto para um banco ou uma rede de supermercados. É algo neutro em relação a crenças religiosas e políticas conservadoras ou liberais.

Integridade Intencional significa afirmar claramente e com especificidade: aqui estão *nossos* valores. Embora nem todo funcionário possa concordar filosoficamente com todas as regras, elas são um reflexo da missão e da cultura da empresa, e todo funcionário concorda em cumprir todas as regras do local de trabalho durante o emprego.

A Integridade Intencional não precisa ser uma matança cultural. No Airbnb, nossos funcionários podem levar seus cães para o trabalho e desfrutar de uma cerveja na sala de descanso da empresa. Até o departamento jurídico faz happy hours. Não declaramos guerra à diversão. O que fizemos é deixar claro que o local de trabalho, como todos os outros aspectos da vida, deve ter limites. Contanto que esses limites sejam estabelecidos conscientemente, com base nas circunstâncias da própria empresa, e não arbitrariamente, e desde que sejam seguidos por todos, desde o CEO até o estagiário, eles criam um local de trabalho em que as pessoas podem se sentir respeitadas, realizar um trabalho gratificante, e, sim, se divertir no processo. E o feedback que recebo de funcionários de todas as idades é o de que eles apreciam e até gostam de conversar com os colegas de trabalho sobre integridade, sobre onde e como definir esses limites. Eles têm orgulho de ter sua marca pessoal associada a uma empresa que faz um

esforço consciente para fazer a coisa certa, portanto, a Integridade Intencional, feita corretamente, pode desempenhar um papel importante na atração e retenção de talentos.

## **Quem está vendo?**

Em um panorama global, a transparência é um poderoso modificador de comportamento que apoia a Integridade Intencional. Para ser claro, a integridade diz respeito às escolhas pessoais, não ao fato de alguém estar vendo ou saber o que você fez. Mas todos temos de aceitar que algo mudou: no século XXI, *alguém sempre está vendo*.

Mesmo em espaços corporativos teoricamente privados, não importa se você é o CEO ou se trabalha na manutenção, seu sistema de crachás e a câmera de segurança do estacionamento de sua empresa podem gravar exatamente quando você entra e sai. E seu chefe de TI pode monitorar exatamente quais sites você visita. Uma amiga que trabalha para uma empresa global de consultoria em TI me diz que se tornou uma piada para os membros de sua equipe dizerem em voz alta “Lá vai ele de novo”, referindo-se a um executivo da empresa cliente que faz várias visitas a um site pornô todos os dias — facilmente visível para os membros da equipe que monitoram a rede como parte de seu trabalho.

Esse nível de monitoramento deixa todos desconfortáveis, inclusive eu. Parece uma intrusão, e não estou defendendo que tenhamos mais disso. Mas é o novo normal. Hoje, qualquer lapso de julgamento pode se tornar público na velocidade do Wi-Fi. Um executivo que beba demais na festa de Natal pode descobrir que sua versão de karaokê de *Hiccup Santa Claus* se tornou viral à meia-noite. Se você estiver no setor de varejo ou hospitalidade, boa sorte se insultar um cliente ou não retornar uma ligação: o Yelp e o Facebook oferecem megafones em tempo real para a raiva e frustração de seus clientes. No século XXI, George Washington talvez não tivesse tido a chance de confessar ter derrubado a famosa cerejeira... ele teria sido pego, com um machado na mão, por uma câmera de segurança e lançado no YouTube antes que pudesse verbalizar sua famosa frase.

O que costumava ser privado agora é público. A pessoa com quem você está competindo por uma promoção pode ter uma cópia do texto que você enviou ridicularizando um membro do conselho — ou o gerente de RH. O grande número de olhos atentos aumenta a necessidade de nossos atos corresponderem às nossas palavras e compromissos. Se não, em breve seremos descobertos.

Não há como voltar atrás. O advogado da NBA Adam Silver me disse que constantemente defende a importância da transparência quando surgem dilemas éticos e acredita que os líderes devem exibir os mais altos padrões éticos possíveis. “Em partes, a internet está impulsionando isso. Sempre há uma câmera ou um microfone responsabilizando você. No passado, o treinamento (sobre conduta ética) se concentrava na responsabilidade e na lei, mas, no futuro, é preciso fazer o que é certo, e, como líderes, precisamos ser específicos sobre os valores essenciais, falar abertamente sobre eles e se engajar nesses assuntos.”



Sem dúvida, o Airbnb teve seus próprios problemas éticos: nosso modelo de negócios está mudando a cara das viagens, e, é claro, isso significa que existem vencedores e perdedores econômicos. Os vizinhos estão preocupados com os impactos nos preços das casas e dos bairros. Tensões surgem entre nossos hóspedes e anfitriões. As mesmas pessoas que gostam de ficar em nossa variedade de acomodações, que variam de iurtas remotas a apartamentos urbanos, não gostam de lidar com festas barulhentas em um Airbnb ao lado de sua casa.

Nossos funcionários esperam que resolvamos esses problemas de frente, de maneira criativa, e assim o fazemos. Por exemplo, lançamos uma iniciativa de US\$25 milhões em diferentes regiões dos EUA, onde a habitação a preços acessíveis é escassa. Temos uma divisão que procura criar pequenas barracas que possam ser montadas nos quintais de casas de bairros suburbanos, que consigam apoiar o modelo do Airbnb de aproveitar as propriedades existentes para alugar aos hóspedes sem tirar do mercado aquelas que podem ser alugadas por um longo tempo. E estamos explorando maneiras pelas quais podemos ajudar a reduzir os pontos de atrito entre anfitriões, hóspedes e comunidades.



Uma ironia é que, nas empresas de tecnologia que estão provocando tanto falatório, os funcionários realmente podem arriscar tornar públicas suas preocupações sobre questões éticas. Isso ocorre porque, em parte, o talento técnico muito cobiçado não pode ser facilmente substituído. Se os líderes da empresa não ouvirem e responderem às preocupações de maneira respeitosa, correm o risco de afastar os funcionários, que levarão seu talento para outro lugar. Eles podem até levar clientes, que também desejam trabalhar com parceiros alinhados a seus valores. Suspeito que funcionários valorizados e influentes em qualquer setor perceberão isso e se sentirão encorajados a falar mais sobre suas preocupações.

Depois de analisar os resultados da pesquisa de confiança de sua empresa, Richard Edelman concluiu que os empregadores têm uma oportunidade única de atrair e manter funcionários, e aproveitar isso exige quatro coisas: estabelecer uma meta audaciosa e consistente com os negócios da empresa (por exemplo, aumentar as receitas e reduzir a emissão de carbono); alimentar as mídias tradicionais e sociais com apresentações sobre os eventos atuais disponíveis nos canais da empresa; apoiar as comunidades locais e incentivar os funcionários a retribuir por meio do voluntariado; e exigir que o CEO assuma um papel proeminente ao defender valores como diversidade, inclusão e questões sociais como imigração ou moradores de rua.

De fato, boas ideias. Mas eu acrescentaria que todas essas etapas estarão condenadas, a menos que ocorram como parte de um compromisso maior com a integridade. Se o CEO for visto como cínico ou oportunista a respeito de iniciativas com um componente de bem-estar social, será pior do que não fazer nada.



Mesmo quando consideram o “porquê” da Integridade Intencional algo bastante evidente — atrair e reter os melhores talentos; forjar confiança com os clientes; e, é claro, evitar escândalos —, muitos líderes hoje acham isso um assunto assustador para enfrentar. Meu objetivo é convencer qualquer líder de negócios, usando as histórias e experiências que moldaram meus pontos de vista, de que vale a pena ser prático e tático. Não é difícil fazer da ética



parte do DNA cultural de uma empresa, e discutirei os riscos mais importantes que as empresas devem enfrentar em um código de ética. Mas também, de forma crítica, abordarei como os líderes podem envolver e capacitar os funcionários a reconhecer e enfrentar dilemas de integridade como enfrentariam outros desafios de negócios: considerando as consequências de curto e de longo prazo. Arrisco dizer que você achará mais interessante e divertido do que poderia imaginar.

# 1

## **Espiões, jarts e racismo:**

### **As raízes dos embates na cultura corporativa**

*Não há nada de novo no mau comportamento, mas a tecnologia criou novos dilemas sobre integridade. Como um advogado que trabalhou tanto no poder público quanto em empresas, as evidências são claras para mim: lidar proativamente com dilemas de integridade é muito melhor do que resolver os danos que eles podem causar.*

**Q**ualquer pessoa que esteja buscando conselhos sobre integridade deve fazer uma pergunta óbvia: quem é você para me dizer como devo me comportar? Talvez Rob Chesnut saiba o que é legítimo, já que é advogado, mas como ele sabe “o que é certo”?

Pessoas são naturalmente cautelosas com quem tenta influenciar como elas pensam ou se comportam. Então, aqui vai minha história. Sou um cara branco de meia-idade do sul dos Estados Unidos. Sou o filho único de um fuzileiro naval que foi embora quando eu tinha 13 anos. Graças ao trabalho pesado de minha mãe e à generosidade de meu tio, me formei na Universidade de Virgínia e na Escola de Direito de Harvard. Depois, trabalhei como promotor federal antes de ingressar no eBay em 1999, e desde então trabalho na alta tecnologia como advogado e consultor jurídico.

Como a maioria das pessoas, enfrentei dilemas de integridade em que, em retrospectiva, desejava que eu ou a organização em que trabalhava tivesse feito escolhas diferentes. Não finjo ser o juiz supremo de decisões pessoais ou sobre o que é certo ou errado em abstrato, tampouco tenho um sistema infalível para proteger seu local de trabalho contra agentes imorais ou criminosos. Mas tenho, de fato, uma experiência singular em resolver dilemas éticos em negócios disruptivos.



Lembro-me claramente de minha primeira experiência em comércio eletrônico. Era 1998, e eu tinha um passatempo incomum: produzia

impressões ao manipular a película de fotografias tiradas em câmeras “instantâneas”. Para fazer funcionar, eu precisava de uma câmera específica — a Polaroid SX-70. O problema era que a Polaroid não fabricava mais essa câmera, então procurei usadas nos brechós e em vendas de garagem. Alguém me contou que um novo leilão “ponto com” chamado eBay incluía câmeras *vintage* em seus produtos. Fui à homepage do eBay e digitei “SX-70” na caixa de pesquisa, esperando encontrar uma ou duas.

O sistema mostrou dezenas. Fiquei espantado — pasmo, na verdade. Na época, eu não tinha ideia de que aquele momento mudaria o curso de minha carreira.

## **No geral, as pessoas são boas**

Após a faculdade de Direito, um estágio com um juiz federal e um curto período como advogado de direito constitucional no Departamento de Justiça dos EUA, juntei-me ao gabinete do procurador dos Estados Unidos em Alexandria, Virgínia [análogo à Advocacia Geral da União, no Brasil]. Coincidentemente, um problema de integridade envolvendo um colega levou à minha primeira promoção significativa. Um juiz federal constatou que um promotor de meu escritório ocultou, com conhecimento de causa, provas que poderiam exonerar um réu acusado de sequestro. Depois que o promotor foi retirado de sua função de liderança na seção criminal do escritório, assumi sua posição como chefe da unidade de crimes graves, e, em poucas semanas, o FBI veio ao meu escritório e me entregou o caso de Aldrich Ames, um ex-agente da CIA que passou anos espionando para a então União Soviética.

As consequências da espionagem de Ames foram terríveis — literalmente mortais. Por causa das informações que Ames compartilhou com os soviéticos, vários agentes dos EUA foram presos e alguns foram executados.<sup>1</sup> Pelo menos cem operações foram prejudicadas, e a segurança nacional dos EUA ficou diretamente comprometida por quase uma década. Ames ainda cumpre uma sentença de prisão perpétua.

Os casos de espionagem são fascinantes, mas nunca me enxerguei como um promotor que fosse fazer carreira. No fim da década de 1990, eu buscava

novos desafios, exatamente no momento em que minha busca pelas antigas SX-70 me levou ao eBay. Enviei meu currículo para o endereço “jobs@ebay.com”. Alguém me ligou no dia seguinte, e dentro de duas semanas, eu estava em um avião a caminho da Califórnia para me encontrar com a CEO Meg Whitman. Em março de 1999, me tornei o terceiro advogado do eBay.

