

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Instituto Ethos (ETH)

## Trilha para o desenvolvimento sustentável

História de [Marcelo Linguitte](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 27/07/2008

---

Instituto Ethos

Depoimento de Marcelo Linguitte

Entrevistado por Márcia Ruiz (P/1)

São Paulo, 29 de maio de 2008

Realização Instituto Museu da Pessoa.Net

Entrevista nº ETH\_CB032

Transcrito por Michelle de Oliveira Alencar

Revisado por Izadora Telles

P/1 – Bom, Marcelo, boa tarde.

R – Boa tarde.

P/1 – Eu gostaria que você me desse o seu nome completo, local, e a data de nascimento.

R – Marcelo Abrantes Linguitte, São Paulo, 05 de outubro de 1967.

P/1 – E qual é a sua formação, Marcelo?

R – Eu sou engenheiro civil.

P/1 – E a sua atividade atual?

R – Uma consultoria, chama Terra Mater, na área de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

P/1 – E há quanto tempo você tem essa consultoria? Você trabalha...

R – Há dois anos, desde 2006, quando eu saí do Instituto Ethos.

P/1 – E me fala um pouquinho como é que você conheceu o Instituto Ethos?

R – Conheci... Bom, o superintendente do Ethos, o primeiro superintendente do Ethos, o Má Neto, Ademar de Oliveira Neto, era colega, amigo nosso, amigo do meu sogro e a gente se conheceu, enfim, quando meu sogro vinha de Recife, meu sogro vinha pra São Paulo a gente saía a noite a turma e tal. Eu conheci o Má Neto. Eu comecei a fazer o mestrado na Poli e uma das disciplinas tinha a ver com ONG e eu fui procurar o Má Neto pra que ele me falasse um pouquinho sobre isso pra mim. Era um momento que ele tava saindo da Fundação, enfim, mas indo pra Ashoka e indo para os Estados Unidos também, ele ficou aqui e depois foi para os Estados Unidos, mas sempre que vinha a gente se encontrava, batia um papo, ele me apresentava pessoas com as quais eu poderia conversar pra entender um pouco desse terceiro setor. Aí teve um momento que eu comecei a gostar. Eu trabalhava num banco, numa instituição financeira, tava bem, mas pouco, talvez, frustrado com aquilo que eu fazia, né? E aí

surgiu uma oportunidade numa das vindas do Má Neto, em 98, ele disse: “Olha, o Oded Grajew, conhece?” “Não, conheço, da Fundação Abrinq.” “Então, tá montando uma nova organização sobre o tema responsabilidade social, conhece?” “Não, nunca ouvi falar o tema, tal.” “Não, é um tema novo e a gente não conhece muito bem, mas você tá a fim de conhecer? Tem uma vaga e tal pra trabalhar com empresas, você trabalhou a vida toda com empresas”. E assim foi, eu conversei com o Oded, a gente conversou umas duas vezes com o Oded, com a Mara, com a Maria Cristina Nascimento e foi. Começou então setembro, outubro, entre setembro, outubro de 98 a gente começou a trabalhar lá no Ethos, na Francisco Leitão, né?

P/1 – E você começou fazendo o que, Marcelo?

R – A minha atividade inicial. Bom, enfim, como o escritório era pequeno, tava começando, era um pouco de tudo, né. Organizar eventos, ajudar na conferência... A Cláudia Camillo, que era gerente administrativo, não era gerente administrativo, mas assessora administrativa na época cuidou da conferência, mas a gente apoiava. Mas, basicamente, a função era trazer novos associados pro Instituto, então, empresas associadas, captar recursos pro Instituto e, enfim, organizar aquilo que fosse necessário eu organizar. Com o passar do tempo, o crescimento da organização, aí eu comecei a assumir outras funções. Então, além de trazer novos associados, captar recursos no Brasil e no exterior, representar o Ethos institucionalmente, administrar ou mobilizar uma rede de relacionamentos do Ethos, como com entidades empresariais, fazer parcerias com entidades no Brasil e no exterior, enfim, aí a coisa foi se desenvolvendo até que eu assumi a função de gerente de relações institucionais e internacionais do Instituto, posição que eu mantive aí até 2006, quando eu saí do Instituto.

P/1 – Me fala uma coisa, Marcelo, me conta um pouquinho como é que era uma coisa tão nova, não é, em 98, como é que era você chegando nas empresas pra captar novos associados. Quais eram as dificuldades? Me fala um pouquinho de como se estabeleceu essa relação com as empresas.

