

---

# Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa

---

**Maria Tereza Saraiva de Souza**

Doutora em Administração de Empresa – EAESP/FGV;  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove.  
[Brasil]  
[mtereza@uninove.br](mailto:mtereza@uninove.br)

**Raquel da Silva Pereira**

Doutora em Ciências Sociais – PUC/SP;  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove.  
[Brasil]  
[raquelsp@uninove.br](mailto:raquelsp@uninove.br)

**Paulo Antonio de Jesus Maffei**

Mestrando em Administração – Uninove.  
[Brasil]  
[pmf.1@uol.com.br](mailto:pmf.1@uol.com.br)

O objetivo deste trabalho é identificar pontos de intersecção na gestão de dois executivos que marcaram época, sob o ponto de vista da ética e da liderança, apresentando os princípios que influenciaram e formaram a cultura, afetando os resultados e o desempenho das organizações que dirigiram, Jack Welch, na General Electric e Konosuke Matsushita, da National e Panasonic. A metodologia utilizada fundamenta-se na pesquisa qualitativo-descritiva, tomando como base a análise do conteúdo biográfico, publicado em dois livros: *Jack – Definitivo*, Francis John Welch (2001) e *Matsushita – Lições de liderança para o próximo milênio*, John Kotter (1998). O arcabouço teórico construído considerou quatro aspectos na análise, focando o desempenho da empresa no resultado, nos valores, nas pessoas e no futuro.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Empresas; Ética; Liderança.

# 1 Introdução

Para manter uma sólida posição de liderança os executivos precisam entender que qualquer organização, seja ela uma nação, cidade ou empresa privada, recebe aceitação explícita ou implícita dos indivíduos ou grupos que são afetados por sua existência (HESSELBEIN et al., 1996, p. 15).

A mudança é um fenômeno que vem acompanhando a humanidade desde seus primórdios. À medida que o conhecimento se expande e a tecnologia se desenvolve, mais clara se torna a inegável importância do investimento em educação. O que tem causado um grande impacto no mundo contemporâneo não é a mudança em si, mas a velocidade e o impacto dessas mudanças, constituindo um desafio, tanto no campo pessoal como profissional.

Os conceitos herdados da Revolução Industrial criaram sólidas e profundas raízes nas organizações e nos dirigentes, influenciando os valores, o estilo de vida, os padrões de comportamento político, econômico e social. Entretanto, a sociedade urbana industrial está passando por mudança, o que torna necessário repensar nosso estilo de vida, nossos valores, nossa maneira de administrar, (HESSELBEIN et al. 1996).

Um dos maiores desafios de um líder é manter a persistência com foco definido em seus objetivos. As mudanças constantes e abruptas, tanto em nível organizacional como em nível ambiental, podem exercer uma grande pressão nos gestores. Muitas corporações demonstram dificuldade em adaptarem-se a situações de um mercado cada vez mais complexo.

Jack Welch foi visionário e teve talento para enxergar os cenários futuros, preparando a General Electric (GE) para atuar em um ambiente extremamente competitivo, enquanto Konosuke Matsushita encantou o mundo criando um dos grandes complexos industriais do planeta. Os dois executivos vivenciaram diferentes momentos da história corporativa, em diferentes países e culturas, diferentes estilos de gestão, diferentes problemas a serem enfrentados, diferentes cenários, mas com semelhança de visão, foco, comportamento e persistência em empreender e dirigir grandes corporações.

Os princípios de gestão aplicados, tanto por Jack Welch como por Konosuke Matsushita, exerceram grande influência em empresários e gestores de todo o mundo. Este trabalho propõe entender as experiências desses dirigentes, por meio de suas respectivas biografias e, os pontos-chave de sucesso, em seus estilos e conceitos sobre ética, liderança e cultura organizacional.

## 2 A liderança e seus desafios

É indiscutível a complexidade na arte de gerenciar, pois as variáveis são múltiplas, cada uma com seu peso e identidade. Nas biografias de Jack Welch e Matsushita ficou claro que em alguns momentos eles precisaram tomar decisões difíceis, assumindo riscos, porém sempre envolveram pessoas-chave na organização, para que suas idéias fossem implementadas por meio do convencimento e não somente pelo cumprimento de ordens.

