

Especialista em temas de governança corporativa, o professor e presidente da escola de negócios IMD, o franco-canadense Jean-François Manzoni, afirma que as empresas envolvidas em grandes casos de corrupção - como os investigados no âmbito da Operação Lava Jato - só têm chance de "virar a página" e trilhar um novo caminho com uma mudança radical em suas lideranças.

Erradicar a corrupção corporativa, porém, passa por uma mudança de modelo mental dos executivos, segundo Manzoni - transformação que pode ser ensinada pelas escolas de negócios. "A maioria das pessoas age de forma errada porque nosso cérebro tenta nos convencer de que estamos fazendo a coisa certa. Então, é preciso reconhecer armadilhas."

Leia, a seguir, os principais trechos da entrevista.

### **É possível mudar a cultura de uma empresa sem mudar as pessoas no topo da organização?**

Depende do aspecto da cultura corporativa que se quer mudar. Se a questão está ligada à integridade do negócio, a mudança vem com muita dificuldade. E não se pode fazer com pessoas que já estejam dentro da companhia, em nenhuma hipótese. Uma mudança ética exige uma grande transformação. E a questão do comportamento ético é difícil, particularmente em um país como o Brasil, onde a questão não está relacionada somente a temas internos da companhia, mas ao ambiente de negócios como um todo. Então, para fazer essa mudança, é necessário trazer pessoas de fora, com outra mentalidade, eliminando uma quantidade considerável da antiga equipe.

### **No Brasil, grandes empresas como Petrobrás e Odebrecht tiveram a reputação afetada pela Operação Lava Jato? Como o sr. vê esse processo?**

Em primeiro lugar, eu não quero dar uma lição sobre práticas corporativas. Tenho passaporte francês e, até pouco tempo atrás, as empresas francesas podiam deduzir do Imposto de Renda as propinas que pagaram em outros países. Isto dito, acho que a transformação das práticas de negócios estão ocorrendo em todo o mundo. A corrupção é um câncer, e a melhor forma de convencer as pessoas que esse talvez não seja o melhor caminho é com práticas punitivas. Se as pessoas acharem que têm mais chance de serem punidas, vão ficar mais propensas a respeitar a lei. Acho que o que está acontecendo em países como a China e o Brasil é saudável. É algo muito difícil de se fazer, especialmente quando a corrupção está inserida em diversas profissões e no sistema em si.

### **Existem exemplos positivos que mostram as vantagens do combate à corrupção?**

Um exemplo fantástico é o de Cingapura, que desde sua criação tentou se basear em princípios éticos. Eles remuneraram muito bem os funcionários públicos para evitar a corrupção. Quando eles são pegos, a família passa uma vergonha coletiva, é uma coisa terrível. E acho que esse senso de vergonha ajudou muito Cingapura, pois o país ganhou a fama de ser um local previsível e fácil de fazer negócios. O Brasil está trabalhando duro nessa missão. Imagino que seja um processo difícil, mas acho que será uma jornada positiva.

### **Quais são as consequências de um escândalo de corrupção para a equipe de uma empresa?**

Depende. Se todo mundo sabia das práticas de corrupção, não existe um impacto muito grande para o moral das pessoas que trabalham ali. Mas, na maioria das empresas, onde as pessoas geralmente pensam que estão fazendo seu trabalho de forma limpa, há um grande choque para o sistema, há uma sensação de que a equipe foi traída pela alta diretoria. Nesses casos, o impacto

para a equipe é muito grande.

**E como se ensina a questão de ética nos negócios nas escolas de negócios? Como isso afeta o conteúdo dos cursos?**

Posso falar apenas pelo IMD, e não pelas escolas como um todo. E digo que levamos a questão ética muito a sério. Muita gente diz que existem áreas cinza como, por exemplo, a diferença entre propina e presentes para nutrir relações na Ásia. Isso é uma besteira, pois todo mundo sabe a diferença entre uma coisa e outra por lá. Mas nós também explicamos (aos alunos) que é difícil fazer a coisa certa. Não existem muitas pessoas que queiram transgredir voluntariamente. A maioria age de forma errada porque nosso cérebro sempre tenta nos convencer de que estamos fazendo a coisa certa, queremos manter uma autoimagem positiva. Então, é preciso reconhecer as armadilhas. Todo mundo pensa, por exemplo, que não tem preconceitos, que não discrimina ninguém - quando na verdade as coisas não são bem assim.

**Além disso, a pressão para pequenos deslizes muitas vezes é uma questão corriqueira.**

É preciso que as pessoas usem desculpas para justificar comportamentos, como "todo mundo faz isso" ou "é uma coisa pequena" ou "eles me forçaram a fazer isso". É preciso notar quando a gente começa a se justificar dessa forma.

As informações são do jornal O Estado de S. Paulo.

**Fonte:** [DCI](#), em 26.02.2018.