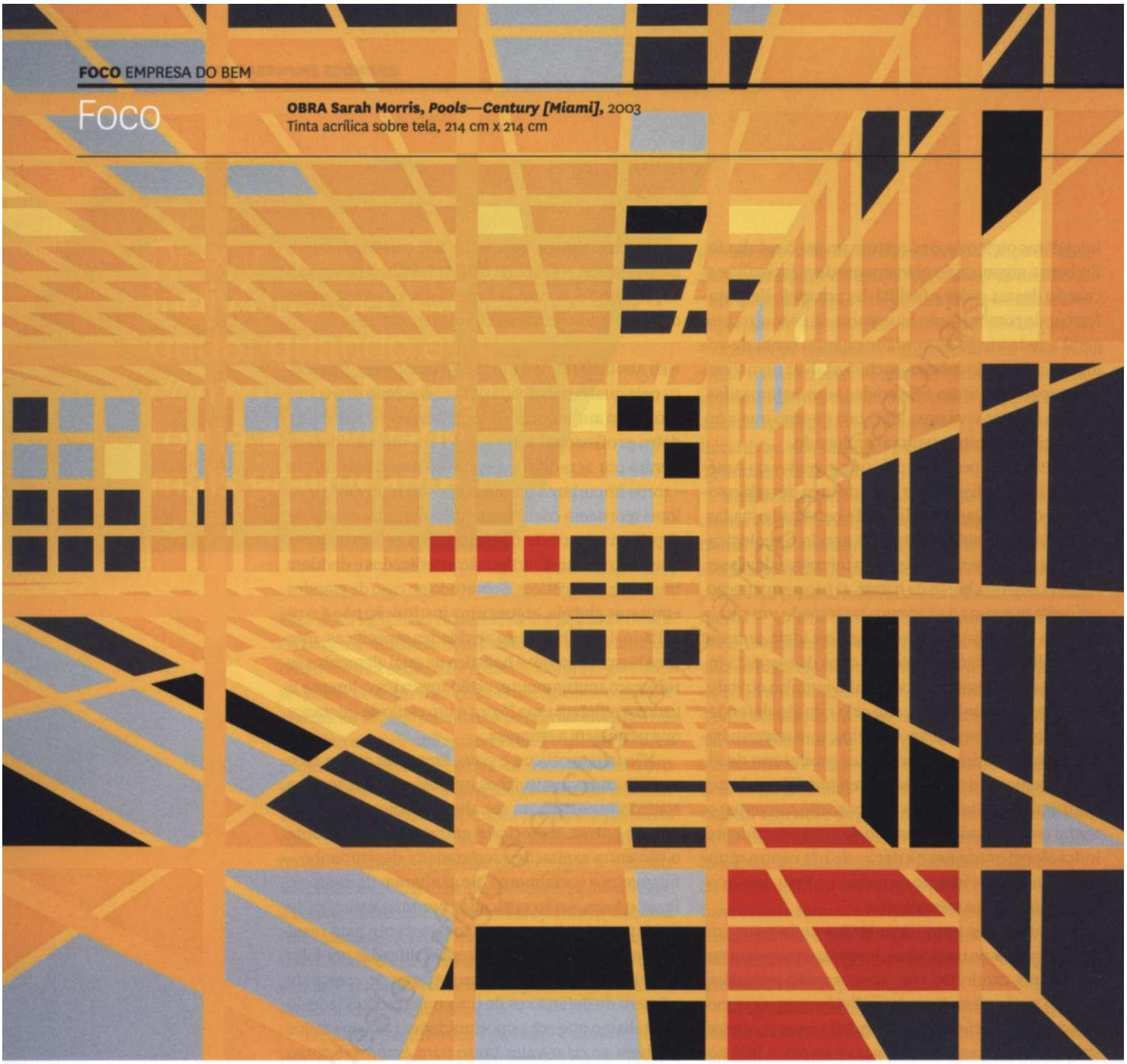
Foco

OBRA Sarah Morris, *Pools—Century [Miami]*, 2003
Tinta acrílica sobre tela, 214 cm x 214 cm



"E se tentássemos ser a empresa mais respeitada da Índia?"

Pode até não parecer, mas o indiano **N.R. Narayana Murthy** gosta de ir na contramão. Quando poucos de seus conterrâneos se sentiam aptos a abrir a própria empresa, Murthy fundou a Infosys — e com só mil dólares na conta. Quando ninguém acreditava que a Índia pudesse levar ao mundo bens de alta tecnologia, Murthy se atreveu a criar serviços de software para exportação. Numa época em que tocar uma empresa de forma ética era coisa do outro mundo, Murthy criou uma empresa fundada em valores. Hoje, com a revolta pública com a corrupção desenfreada na Índia pegando fogo, a Infosys vive um momento decisivo — Murthy está deixando a presidência da empresa. Nessa conversa editada com Anand P. Raman, da HBR, o empresário reflete sobre sua trajetória na Infosys e explica que para uma empresa ter sucesso financeiro e agir como cidadã seus líderes devem demonstrar que os valores importam a toda hora, com todo trabalhador.