Peter Drucker afirma que é árdua a tarefa de conduzir uma comunidade em que a autoridade precisa ser conquistada. Poucas pesso-

as cumprem-na com sucesso, pois exige uma combinação incomum de atributos, como por exemplo:

Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a ir onde ninguém esteve antes. Todavia, precisa ser combinada com uma “dúvida razoável”, a humildade de aceitar que às vezes podemos estar errados, que outros também têm idéias e que ouvir é tão importante quanto falar; [...] A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinada com seu oposto. Grandes líderes encontram tempo para ler, conversar com pessoas fora do seu círculo, ir ao teatro ou ao cinema, caminhar por outras terras; [...] O líder precisa ter amor pelas pessoas e princípios éticos, porque numa comunidade daqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este atributo também requer seu oposto, a capacidade para a solidão, tendo em vista sua posição de liderança. Nem sempre é possível compartilhar suas preocupações com mais alguém. (HESSELBEIN et al.,1996, p. 34)

A palavra “visão” é a que melhor define a percepção que os líderes têm do futuro. Esse termo deriva de uma palavra que significa literalmente “ver” e sugere orientação futura. Uma

visão é uma imagem, um retrato do que poderia ser. As metáforas visuais são muito utilizadas quando discutimos a intenção estratégica de uma organização. O termo visão conota um padrão de excelência, um ideal. Ele implica numa escolha de valores. O termo visão tem a qualidade da singularidade, refere-se ao que torna algo especial. Assim, Kouzes e Posner (1997), definem em sua obra “visão” como sendo uma imagem ideal e singular do futuro.

Hamel e Prahalad (1995) observam que menos de 3% da energia dos gerentes seniores é devotada à elaboração de uma perspectiva coletiva e futura e alertam que isto é lamentavelmente inadequado. Os líderes devem antecipar-se na reflexão sobre o futuro.

### **3 A liderança e a cultura organizacional**

Os líderes têm sido estudados nas ciências sociais, de modo especial na psicologia social, que desde o princípio, tem feito da liderança um dos principais focos de pesquisa. Pensando nas organizações enquanto sistemas dinâmicos, com um ciclo de vida próprio, podemos identificar desafios bem típicos e considerar suas implicações no comportamento da liderança.

Dentro desse escopo, Schein (1992) foca o líder em quatro papéis diferentes que se complementam entre si, marcando sua atuação e interação com o “organismo” organizacional. Segundo esse autor, o líder tem quatro papéis básicos: animador, nos momentos iniciais da empresa; criador de cultura; sustentador da cultura e agente de mudança.

O “líder como animador” refere-se aos estágios iniciais da criação empresarial, uma função exclusiva da liderança é suprir a ener-

gia necessária para que a organização comece a ter resultados. Muito se diz a respeito de “visão” dos empresários, mas não o suficiente sobre a incrível energia que demonstram ao tentar uma abordagem após a outra, assim como seus esforços para iniciar uma empresa ou liderar uma empresa, independente de seu tamanho ou ramos de atividade. Segundo Schein (1992), o líder literalmente dá vida à organização, por conseguinte, ele usa o termo para descrever o líder como “energizador” da organização.

O “líder como criador de cultura” é quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver. As crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. Esse processo de construção de cultura ocorre de três maneiras: os empresários ou gestores apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem como eles; doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir; e o comportamento profissional e ético do gestor é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com o líder e, desse modo, internalizarem as crenças, os valores e as premissas organizacionais.

O “líder como um sustentador da cultura” é comum em algumas organizações tradicionais fundadas com base em valores éticos e princípios que o líder mantém. Sabemos que, normalmente organizações de sucesso são muito imitadas em muitos pontos. Porém, produtos e mercados amadurecem e, o que tornou uma organização bem-sucedida no passado, muitas vezes não é suficiente para conservar nem garantir o sucesso do futuro. Nesse momento, segundo Schein (1992), o líder necessita ter a percepção clara, em termos de valores e princípios, o que precisa ser mantido e o que precisa ser mudado

para enfrentar a concorrência e as mudanças de mercado. O que vai mudar é a efetiva maneira de operacionalizar alguns destes valores em função da dinâmica organizacional.