O fundador do eBay, Pierre Omidyar, tinha um lema sobre a comunidade do site: no geral, as pessoas são boas. Naqueles dias, o eBay não usava PayPal ou pagamento via cartão de crédito. O comprador fazia um cheque ou uma ordem de pagamento, colocava um selo em um envelope, e aquilo demorava vários dias para chegar à caixa de correio do vendedor. O vendedor aguardava a compensação do cheque antes de embalar o item para a remessa. Quando enviei uma ordem de pagamento de US\$50 pela Polaroid SX-70, lembro-me de pensar: “Bem, terei sorte se chegar a pôr meus olhos na câmera.” Mas nessa troca, e em todas as minhas mais de 1.000 transações desde então, todos fizeram exatamente o que deveriam fazer.

A magia do eBay foi a criação de um modo de conectar pessoas com paixões compartilhadas. Muitas transações não passavam de negócios, mas outras eram um casamento entre um desejo e um objeto, tornando as duas partes felizes e, às vezes, levando-as a ansiar por ainda mais interação.

Na maioria das vezes, os usuários do eBay experimentavam uma interação positiva com um estranho, reforçando a noção de que a maioria das pessoas, de fato, valoriza e demonstra integridade. Eu vejo a mesma energia em nossa comunidade Airbnb hoje. Anfitriões e hóspedes tendem a aprovar suas experiências compartilhadas; eles gostam de aprender sobre o mundo um do outro. Seja seguindo regras sobre barulho ou se esforçando para devolver um item esquecido, eles geralmente tentam fazer a coisa certa. Alguns até se tornam amigos.

Infelizmente, como em qualquer comunidade, também existe um pequeno número de pessoas que exploram outras, que driblam e quebram as regras. Aprendi rapidamente que, caso você não crie políticas que protejam as pessoas boas das pessoas com más intenções, sua plataforma como um todo poderá se dissolver. Se você não ouvir e responder às frustrações que surgem

de outros membros de sua comunidade sobre suas políticas e seus comportamentos, não terá sucesso.

Eu era o funcionário número 170 no eBay, e posso garantir que um eventual sucesso do site estava longe de ser garantido quando eu entrei. Crescemos tão rápido, que nossos servidores não aguentavam o tráfego explosivo de transações, e tínhamos quedas frequentes do sistema. Também tivemos muita concorrência: a certa altura, havia algumas centenas de plataformas de leilão online, incluindo tentativas de curta duração do Yahoo! e da Amazon. Nos bastidores, estávamos enfrentando dilemas jurídicos e comerciais significativos, para os quais havia poucos precedentes e nenhum guia de boas práticas. Essa é uma das razões pelas quais Meg Whitman apostou em um promotor federal sem experiência em direito empresarial.

### **Um cérebro praticamente sem uso**

No começo do eBay, a mídia adorava publicar reportagens sobre itens hilários e bizarros anunciados na nossa plataforma: uma jarra que supostamente continha um fantasma; terra do “tempo da Guerra Civil”; um cérebro praticamente “sem uso”; um sanduíche de queijo quente com uma imagem tostada da Virgem Maria em um dos lados. Mas alguns itens não eram tão engraçados — eram ilegais, perigosos ou incorriam em algum tipo de fraude. Em alguns casos, eles ofendiam profundamente segmentos de nossa comunidade — como casos de pessoas leiloando mechas de cabelo ou outros itens ligados a assassinos em série. Separar a complexidade de desejos, imaginação e ímpetos sombrios das pessoas se tornou parte de um dia de trabalho típico da equipe de Trust & Safety [Confiança & Segurança, em tradução livre] do eBay.

Às vezes, o item era bom, mas o vendedor não era confiável — demorava a enviar, não respondia às perguntas e era descuidado com a proteção de mercadorias frágeis. E então o comércio online começou a levantar questões jurídicas peculiares; por exemplo, o eBay era uma plataforma neutra ou era responsável por permitir o anúncio de mercadorias roubadas ou inseguras? Isso atraiu a atenção das autoridades policiais, legisladores e

regulamentadores governamentais. Nossos concorrentes ficaram felizes ao tentar usar a lei para nos afastar dos negócios.

Minha equipe foi encarregada de resolver muitos desses casos, e logo percebi que os itens do eBay ofereciam uma janela para uma variedade surpreendente de paixões humanas. Alguns eram divertidos e inofensivos: enquanto Pierre estava desenvolvendo o eBay, sua namorada Pam colecionava potinhos de bala que se tornaram parte do folclore do eBay.

No entanto, a plataforma também revelou outros desejos humanos complicados. Notamos a demanda por roupas íntimas usadas e não lavadas de modelos. Havia anúncios de fluidos corporais que variavam do excesso de leite materno (desejado tanto pelas mães que não podiam produzir o suficiente quanto por alguns fetichistas) até a urina (desejada pelas pessoas que precisavam de amostras “limpas” à mão para testes antidrogas).

Armas de vários tipos, de espingardas automáticas a lanças antigas, foram anunciadas. Os vendedores ofereciam camisetas e outros itens com imagens racistas, profanas e violentas. Descobrimos que as pessoas também estavam anunciando narcóticos, as instruções para a fabricação de uma bomba junto com as partes dela e animais vivos, como papagaios e cobras.

No início, a atitude de Pierre sobre o que poderia ser listado no eBay era simples: se a venda é permitida “em terra”, é permitida “nas águas” do eBay [brincando com o significado de “*bay*”, “baía” em português]. Se fosse algo ilegal em terra e o eBay soubesse, retirávamos o anúncio.

Mas Pierre temia que proibir itens permitidos por lei, mas ofensivos, exigiria um trabalho sem fim de juízos de valor, uma preocupação que empresas como o Facebook e o Twitter enfrentam até hoje. Quem iria... deveria... poderia fazer isso?

Além disso, a legislação dos EUA (Lei de Decência das Comunicações de 1996) fornece imunidade limitada às empresas de internet qualificadas como “provedoras de serviços online”. Elas são tratadas como “operadoras comuns”, desde que não atuem como editores do conteúdo que os usuários publicam em seus sites. Uma transportadora comum é uma companhia que fornece indiscriminadamente um serviço legal e não é responsabilizada por seu conteúdo ou por quaisquer consequências que dele possam resultar. Por exemplo, se alguém postar uma avaliação difamatória sobre um vendedor no

eBay, o judiciário não responsabilizará o eBay legalmente pelo ato. Mas se o eBay começar a monitorar e editar críticas, ele poderá ser processado por declarações falsas em seu site, assim como um jornal.

No eBay, estávamos preocupados que a intervenção proativa em QUALQUER anúncio pudesse alterar o escopo de nossa responsabilidade no que se referia a TODOS os anúncios, sem mencionar o custo astronômico de empregar pessoas o suficiente para a função. Ao mesmo tempo, nos preocupávamos com nossa comunidade; não queríamos adotar uma abordagem que incentivasse crimes ou fizesse nosso mercado parecer inseguro ou não confiável.

## **O seu marketplace é limpo?**

Meg Whitman e o conselho avaliaram muitas oportunidades para a criação de uma imagem da marca. Não faltavam produtos “adultos” anunciados no site, armas de fogo ou itens de fetiche. Ganhamos dinheiro com todas essas transações. Mas nossos líderes chegaram à conclusão de que precisávamos moldar intencionalmente nossa marca; precisávamos rejeitar o espírito de “lojão de usados” e nos tornar um mercado acolhedor, seguro, “limpo e bem iluminado”, como Meg começou a descrevê-lo. Não queríamos que uma família, enquanto fizesse o lance por um ursinho de pelúcia, digitasse algo errado e recebesse uma lista de parafernálias sadomasoquistas. Meg decidiu enfatizar nosso compromisso com transações éticas e um espaço seguro para as famílias, e me instruiu a criar e administrar o grupo Confiança & Segurança para estabelecer regras que governassem nosso marketplace.

Problema por problema, categoria por categoria, minha equipe, que originalmente era de duas pessoas e no fim chegou a 2 mil, debruçou-se sobre dilemas específicos e enviou recomendações de regras à equipe executiva. Tivemos de pensar não apenas em situações legalmente defensáveis, mas também em políticas práticas que eram “corretas” para nossa comunidade e nossa marca. O “mercado limpo e bem iluminado” de Meg era uma metáfora importante para guiar intencionalmente nossa linha de raciocínio. No entanto, devo admitir que, em vez de estrategistas éticos, muitas vezes nos sentíamos mais como agentes de trânsito em uma cidade

nova e extensa, sem sinais de trânsito e cuja população dobrava a cada semana. Estávamos inundados de problemas — fraudes, contas roubadas e itens controversos, como leite materno e hóstias consagradas —, e tivemos de fazer a triagem dos mais importantes, fazer recomendações e seguir em frente. Existíamos para proteger nossa plataforma contra fraudes e mau comportamento, tudo em apoio à comunidade e à marca do eBay.

Esses desafios criaram alguns momentos inesquecíveis para mim, e um deles me mostrou quão profunda é a conexão emocional que as pessoas podem criar com uma empresa de que gostam e respeitam. Meg uma vez me enviou a Chicago para participar do Oprah Winfrey Show com uma mulher que, vencendo o leilão de um vestido de noiva no eBay, enviou um cheque de US\$3.500, mas nunca recebeu a compra. Os produtores de Oprah nos convidaram a participar de um programa sobre essa experiência.

Pense em uma situação estressante! A equipe de Oprah não nos deu detalhes sobre quem estaria no programa além da noiva e de mim. Também haveria protetores dos direitos do consumidor? Haveria um político prestes a propor leis de repressão ao comércio eletrônico? Ou haveria duzentas pessoas irritadas na plateia que também sofreram fraudes ou tiveram experiências ruins no eBay? No que eu estava me metendo?

Meg me puxou para o lado e disse: “Você tem meio milhão de dólares no bolso, se precisar. Converse com as pessoas e, se elas tiveram uma experiência ruim, conserte-a imediatamente.” Ela me incentivou a oferecer para aquela vítima de fraude um novo vestido de noiva. Ela reforçou nossa mensagem: o eBay se preocupa com a comunidade e faz a coisa certa.

Sim, sim, sem pressão!

Para minha surpresa, o programa não poderia ter sido uma experiência melhor para mim ou para a reputação do eBay. Antes das gravações, quando a estilista do vestido em questão soube pela equipe de Oprah sobre a fraude, ela tomou a iniciativa e deu à noiva um vestido novinho em folha. Não havia vítimas raivosas na plateia; de fato, fui aplaudido quando garanti que o eBay estava tão bravo e frustrado com a experiência da noiva quanto ela. Eu disse que levávamos as fraudes muito a sério e que estávamos investindo muitos recursos para encontrar, processar e acabar com a farra dos criminosos. Oprah foi compreensiva e cordial. Quando o programa terminou, ela veio



até mim na primeira fila e levantou minha mão, como se eu tivesse ganhado uma luta, e a multidão ficou louca, aplaudindo enquanto saíamos juntos do palco.

Esse incidente ofereceu lições importantes. Primeiro, “deixar que o comprador cuide de si próprio” não poderia ser uma filosofia orientadora para nosso negócio; cabia a nós, proativamente, torná-lo o mais seguro possível — ou sofrer as consequências. Segundo, e igualmente importante, os clientes adoram empresas que demonstram se esforçar para fazer a coisa certa. E eu nem precisei gastar aquele dinheiro para aprender a lição.

## **As regras da casa**

Logo o eBay percebeu que não queria se esconder atrás do escudo da “plataforma” ou usar a letra fria da lei como seu padrão mínimo. Há uma lição aqui que considero essencial para todas as empresas hoje: para ter alguma credibilidade com funcionários, clientes, investidores ou outros stakeholders, uma empresa deve se comprometer a obedecer às leis e aos regulamentos, tanto em seus detalhes quanto no “espírito” que a levou a ser criada. Isso parece muito óbvio, e, no entanto, ao longo dos anos e em tantas empresas, às vezes fiquei surpreso ao ver executivos prestarem mais atenção ao que podiam fazer do que em como poderiam atingir suas metas e objetivos de maneira honesta e legítima. É apropriado e ético trabalhar para alterar as leis ou regulamentos que uma empresa considera injustos ou irracionais. É assim que funciona a democracia. Mas como você pode pedir aos funcionários que obedeçam às suas regras se não respeitar as leis que se aplicam à empresa?

A primeira prioridade do grupo Confiança & Segurança do eBay, portanto, era proibir anúncios de produtos que o cidadão comum não podia vender, entre eles: pornografia infantil, narcóticos, órgãos humanos (uma pessoa tentou leiloar seus rins), tecidos ou fluidos humanos (sangue, leite materno, sêmen, óvulos), mercadoria roubada e dispositivos e componentes explosivos, como dinamite ou C-4.