R – Olha, no começo não foi fácil porque nem a gente sabia exatamente o que significava responsabilidade social em termos, assim. Nosso conhecimento era muito limitado, um pouco aquilo que a gente lia nos materiais do Biersar (?) que era o nosso parceiro, que lia no site, que procurava um pouco de informação ali, conceitos que a gente ia montando, o que o conselho nos orientava. Então transmitir alguma coisa que você não tá completamente seguro em transmitir não é muito fácil. No começo, acho que teve um papel muito importante, como até hoje, quer dizer, mas acho que no começo teve um papel muito importante do Oded em abrir as portas, então, muitas vezes, quando a gente chegava pra conversar com as empresas o caminho já tava trilhado, já tava aberto, a gente consolidava as associações, as parcerias, etc. Em alguns casos, não, né, então a gente tinha que conversar com as empresas e mostrar o que era responsabilidade social e, no começo, era sempre uma associação com ação social inevitavelmente: “Não, a gente cuida de uma creche, a gente não sei o quê”. Eu fui, me lembro uma vez, que eu fui visitar uma usina de cana-de-açúcar em Pernambuco e o dono da usina nos mostrou uma escola que ele tinha, enorme, muito bonita, muito bem cuidada e tal. “Não, isso é o que a gente faz pra comunidade, pros nossos trabalhadores, os filhos dos nossos trabalhadores estudam aqui, não sei o quê”, a gente tava almoçando, no meio do almoço toca o celular dele: “Não, não, isso aqui não dá, o fiscal esteve aqui mas a gente teve que pagar um dinheiro pra ele não multar a gente, mas tudo bem” e aí virou, mudou de assunto. Quer dizer, então responsabilidade social era uma coisa que pra ele não fazia muito sentido como negócio, então esse foi um grande desafio: falar, estabelecer essa relação, como é que você botava isso nos negócios. E acho que com os indicadores do Ethos, aí a gente começou a dar mais concretude para o discurso da gente, embasar o que a gente falava e, realmente, algumas práticas possíveis da empresa desenvolver, não é? No começo era muito, como acho que não poderia ser diferente, um discurso superficial, um discurso que tinha um certo nível de generalidade porque não poderia ser diferente, a gente tava começando a conhecer o tema. No mundo todo, talvez, uma ou outra organização tinha um conceito um pouco mais sofisticado, mas foi muito no espírito voluntarista e, enfim, e da boa vontade das empresas também, em nome do Oded, quer dizer, e dos conselheiros que estavam, orbitavam em torno do Ethos. Então, mas não foi muito fácil, não.

P/1 – E como é que você estruturou essa questão dos indicadores, Marcelo? Como é que foi esse processo, fala um pouquinho pra gente, porque depois você coloca isso como um facilitador pra essa parceria, né?

R – A gente começou a perceber que faltava uma ferramenta que as empresas pudessem medir o seu desempenho e, de uma certa forma, trazer resultados mais concretos pra ela. “Tô bem ali, tô bem aqui, tô mal ali”. A gente tinha na primeira publicação do Ethos, que são os primeiros passos, que era uma adaptação do, uma aplicação do Biersar que chamava, não me lembro o nome, bom, mas adaptado do Biersar, tinha um check list no final, mas um check list que não dava muito resultado. Tipo check list de revista Nova, como você tá, tá aqui, somos pontos, não tinha muita consistência relativamente ao que a gente vê hoje, claro. Então os indicadores do Ethos foi uma tentativa de a gente dar um instrumental para as empresas da forma que elas pudessem avaliar as suas práticas e saírem do discurso para a prática. Quando a gente falava sobre esse tema todo mundo concordava, mas por que que as coisas não aconteciam? Porque não incorporava. E uma forma de incorporar é você dar ferramentas. E aí teve, o Ethos contratou uma empresa de consultoria, duas pessoas que haviam saído da McKinsey nos ajudaram a desenvolver. Fizemos uma compilação muito grande de materiais, de referências, de normas, de critérios internacionais e nacionais, prêmio nacional de qualidade, não sei quê, parará. E nos apresentaram um material com formulário que, segundo a visão deles, estava bem adequada e poderia ser utilizada, mas que era efetivamente muito complexo. Aquilo não tava agradando, não agradou a ninguém e o Má Neto se debruçou sobre um dos capítulos pra tentar desenvolver uma forma mais adequada, e ele chegou na forma que são hoje os indicadores, né? E a partir dali eu tava junto com o Má Neto, e com mais umas duas outras pessoas, e a gente, uma ou duas pessoas, e a gente acabou replicando aquele modelo que ele criou pro restante dos indicadores, né, pro restante das aplicações, então teve uma participação. Então foi muito assim, foi uma tentativa de dar mais concretude e fazer com que as empresas saíssem do discurso para a prática. Então eu acho que foi um divisor de águas pra gente.

P/1 – Você colocou também um pouco no histórico da sua narrativa que teve um momento que você assume, também, as relações internacionais, né? Como é que o Ethos viu isso, essa estratégia de, na verdade, sair pra fora nas relações, estabelecer essas parcerias e tal. Como é que foi isso dentro do Ethos?