O “líder como agente de mudança” surge à medida que a taxa de mudança aumenta nos ambientes tecnológico, econômico, político e sociocultural, as mesmas forças que foram institucionalizadas podem transformar-se em problema. Os líderes agora precisam pensar como agentes de mudança, pois o problema não se limita apenas em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como “desaprender” o que não é mais útil à organização. Desaprender é um processo totalmente diferente, no qual a ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança vêm à tona e precisam ser enfrentados.

Segundo Daft (2002), cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como adequado. Representa a parte não escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais pré-estabelecidos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura.

A cultura organizacional existe em dois níveis: os artefatos visíveis e os comportamentos observáveis. O modo como as pessoas se vestem e agem e os símbolos, histórias e cerimônias comuns aos membros da organização. Os elementos visíveis da cultura, entretanto, refletem valores mais profundos na mente dos membros da organização. Para Daft (2002), esses valores, premissas, crenças e processos de pensamento subjacentes são a verdadeira cultura. Os atribu-

tos da cultura se apresentam de muitas formas, mas normalmente evoluem para um conjunto padronizado de atividades conduzidas por meio de interações sociais. Esses padrões podem ser usados para interpretar a cultura.

A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crença e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. Embora as idéias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma empresa começa com o fundador ou líder pioneiro que articula e implementa idéias e valores particulares como uma visão, filosofia ou estratégia empresarial. Quando essas idéias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e desponta uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do fundador ou líder. Segundo ainda o autor, as culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações: integrar os seus membros de modo que saibam como se relacionar entre si e ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo.

Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e trabalham juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o *status* são distribuídos.

Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para a consecução de determinadas metas. Ela pode auxiliar a organização a responder rapidamente às necessidades dos clientes ou às iniciativas de um concorrente.

#### 4 Ética empresarial: conceitos e definições

O termo “ética” tem muitos nuances. A ética foi definida por Ferrel et al. (2001) como indagação sobre a natureza e fundamentos da moralidade, sendo o termo “moralidade” entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta.

Como parte da filosofia, a ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, **segundo** um critério que geralmente é ditado pela moral, de acordo com Moreira (1999).

De acordo com este autor, o comportamento ético por parte da empresa é esperado e, em alguns casos, exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos, especialmente clientes, fornecedores, competidores, empregados, governos e público em geral. Uma empresa ética pode incorrer em custos menores do que uma antiética. A empresa ética não faz pagamentos irregulares ou imorais, como subornos, compensações indevidas entre outros.

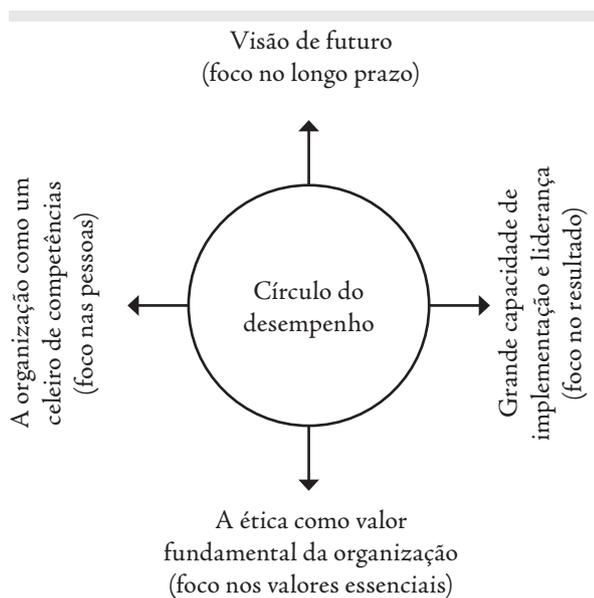
Segundo Ashley (2002), responsabilidade social corporativa pode ser o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e a comunidade em geral. As responsabilidades éticas são definidas como comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não estão codificadas em leis.