Parece uma lista simples, mas esses produtos ilegais foram só minha introdução a um universo de leis que eu nunca havia encontrado na

faculdade de Direito ou como promotor federal. Por exemplo, produtos falsificados eram uma dor de cabeça. As pessoas têm todo o direito de anunciar no eBay uma bolsa Chanel que não desejam mais. No entanto, é ilegal vender uma bolsa Chanel falsificada, mesmo que a descrição do anúncio deixe claro ser uma falsificação. E sem esse aviso, como um comprador ou o eBay saberiam a diferença? Os fabricantes de artigos de luxo constantemente nos acusavam de não fazer o suficiente para interromper o comércio de produtos falsos, apesar de termos todo o interesse em detê-lo: em nossa visão, produtos falsificados depreciavam nosso mercado, minando nosso ativo mais precioso — a confiança.

Então, tivemos de tratar de itens que não eram necessariamente ilegais, mas que violavam contratos entre outras partes. Por exemplo, nenhum de nós percebeu inicialmente que, por contrato, as escolas não deveriam vender ou doar edições do professor de livros didáticos. E claro: elas faziam isso. *Homeschoolers*, pessoas que educam seus filhos em casa, adoram pôr as mãos nesses livros. Esse tipo de venda acontecia na surdina, até que o eBay a tornou pública. Foi quando recebemos cartas irritadas de editoras ameaçando nos enfiar em sabe-se lá quantas ações judiciais, então tivemos de proibir anúncios desse tipo de publicação. Foi a vez dos *homeschoolers* ficarem furiosos conosco.

Havia também itens controversos — legais, mas repletos de implicações sociais ou de segurança. Inicialmente, o eBay permitia anúncios de bebidas alcoólicas, tabaco e armas de fogo. Se você pensar sobre como todos esses itens são altamente regulamentados, você pode imaginar por que eles se tornaram problemáticos no eBay. Nos EUA, as leis e os impostos sobre bebidas, tabaco e armas variam de um estado para o outro (e algumas vezes por regiões ou até municípios). Para as armas, alguns estados norte-americanos exigem verificação de antecedentes criminais e outras precauções de segurança. Todos os três foram banidos pouco antes de eu chegar.

Quando proibimos anúncios de armas, fomos acusados de tentar ser uma espécie de polícia moral, e disseram que éramos contra a Segunda Emenda da Constituição norte-americana, que protege o direito às armas para legítima defesa. Eu recebi uma ligação furiosa de um agente do

Departamento de Álcool, Tabaco e Armas de Fogo dos EUA; ele negociava armas de fogo no eBay e se opunha veementemente à nossa decisão. Discutimos e concordamos em discordar.

O massacre de Columbine ocorreu apenas dois meses depois de o eBay proibir vendas de armas de fogo. Um dos primeiros rumores era o de que os assassinos, menores de idade, haviam comprado algumas de suas armas no eBay. O boato acabou se provando falso, mas reforçou o motivo pelo qual não queríamos facilitar as transações de armas, dado que elas poderiam tão facilmente acabar em mãos erradas.

A experiência com armas também deixou evidente uma faca de dois gumes: o motivo de as empresas evitarem estabelecer políticas desse tipo e a absoluta necessidade de implementá-las. Às vezes, integridade significa ter a coragem de priorizar riscos e fazer escolhas difíceis, como entre liberdade e segurança. Significa agir de forma consistente com um conjunto de valores com os quais a organização se comprometeu, mesmo quando você sabe que alguns clientes ou membros da comunidade não gostarão disso. E quando algo terrível acontece, é importante mostrar que sua organização não entra em negação ou enfia a cabeça na areia: ela tenta antecipar problemas e evitá-los.

## **O que acontece quando usuários violam as regras?**

Um elemento diferente — mas também crítico — de meu trabalho no grupo Confiança & Segurança do eBay foi determinar as consequências para as pessoas que quebrassem *nossas* regras. Foi muito fácil fazer uma lista de itens proibidos e depois programar um software para sinalizar anúncios que mencionavam palavras-chave como “autópsia” ou “urina”. Se alguém reclamasse que um anúncio violava nossa política ou se nós mesmos o encontrássemos, enviávamos um e-mail e o removíamos. Se a pessoa continuasse postando itens proibidos, tínhamos a opção de cancelar sua conta. Se identificássemos criminosos reais, do tipo que pega o dinheiro dos compradores e some sem enviar os itens comprados, entregávamos o caso à polícia.

No entanto, também tentamos ser consistentes com a crença fundamental de Pierre de que as pessoas são, no geral, boas. Nem todos os casos de itens proibidos ou anúncios fraudulentos eram iguais, e alguns não eram intencionais. Alguns vendedores haviam sido enganados quando adquiriram o item que estavam colocando à venda. No começo, se houvesse uma acusação de fraude, nossa equipe, ou mesmo eu, às vezes ligava para um vendedor e tentava descobrir o que estava acontecendo.

Por exemplo, houve uma vez um anúncio de uma bola de beisebol com um ostensivo autógrafo de Thurman Munson, que jogou como recebedor no New York Yankees. Um comprador do eBay denunciou o item como falso. Liguei para o vendedor da bola, que raivosa e firmemente defendeu a autenticidade do autógrafo, até que o informei de que Munson morrera em um acidente de avião em 1979; a bola tinha o símbolo oficial do presidente da Liga Americana, Bobby Brown, que só se tornou presidente em 1984. Eu estava decidido a remover o item e classificar o caso como um mal-entendido, mas isso foi antes de verificarmos sua conta. Ele estava dando lances no próprio leilão para aumentar o preço da bola, o que também violava nossas regras; então o expulsamos da plataforma.

Quase mais difícil de lidar foram os vendedores que acabavam ultrapassando os limites da legalidade ou eram preguiçosos e desleixados. Alguns repetidamente descreviam os itens como estando em melhores condições do que realmente estavam ou demoravam a enviar os itens após o pagamento. Lidar com esses vendedores malandrões me deu um insight sobre a vida corporativa — penso que qualquer executivo que deseje promover a integridade em seu local de trabalho deve considerar o seguinte: você deve ponderar bastante sobre as metas a que se propõe, porque elas podem ter consequências não intencionais e prejudiciais.

Obviamente, pode haver tensão entre os lucros e os ideais maiores de sua marca. Se você recompensar suas equipes de vendas ou marketing com base em determinados números brutos — usando o eBay como exemplo, pelo número de anúncios postados ou pelo volume de transações em uma categoria —, pode estar inconscientemente incentivando os funcionários a ignorar comportamentos antiéticos. No eBay, às vezes fiquei frustrado com nossos gerentes de marketing de algumas categorias, pois eles defendiam

vendedores classificados internamente com um C- ou D — aqueles que, eu achava, deveríamos expulsar da plataforma. O problema era que eles continuavam gerando bons negócios. De fato, um funcionário do eBay avaliado com base no aumento do número de anúncios ou dos dólares ganhos pelo site não teria incentivo para reprimir os vendedores C-. O gerente alcançaria o mesmo bônus de transação, fosse com um vendedor C- ou um A+++.

O *trade off* que eu colocaria é: quanto estamos perdendo quando um comprador tem uma experiência ruim, vai embora e não volta mais? Mesmo assim, irritei alguns colegas cuja compensação se baseava, em parte, no tráfego de transações. Como esses gerentes nunca sofreram reduções de desempenho com base na qualidade das transações, tornaram-se um obstáculo interno à proteção da reputação da marca. Eventualmente, nossa equipe coletou dados concretos de que compradores que tiveram uma experiência ruim restringiram compras futuras. Com o tempo, adicionamos mais fatores a nossos incentivos de desempenho, alguns dos quais abordavam a qualidade dos vendedores, julgados por reclamações e outros comentários sobre a tranquilidade de suas transações, e não apenas o número total de itens listados em uma categoria.

Existem alguns paralelos com certos problemas que surgem com nossos anfitriões e hóspedes do Airbnb hoje. A grande maioria dessas pessoas é parceira responsável e ética, mas algumas têm definições ambíguas do que significa “limpo” ou “silencioso”, ou podem descrever a localização de uma casa como “a uma pequena caminhada” do local de um evento, quando seria melhor descrita como “a uma pequena maratona”. Por outro lado, também é verdade que alguns hóspedes do Airbnb causaram danos significativos à propriedade de um anfitrião ou deram festas barulhentas ou proibidas, desafiando os termos claramente indicados no anúncio.

Todos esses pontos de atrito requerem nossa atenção e podem ser complicados de se resolver. Criamos apólices de seguro para nossos anfitriões cobrirem danos causados pelos hóspedes e damos feedback aos anfitriões quando recebemos reclamações sobre descrições de propriedades que não correspondem às expectativas. Esclarecemos que essas descrições fazem parte de um contrato. Se eles maquiarem suas propriedades, não

podemos permiti-los em nossa plataforma. No fim de 2019, as festas foram completamente banidas do Airbnb.

Olhando para trás, para aquele início do eBay, eu gostaria de ter sido mais agressivo na defesa de ainda mais ações contra vendedores antiéticos e problemáticos. Nosso fracasso em lidar de modo incisivo com vendedores ruins e de nos concentrar em fornecer uma excelente experiência para o comprador foi, acredito, o cerne da queda gradual do eBay de sua posição como líder de comércio eletrônico. Meg Whitman nunca foi mesquinha ao me direcionar recursos, mas tínhamos muitos problemas com que nos preocupamos, e era um momento diferente; muitos elementos do comércio eletrônico que hoje são normais ainda estavam evoluindo.

Por exemplo, no fim da década de 1990, nosso sistema de feedback era considerado revolucionário — o eBay permitia aos compradores e vendedores a oportunidade de pesquisar e avaliar um ao outro, o que você não poderia fazer com anúncios em jornais ou pessoalmente, em um encontro de trocas. Mas com o tempo, ficou claro que nosso sistema de feedback apresentava falhas que comprometiam sua integridade. Golpes como *phishing* e roubo de dados poderiam permitir que os golpistas operassem várias transações a partir do perfil de um usuário legítimo do eBay antes que a fraude fosse descoberta. Além disso, compradores e vendedores publicavam seus comentários de forma independente, e, portanto, cada um temia a retaliação do outro por ser o primeiro a publicar um comentário negativo. Um comprador e um vendedor poderiam trocar e-mails pesados e cheios de acusações, mas não havia incentivo para fazer nada além de uma avaliação pública positiva por medo de que sua classificação fosse prejudicada. Assim, com o tempo, o sistema de avaliação perdeu um pouco de sua integridade.

O Airbnb descobriu uma boa solução para esse problema anos antes de eu chegar. Anfitriões e convidados têm duas semanas para enviar uma avaliação após uma estadia. O Airbnb não publicará a avaliação de nenhum dos lados até que ambos escrevam ou que se passem duas semanas. Se o hóspede escrever uma avaliação, mas o anfitrião não, ou vice-versa, a crítica será publicada após duas semanas e a outra parte não poderá mais responder (ou retaliar). Isso ajuda a aumentar as chances de uma avaliação mais honesta de

ambas as partes. Outras empresas, como a Amazon e a Yelp, estão evoluindo ainda mais na reputação online, usando algoritmos e IA para identificar e reduzir o impacto de avaliações não confiáveis.

## **É mais do que a letra da lei**

Eu poderia listar mais de duzentos exemplos de decisões complicadas que tivemos de tomar no eBay enquanto tentávamos construir um negócio altamente íntegro. Naqueles dias, o foco de nosso trabalho não eram tanto as regras para nossos funcionários, mas as regras de mercado. Ainda assim, foi o que me introduziu a muitos pontos de atrito que continuo vendo em empresas da internet, que envolvem conflitos em torno de fraudes, liberdade de expressão, privacidade de dados e a responsabilização das plataformas pelo conteúdo. Também me deu uma ideia de quão amplo o termo “stakeholder” poderia ser. Em um minuto, eu me pegava conversando com uma mãe *homeschooler* que estava apenas tentando obter recursos para educar seu filho; em seguida, eu estava ao telefone com um agente da lei que queria ajuda em uma investigação criminal; logo depois, estaria em contato com um filatelista raivoso sobre o que é exatamente “mint” [a saber, termo que designa um selo virgem, sem marcas, carimbos ou cola]. Mas quero terminar este capítulo com duas histórias que, acredito, falam dos benefícios externos de estabelecer uma reputação de comportamento ético e honesto.

## **“Vocês vão para a cadeia”**

Um de meus dias mais memoráveis no eBay aconteceu logo no início, quando recebi um e-mail de um usuário que dizia: “Vocês todos vão para a cadeia por venderem *jarts*.”