R – A princípio não foi uma estratégia pensada. Foi algo que veio acontecendo porque o tema começou a crescer muito no mundo todo, e no Brasil de forma particular. E o trabalho do Ethos, por conta de diversas razões, publicações, participações, convites ou do Oded, que já era conhecido por conta do trabalho da Fundação Abrinq, o trabalho do Ethos começou a ficar conhecido e, principalmente depois dos Indicadores começou a assumir um papel mais relevante, as pessoas: “Poxa, o que tá acontecendo no Brasil nesse tema de responsabilidade social?” E a gente começou a ser chamado pra dar palestra aqui, pra compartilhar experiência, alguns países da América Latina pediram pra traduzir publicações nossas, então a gente começou a perceber: tem alguma coisa acontecendo, isso tem uma repercussão lá fora, então é melhor a gente se preparar. E aí sim a gente começou a se preparar, montou uma área. Inicialmente, a gente não tinha uma área e aí a gente começou a estruturar, estabelecer algumas estratégias. Então, ok, o Pacto Global das Nações Unidas, tem que posicionar com o Pacto Global. E a gente começou a ver em quais daqueles locais, ou quais daqueles fóruns, ou ambientes, ou organizações com as quais a gente gostaria de estabelecer parcerias e tá, de alguma forma, lidando com elas. E aí começou-se a estruturar isso. Eu vejo que o Ethos ele tem um papel internacional bastante relevante porque ele também conseguiu trazer algumas iniciativas internacionais, como o Geary, pra ter uma relevância. E ao mesmo tempo que o Ethos fez isso, o Geary deu uma, por exemplo, ou o Global Compact, um outro exemplo, deu uma relevância internacional pro Instituto. Quer dizer, eu acho que essas organizações viram no Ethos uma oportunidade de estar presente no Brasil e, em contrapartida, deram uma possibilidade do Ethos se posicionar internacionalmente. Uma organização como o Fórum Empresa, que é uma organização de, é uma plataforma de organizações como o Ethos que está em vários países da América Latina, quer dizer, então o Brasil tem o Ethos, a Argentina tem Arce, no Uruguai, Deres, então se juntaram e formaram uma ligação que chama Fórum Empresa que congrega, é tipo de uma associação dessas organizações. E o Ethos teve um papel muito importante nessa organização de fortalecer, porque já tinha uma experiência, mas também aproveitou um pouco o embalo, instrumentalizou um pouco o Fórum Empresa a seu favor, de acordo com as suas estratégias, pra poder também se posicionar na América Latina como que, como tendo o grande objetivo através, por exemplo, com o Programa Latino Americano de Responsabilidade Social. Então, no início, não foi um movimento pensado, uma estratégia definida, inclusive no próprio conselho do Instituto Ethos era muito, teve muita discussão com relação a estes aspectos. Havia conselheiros que achavam que o Ethos deveria ser uma organização eminentemente brasileira, havia outras organizações que achavam, outros conselheiros que achavam que o Ethos deveria ser uma organização brasileira, mas com uma atuação no exterior, nunca se pensou no Ethos sendo uma organização internacional. Mas sempre uma organização brasileira com atividades, projetos no exterior. Mas mesmo isso, até hoje no conselho, agora tá mais tranquilo porque o Ethos tem um conselho internacional que a gente montou em 2005, foi a primeira reunião do nosso conselho em 2005, não, espera aí um pouquinho, 2004, 2004-2005. Em 2004, então, ocorreu a primeira reunião e aí hoje já tá mais consolidado, mas foi um processo de aprendizado, não foi algo estruturado. Depois o Ethos começou a perceber as oportunidades e começou também a se posicionar politicamente pra fortalecer a sua posição aqui no Brasil.

P/1 – Me diz uma coisa, você nos contou que você acabou saindo em 2006 do Ethos, por que saiu?

R – Olha, acho que teve algumas questões aí. Teve uma questão pessoal, minha de, uma questão familiar, eu me lembro que na época minha esposa pediu para separar [risos], e aí, enfim, o salário que eu tinha não era suficiente pra manter a minha casa e a dela e com as crianças e tal. Então, aí eu achei que deveria tomar uma alternativa e buscar novos rumos que eu achava que poderia ter um resultado maior, isso por um lado. Mas, quer dizer, tem um pano de fundo, eu acho que eu cheguei, pela minha perspectiva, num determinado patamar no Instituto Ethos que ali, dali não sairia. Quer dizer, hoje tem uma outra estrutura, tem um gerente executivo, o João, tem o Paulo que agora é vice-presidente executivo, mas tem um limite pra crescimento dentro de uma ONG, como se fosse uma pequena empresa ou uma empresa familiar. Então chegou num determinado momento que eu vi, bom, eu não tenho muito pra onde seguir, quer dizer, eu vou continuar fazendo, eu acho que eu gosto do salário, que a remuneração era bastante boa, absolutamente, mas o que eu vou, como eu vou me desenvolver? Eu tava na época com 38 anos, aí falei: “Bom, se eu não tomar uma atitude agora, por conta dessa minha situação pessoal e por conta, também, de uma perspectiva no âmbito profissional, não saio”. E aí foi um processo de reflexão que demorou, mais ou menos, uns quatro, cinco meses: conversa com Oded, conversa com o Ricardo, pensa daqui, pensa de lá e vem, vai, conversa com o Má Neto que acha não sei o que. Até que eu assumi e falei: “Não, eu vou sair, vou montar uma empresa que faça consultoria, que faça gestão de empreendimentos também, que busque desenvolver projetos”. E foi isso, quer dizer, acho que tá dando certo, a gente tem crescido bastante, acho que por conta dessas minhas atividades no exterior, hoje a gente tem mais cliente fora do país, do que dentro do Brasil, né, a gente tá tentando fazer um movimento de fortalecer os clientes aqui no Brasil, com a nossa atuação aqui no Brasil. E a coisa tá indo bem, graças a Deus.