#### 5 Construindo o arcabouço teórico e conceitual

Há quatro pontos-chave de intersecção no comportamento de líderes que denominamos

de Círculo do Desempenho. Este círculo será a base e o foco de nossa análise para a identificação dos pontos comuns na gestão de Jack Welch e Konosuke Matsushita são eles:

- ✦ Visão de futuro: capacidade de visualizar o posicionamento da empresa no futuro assim como os passos necessários para chegar lá.
- ✦ A organização como celeiro de competências: capacidade de olhar para sua organização percebendo as necessidades futuras de novas competências para enfrentar a concorrência.
- ✦ Grande capacidade de implementação e liderança: capacidade de fazer acontecer, atingindo os objetivos, apesar das adversidades encontradas no percurso.
- ✦ Ética e os valores fundamentais da organização: capacidade de desenvolver e declarar publicamente princípios e valores éticos que irão nortear a vida da organização.



**Figura 1: Círculo do desempenho**

Fonte: Os autores.

## 5.1 Análise do estilo de liderança de Jack Welch, com base no círculo de desempenho

Quando perguntaram a Thomas Edison qual era a definição de gênio, respondeu que gênio era 2% de inspiração e 98% de transpiração. Nos parece que esta afirmação se enquadra muito bem quando falamos de grandes líderes que necessitam dar o exemplo com o próprio esforço.

### a) Visão de Futuro

A intenção de Jack Welch era tornar a GE algo parecido ao negócio de plásticos, na qual ele tinha sido gerente geral – uma empresa formada por empreendedores autoconfiantes que enfrentassem a realidade todos os dias, tornando a empresa altamente competitiva. Cada marco da estrada registrando a distância percorrida, deveria ser comemorado a fim de tornar os negócios mais competitivo.

Uma das metáforas usadas na época era comparar a GE a um super petroleiro: forte e estável nas águas. Era uma descrição feita com orgulho e que incomodava muito Jack Welch. Na realidade, o que ele queria tornar a GE semelhante a uma lancha de assalto, rápida e ágil capaz de manobras repentinas.

A GE nos fins de 1980 era como a maioria das empresas norte-americanas, grandes, inchadas e lentas, com uma grande quantidade de níveis gerenciais. Jack Welch previu a necessidade de “emagrecer” a empresa uma vez que era uma corporação que faturava US\$ 25 bilhões, com um lucro de US\$ 1,5 bilhões, 404 mil empregados e classificada na bolsa como empresa de baixo risco para o investidor.

Um outro ponto importante captado logo no início de sua gestão eram as reuniões de planejamento feitas em julho. Em seu livro ele

menciona que elas não levavam o grupo para a construção de um futuro desejável, mas a expressão de hostilidades e ressentimentos e descargas emocionais. Aqui mais uma vez, o espírito de liderança de Jack Welch se revela para mudar uma mentalidade fechada e arraigada em valores estáticos, buscando a energia e a “garra” das pessoas envolvidas.

#### **b) A organização como um celeiro de competência**

Welch sabia que a GE precisava mudar e rápido. A pressão asiática já era uma realidade, tanto em preço como em qualidade. O novo foco dado à importância das pessoas e ao aprimoramento dos processos, sincronizado com a estratégia, foi de fundamental importância. Mudar uma cultura organizacional não é tarefa realizável da noite para o dia, mas Welch iniciou o processo de mudança comunicando em alto e bom som o que pensava e observava, encarando a realidade, fazendo e estimulando as pessoas a pensarem, obtendo comprometimento. Para implantar as mudanças foi implementada uma metodologia de avaliação de desempenho chamada de curva ABC.

Funcionários tipo A: são pessoas empenhadas em fazer acontecer. Segundo Welch (2001) eles são capazes de empolgar não a si só mas a todos os indivíduos de seu círculo de relações.

Funcionários tipo B: são os que na prática sustentam a empresa.

Funcionário tipo C: são incapazes de executar suas tarefas. Não produzem, adiam as tarefas e só reclamam. Welch criou uma curva de vitalidade que todos os gerentes tinham a missão de classificar sua equipe e desenvolver os funcionários classificados como C.