Como eu, talvez você esteja se perguntando: “O que são *jarts*?” Um “jart” é uma combinação de lança e dardo. Ele tem uma ponta longa e afiada e foi projetado para ser lançado em direção a um alvo em um gramado. Não sei quantos convidados de festas de aniversário foram mutilados por essas coisas antes que, em 1988, a Comissão de Segurança de Produtos de Consumo dos EUA (CPSC — U.S. Consumer Products Safety Commission)

sabidamente proibisse sua venda em todos os cinquenta estados norte-americanos.

Os consumidores não precisam devolver ou parar de usar um produto revogado ou banido, portanto, não surpreende que muitos tenham acabado em sótãos ou em vendas de segunda mão. E uma vez que o eBay foi ao ar, alguns acabaram anunciados nele.<sup>2</sup> No entanto, é ilegal vender um produto proibido.

Como advogado, isso apresentou um dilema real para mim. Poderíamos ter tentado o argumento da transportadora comum, mas era verdade que estávamos *lucrando* com a venda de um produto perigoso e proibido que poderia ameaçar fisicamente nossos clientes. Em termos mais gerais, os *jarts* nos fizeram perceber que provavelmente havia muitos outros produtos revogados ou ilegais sendo vendidos no eBay, de maquiagem a pneus e fogos de artifício. O que deveríamos fazer a esse respeito?

Fiz algo que chocou muitos de meus colegas da área jurídica: liguei para o CPSC e pedi uma audiência com seu consultor jurídico, e voei para Washington sozinho para essa reunião.

Não houve queixa oficial, e o escritório da CPSC não tinha conhecimento da questão dos *jarts* no eBay. Mas me sentei e deixei claro: “A internet está chegando para todo mundo, e precisamos que o governo faça parceria com empresas para proteger os consumidores. Vamos deixar de lado a questão de ‘quem é o responsável’ e começar com a premissa básica de que, como uma empresa responsável, não queremos vender mercadorias defeituosas ou perigosas. Ainda não temos todas as respostas, mas queremos trabalhar juntos para descobri-las.”

Essa reunião deu o tom, e em poucos meses anunciamos uma parceria para trabalhar em conjunto para proteger os consumidores de mercadorias perigosas vendidas no eBay. Proibimos anúncios de produtos banidos, colocamos avisos em categorias como brinquedos infantis e ferramentas elétricas nas quais itens revogados eram comuns, fornecemos ao CPSC uma página gratuita em nosso site para educar os consumidores e fornecer links para seu banco de dados de itens banidos e até contratamos uma equipe para aprender sobre esses itens e pesquisar o site para remover os mais comuns.



Talvez fosse porque eu havia trabalhado no governo, mas tinha uma grande confiança de que, se demonstrássemos integridade, se fôssemos transparentes e razoáveis, os regulamentadores também seriam. Meg Whitman me apoiou. Era um risco, mas valeu a pena. De modo duradouro, trabalhamos em conjunto com o governo para identificar produtos perigosos e proibidos, compartilhando informações e recursos. Que eu saiba, o eBay nunca teve nenhum tipo de ação legal movida pelo governo por causa dessa questão.<sup>3</sup>

## **Não há espaço para racismo**

Da mesma maneira que os *jarts* foram um alerta, a mídia começou a publicar reportagens, algumas semanas após minha chegada ao Airbnb em 2016, sobre as reclamações de hóspedes afro-americanos que relataram ter sido discriminados por alguns anfitriões do Airbnb, que se recusaram a efetuar reservas após visualizarem as fotos do perfil. Em alguns casos, descobrimos que os hóspedes haviam sido mandados embora ao chegarem na porta das propriedades, quando os anfitriões viram seus rostos. Alguns hóspedes entraram com ações judiciais, além de reclamações, e o Departamento de Emprego e Habitação da Califórnia (DFEH — California Department of Fair Employment and Housing) entrou com uma ação coletiva, alegando que o Airbnb era legalmente responsável pela discriminação.

Poderíamos ter combatido os casos um a um, argumentando que o Airbnb não havia cometido ou favorecido o ato discriminatório (de fato, essa discriminação viola nossas políticas de uso), mas, liderados por nosso CEO, Brian Chesky, seguimos um caminho diferente. Não é uma questão legal, disse Brian publicamente, é maior que isso. “Discriminação é o oposto de pertencer, e sua existência em nossa plataforma põe em risco essa missão principal”, ele escreveu em uma carta à comunidade Airbnb. “Toda vez que você faz com que alguém se sinta pertencente, essa pessoa se sente aceita e segura para ser ela mesma. Embora isso possa parecer um pequeno ato de bondade, somos uma comunidade forte, de milhões de pessoas. Imagine o que podemos fazer juntos.”<sup>4</sup>

Desde que esse problema se tornou público, o Airbnb tomou medidas concretas para reduzir a discriminação na plataforma. Por exemplo, exigimos que todos os clientes, em todo o mundo, ao se cadastrar no Airbnb, comprometam-se a aceitar todos os hóspedes a despeito de raça, religião, nacionalidade, orientação sexual ou outro fator. Fizemos mudanças para que as fotos dos convidados só apareçam depois da confirmação da reserva. E, o mais importante, criamos uma equipe especial para investigar as alegações de discriminação.



Um modelo de negócios interessante e uma proposta de valor sólida são enormes vantagens para uma startup. Ao mesmo tempo, novas tecnologias criam novos desafios. Em cada caso, tenho orgulho de as empresas nas quais trabalhei terem feito mudanças reais em seus processos de negócios para chegar à raiz de um problema sério e, com o passar do tempo, monitorar o impacto e ajustar os processos.

É fundamental ter uma liderança comprometida com um conjunto de valores, mesmo quando isso não é fácil.

# 2

## Os Seis Cs:

### **Etapas fundamentais para encorajar a integridade no trabalho**

*Escolher a Integridade Intencional é uma oportunidade. Não se trata apenas de proibir certos atos. Trata-se de moldar uma atitude assertiva em direção a um comportamento ético e fundamentado em valores. A Integridade Intencional também promove uma cultura empoderada e energética. É uma maneira de fazer escolhas éticas sobre dilemas e desafios comuns a todos os níveis da empresa.*

**E**mpreendedores costumam brincar que administrar uma startup é como construir um avião em pleno voo. As equipes trabalham noite e dia para deixar um produto pronto para o lançamento e capturar o mercado e a mente do consumidor. É algo intenso e emocionante. Concentrar-se é fundamental. Mas processos e estruturas que você preteriu em favor do lançamento inevitavelmente começam a criar problemas. Você pode ser inovador, mas também precisa fazer algumas coisas tradicionais que as empresas fazem: contratar e treinar pessoas, comprar equipamentos, alugar instalações, entender a legislação aplicável. A ausência de políticas e estruturas claras em uma empresa em rápido crescimento pode gerar uma crise que a fará afundar mais rápido do que uma turbina em chamas.

Quando cheguei ao Airbnb em 2016, vi uma plataforma inovadora e de rápido crescimento com líderes altamente íntegros, mas nenhum código de ética por escrito ou diretrizes específicas para as interações de nossos funcionários com a comunidade ou uns com os outros. Antes de sequer conversar com os funcionários sobre integridade e comportamento ético, percebi que tínhamos de ter nosso próprio código de ética para garantir que todos estivéssemos na mesma página.

O código que ajudei a instituir no Airbnb se baseia nos princípios básicos que valorizei e adotei enquanto trabalhava em várias empresas ao longo de

minha carreira. Esses princípios não são exóticos: compromisso de seguir a lei... de não discriminar... rejeitar conflitos de interesse e práticas antiéticas e ilegais, como suborno... proteger a privacidade do cliente... proteger a propriedade intelectual da empresa... e proibir assédio sexual ou qualquer outro comportamento que deixe os funcionários inseguros. Também existem alguns elementos do código único à missão do Airbnb, como promover a sensação de pertencimento mesmo entre desconhecidos.

E, então, criamos um documento padrão da comunidade sobre o comportamento em nossa plataforma. Isso refletiu em parte meus anos no eBay, observando a interação entre compradores e vendedores; dessa vez, tive de recalibrar minha perspectiva para o contexto parecido, mas único, da interação entre anfitriões e convidados. A regra de ouro é um bom guia básico: se você tratar os outros da maneira que gostaria de ser tratado, geralmente poderá resolver a maioria dos problemas. Mas, assim como a lista de regras do eBay que rege itens proibidos e banidos acabou crescendo muito, as orientações que tivemos para fornecer aos usuários de nossa plataforma se tornaram cada vez mais explícitas, pois um universo de leis e questões locais afetam os anfitriões do Airbnb, para não mencionar a natureza muito pessoal de ficar na casa de outra pessoa.

Tive total apoio do CEO Brian Chesky, do conselho administrativo e da equipe de gerenciamento executivo, e criamos um código do qual todos nos orgulhamos. Em seguida, desenvolvemos processos e técnicas para reforçar o código e garantir que suas mensagens permaneçam presentes na empresa. E, com o tempo, também criamos processos que visam relatar violações, investigar denúncias e atribuir consequências. Ao refletir sobre o que eu queria enfatizar neste livro, avaliei os processos que usamos para criar o código e que ainda usamos para direcionar seu espírito para a empresa. Agora chamo esse esforço, por uma questão de simplicidade, de “Os Seis Cs”.

**O primeiro C é de Chefe.** Não se engane: se seu CEO não abraçar a importância da integridade e se comprometer a seguir e aplicar o código de ética da empresa, esqueça os outros cinco Cs. Isso será o fim. Você não construirá uma cultura de alta integridade. Hipocrisia e

ambiguidade são os inimigos da integridade, e se o CEO (e isso também se aplica a toda a equipe executiva e membros do conselho) adulterar ou violar as regras ou apenas aplicá-las seletivamente, os funcionários nunca levarão seu programa a sério.

**O segundo C é de Customização do Código de Ética.** Você precisa ter e tornar público um código de ética que seja específico, que reflita os principais valores de sua empresa, bem como as normas de seu setor, localização geográfica e cultura. Isso é tão importante, que falarei sobre isso nos próximos dois capítulos. Primeiro, discutiremos sua marca, o que você representa e as atividades e nuances práticas de sua empresa. Ao abordar questões e regras específicas, você o fará dentro desse contexto maior de gestão de marca.

No Capítulo 5, discorrerei sobre as 10 violações de integridade mais comuns com as quais toda empresa precisa lidar e às quais estar atenta. Isso incluirá as histórias por trás das regras, onde o código de ética encontra a vida real. A razão pela qual enfatizo algumas partes de um código ou defendo certos tipos de processos ficará mais clara. Explicarei a lógica de algumas políticas específicas que qualquer empresa que opera nesse mundo atual, digital, conectado e mais transparente, bem como empresas lidando com mudanças sociais, deve considerar. Alguns dos exemplos que discuto ajudarão a explicar um dos princípios fundamentais do nosso código: “Você está sempre trabalhando quando está com alguém do trabalho.”

**O terceiro C é de Comunicação do Código.** Como conselheiro e líder de equipes de ética, faço pessoalmente apresentações sobre integridade para pequenos grupos de novos funcionários em nossos escritórios ao redor do mundo. Usar líderes seniores para se comunicar e reforçar o código é crucial. Se tudo o que você faz é subir um código de ética em uma página da Web ou imprimi-lo e juntá-lo aos documentos sobre o plano de saúde e as regras do estacionamento, você enviará à empresa uma mensagem errada sobre a importância dele. Se você tentar ensinar o código por meio de vídeo ou treinamento online, terá muito pouco impacto. Pense em suas próprias experiências a esse respeito. Se você

delegar o treinamento a um gerente de RH de nível intermediário, sugerirá que isso não é muito importante.

Lilian Tham, chefe de recrutamento executivo do Airbnb, trabalhou para várias empresas de nível global. Depois que dei uma palestra sobre integridade durante sua semana de orientação, ela me procurou para dizer o quanto aquilo lhe agradou. Mais tarde, ela compartilhou mais algumas ideias sobre a conversa do “check-in” comigo: “Eu acho que as normas culturais compartilhadas com os novos funcionários durante o check-in preparam o cenário para o modo como eles se envolverão com a empresa e seus colegas dali em diante. Enquanto trabalhava para empresas como Disney, American Express e Google, nunca vi orientações sobre ética ou assédio serem repassadas pelo presidente do conselho ou por um executivo sênior no nível do Rob. Muitas vezes, a tarefa é conduzida por um funcionário júnior de RH, que dá o play em um vídeo desatualizado e sem carisma. O fato de Rob liderar essas discussões com os novos funcionários, integrando exemplos da vida real e compartilhando suas vulnerabilidades e suas próprias interações imperfeitas, destacou a importância da integridade e ética para nossa missão e nossa cultura. Ele estabelece as bases de como devemos pensar em interagir com nossos colegas e como devemos nos comportar bem após o check-in.”