P/1 – E, Marcelo, me fala um pouquinho, essa sua consultoria, essa sua empresa, ela faz exatamente o quê? Eu queria que você explicasse um pouquinho pra gente.

R – Ela, a Terra Mater, é uma consultoria que trabalhava gestão do negócio, e a gente busca levar o tema de sustentabilidade na gestão do negócio. O quê que significa isso? Quer dizer, como outras consultorias em gestão de sustentabilidade, a gente busca observar os processos de negócio, e aí tem uma característica minha porque eu trabalhei em banco durante oito anos, e trabalhei na área de processos de engenharia, então eu acho que as empresas mudam muito se você trabalhar os processos. A gente busca avaliar os processos empresariais, então, com processos empresariais e ver quais os componentes econômicos, sociais e ambientais que existem em cada um desses processos e ver como é que a gente pode melhorá-los, de tal forma a fortalecer o lado econômico e ter uma contribuição social e ambiental. Então a gente observa, assim, o nosso negócio é gestão, gestão de negócios só que de uma, de um ponto de vista da sustentabilidade. Então a gente faz absolutamente o que uma consultoria de negócios faz, mas com essa visão de sustentabilidade por um lado e, por outro lado, a gente tem alguns produtos que a gente oferece pras empresas pra elas patrocinarem, e a gente faz a gestão desses produtos quando for em um evento, por exemplo.

P/1 – E quando você faz essa gestão de negócio, você se utiliza de indicadores do Instituto Ethos também, ou não?

R – Eu utilizo. Uma parte é utilização no diagnóstico, no diagnóstico dos problemas, nas dificuldades de oportunidades, a gente utiliza os indicadores do Ethos em parte. Quer dizer, nem sempre é possível utilizar todos os indicadores, a gente tem um processo que a gente faz de diálogo, de entrevistas, de discussão grande. Por exemplo, a gente tá trabalhando com uma empresa da Colômbia agora, uma empresa de

cimento grande, a maior empresa colombiana que a gente fez quase 300 entrevistas num universo de 15 mil funcionários. E fora isso, a gente desenvolveu uma pesquisa on-line, então outros 450 responderam. Então a partir daí você começa a ver perspectivas do stakeholder, porque questionar os indicadores do Ethos é muito da perspectiva da empresa, né? Então você reúne um grupo de trabalho, é rico, é um processo importante, mas falta perspectiva do stakeholder, a perspectiva externa. Então a gente busca olhar esse lado, olhar como está o sistema de gestão, os sistemas de governança, planejar uma estratégia de como uma empresa gerencia suas contas, parte financeira, compras etc. E traz os indicadores como complemento a todo esse mosaico que a gente analisa no final. Então se a gente utiliza, sim, como parte os indicadores.

P/1 – Eu queria que você me falasse um pouco sobre como você avalia a sensibilização e o engajamento das empresas brasileiras nessa questão do movimento de responsabilidade social.