Outra iniciativa tomada por Jack foi a reformulação, tanto conceitual como das instalações físicas de Crotonville, um *campus* de 210 mil metros quadrados em Ossining, Nova York. Com a reformulação estratégica que estava sendo implementada, Crotonville evoluiu de um centro de treinamento técnico para uma verdadeira escola de formação de líderes.

#### **c) Grande capacidade de implementação e liderança**

Podemos imaginar as enormes dificuldades que apareceram durante o processo de implantação das estratégias descritas acima. Demitir 118 mil funcionários incluindo 37 mil em negócios que foram vendidos e ao mesmo tempo gastar US\$75 milhões numa academia de ginástica refletindo que foco no fator humano era essencial, não era nada fácil de convencer a ninguém. Problemas com sindicatos, enfim, forças contrárias eram constantes. Ao mesmo tempo que Welch (2001) cortava pessoal, investia na melhora da condição de vida dos que ficavam, procurando estimular o entrosamento.

Um exemplo prático de grande força de implementação de Welch, foi o programa “seis sigma” que visava a redução de defeitos por milhão, levando a empresa a rever seus processos e combatendo, ao máximo, o desperdício. Quando os primeiros levantamentos foram feitos na GE para medir o potencial de economia, chegaram à cifra de US\$ 7 a US\$ 10 bilhões na redução de custos.

O programa “seis sigma” foi umas das maiores prioridades corporativas da GE no ano de 1996 e pelos resultados alcançados foi prorrogado por mais 5 anos. Um outro êxito significativo foi a aceitação pela Sony da matéria-prima Lexan, base para a produção de CDs e CD-ROMs.

#### **d) A ética e os valores fundamentais da organização**

Welch afirmava a seus executivos: “Não temos força policial, nem presídios. Devemos confiar na integridade de nosso pessoal e considerá-la nossa principal defesa” (SLATER, 1999, p. 26)

Não é por acaso que a palavra “integridade” estava entre as primeiras a aparecer na versão oficial dos valores corporativos da GE. Infelizmente, para Jack Welch e a empresa, lapsos éticos por parte de funcionários constituem um dos desafios mais difíceis a serem superados. Welch tinha plena consciência de que ocorrem falhas com muita freqüência – e reconhece que provavelmente ocorrerão no futuro. Apesar de todo seu sucesso financeiro poucas foram as empresas norte-americanas que cometeram tantos deslizes éticos. Uma medida que ele tomou em 1987 foi definir diretrizes e distribuir por toda a empresa um manual de 80 páginas chamado *Integrity: the spirit and the letter of our commitment* (Integridade: o espírito e a carta dos nossos compromissos). Cada novo funcionário deveria ler o livreto e assinar um cartão nele inserido, ou responder por *e-mail*, dizendo que estava ciente. E, todos os funcionários tinham que fazer o mesmo uma vez por ano. Nesse livreto Welch escreveu sua declaração de integridade:

A integridade é a rocha sobre a qual construímos o sucesso de nosso negócio – e nossos produtos e serviços de qualidade, nossas relações com clientes e fornecedores é, em última instância, nosso registro competitivo de vendedores. A busca da GE pela excelência competitiva começa e termina

com nossos compromissos com a conduta ética (SLATER, 1999, p. 45).

Welch procurava ser implacável com a falta de integridade, aplicando a demissão sumária. Uma empresa com mais de 300 mil empregados não poderia sobreviver sem regras muito claras a respeito de conduta ética, honestidade e integridade.

## **5.2 Análise do estilo de gestão de Konosuke Matsushita com base no círculo de desempenho**

Konosuke Matsushita não era muito conhecido fora do Japão, mas suas empresas sim. Nascido nos últimos dias do século XIX passou por muitas dificuldades durante a juventude e após a Segunda Guerra Mundial foi um dos que ajudaram o Japão a liderar o milagre econômico. Por meio da Panasonic, da National e de outras marcas, a organização que fundou forneceu eletrodomésticos e produtos eletrônicos a bilhões de pessoas. Na época de sua morte, poucas organizações no mundo tinham mais clientes.

Possuir conforto material de maneira alguma garante a felicidade. Somente a riqueza espiritual pode trazer a felicidade verdadeira. Se isso estiver correto, deveriam os negócios se ocupar apenas com os aspectos materiais da vida e deixar os cuidados do espírito humano para a religião ou para a ética? (KOTTER, 1998).