**O quarto C é de Comunicação Transparente.** Facilite para os funcionários comunicar lapsos éticos, corrupção e fraude. Isso é muito melhor do que ficar sabendo sobre os problemas pela mídia, ações judiciais, agentes governamentais ou mídias sociais. O ex-CEO e presidente da Applied Materials, James Morgan, um executivo de tecnologia altamente respeitado que administrou a Applied por quase três décadas, tinha um excelente lema, conhecido por seus gerentes: “Más notícias são boas notícias — se você fizer algo a respeito.” Em outras palavras, ele queria ouvir sobre os problemas o mais cedo possível, porque a empresa poderia corrigi-los antes que se tornassem crises. Pode ser contrário à natureza humana ser um “cagueta” ou um negacionista, mas na Applied, os funcionários que encontravam problemas cedo eram celebrados. Esse é um ótimo hábito para reforçar.

As empresas que desejam uma cultura de integridade devem tornar o processo de comunicar todos os problemas — principalmente as violações do código — fácil, direto e claro. Você não pode simplesmente dizer “Funcionário, é seu trabalho nos dizer o que está acontecendo” e depois ignorar as barreiras que o impedem de fazer o que pediu.

Falaremos sobre denúncias anônimas, investigação de violações e o devido processo que todos os acusados devem receber. Idealmente, deve haver várias vias de comunicação. Existem organizações que estão realmente desenvolvendo plataformas de comunicação online interessantes para as empresas tentarem resolver um pouco dos problemas de medo e retaliação que podem envolver as denúncias.

**O quinto C é de Consequências.** O código de ética deve ser imposto. Violações em todo e qualquer nível trazem consequências, que podem ser um aviso em uma primeira transgressão, mas que podem levar à demissão. Uma cultura de alta integridade depende de respostas justas e razoáveis às violações. Um código sem consequências incita duas coisas: primeiro, se os funcionários nunca virem o código ser mencionado ou aplicado, eles o esquecerão. Sua cultura se desenvolverá a despeito do código, em vez de ser moldada por ele. Segundo, um código que existe, mas não é aplicado de maneira consistente, pode se tornar uma arma. Um CEO do Vale do Silício me disse uma vez: “Ninguém nunca lê o manual corporativo, a menos que esteja tentando aplicá-lo a alguém.” Sabe-se que executivos e funcionários que tentam sabotar um colega vasculham e-mails antigos ou relatórios de despesas atrás de “sujeira” ética ou até tentam criar uma armadilha para que alguém viole uma regra. Isso acontece com mais frequência do que muitas pessoas imaginam. Por exemplo, o movimento #MeToo desenterrou situações em que os executivos seniores receberam reclamações sobre o comportamento inadequado de um CEO e, em resposta, disseram aos gerentes dos reclamantes que vasculhassem seus registros atrás de razões para a demissão do funcionário que reclamou. Esse é um comportamento tóxico que destrói uma cultura de confiança.

Os seres humanos (e funcionários de valor) cometem erros por muitas razões, e todos merecem um processo justo e consequências que

reflitam as especificidades e a magnitude de uma ofensa. Dito isso, falaremos sobre a complexidade das consequências.

**O sexto C é de Constância.** Palestras sobre integridade, vídeos e murais internos, impressos ou online, são projetados para criar repetições, ou o que eu chamo de “batida constante”. Queremos que os funcionários pensem constantemente nos valores da empresa quando tomam decisões ou iniciativas que têm um componente de integridade. Pesquisadores estudaram o que motiva as pessoas a se comportarem de maneiras mais ou menos honestas, e o reforço constante da expectativa e da direção de ser honesto e ético faz a diferença. Também queremos que os funcionários se lembrem dos valores de seu empregador enquanto estiverem comentando nas mídias sociais ou em sites de discussão anônimos.

Outro elemento da constância é que você precisa querer monitorar problemas de integridade, violações e ações. No departamento jurídico, você precisa de um painel que indique o número e a natureza das consultas de violação de código, relatórios e ações disciplinares, e quais são suas tendências. Esteja atento a setores específicos que podem precisar de mais treinamento ou suporte. Identifique regiões geográficas onde determinadas mensagens não estão chegando ou onde circunstâncias especiais estão criando problemas.

Por fim, você vai querer revisitar, modernizar e atualizar constantemente seus processos de Integridade Intencional para refletir novas realidades jurídicas, comerciais ou tecnológicas. À medida que a empresa cresce e adiciona linhas ou atividades de negócios, deve incorporar no código as novas implicações culturais desse crescimento e outras questões exclusivas. A comunicação sobre integridade não deve se tornar um ruído de fundo — precisa ser criativa e memorável. Você precisa procurar oportunidades para proporcionar momentos de ensino quando surgir uma controvérsia em outra empresa, evitando que o mesmo cenário aconteça em sua empresa. Em minhas palestras sobre integridade, tenho um slide com as manchetes dos erros e escândalos de outras empresas. É decepcionante. Eu vejo caretas de horror na plateia. Mas mesmo quando não é sua própria crise, pode ser uma oportunidade



para focar a atenção de todos em comportamentos específicos, bons ou ruins. Você precisa atualizar e reforçar constantemente seus valores.

## **Momentos codificados**

Eu posso ser um advogado, mas a linguagem seca dos manuais de Direito faz com que meus olhos lacrimejem. Acho que assuntos complicados e sutis são mais bem explicados por meio de *storytelling*, relacionando as regras à alma e à intenção do que você está tentando alcançar. Na maioria das vezes, usarei exemplos da vida real para cada um dos “Cs” que explicarei nos capítulos seguintes. Considero que praticamente todos os dias trazem novos exemplos de empresas que enfrentam dilemas de integridade, falhando às vezes.

No entanto, quero lidar de modo direto com um problema delicado. Não posso revelar os detalhes das discussões que tive com a administração do Airbnb sobre casos ou situações específicas em que forneci consultoria jurídica. Essas conversas se enquadram na categoria de sigilo entre um advogado e seu cliente. Não posso ir além do que a empresa declarou publicamente. Descobrir como eu poderia dar vida a dilemas reais provou ser problemático. Como eu poderia seguir minhas obrigações éticas e ainda fornecer conselhos significativos?

O que decidi foi apresentar o que chamo de “momentos codificados”. São cenários compostos para refletir detalhes de situações reais, mas não identificadas; dilemas de integridade e questões de ética que investiguei, fiz recomendações, discuti com colegas do judiciário ou vi de outra forma em minha carreira. Vários também refletem o envolvimento de minha colaboradora de redação deste livro com reportagens específicas quando ela trabalhou como repórter de uma revista de negócios dos EUA.

Quero deixar claro: esses momentos codificados são baseados em situações da vida real, mas são a união de vários casos. Detalhes de identificação não essenciais foram alterados. Não há estudos baseados inteiramente nos fatos de somente um caso. Escolhi esse formato para que eu possa ser completamente sincero ao compartilhar minha análise das preocupações e questões legais que essas situações levantam sem violar nenhum de meus próprios deveres profissionais e éticos como advogado.

Mas também quero enfatizar que NÃO são casos hipotéticos — são desafios comuns. Costumo dizer aos funcionários do Airbnb: “Não tenho dúvidas de que, no próximo ano, cada um de vocês terá pelo menos um momento codificado importante.” Mas acredito que eles têm dilemas de nível inferior com mais frequência; com muito mais frequência, de fato, do que os executivos percebem ou gostariam de admitir.

Cada momento codificado incluirá, primeiro, um resumo dos fatos. Eu escolhi os tópicos das categorias mais comuns que exploraremos em mais detalhes no Capítulo 4. Eles incluem:

Envolvimentos românticos.

Problemas com álcool e drogas.

Uso indevido de recursos ou propriedades da empresa ou questões de despesas.

Conflitos de interesse.

Abuso de acesso aos dados do cliente.

Assédio ou agressão sexual.

Subornos e presentes impróprios.

Segredo comercial e divulgação de informações confidenciais.

Fraude.

Problemas nas mídias sociais.

Em seguida, no Apêndice, apresentarei opções de ações, maneiras de pensar sobre esses dilemas e minha opinião sobre problemas maiores. Você notará nesses momentos codificados que eles frequentemente contêm várias violações de código, muitas vezes por várias pessoas, em torno do mesmo incidente desencadeador. Isso reflete a vida real: muitas pessoas que tomam uma decisão ruim têm vergonha de seu comportamento. Às vezes, elas negam e recorrem a mentiras e dissimulações que podem fazer com que as violações do código se espalhem mais rápido do que bolor em um sanduíche esquecido na geladeira do refeitório.

Minha esperança é a de que você leia os exemplos e, primeiro, pondere as possíveis respostas que um líder pode ter. Em seguida, volte para o fim do livro, onde discutirei o cenário e as opções com mais detalhes. Eles lembram conflitos ou dilemas bem resolvidos... ou nem tanto?

Sempre acreditei que cada um de nós passa a vida olhando através das lentes de nossas experiências e histórias pessoais. Algumas experiências nos deram sabedoria, outras distorceram nossas percepções sobre as ações e motivações de outros. Elas podem ser distorcidas pelo desejo ou arruinadas por decepções.

Quando encontramos pessoas cujas lentes são diferentes das nossas, às vezes chegamos a impasses. De tempos em tempos, é útil remover nossas lentes pessoais e imaginar as situações do ponto de vista de outra pessoa. Como pai, sempre digo aos meus filhos que façam isso quando se sentirem zangados com figuras de autoridade ou em conflito com amigos.

A empatia com os outros também pode ser útil no trabalho. Nem sempre temos tempo para considerar outros pontos de vista ou questões além daquelas que afetam nossas carreiras, nossos resultados e nossas ambições, afinal, todos os dias temos de atingir metas e fazer um monte de coisas. O tempo é precioso, a concorrência é feroz, os recursos são escassos. Como muitas organizações demonstraram, pode ser tentador tomar atalhos, exagerar a verdade e ignorar o mau comportamento dos funcionários de melhor desempenho. Mas acho que também sabemos que uma abordagem míope assim geralmente termina mal.

Resolver dilemas de integridade pode significar remover as lentes de nossos próprios preconceitos e preocupações e colocar um conjunto de “óculos éticos”. Esses óculos concentram nossa atenção em valores e princípios compartilhados e podem nos ajudar a enxergar e escolher o caminho certo.

Meu objetivo é ajudar você a polir seus óculos éticos, para tê-los à mão instintivamente, ampliando seu contexto de tomada de decisão. Usar um processo sólido e testado para criar a cultura é fundamental — mas você deve estar preparado para dilemas que desafiarão as regras e os processos de um modo ou de outro.

Se você é um líder, espero que os momentos codificados reforcem a necessidade de você apresentar em detalhes bastante específicos o que espera de seus funcionários. Mas seja você um líder ou um colaborador individual, espero que eles demonstrem a natureza escorregadia do comportamento racionalizador. Esses exemplos podem levantar questões as quais você

desejará explorar com amigos ou colegas. São essas as conversas que quero começar.

# 3

## C de Chefe:

### A integridade vem de cima

*O exemplo do topo da sua organização é fundamental para construir uma cultura altamente íntegra.*

Não durmo ou como direito há dias e estou exausto. Minhas forças se esgotaram, e enquanto me livro dos destroços, limpo a bagunça e tento reconstruir minha vida, percebo que a única coisa atrativa no momento é passar os próximos meses numa praia, em algum lugar calmo e ensolarado, em um lugar como o México ou Bali.

Mas ideias como essa, de viagens aventureiras e animadoras, que já tive tantas vezes, agora são atormentadas por uma pergunta com a qual nunca tive de me preocupar muito: como encontro um lugar para ficar?<sup>1</sup>

**E**m junho de 2011, uma anfitriã do Airbnb identificada apenas como “EJ” postou em um blog uma longa história de terror sobre voltar de uma viagem de negócios e descobrir que um hóspede havia destruído seu apartamento. Compreensivelmente, ela se sentiu violada e aterrorizada com a intensidade do vandalismo. Do ponto de vista do Airbnb, entretanto, sua postagem foi um ataque assustador à nossa marca e aos nossos valores, à nossa crença de que as pessoas são geralmente boas e podem compartilhar ótimas experiências e aventuras de viagem em uma comunidade baseada na confiança. Também serviu de base para o que o CEO do Airbnb, Brian Chesky, hoje lembra como o mais intenso “momento de integridade” que ele enfrentou na empresa, então com três anos de existência.