R – Eu tenho a sensação, Márcia, né? Eu tenho a sensação, Márcia, assim, que depois que eu comecei a trabalhar com a consultoria, eu acho que eu me desiludi um pouco com a pureza de intenção das empresas. E eu não acho que sejam erradas, quer dizer. Eu acho que, se por um lado as ONGs como o Ethos buscam uma transparência, uma prática ética por ser bom fazer isso, por outro lado as empresas buscam o resultado. não apenas financeiro, mas a melhoria de ambiente de trabalho, maior produtividade, redução de custos, isso é bastante justo, né? O grande desafio é a gente encontrar esse ponto de equilíbrio do ganha-ganha, quer dizer, onde um ganha o outro ganha. Mas o que eu tenho visto é, assim, são poucas as empresas que realmente se movimentam nesse sentido porque acreditam, porque acham que esse é o papel delas socialmente falando, papel como empresas. Eu não vou citar nomes porque, enfim. Mas também são poucas aquelas empresas que também não acreditam, isso é besteira, isso é papo furado e não tem nada a ver, não tá assim. Uma semana atrás eu estava conversando com um presidente de empresa no nordeste e ele estava dizendo, não por ser nordeste, mas ele estava dizendo: “Não, esse negócio de aquecimento global é besteira, isso é naturalmente o ciclo da terra que é assim, isso não existe”. Então, eu falei: “Bom, você acredita, mas e os dados? Você acredita?” Eu falei. Mas tem um grande pelotão intermediário que é a grande maioria, que tá aí meio sem saber: “Bom, eu sei que tem um bocado de gente associada ao Ethos, as grandes empresas estão fazendo, o meu fornecedor tá, então deixa eu começar a me mobilizar e me mover porque alguma coisa tá acontecendo, eu talvez não entenda muito bem, mas deixa eu começar a ver o que é”. E aí você começa a ter algumas pequenas mudanças, né? Eu acho que tem uma grande dificuldade nesse movimento, e acho que ferramentas como os indicadores, Geary e outras conseguem dar isso que é um pouco pular esse discurso que é bonito, pra realmente passar: a responsabilidade social e planejamento de estratégia, o que significa isso? Quer dizer, como se faz um planejamento estratégico, quais pontos você coloca, como você faz com que cada funcionário, cada área contribua nesse sentido, nessa direção, como você mensura, como você acompanha. Quer dizer, então não é um processo tão fácil e, particularmente nesse ponto, acho que o Ethos tem um caminho a percorrer no sentido de compreender um pouco mais como funcionam essas práticas. Acho que o Ethos tem uma, não é uma crise como, enfim, até algumas vezes eu conversei com o Paulo sobre isso, é uma, tem uma grande expertise de mobilização. Quer dizer, eu fico impressionado com a capacidade, sempre fiquei quando trabalhava no Ethos, a capacidade do Ethos de mobilizar. O Ethos ele tem um discurso que consegue transformar bem, e consegue chegar aos meios de comunicação de uma forma muito eficiente. Esse é um grande mérito do Ethos, a questão técnica é uma questão que recentemente o Ethos tem se mobilizado, ou tem se buscado se iniciar de conhecimento, de conteúdos e competência técnica pra, por exemplo, começar a desenvolver ferramentas mais elaboradas, juntar empresas pra discussão de aspectos concretos do seu dia-a-dia, que ainda eu acho que é um aprendizado que o Ethos tem a percorrer. Então, assim, eu acho que é uma contribuição que o Ethos... O Ethos ele tem um papel político, talvez, político no sentido de tão grande que também talvez tenha que pensar um pouquinho, quer dizer, o quanto que ele quer desenvolver alguns dos aspectos técnicos em detrimento desse papel e dessa imagem que ele tem.

P/1 – Até ia engancha uma pergunta que eu ia fazer depois, mas você já tá citando um desafio do Ethos. Quais outros desafios que eu ia te perguntar, você acha que é o maior desafio do Ethos?

R – Não sei, não acho que seja esse o maior desafio, acho que há vários desafios. Por exemplo, um desafio que eu acho importante é o desafio de retenção de talentos. Se observa, por exemplo, da minha turma não sobrou ninguém, não sobrou uma pessoa, duas pessoas, quer dizer, e mesmo assim não nos níveis de liderança da organização. O histórico, a história do Ethos acho que se perdeu um pouco ao longo desse tempo, e acho natural que isso aconteça porque o Ethos assumiu outros desafios, tem outras características e precisa de gente adequada a esses desafios, ok. Mas eu acho que isso mostra um pouco, por exemplo, uma visão absolutamente minha e, enfim, não é a verdade, é uma visão pessoal. Eu acho que da época que nós entramos, as primeiras pessoas que entraram 1998, 1999, 2000, 2001, havia um sentimento de engajamento muito maior com a causa do que existe hoje. Não que as pessoas não sejam engajadas, absolutamente são, mas eu percebo uma qualidade diferente nesse engajamento, quer dizer, uma doação diferente. Existe mais uma preocupação profissional do que uma preocupação de movimentação, o que eu acho que é também importante, não acho errado, absolutamente. Então eu acho que um desafio do Ethos é manter essa chama do interesse pelo movimento, na questão da mobilização, da questão do movimento, o engajamento das pessoas, essa coisa típica de ONG que eu acho que o Ethos, em certa medida, não que ele perde, mas ele tem pelo fato da eficiência etc., ele começou a ter outras características que os distanciaram talvez, pela minha perspectiva, desse aspecto. O que também não acho errado, é o momento. Eu acho que o Ethos precisa de interlocutores mais fortes pra dialogar politicamente, eu acho que ainda tem poucos interlocutores, alguns conselheiros se envolvem mais ou menos, o Oded mais distante um pouco, o Ricardo, o Paulo que têm mais peso pra dialogar porque os desafios do Ethos vão ser grandes em termos de representatividade, em termos de nome do Ethos, em termos de chancela que o Ethos tem, da questão técnica ela passa a ser como um apoio importante, mas vai ir pra outros setores, pra outras esferas. Então isso eu acho que falta um pouco de, não de cacique, cacique tem bastante, mas assim que se capacitem mais as pessoas pra poder representar com mais nível, né?