Este questionamento feito por Matsushita revela seu espírito e uma cultura organizacional que vai muito além do lucro e do sucesso do negócio. Sua história mostra como a liderança não é uma qualidade estática, mas um elemento que se desenrola ao longo de décadas.

### **a) Visão de futuro**

Muito diferente de Jack Welch, Konosuke Matsushita iniciou sua vida como aprendiz numa pequena fábrica de bicicletas em Osaka. Sua educação foi bem pragmática, focada em custos, clientes e *merchandising*.

Quando conseguiu o emprego de inspetor na Osaka Light, Matsushita percebeu que todas as experiências adquiridas ao longo da carreira seriam ferramentas importantes nas próximas decisões que tomaria. Com sua observação aguçada, nas horas de folga, projetou um novo soquete e mostrou ao seu supervisor. Como acontece em muitas organizações o despreparo dos superiores, muitas vezes, inibe o surgimento de grandes lideranças e quem perde com isso são as próprias empresas. O fato se repetiu na mesma empresa quando Matsushita apresentou um novo modelo de soquete muito melhor do que os que eram usados no momento, seu supervisor não deu atenção. Exatamente este acontecimento foi o momento de ruptura na carreira de Matsushita. Desenhava-se o embrião de uma cultura organizacional voltada para o respeito humano e focada em resultados.

Independentemente do que meu supervisor tenha dito, eu ainda achava que meu soquete era melhor. Tinha o desejo de provar que eu estava certo. Que bem me fará, pensei, continuar em um emprego como este? Finalmente decidi deixar a empresa. Fabricaria meu soquete e provaria que meu supervisor estava errado. (KOTTER, 1998, p. 26).

### **b) A organização como celeiro de competências**

Em 29 de outubro de 1929 a bolsa de valores norte-americana caiu. Com a economia em queda, a GM demitiu de uma só vez

92.829 funcionários. Muitas empresas foram a falência. A economia japonesa já não ia bem no final de 1920. Com o pânico que tomou conta do mercado financeiro após a crise de 29, o ambiente empresarial entrou em colapso rapidamente. A crise atingiu também os fabricantes de material elétrico, que receosos com a situação econômica reduziram drasticamente seus gastos em produtos não essenciais. A Matsushita foi atingida com uma redução de 50% nas vendas no final de 1929. O corte de pessoal era iminente e necessário. Os diretores da empresa perguntaram a Matsushita o que deveriam fazer. Ele então informou aos dois que cortassem a produção pela metade, mas não demitiria ninguém. Por outro lado, solicitou a todos os empregados, sem distinção de cargo ou salário, que procurassem alternativas para vender o estoque que existia. Ou seja, foi feito um imenso mutirão de vendas, todos foram transformados em vendedores. Em fevereiro do mesmo ano, os funcionários voltavam às suas atividades originais depois que todo o inventário havia sido vendido.

### **c) Grande capacidade de implementação e liderança**

O que dizer de uma pessoa que após 18 anos de trabalhos forçados chega a ter uma indústria inovadora, agressiva e progressista, no coração de um país tradicional e conservador como era o Japão em 1930?

Amstras de lanternas foram deixadas nas lojas acesas provando que funcionavam por mais de 50 horas seguidas, sem custo algum para os lojistas. Estava inventada a modalidade de vendas em consignação (Kotter,1998).

Konosuke Matsushita dá um exemplo de implementação quando renegocia o acordo de exclusividade na distribuição das lanternas,

dado anteriormente a Yamamoto, um distribuidor que, na época, cobria todo o Japão, e monta sua própria rede de distribuição no país, eliminando a dependência em seu processo de expansão. Uma decisão que teria conseqüências profundas, a longo prazo, e que era muito incomum na época para as indústrias japonesas de produtos de consumo de massa.

Outro exemplo de Matsushita, sempre sensível às novas necessidades dos consumidores, montou uma equipe de *design* de novos produtos, com modificações importantes nas lanternas e baterias, lançando a famosa marca National.