EJ, uma promotora de eventos corporativos na casa dos 30 anos, explicou que alugou seu apartamento em São Francisco para um hóspede que era conhecido como “DJ Patterson”.

As experiências anteriores de EJ alugando seu apartamento em Nova York pelo Airbnb foram boas, e ela percebeu que, durante as viagens de negócios, ela também poderia ganhar algum dinheiro com sua casa fechada. Ela não conseguiu se encontrar com o DJ antes de viajar por alguns dias, mas ficou mais tranquila com as várias mensagens que recebeu do convidado,

elogiando-a por seu lindo apartamento e agradecendo-a por ser uma anfitriã tão legal.

Depois de uma semana fora, EJ voltou para encontrar uma destruição quase psicopática: alguém (testemunhas disseram que mais de uma pessoa estava entrando e saindo de sua casa) tirou suas roupas dos cabides e das gavetas e as deixou em uma pilha sob toalhas de banho molhadas; espalhou sabão em pó por toda a cozinha; deixou um grude misterioso por todo o banheiro; perfurou uma parede até alcançar seu cofre e roubou as joias de sua avó, bem como um notebook, uma câmera e HDs. Era verão, mas o hóspede queimou toda a lenha — e um conjunto de lençóis — na lareira com a chaminé fechada, então havia um manto de cinzas por todo o apartamento. Ela descobriu que o DJ também usou cupons de desconto encontrados em seu apartamento e os usava para fazer pedidos de mercadorias com o cartão de crédito de EJ. Um horror.

Na época, era uma política explícita do Airbnb a empresa não ser responsável por qualquer dano causado por hóspedes. O Airbnb ajudaria o anfitrião a chegar a uma solução, mas era ele quem tinha de buscar a restituição do hóspede. Embora ela tenha mencionado em sua postagem no blog que a empresa era simpática e prestativa, EJ também levantou o ponto de que o Airbnb anunciava que seu serviço era transparente, mas o sistema do Airbnb não fornecia nenhum meio para anfitriões ou hóspedes pesquisarem um ao outro de uma forma significativa antes de uma reserva. Ela argumentou em seu blog que isso criou a impressão de que o Airbnb já havia examinado a outra parte.

O texto viralizou assim que foi postado no blog. Ele levou alguns outros anfitriões a dizer que também tiveram experiências com hóspedes péssimos. Brian Chesky testemunhou a cobertura da mídia ir de mal a pior. Ele lembra: “Inicialmente, não lidamos bem com isso. Bagunçamos o trabalho do atendimento ao cliente. Tentamos, com sinceridade, melhorar nossa imagem pública com ações de RP, mas, quanto mais tentávamos, pior ficava. Continuamos tentando, e nada funcionou.” Houve desacordo entre os líderes da empresa sobre como conter as críticas. Alguns achavam melhor ficar quieto e esperar. Outros achavam que a empresa deveria assumir mais responsabilidades. Alguém do Airbnb chegou a pedir a EJ que removesse sua

postagem, ofendendo-a e motivando-a a postar um novo texto. A situação se arrastou por várias semanas enquanto os repórteres procuravam outras histórias de avarias ou problemas com hóspedes do Airbnb.

Brian lembra que, enfim, chegou ao limite. “Pensei, a certa altura, e em desespero: ‘Quer saber? Dane-se o resultado. Vou pensar em como quero ser lembrado.’ Decidi tomar a decisão comercial de fazer a coisa certa, uma decisão baseada em princípios.” Ele percebeu que muitas situações são complexas demais para manejar um resultado desejado. “Se você não sabe como uma situação complicada vai se desenrolar, descubra como deseja ser lembrado. Isso é diferente de tomar uma decisão, porque você acredita que vai acontecer de determinada forma.”

O primeiro passo, ele decidiu, era emitir um pedido de desculpas franco e claro. O segundo passo seria a empresa oferecer algum tipo de proteção aos anfitriões contra esses eventos raros, mas devastadores. Ele ligou para um membro do conselho para discutir seu plano de oferecer US\$5 mil de seguro aos anfitriões, incorrendo em uma cobrança que reduziria o lucro do Airbnb. Ele imaginou que o diretor ficaria preocupado com o custo, mas Brian achou que era a coisa certa a se fazer. Em vez disso, o membro do conselho disse: “Sim, e adicione um zero ao valor.” Logo depois, Brian emitiu um comunicado que dizia, dentre outras coisas: “Ficamos paralisados e, nas últimas quatro semanas, realmente estragamos tudo.” Ele anunciou, a partir daquele momento, uma garantia de US\$50 mil para ressarcir os anfitriões em caso de danos.

O Airbnb trabalhou com os agentes da lei para tentar identificar “DJ Patrson”, e um suspeito foi posteriormente preso e acusado de posse de itens roubados.<sup>2</sup> A empresa superou a controvérsia, e a decisão de Brian de seguir um caminho baseado em princípios se tornou uma fonte de orgulho para os funcionários.

Eu não estava no Airbnb quando essa situação aconteceu, mas posso dizer que as pessoas ainda falam sobre o pedido de desculpas de Brian e como ele arrumou a situação. Isso se tornou parte da cultura do Airbnb, uma demonstração de integridade que, posteriormente, ouvi vários funcionários, executivos e investidores mencionarem com orgulho. “Foi quando eu

realmente vi do que Brian era feito”, disse Joe Zadeh, então chefe de gerenciamento de produto, à revista Fortune tempos depois.<sup>3</sup>

Quando um CEO age com integridade, ele envia a toda a organização uma mensagem que não é esquecida com facilidade. Os funcionários não esperam que seus líderes sejam perfeitos, mas muitos líderes presumem que admitir um erro é um sinal de fraqueza. Na verdade, é o oposto. Se um CEO não consegue admitir um erro, como você pode esperar que alguém em uma organização instintivamente assuma a responsabilidade e resolva um problema, em vez de tentar evitar a culpa ou até mesmo encobri-la? Se, em vez disso, um CEO age com integridade e espera o mesmo dos demais, é mais provável que essa seja a opção padrão em toda a organização.



Acredito que isso seja verdade em qualquer empresa de qualquer setor. Recentemente, eu estava no saguão de um hotel assistindo a um jogo de basquete e puxei conversa com um senhor que estava sozinho na mesa ao lado. Ele era discreto e falava muito pouco sobre sua vida, e demorei mais de uma hora para perceber que estava conversando com o cofundador da gigante varejista Costco, Jim Sinegal. Por cerca de duas horas, falamos sobre o estado do país, integridade como conceito, ética no fornecimento de produtos, tratamento respeitoso de funcionários e a ideia de administrar empresas em um horizonte de longo prazo, em vez de trimestre a trimestre.

Um pouco depois, pesquisei e descobri que a Costco tem uma das menores taxas de rotatividade no varejo e que cerca de 90% de seus funcionários têm acesso a seguro-saúde, contra uma média 6% no setor.<sup>4</sup> Tenho certeza de que a empresa é uma competidora feroz, mas não encontrei nenhuma história sobre escândalos ou ética questionável envolvendo a Costco. Durante nossa conversa, contei a ele sobre minha crença no conceito de Integridade Intencional, e ele disse baixinho: “Só uma coisa importa. Tudo começa no topo.”

Kara Swisher, colunista de tecnologia do New York Times, escreveu no fim de 2018 uma coluna sobre executivos de empresas de tecnologia na qual listou diversos comportamentos problemáticos. Swisher observou que “devagar no começo, depois todos de uma vez, parece que muitos líderes digitais perderam a razão”.<sup>5</sup>



O ponto principal da coluna de Swisher era uma pergunta: uma vez que os CEOs do Vale do Silício têm falhado em demonstrar integridade por atos e palavras, é hora de criar uma posição de “vice-presidência de ética”? “À medida que um dilema ético após o outro atinge executivos profundamente mal preparados, suas reputações, antes imaculadas, caíram como árvores durante um furacão”, ela observou.



A função de vice-presidente de ética pode se tornar importante para empresas de internet que precisam lidar com questões globais complexas, mas pode ser uma surpresa para você que eu afirme isso com algumas ressalvas. Por um lado, estabelecer um cargo como esse é uma forte declaração de que uma empresa prioriza a ética e faz as coisas certas. E para empresas que passaram por escândalos ou que precisam repaginar sua marca e cultura, contratar ou nomear um vice-presidente de ética pode oferecer sabedoria e uma perspectiva externa valiosa.

Mas não quero dar a impressão de que apenas uma empresa de grande porte pode resolver adequadamente os problemas de integridade. O líder de qualquer empresa, ou até mesmo de empresas de apenas um proprietário, deve assumir a responsabilidade de refletir sobre seu propósito, seus valores e as regras básicas de interações com seus *stakeholders* e, então, comprometer-se a agir de acordo com esses valores. Um CEO ou empresário não pode “terceirizar” a responsabilidade pela integridade de uma organização para um vice-presidente de ética ou qualquer outra pessoa. Um vice-presidente (ou diretor) de ética pode ser um parceiro valioso para um CEO, focando em detalhes de dilemas difíceis e complexos e maneiras de moldar as políticas e o treinamento da empresa. Mas como Jim Sinegal e outros líderes experientes sabem tão bem, a Integridade Intencional deve começar no topo — no mais alto deles. Quando um líder se esquece disso, é uma receita para o desastre.

## **A agonia da derrota**

Quando eu era criança, o Fusca era vendido por menos de US\$2 mil. Era fofo, divertido e, junto com a icônica Kombi, ele e sua marca representavam

os valores “hippies” de paz, amor e vida simples. Com o passar dos anos, a empresa também produziu carros mais voltados ao desempenho. Sempre gostei de Volkswagen; o primeiro carro de família que comprei quando minha filha Bianca nasceu foi um Passat.

Uma década atrás, o CEO da Volkswagen incumbiu a empresa de aumentar as vendas de motores a diesel nos Estados Unidos. Os líderes da empresa fizeram intensa pressão sobre seus engenheiros para fornecer a potência desejada pelos consumidores, apesar de também terem de passar pelos rígidos padrões de emissão de combustível dos EUA, que reduziam o desempenho do motor. Eles pareciam ter feito o quase impossível, e as vendas dispararam.

Mas, em 2015, engenheiros de fora da empresa, curiosos para saber por que os carros da VW nos EUA pareciam ter emissões mais baixas do que seus modelos europeus, descobriram que isso não era verdade. Os carros da Volkswagen nos Estados Unidos estavam sendo vendidos com um software “trapaceiro” que dava leituras falsas durante os testes de emissões. Simplificando: respondendo às ordens corporativas para se tornar a maior montadora do mundo, vários funcionários da VW criaram um plano envolvendo fraude deliberada.<sup>6</sup> A empresa acabou pagando US\$25 bilhões em multas, restituições e *retrofits* para mais de meio milhão de carros vendidos. Um funcionário norte-americano foi condenado a sete anos de prisão. O CEO renunciou e foi posteriormente acusado criminalmente por promotores alemães,<sup>7</sup> e a empresa ainda está tentando reconstruir sua reputação.

Ler sobre a queda da VW foi outro motivo para eu escrever este livro. O que a empresa fez me enfureceu como cliente. Eu tinha um daqueles chamados Volkswagens de baixa emissão. A empresa nunca recuperará minha confiança.

Como isso pôde ter acontecido? Como uma empresa pensou que poderia se safar de uma fraude dessas proporções? Vários especialistas em gestão pesquisaram a questão e escreveram sobre como, embora a VW tivesse um código de ética que proibia explicitamente a fraude, os líderes minimizaram sua importância, racionalizaram que o objetivo do sucesso justificava um comportamento antiético temporário e acreditaram que as consequências,

mesmo se eles fossem expostos, seriam mínimas. No que deu: os líderes da empresa priorizaram tanto as metas de desempenho, que criaram consequências catastróficas para a marca.<sup>8</sup>

Esse é um exemplo exuberante do que acontece quando um CEO deixa de liderar com Integridade Intencional. A busca por objetivos de curto prazo e a glória no mercado destruíram a reputação de uma marca antes lendária.

## **Aja de acordo**

Para qualquer CEO, a primeira tarefa é perceber que desenvolver o código que você deseja está dentro de seu escopo de atuação, mas ignorá-lo é uma renúncia ao seu dever. Se os principais líderes de uma empresa não estão dispostos a abraçar cada uma das cláusulas do código, então as cláusulas rejeitadas não deveriam estar no código. Tem de ser tudo ou nada, porque é isso que garante a adesão de todos os outros.