P/1 – Marcelo, fala um pouquinho como é que você vê o estágio brasileiro nessa questão da responsabilidade social frente aos demais países do mundo?

R – Olha, como eu trabalho bastante na América Latina eu consigo comparar bem o que tá acontecendo. Acho que tem o Brasil, por conta das questões sociais que tem, e por conta do tipo de empresariado que tem, que apesar de tudo é um empresariado que tem uma certa visão de desenvolvimento, é um país que tá bem a frente dos demais. Se a gente considera, por exemplo, os países da América Latina talvez o único que tá

começando agora a ter um pouco mais é o Chile, mas ainda com uma visão mais conservadora. Argentina tá num momento de reconstrução, então as empresas estão ajudando muito, mas ainda existe uma questão política muito grande, é um empresariado ainda conservador. Uruguai é um empresariado bastante conservador, o Paraguai também. O boliviano é mais ou menos, mas também não tem muito peso, não tem muita representatividade. A Colômbia tá sobressaindo agora, por conta de ter saído desse momento crítico de guerrilha, acho que já tá hoje, a gente já tá bem presente na Colômbia, acompanha bem. Ali essa coisa de responsabilidade social tem crescido muito em função de outras empresas, mas ainda num patamar inicial. O México tem uma visão muito voltada a filantropia, ação social. Os países da América Central também tão engatinhando, têm algumas ferramentas interessantes, mas não têm tanto. Os Estados Unidos têm uma visão muito prática da questão, quer dizer, é bom pro negócio, então é bom pra sociedade. É uma visão que eu acho interessante, é uma visão diferente da nossa latino-americana, acho que é uma outra corrente de pensamento empresarial que eu acho bastante importante também. Tá à frente em vários aspectos. Alguns outros aspectos como, por exemplo, a questão ambiental, não existe uma preocupação tão grande quanto existe, por exemplo, no Brasil, há outros aspectos como a questão de discriminação, como questão de gênero, como questão assédio, como outras questões de relação entre as pessoas que por conta da cultura deles tem mais ênfase, aspectos principalmente depois da questão WorldCom e da Ellrom (?), a questão da Cybernox (?), né, que veio regular o aspecto legal da atuação das empresas. É tão interessante que quando foi lançado a Cybernox, eu estava nos Estados Unidos e o discurso do presidente, na época, o Bush, era justamente, Bush? Era Bush? Acho que era o Bush já, primeiro mandato. Era, bom agora vamos incentivar a responsabilidade social das empresas americanas: lei, tem que cumprir isso, é obrigatória a questão da ética, não sei o quê. Então a responsabilidade social foi muito levada pra isso, segundo, isso influenciou e tem influenciado a visão norte-americana de responsabilidade social. Mas eles avançaram também em muitos outros aspectos: a questão de relação de empresas com seus fornecedores, acho que tem muito avanço por conta de problemas que Nike, que Reebok tiveram etc., né? E a Gap, na América Central; de utilização de mão-de-obra barata em empresas de fornecedores têxteis, em lugares como Guatemala, Honduras etc. No Canadá tá acontecendo, mas é uma coisa muito blasé, uma coisa muito, assim, sem muita personalidade. Na Europa eu acho que os países que estão mais desenvolvendo esse tema são Inglaterra, sem dúvida nenhuma, acho que é uma liderança nesse tema, Alemanha eu acho que tá crescendo bastante. França... Os países nórdicos caminham no passo deles, mas a passos firmes e também há uma questão de preocupação ambiental muito grande, muito consistente naquilo que também tem um estado de direito que funciona e uma história. Mas eu acho que Inglaterra, Alemanha, talvez Holanda, Noruega são os países que mais despontam. A Espanha, Portugal, Itália tão mais ou menos tentando fazer a sua lição de casa, os portugueses são bastante conservadores com relação a isso, tão tentando melhorar algumas práticas. Na África, tirando países, tirando talvez a África do Sul, Egito que tem alguma coisa, o resto é bastante difícil até por conta da situação do continente. Na Oceania você tem a Austrália também com uma cultura anglo-saxônica, mas também que não tem um movimento muito forte ainda. Na Ásia você tem, por exemplo, o Japão, que tá se desenvolvendo, mas muito em termos legais, em termos daquela cultura mais tradicional, legalista mas tá se desenvolvendo. A Índia tem um desenvolvimento interessante, Tailândia tem se desenvolvido de uma forma também interessante, mas ainda muito tímida e com muita influência política. Eu acho que o Brasil é um dos países que tem certamente despontado nesse tema, não é à toa que o Brasil é share na ISO-2600, né?