Aos 37 anos, Matsushita imaginou que, se uma empresa pudesse de alguma forma tornar-se tão significativa quanto uma religião, as pessoas seriam mais felizes e produtivas. Isto poderia ser aplicado tanto ao empregado como ao empregador.

#### **d) A ética e os valores fundamentais da organização**

Em 1932 Matsushita expressou diante de 168 executivos da sua empresa, a seguinte frase que iria identificar o seu pensamento: “A missão do empresário deve ser erradicar a pobreza, livrar a sociedade como um todo da miséria, proporcionando-lhe riqueza” (KOTTER, 1998, p. 37).

A partir daí, essa declaração ia se tornando mais clara, graças às suas ações, no dia-a-dia. Numa outra reunião, datada de 27 de Julho de 1933, Matsushita oficializou os sete princípios éticos e de responsabilidade social, que iriam nortear a empresa nas próximas décadas, segundo Kotter (1998, p. 41).

- Fornecer produtos de alta qualidade a preços razoáveis, contribuindo assim para o

bem-estar e felicidade das pessoas em todo o mundo;

- Ser imparcial e honesto em todas as transações comerciais e na conduta pessoal, fazendo sempre julgamentos equilibrados e livres de preconceitos;
- Reunir habilidades e força de resolução para atingir objetivos compartilhados, em confiança mútua e em total reconhecimento da autonomia individual;
- Lutar constantemente para a melhoria do desempenho pessoal e empresarial, mesmo na pior das adversidades, a fim de cumprir a missão da companhia e realizar paz e prosperidade duradouras;
- Ser sempre cordial e modesto, respeitando os direitos e necessidades dos outros, ajudando desta forma a enriquecer o ambiente e manter ordem social;
- Respeitar as leis da natureza, ajustando pensamentos e comportamentos às condições em contínua mutação, a fim de proporcionar progresso gradual, mas constante, e sucesso em todos os empreendimentos;
- Ser eternamente grato por todas as bênçãos e amabilidades recebidas, a fim de viver em paz, alegria e com força para sobrepujar quaisquer obstáculos encontrados na busca da verdadeira felicidade.

Pelos itens relacionados, observamos a grande importância que têm as pessoas na empresa de Matsushita, assim como os profundos valores éticos implementados no dia-a-dia.

O Quadro 1 apresenta O Círculo do Desempenho e a síntese dos pontos de intersecção entre os dois executivos analisados. Podemos, assim, identificar alguns pontos comuns entre estes dois dirigentes.

	Jack Welch	Konosuke Matsushita
Visão de futuro (foco a longo prazo)	Enxergou que a GE necessitava estar mais leve transformando-a numa organização mais flexível para os próximos desafios.	Trabalhando muito junto aos seus clientes e identificando suas necessidades, lançou a primeira modalidade de venda consignada que se tem notícia quando comercializou os faróis para bicicleta em 1926. Desenvolveu seu próprio sistema de distribuição quando rompeu com a Yamamoto.
A organização como celeiro de competência (foco nas pessoas)	Percebeu a necessidade de mudar o perfil dos funcionários. Investiu em talentos internos, criou e desenvolveu novas competências investindo no campus de Crotonville, transformando-o numa escola de líderes.	Demonstrou o valor e o respeito ao fator humano, não dispensando nenhum funcionário durante o difícil período de 1929 e convocou todos para serem “vendedores” da empresa.
Capacidade de implementação e liderança (foco no resultado)	Enfrentou vários desafios ao longo da sua gestão implementando os Seis Sigmas, a Avaliação de desempenho ABC, comprando ou vendendo empresas que mais se ajustassem a sua estratégia de ser o primeiro ou, no mínimo, o segundo nos segmentos que viessem a atuar ou ficar.	Lançou a marca National um grande sucesso de vendas, assim como acreditou no sucesso do rádio nas casas. Lançou a base de valor com seus 7 pontos, dando o norte para a empresas nos anos seguintes.
Ética como valor da organização (foco nos valores)	Estabeleceu uma política de valores que deixava claro para todos os funcionários que a integridade e a ética faziam parte das competências da GE, e todos, sem exceção, estavam subordinadas a ela inclusive ele mesmo.	Implementou uma lista de valores éticos a todos os funcionários, como uma verdadeira religião dentro de sua organização, criando uma regra repetida em voz alta todos os dias pelos seus funcionários.