Quando converso com nossos funcionários, enfatizo que ninguém no Airbnb opera acima de nosso código. E é verdade — todos, do CEO ao nosso conselho e alta gerência, explicitamente aderem e apoiam o programa de Integridade Intencional. Pelas reações dos funcionários e por conversas individuais, posso garantir que o fato de que o que se aplica a eles também se aplica ao CEO é *muito* importante.

Obviamente, é o cúmulo da hipocrisia um CEO insistir em um código de conduta que ele ou ela não se sente obrigado a seguir. Com razão, as pessoas se ressentem da existência de dois conjuntos de regras. James Morgan, ex-CEO da Applied Materials, também enfatizou essa ideia: “Como líder, o caráter de sua organização nunca excederá o seu. Certifique-se de exibir cada característica e qualidade que deseja que seu pessoal tenha.”<sup>9</sup>

Claro, isso pode ser complicado. No dia a dia no escritório, os CEOs podem criar armadilhas de integridade para si próprios. Eles podem não necessariamente tomar uma decisão explícita de infringir a lei ou ignorar as próprias regras da empresa, mas podem racionalizar falsos dilemas. Por exemplo, um líder de fabricação de produtos químicos pode pensar: “Existem regulamentações ambientais que exigem que gastemos dinheiro no tratamento de resíduos, mas se eu ignorá-las agora e, em vez disso, investir o

dinheiro em P&D, podemos evitar completamente o problema de resíduos dentro de alguns anos. Violar a lei nesta situação restrita é uma decisão que apoia o bem maior, certo?!”

Outro exemplo é o proprietário de uma empresa considerar que as proibições sobre presentes sejam relevantes apenas para funcionários de nível inferior. Afinal, sua falta de sofisticação e julgamento podem deixá-los vulneráveis a pequenos subornos, enquanto o proprietário, é claro, sempre colocará as necessidades da empresa em primeiro lugar — então será que não é razoável assumir que não há necessidade de ser grosseiro ao rejeitar os presentes de um fornecedor ou parceiro? Receber presentes não é apenas uma regalia aceita no trabalho?

Esse tipo de racionalização influencia os demais, e é por isso que é tão importante para o CEO não apenas seguir as regras, mas também defender ativamente um comportamento íntegro entre os subordinados.

Um colega que trabalhou anteriormente na Amazon me contou sobre uma prática que o fundador e CEO Jeff Bezos repete a cada trimestre para moldar a integridade nos relatórios financeiros da Amazon. Bem, não há dúvidas de que Bezos é um líder controverso. Muitos críticos condenaram seu intenso foco no crescimento e uma certa insensibilidade com seus *stakeholders*, incluindo seus próprios funcionários e comerciantes em sua plataforma.

Mas meu colega diz que, quando se trata de relatórios financeiros, Bezos é implacável na exigência de que os números relatados pela Amazon tenham integridade. Ele e seu presidente do conselho se reúnem a cada trimestre e examinam os números que os diretores financeiros de cada grupo relatam. Bezos olha cada CFO nos olhos e pergunta: “Existe alguma entrada aqui que o deixa desconfortável?” É uma interação poderosa, específica e direta de um CEO que valida a integridade como um valor. Ela comunica que Bezos quer ouvir más notícias antes que elas voltem para assombrar a empresa. Ele não quer ter de defender previsões excessivamente otimistas. Essa é uma prática que outros CEOs deveriam imitar.

O empreendedor e investidor de risco Ben Horowitz me disse que costumava fazer algo semelhante quando era o CEO da Opsware. A cada trimestre, ele se reunia com sua equipe de contabilidade e detalhava

quaisquer números suspeitosamente positivos. De forma clara e consistente, ele dizia, nessas ocasiões, para não manipular os números ou violar quaisquer obrigações de contabilidade ou divulgação. Ele se lembra de ter dito uma vez: “Veja, se vamos ter prejuízos, podemos ir à falência. Mas não vamos para a cadeia. Não é apenas ‘fazer a coisa certa’ — você tem de ser muito explícito.”

Pensei na natureza crítica da liderança quando li *Bad Blood: Fraude Bilionária no Vale do Silício*, o livro de John Carreyrou sobre a ascensão e queda da empresa de testes de sangue Theranos. A preocupação do CEO e a ênfase em relatórios precisos pareciam ser o oposto do que vimos em Bezos e Horowitz. O livro fala de Elizabeth Holmes como uma CEO que repetidamente prometia demais, entregava de menos e mentia para encobrir problemas. Holmes lotou seu conselho de administração com pessoas famosas que não eram especialistas na área da empresa — o segundo no comando era também seu namorado —, e ela dizia para os investidores e sócios tudo o que achava que manteria a avaliação da empresa em alta no curto prazo. Resultado: a empresa faliu, e o nome Theranos agora é sinônimo de fraude e promoção vã. Holmes está enfrentando acusações criminais e responsabilidade civil por seu papel nessa falência.

Paul Sallaberry é um capitalista de risco que já ocupou cargos executivos sênior na Oracle e na Veritas. Paul me disse que acredita que a integridade deve ser tecida desde o início no DNA de uma empresa, um bordão que ele repete aos CEOs que treina: “Existe um mito de que há dois tipos de empresas: as antigas tartarugas de sangue nobre, que se preocupam com integridade e ética; e as empresas rápidas, ágeis e modernas. Isso está errado — você pode fazer as duas coisas. A única maneira de construir uma boa cultura é ter um sistema de valores do qual as pessoas queiram fazer parte. Quando você pede às pessoas para fazerem a coisa certa, você ganha confiança. Elas percebem que você fará a coisa certa. Caso contrário, você terá um monte de mercenários que zarpam na hora que os tempos ficam difíceis.”

Isso traz à tona outro elemento importante de integridade que a liderança de uma empresa deve incorporar: não jogar funcionários juniores na fogueira quando há um revés. Nesse sentido, eu respeito como a Starbucks

agiu após um incidente de 2018, no qual o gerente de uma filial da Filadélfia disse a dois afro-americanos que eles não podiam usar o banheiro porque não haviam comprado nada. O gerente acabou chamando a polícia quando os homens se recusaram a sair. Eles reclamaram com as autoridades, e a Starbucks recebeu fortes críticas na comunidade local e na mídia nacional.<sup>10</sup>

Em resposta, a Starbucks não entrou automaticamente em negação. Seu fundador e presidente executivo, Howard Schultz, falou longamente sobre o incidente e não o descartou como um erro do gerente da loja. Ele repetidamente disse que a empresa havia criado o problema, porque sua política sobre permitir que as pessoas ficassem na loja sem consumir era vaga. A empresa dedicou tempo para ser mais cuidadosa, criando uma política que permite que indivíduos fiquem dentro de uma Starbucks ou usem o banheiro independentemente de serem ou não clientes pagantes, desde que não sejam inconvenientes ou descorteses. A Starbucks também fechou suas portas por meio dia para fornecer aos funcionários “orientação sobre preconceito racial”, e o CEO Kevin Johnson falou publicamente sobre a importância de ouvir os clientes, as comunidades e os parceiros na formulação dessa nova política.

Nessa situação, a Starbucks reconheceu diretamente que a ambiguidade é inimiga da integridade. Diretrizes vagas e respostas caso a caso aos desafios resultam em decisões tendenciosas ou convenientes que podem moer o caráter de uma empresa. Elas podem afastar clientes e prejudicar a moral. A tomada de decisão impulsiva e inconsistente é algo que os funcionários também notam. Eles param de confiar na administração. Eles param de acreditar que seus problemas serão tratados com justiça e de acordo com seus méritos.

## **Sem exceções**

No Airbnb, é claro, tivemos de lidar com imprevistos. Mas acredito que nosso CEO e nossa equipe executiva não mediram esforços para identificar dilemas antes que eles ocorressem, bem como o melhor caminho a seguir — uma ideia muito melhor do que resolver a bagunça depois de feita.

Por exemplo, desde 2018, temos uma regra que diz que ninguém na equipe executiva tem permissão para manter um relacionamento romântico com um funcionário do Airbnb. E ponto final. Sem exceções. Cada um de nós, solteiro ou não, incluindo Brian, específica e pessoalmente, concordou em cumprir essa regra. Admito que, quando a abordei pela primeira vez com a equipe executiva, alguém riu e disse: “Estamos todos em um relacionamento sério ou casados. Não será um problema.” Eu ressalttei que muitos dos casos #MeToo envolviam executivos casados. Ninguém riu disso, e, após um breve silêncio, todos nós concordamos.

Alguns executivos e amigos com quem conversei sobre essa política ficaram chocados. Não é radical — até mesmo cruel — proibir um relacionamento consentido entre adultos? Veja, nós vimos muitos executivos e empresas se enroscarem nisso. Nós, do Airbnb, decidimos que o potencial para problemas complicados no trabalho decorrentes de relacionamentos românticos é muito grande para arriscarmos, então insistimos nessa regra.

A proibição a relacionamentos se limita à equipe executiva, pois a dinâmica de poder é tal, que um líder sênior pode fazer um funcionário júnior se sentir pressionado em determinadas situações. No Airbnb, outros relacionamentos românticos envolvendo funcionários estão liberados, desde que uma pessoa não esteja sob o comando da outra. Se você trabalha com vendas e desenvolve um relacionamento com alguém da logística, não há relacionamento de subordinação e nenhum problema. Se você é um gerente de atendimento ao cliente e se sente atraído por alguém que se reporta a você, não deve manter esse relacionamento. Se um relacionamento florescer apesar dessa regra, o funcionário sênior é responsabilizado por violar o código de ética.

Nossa regra se estende a qualquer pessoa que tenha uma relação de controle sobre outro funcionário. Por exemplo, suponha que um determinado profissional de recursos humanos seja responsável pelo suporte a uma equipe de vendas. Embora não haja um relacionamento formal de subordinação, esse profissional de RH tem uma relação de controle com a equipe que apoia — ele ou ela está ciente de quaisquer investigações e problemas de desempenho na equipe. O funcionário de RH tem acesso a

informações confidenciais sobre salários e bônus de cada membro da equipe. Esse profissional de RH não poderia ter um relacionamento amoroso com alguém da equipe subordinada sem prejudicar sua imparcialidade e capacidade de desempenhar suas funções.

O presidente do conselho pode ser chamado para investigar uma reclamação sobre literalmente qualquer funcionário, portanto, eu não estaria autorizado a manter qualquer relacionamento romântico no trabalho enquanto estivesse nessa função — ou na minha função atual de dirigir nosso escritório de ética. Claro, um presidente de conselho poderia se recusar a fazer uma investigação, mas haveria especulação e fofoca que distrairia todos os envolvidos e levantaria questões sobre o que estava acontecendo nos bastidores. O bom senso diz que a solução é que os líderes seniores não devem se envolver romanticamente com nenhum funcionário.

Existem líderes que lidam com essa questão de forma diferente, e eu os considero éticos. Alguns contam com divulgações oportunas e um compromisso de transferir os funcionários para evitar um relacionamento em uma cadeia de comando. Não acho isso ideal. No momento em que a divulgação acontece, já existe um relacionamento e já houve alguma fofoca ou atividade. As pessoas não se veem em uma sala lotada e sentem pressa de relatar sua atração.

Mesmo que um relacionamento seja aberto e divulgado, isso não resolve o problema. Haverá situações em que o funcionário júnior terá uma ampla consciência das coisas que estão acontecendo na empresa devido ao seu relacionamento com o alto escalão ou outro executivo sênior. Haverá uma percepção, certa ou não, de que o funcionário júnior tem um controle interno sobre as melhores oportunidades de trabalho e promoção. E como um gerente pode disciplinar com eficácia um funcionário júnior se essa pessoa tem um ombro solidário no topo da empresa?

Em vez disso, nós, como equipe executiva, chegamos a um acordo: não buscar uma exceção ou transferir uma decisão sobre isso para outra pessoa. Se eu sentir necessidade de manter um relacionamento amoroso com um funcionário, procurarei outro cargo em outra empresa.

## **Privacidade do cliente**



A privacidade dos dados do cliente é outra área em que as empresas devem ter regras específicas para desencorajar excessos por parte dos funcionários. O Airbnb tem regras firmes sobre impedir os funcionários de acessar dados do cliente por qualquer motivo que não seja para realizar funções oficiais.