P/1 – Diante dessa sua análise, muito interessante, como é que você avalia o impacto das ações desenvolvidas pelo Instituto Ethos dentro desse contexto todo que você tá colocando e que o Brasil desponta?

R – O Oded e o Ricardo, o Paulo vão ver isso [risos]?

P/1 – Não sei, pode ser. [risos]

R – Eu acho que o Ethos tem um papel relevante, muito relevante. Algumas vezes, até trabalhando no Instituto Ethos, eu achava isso. Fazendo hoje uma análise, que a gente achava que tinha um papel mais relevante no que na verdade tinha. Mas sem dúvida, o Ethos tem um papel principalmente na América Latina. A influência do Ethos na América Latina é muito grande em termos de publicação que, fora publicações que foram traduzidas, em termos de projetos, em termos de referência mesmo. Quer dizer, não é à toa que tô trabalhando na Colômbia, vieram buscar uma consultoria aqui na Colômbia de alguém que era ligado ao Instituto, de alguém aqui no Brasil que era ligado ao Ethos pra trabalhar porque tem carência disso. Quer dizer, o Ethos, sem dúvida, principalmente em termos regionais, é uma referência. O Ethos tem atuado de uma forma muito inteligente, muito bem planejada em algumas áreas como o Geary que é referência e é uma das bases da ISO-26.000, e tem estabelecido relações com pessoas nesse mundo que são chaves como o próprio Geary, como o Ernest, como o Sae Mozada (?), como o John Elton do System Ability, com o próprio Biersar, tem estabelecido relações boas com o World Economic Forum que tem um papel. Quer dizer então, o Ethos ele isso ele faz muito bem de uma forma muito inteligente, muito consequente, quer dizer, buscar aqueles parceiros que são importantes no momento para determinadas atividades e consegue determinar muito bem as oportunidades que surgem. Então o Ethos tem essa capacidade, em termos de influência no movimento global, eu acho que, sim, acho que tem tido algumas contribuições. O Oded tá no conselho do Pacto Global, mas eu acho assim, que a grande influência do Ethos, claro na ISO, participando da ISO por conta da proximidade do Cajazeiras, que é o share da ISO lá da Suzano com o Ethos, então, toda essa idéia vai pra ele, ele leva, quer dizer, o Ethos tem também um poder de articulação interessante com os demais da América Latina, então vai formando algum tipo de influência. Mas a grande influência do Ethos, pra mim muito clara, é na América Latina e em alguns fóruns onde o Ethos tem bastante força como o Pacto Global, como o Geary, né? Então, aí sim ele tem trabalhado de uma forma bastante boa. Então eu acho que pelo tamanho da organização que o Ethos é, ele tem uma influência relativa bastante interessante. Realmente precisa pensar mais, enfim, se é tanto quanto acha que é, mas, de qualquer forma, tem uma influência sem dúvida nenhuma.

P/1 – [risos] Como é que você acha que o Instituto Ethos – tem que se posicionar, ou deveria se posicionar nos próximos dez anos?

R – É, eu acho que o Ethos tá criando, tá em processo de criação de algo que é uma marca, quer dizer, não é uma marca, o Ethos já tem uma marca forte, mas algo que é como que se fosse uma eminência parda no tema de responsabilidade social. Quando uma organização atinge esse patamar, ela deve se preocupar menos com aspectos técnicos e se preocupar, ou, e se preocupar mais com aspectos de relacionamento, com aspectos de influenciar algumas políticas públicas, por exemplo, de influenciar grandes marcos que ele tem condição de influenciar porque lida e transita nesses ambientes. Por exemplo, o Ethos foi convidado pra participar do conselho do Lula, quer dizer, isso é um aspecto que mostra a