**Quadro 1: O Circulo de desempenho e os pontos de intersecção dos autores de Jack Welch e Konosuke Matsushita**

Fonte: Síntese das principais características de Jack Welch e Konosuke Matsushita (SLATER, 1999; KOTTER, 1998).

## 6 Considerações finais

Pelos pontos de intersecção levantados, percebemos que se os dois líderes não tivessem exercitado a capacidade de enxergar antecipadamente as novas exigências de seus respectivos mercados, as duas empresas poderiam não ter conseguido atingir os resultados previstos. A GE, de Jack Welch, poderia ter ficado numa situação bastante desconfortável diante de seus concorrentes asiáticos, se não diminuísse o tamanho de sua estrutura operacional, dando mais velocidade e diminuindo seus custos. No caso da Matsushita, seu fundador percebeu com antecedência que era necessário mudar a distribuição para crescer. Quando foi im-

plantado o sistema de consignação das vendas, Matsushita percebeu antecipadamente que eram necessários outros métodos para expor os produtos da empresa.

Os dois líderes focaram as pessoas, investindo e mudando a cultura de suas respectivas organizações. Na GE, Jack Welch cria um “centro de desenvolvimento de líderes”, como ele denomina em seu livro, quando investe na reformulação de Crotonville. Konosuke Matsushita procura transformar o sentimento pela empresa como se fosse uma religião e divulga seus sete princípios, moldando a cultura organizacional em função de valores que ele considerou como os mais adequados à sua organização, naquele momento.

Os dois líderes comprovaram que a capacidade de implementação é tão importante quanto ter idéias. Na GE, Welch implementa os Seis Sigmas e o sistema ABC de avaliação de desempenho focando os resultados e o desempenho de toda a empresa. Matsushita preferiu se arriscar, demitindo-se da Osaka Light, com 22 anos de idade e montou sua própria empresa, anos mais tarde lançando a marca National e transformando-a num grande complexo industrial.

Dois líderes diferentes, dois momentos da história diferentes, duas culturas diferentes com quatro pontos de intersecção em seus estilos de liderança, gerenciamento e valores éticos que fizeram a diferença. E, finalmente, tanto Welch como Matsushita desenvolveram e implementaram uma linha de valores éticos que balizaram suas organizações ao longo do tempo, criando a fundamentação básica para a permanência dessas organizações no mercado.

### **Ethic and leadership: their influence in the organizational culture of the enterprise**

The objective of this work is to identify the intersection points in the management of two executives who marked two epochs, Jack Welch (General Electric) and Konosuke Matsushita (National and Panasonic) under the point of view of ethic and leadership, presenting the principles which influenced and formed the culture, affecting the results and the performance of the organizations which they directed. The methodology used is founded on the descriptive qualitative research, based on the analysis of the biographic content published in two books: *Jack – Definitivo*, Francis John Welch (2001) and *Matsushita – Lições de liderança para o pró-*

*ximo milênio*, John Kotter (1998). The conceived theoretical structure considered four aspects in the analysis, focusing the performance of the enterprise on the result, on the values, on the persons and on the future.

**Key-words:** Enterprises. Ethic. Leadership. Organizational culture.

## **Referências**

- ASHLEY, P.A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAFT, R.L. *Organizações teorias e projetos*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 532 p.
- FERREL, O. C. et al. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. 420 p.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HESELBEIN, F. et al. (ed.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 1 ed. São Paulo: Futura, 1996. 320 p.
- KOTTER, J. *Matsushita: lições de liderança para o próximo milênio*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1998. 250 p.
- KOUZES, M. J.; POSNER, B.Z. *O desafio da liderança*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOREIRA, J. M. *A ética empresarial no Brasil*. 1. ed. São Paulo. Pioneira, 1999. 246 p.
- SCHEIN, H. E. *Organizational culture and leadership*. 1 st. São Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1992. 358 p.
- SLATER, R. *Jack Welch, o executivo do século e os segredos que criaram o estilo GE*. 1 ed. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
- WELCH, J.F. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 519 p.