A Uber aprendeu em 2016 a importância de seguir esse tipo de regra, depois que surgiram reportagens sobre uma funcionalidade chamada “God View”, ou “Visão de Deus”, em tradução literal. Em essência, funcionários da Uber criaram uma ferramenta que permitia rastrear em tempo real qualquer usuário. Eles se tornaram tão cheios de si por causa disso, que um executivo da Uber de Nova York certa vez recepcionou uma jornalista ainda no meio-fio, quando ela saía de um Uber. Eles tinham uma entrevista marcada, e ele a cumprimentou dizendo: “Eu estava rastreando você.” Um ex-chefe de segurança pediu demissão e processou a empresa, alegando que os funcionários costumavam acessar dados de políticos e celebridades.<sup>11</sup>

Segundo relatórios tornados públicos, funcionários também usaram a ferramenta para espionar viagens de ex-companheiros, amigos, familiares e paqueras, dentre outros. Quando o abuso foi denunciado, os usuários ficaram indignados, e a empresa posteriormente pagou multas, concordando em permitir, durante os próximos vinte anos, auditorias de privacidade pela Federal Trade Commission [órgão governamental norte-americano responsável por, dentre outras coisas, proteger o consumidor]. A mensagem para as empresas era clara: o sigilo dos dados do cliente deve ser respeitado pelos funcionários, evitando o abuso generalizado.

## **Lentes diferentes, filtros diferentes**

Esses são, então, dois elementos específicos do código do Airbnb, e eu expliquei como o código, de certa forma, exige mais dos executivos seniores do que da base. Agora, não há dúvida de que alguns CEOs de outras empresas ficam desanimados com a ideia de regras específicas como essa. Há uma tradição de negócios que celebra os rebeldes e até os torna os mais famosos. Estou pensando em empreendedores como Steve Jobs, por exemplo, ou Richard Branson ou Ted Turner. Quando Jobs estava começando como engenheiro na Atari, ele era famoso por ir a todos os

lugares descalço, e mais tarde, transformou o ato de rejeitar o *establishment* e as regras no grito de guerra da Apple.

Cultivar uma cultura empresarial em que os funcionários se assemelham a um alegre bando de piratas que cospem no olho da concorrência pode criar uma marca singular. Às vezes, também pode ser uma vantagem de recrutamento. E é claro que isso pode ser feito de forma ética. Mas há um momento em que “peça perdão, não permissão” pode sair pela culatra. Se não houver diretrizes sobre qual é o limite e o que significa cruzá-lo, pessoas de alto astral podem perder o controle e atirar umas às outras em detrimento das demais e, eventualmente, da empresa.

Vamos voltar à questão de relacionamentos na empresa. Alguns CEOs acreditam claramente que conquistaram o direito de julgar quando e se um relacionamento consensual com outro funcionário ou parceiro adulto é um problema. Eles veem seu papel como um propulsor do preço das ações, ponto final. Se seu desempenho for alto, eles sentem não merecer restrições por nenhuma regra.

Pode ter havido uma época em que esse argumento refletia as normas populares. Mas os tempos mudaram. Posso citar alguns CEOs que provavelmente concordavam com a ideia de que são responsáveis apenas pelos resultados financeiros — Harvey Weinstein, Les Moonves e Steve Wynn vêm à mente. Todos eram CEOs poderosos e autoconfiantes que perderam seus postos depois que surgiram muitas acusações de relacionamentos inadequados que duraram muitos anos. Todos eles defenderam suas ações no contexto de relacionamentos “consensuais”, mesmo quando suas acusadoras alegavam que intimidação — ou coisa pior — estava envolvida. Também é importante notar que, em todos os casos, repórteres — e, no caso de Wynn, agentes governamentais — descobriram evidências de que outros funcionários e executivos sabiam de seus comportamentos e até mesmo organizaram atribuições ou ajudaram a encobrir o que o CEO estava fazendo. *As consequências de relacionamentos românticos inadequados no trabalho quase nunca permanecem confinadas ao “consentimento entre adultos”.*

Definir o tom certo no alto escalão também envolve o difícil dilema de como os CEOs tratam funcionários altamente valorizados ou “favoritos”

quando esses indivíduos abusam de seu poder ou violam regras. A maioria de nós já viu em um momento ou outro o fenômeno do “menino ou menina de ouro”, muitas vezes um carismático executivo de vendas, negociador ou programador que pode ser visto por toda a empresa como alguém que, aos olhos do CEO, “é incapaz de errar”.

Já é ruim o suficiente quando os mascotes do CEO irritam os colegas em uma miríade de atitudes corriqueiras — quando agem feito um imperador frente à equipe de apoio, estacionam nas vagas alheias ou estão sempre muito ocupados para comparecer às reuniões “obrigatórias”. Mas o que fazer quando eles apresentam números recordes de vendas no mesmo mês em que são acusados de assédio sexual ou abuso de dados de clientes? Vimos muitos exemplos em que a resposta oficial foi um acobertamento e um acordo silencioso. Acho que esses dias estão chegando ao fim, graças ao #MeToo e aos funcionários ativistas, que estão exigindo mais responsabilidade. Uma cultura que usa acobertamentos para responder a violações da ética tem um problema sério que vai além de qualquer incidente individual, espalhando-se por toda a empresa.

Imagine que seu funcionário mais valioso — o de melhor desempenho — acaba de assediar alguém no escritório. Qual consequência você está disposto a fazê-lo sofrer? Tratar o infrator com menos severidade do que outra pessoa que fez a mesma coisa depois de você ter criado uma regra supostamente rígida não é o caminho da integridade. Você corre o risco de incitar uma revolta silenciosa — ou nem tão silenciosa.

A maioria dos CEOs gosta de ter a palavra final. Eles gostam de sua liberdade. CEOs narcisistas levam isso ao extremo. Mas pessoas maduras entendem que, em última análise, muitos empregos implicam em sacrifícios à vida pessoal, às amizades e à liberdade, seja trabalhando muitas horas ou não podendo negociar ações quando você é um *insider*. Todos devem cumprir a lei, mas ninguém é obrigado a trabalhar para uma empresa com uma política de ética tão detalhada. Com o tempo, em uma empresa ética, a política evoluirá para acompanhar as normas sociais, questões de recrutamento e outras variáveis.

## **Seis mil vice-presidentes de ética**

Em certo sentido, gostaria que cada pessoa em nossa empresa se considerasse um agente de ética, um guardião de nossa marca. Não somos perfeitos, todos sabemos que não somos, e tratamos a integridade como uma jornada na qual podemos tropeçar, não como um item para riscar da nossa lista de afazeres. Nós encorajamos ativamente questionamentos e denúncias relacionadas à ética, e qualquer esforço para intimidar alguém para não relatar uma violação que tenha experimentado ou observado também é proibido. Além disso, a lealdade pessoal não é uma defesa ou um valor de trabalho que se eleva acima dos outros.

Quero enfatizar três funções e entidades específicas que também representam a ideia de liderança ética por um “chefe”.

## **Liderança do conselho**

Se a cobertura da mídia de vários escândalos e revelações nos últimos anos trouxe um tema subjacente, é este: onde estava o conselho? Em última análise, os conselheiros têm o dever fiduciário para com os acionistas de proteger seus ativos. Embora o CEO tenha autoridade operacional, o conselho pode demiti-lo. Uma desculpa que os conselhos costumam dar quando uma empresa fica fora de controle ou um executivo age de forma inadequada é que o CEO escondeu deles o que realmente estava acontecendo.

Os conselhos estão recebendo cada vez menos simpatia por essa postura. Um artigo da *Corporate Counsel* destacou um ponto importante e oportuno: “O movimento #MeToo tem sido um catalisador de mudanças em todos os negócios e na sociedade. Isso forçou um destaque da cultura como um ativo corporativo crítico. Conselhos com visão de futuro devem aproveitar o momento para aprimorar as práticas de governança corporativa e reimaginar um local de trabalho que tenha uma cultura segura, inclusiva, justa e saudável, voltada para a criação de valor a longo prazo.”<sup>12</sup>

Em alguns casos, investidores entusiastas dominam o conselho a tal ponto, que se tornam parte do problema. No outono de 2019, a empresa de escritórios compartilhados WeWork, sediada em Nova York, de repente ocupou os holofotes do escândalo ao atrasar e retirar sua tão aguardada

abertura de capital. No primeiro semestre do ano, a empresa já havia perdido US\$1,3 bilhão de seus US\$1,5 bilhão de receita, mas o importante era a governança corporativa. A WeWork foi exposta como um desastre ético. Seu cofundador, Adam Neumann, rapidamente deixou a empresa em meio a acusações de informação privilegiada, contratação de familiares para cargos importantes, viagens no luxuoso jato corporativo de US\$60 milhões e incentivo ao consumo excessivo de álcool e a festas selvagens da empresa.

Onde estava o conselho? Bem, um assento do conselho pertence ao SoftBank, em que Vision Fund investiu mais de US\$10 bilhões. Em 2018, o presidente do SoftBank, Masayoshi Son, zombou de quão conservadores ele achava que muitos investidores de tecnologia estavam sendo, de acordo com o *Los Angeles Times*. “Por que não crescemos como o *big bang*?”, ele declarou à Bloomberg. “Outros acionistas tentam criar pequenas empresas certinhas e refinadas. E eu digo: ‘Vamos para cima. Não precisamos ser refinados. Não precisamos de eficiência agora. Vamos lutar pesado’.”<sup>13</sup> Enquanto isso, em 2017, Neumann contou à *Forbes* sobre uma conversa que teve com Son: “Masa se vira para mim e pergunta: ‘Em uma luta, quem ganha — o cara inteligente ou o louco?’ Eu respondo: ‘O cara louco.’ E ele olha para mim e diz: ‘Você está certo, mas você e [o cofundador de Neumann] não são loucos o suficiente’.”<sup>14</sup>

Deveríamos nos surpreender se um empreendedor ousado como Neumann, regado com bilhões em dinheiro e exortado por um investidor icônico a “explodir”, virasse um... bem, *big bang*?

Os princípios que defendo no restante deste livro não significarão nada, a menos que os CEOs os adotem e os conselhos monitorem a implementação deles pelo CEO — e exijam as informações de que precisam para fazer isso.

## **Diretor jurídico**

A segunda função de liderança ética específica e relevante em uma empresa razoavelmente grande seria o diretor jurídico. Eles têm um amplo escopo de responsabilidade. Devem monitorar questões operacionais de conformidade com os regulamentos, tanto das leis dos Estados Unidos quanto das estrangeiras, e as ações judiciais em andamento. Devem intervir em

contratos, acordos, litígios e desafios relacionados aos funcionários. E, em um nível mais alto, devem fazer parceria com a equipe de liderança para descobrir como dizer sim à inovação e às ideias criativas que podem acarretar certos riscos ou elementos difíceis de prever.

O papel do diretor jurídico é inquestionavelmente secundário ao do CEO em termos de definir o tom e reforçar a ética como uma prioridade, mas quando esse papel existe, é fundamental para a implementação da Integridade Intencional. Essa posição é uma das poucas que verificam operacionalmente os líderes seniores, incluindo o CEO, quando eles saem do caminho, e a equipe jurídica é vital para garantir que as leis e regulamentos relevantes sejam interpretados corretamente e consistentemente pelos gerentes da empresa. Esse descuido às vezes pode ser criticado por gerentes que preferem interpretações mais relaxadas, e isso é esperado. Mas a equipe jurídica tem o dever profissional de respeitar a lei e dar bons conselhos. Um diretor jurídico que exiba um comportamento ético questionável é, em minha opinião, um risco grave.

Fiquei consternado, como sei que outros diretores também ficaram, quando li sobre a controvérsia envolvendo o diretor jurídico da Alphabet, David Drummond. Conforme relatado pela primeira vez no *New York Times* em 2018 e mais recentemente em um artigo de 27 de agosto de 2019 para o *Medium*, uma advogada de contratos do Google chamada Jennifer Blakely disse que ela e Drummond começaram um caso em 2004.<sup>15</sup> Drummond era, então, conselheiro jurídico do Google, e Blakely era um membro de sua equipe. Em 2007, ele teve um filho com ela. “Depois que nosso filho nasceu, recebi uma ligação do RH notificando-me de que um de nós teria que deixar o departamento jurídico onde David era agora diretor, então fui transferida para o departamento de vendas, apesar de não ter nenhuma experiência na área”, escreveu ela no *Medium*.<sup>16</sup>

Insatisfeita com sua nova função, Blakely deixou o Google um ano depois. Ela afirmou que, antes do nascimento da criança, Drummond nunca contara a ninguém no Google sobre o relacionamento deles, apesar de saber que o Google tinha uma política que proíbe relacionamentos entre subordinados diretos. Drummond posteriormente divulgou um comunicado admitindo que eles tinham um filho, mas ele alegou que havia “dois lados” na história e