relevância do Instituto Ethos e patamar em que o Ethos chegou. Eu acho que existe no Ethos ainda um dilema de que caminho seguir, quer dizer, por um lado, se fortalece algumas questões que são técnicas, que são mais de ferramentas e se deixa de trabalhar essa questão de mobilização. Eu tenho a impressão de que o Ethos tem que se consolidar como essa entidade referencial, com essa eminência parda, e, aspectos mais técnicos, deixar pro grupo de consultores, não porque eu sou consultor, porque na época já havia isso que auxiliam o Ethos. E quando for desenvolver algumas atividades, desenvolver atividades que possam agregar muito valor a ele. Por exemplo, a questão do projeto Tear, de cadeia de valor, me parece uma estratégia interessante porque cada vez mais se fala da relação das empresas com os seus fornecedores, uma forma de disseminar o tema. A questão de estabelecer uma relação com as lideranças empresariais nesse tema, com aquelas empresas que estão desenvolvendo realmente boas coisas, me parece interessante. Eu participo do grupo de consultor do GRES que eles chamam, Grupo Referencial de Empresas de Sustentabilidade, mas eu acho que precisa ser feito de uma forma mais consistente ainda. Então aquela questão do que eu volto no início, eu acho ainda que o Ethos deve buscar uma consistência técnica pra aquilo que é realmente importante. Eu acho que o Ethos deve buscar como um desafio interno ter cada vez melhores gestores nas suas áreas, quer dizer, menos executores como a gente vinha tendo e mais gestores, pessoas que tenham a capacidade de gerenciar redes, de gerenciar parceiros e eu conversando com algumas pessoas, e trabalhando com algumas pessoas na organização, ainda percebo que falta um pouco dessa competência de poder lidar com consultores, e poder lidar com um universo de fornecedores que aí estão. Então acho que esse é um desafio pra que ele possa consolidar a sua posição. Agora, eu acho que o Ethos tá fazendo isso no tempo dele, tá fazendo, acho que não tá errado, quer dizer, o fato de ter vindo pro Anhembi simboliza uma mudança de era, dá um outro sinal, dá uma outra orientação pro movimento. Eu acho que o Ethos é uma entidade que eu me orgulho muito de ter trabalhado e de estar ainda de alguma forma contribuindo.

P/1 – Marcelo, pra gente ir finalizando o quê que você considera como maior realização do Instituto Ethos neste setor de responsabilidade social?

R – Olha, tem muita coisa, mas se eu pudesse elencar uma e não mencionando as outras, não torná-las menores, eu acho que o Ethos ele conseguiu uma coisa que é colocar o tema na boca das pessoas, que é fazer o tema conhecido, o tema discutido. Ainda que em alguns locais responsabilidade social ainda seja entendida como uma ação social, e o tema talvez responsabilidade social tenha sido até um pouco aviltado...

P/1 – Vulgarizado.

R – Vulgarizado. Acho que o grande mérito foi fazer o tema conhecido, quer dizer, hoje você falar responsabilidade social sem falar do Instituto Ethos é muito difícil, então acho que levar o tema, mostrar que ele tem a ver com gestão do negócio, acho que esse foi o grande, acho que tem atingido o seu grande objetivo nesse sentido, né? Acho que tem que fortalecer. Ah, um outro desafio que eu acho, só voltando pra aquela questão é: se a gente observa os jornais, por exemplo, dificilmente a gente vê o tema de responsabilidade social nas principais páginas dos jornais, que são na área econômica e na área política, quer dizer, você vê na área ambiental quando fala uma coisa, ilustrada, e acho que esse tema trabalhar os jornalistas que trabalham diretamente nestes setores, por isso que econômico, eu acho que é um desafio ainda. Quer dizer, quando você fala, por exemplo, que Petrobrás valorizou, hoje é uma das empresas mais valorizadas do mundo, o quê que tem a ver isso com a responsabilidade social e com a sustentabilidade? O Hélio falava que o Akatu tá lá, no Procon [Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor] contra a Petrobrás, ou o Conar [Conselho Nacional Auto Regulamentação Publicitária] contra a Petrobrás por conta da propaganda dela relacionada a sustentabilidade, então quer dizer, o que tem a ver as ações econômicas e políticas com a sustentabilidade. Eu acho que precisa estabelecer essa conexão pra fazer com que esse tema esteja nas páginas ou nos cadernos importantes dos veículos de comunicação.

P/1 – Marcelo, pra finalizar, eu queria que você falasse um pouquinho sobre como é que você vê essa parceria que o Instituto Ethos fez com o Museu da Pessoa pra contar os dez anos da organização, e pra coletar depoimentos das pessoas que, de uma certa forma, têm uma relação com o Ethos, ou de parceria, ou de associado, pessoas que trabalharam lá?

R – Assim, eu conheci o Museu do Ethos tem já um tempo, eu admiro o trabalho de vocês, é um trabalho bem legal e achei bem bacana a parceria. Quer dizer, como forma de olhar o Ethos como uma entidade, não entidade, mas talvez um ser que tem uma história, que tem uma vida que muitas pessoas contribuíram pra essa vida. Então eu acho bem legal o processo, a discussão que a gente teve no Ethos eu achei uma discussão interessante das épocas históricas, o que aconteceu, a forma de desenvolver bem interessante. Vocês estão de parabéns, um trabalho super legal. O que eu achei que ficou faltando, e aí acho que não tem a ver com o Museu da Pessoa, mas talvez, eu achei que na exposição faltou um pouco mais de fotografias, de televisões mostrando vídeos que o Ethos tem muito, quer dizer, fosse uma coisa um pouco mais, ou interativa talvez, de um lado, e mais dinâmica e mais agradável, mais lúdica, um pouco mais assim. Mas o trabalho que vocês fizeram foi super bacana, gostei bastante.

P/1 – Obrigada por você ter dado o depoimento.

R – Eu que agradeço.

P/1 – Foi muito legal! [risos]

R – Que bom!