HBR: O lema da Infosys é "Movida pelo intelecto, pautada por valores". De onde veio a ideia de criar uma empresa fundada em valores na índia de 1981, onde a corrupção, o nepotismo e o lucro abusivo eram — e, pelo visto, seguem sendo — a norma?

Murthy: Em maio de 1981, sete de nós nos reunimos no quarto do pequeno apartamento que eu alugava em Mumbai. Tinha decidido deixar o emprego para abrir uma empresa de software gerida profissionalmente e chamara seis colegas para me acompanhar. A reunião era para traçar nossa visão para a nova empresa. Um de nós sugeriu que deveríamos tentar ser a maior empresa de software da índia. Um outro disse que a meta deveria ser gerar o maior número de empregos no país. Um terceiro achava que devíamos fazer de tudo para ser a empresa de software com o maior valor de mercado. Quando chegou minha vez, passei por cima de todas essas ideias e perguntei: "Por que não tratamos de ser a empresa mais respeitada da índia?".

Na prática, o que isso queria dizer?

A meu ver, se buscássemos conquistar o respeito de todas as partes interessadas, chegaríamos àquela visão. Para ter o respeito de clientes, a empresa precisa cumprir o que promete. Se quiser o respeito do trabalhador, precisa tratá-lo com justiça e dignidade. Se buscar o respeito de investidores, é preciso operar com transparência e responsabilidade. Se buscar o respeito de fomecedores-parceiros, é preciso tratar todos com base no mérito. Se buscar o respeito do poder público, a empresa não deve nunca infringir qualquer lei. Se quiser o respeito da sociedade, precisa viver em harmonia com ela e criar uma disposição favorável. Minha tese era que, se conseguíssemos isso tudo, atrairíamos clientes, trabalhadores, fornecedores e investidores; receita, lucro e valor de mercado seriam a consequência.

Depois de muito discutir, decidimos criar uma organização fundada em valores. Pela declaração de visão que redigimos naquela noite, seria a empresa mais respeitada da índia, com o melhor da categoria em soluções tecnológicas e os melhores profissionais da área. A conversa também lançou as bases para o sistema de valores da Infosys: o C-LIFE, cuja sigla significa, em inglês, foco no cliente, liderança pelo exemplo, integridade e transparência, justiça e excelência em tudo o que fazemos. Essa

visão era a resposta à seguinte pergunta: o que estamos tentando alcançar coletivamente? Os valores eram a resposta a: como iremos atingir essa visão?

Por que buscar respeito, e não o lucro, como fazem outras empresas? Os outros fundadores não achavam essa postura idealista ou inautêntica?
De modo nenhum. Buscar respeito era natural para nós. Éramos, todos, filhos de famílias de classe média na índia e, desde criança, tínhamos adquirido um forte senso de valores. Nossos pais nos ensinaram a importância da educação, do trabalho duro, da decência, da cortesia, da honestidade, do respeito ao próximo e de colocar o interesse da comunidade à frente do próprio. Fora de casa, nossos modelos eram professores; tanto na escola como na universidade, foram indivíduos que nos ensinaram a ser curiosos, analíticos, articulados, a trabalhar em equipe. Montar uma empresa fundada em valores foi, portanto, algo natural — como respirar.

Como éramos de classe média, não tínhamos expectativas financeiras muito elevadas. Ganhar dinheiro não era essencial; conquistar respeito, sim. Se tivéssemos isso, os negócios chegariam.

Na índia pré-liberalização, quando o governo regulava extensamente a atividade empresarial e pagar propina era fundamental para tirar algo do papel, suas convicções não deixaram a infosys em desvantagem?
Assumir expressamente o compromisso com valores sugere que se está disposto a pagar um preço por isso. Do contrário, não há sentido em dizer que a empresa é movida a valores.

Que tal um exemplo?
Vou contar um caso que volta e meia repito a nosso pessoal. Em fevereiro de **1984,** a Infosys decidiu importar um superminicomputador para poder começar a desenvolver software para clientes no exterior. Quando o equipamento chegou no aeroporto de Bangalore, o encarregado da alfândega exigiu uma propina para liberá-lo. A demora em receber o aparelho poderia ter significado nosso fim — antes mesmo de termos começado. Quando um gerente da Infosys me informou do problema, minha única pergunta foi: "Se nos recusarmos a pagar, qual a saída?". O gerente respondeu, hesitante, que poderíamos pagar o imposto de **135%** e, depois, entrar com uma ação para reembolso. Dei a ordem para que fizesse aquilo.

Sem caixa suficiente para pagar o imposto, tivemos de tomar emprestado. Como tínhamos decidido conduzir a empresa de forma ética, não havia escolha: não pagaríamos propina. Na prática, pagamos o dobro pelo aparelho e a probabilidade de recuperar o dinheiro era ínfima. Mas a consciência limpa é o travesseiro mais macio sobre o qual repousar a cabeça à noite.

Além de garantir uma boa noite de sono, essa lisura trouxe algum benefício para a Infosys no mercado? A empresa sem dúvida deve ter ficado em desvantagem perante a concorrência, pois nem toda rival — tirando TCS e wipro — seguiu o exemplo.
Demora um pouco para a empresa colher os benefícios de colocar os valores em primeiro lugar. O sofrimento é imediato e o ganho só se materializa a longo prazo. O episódio da alfândega imediatamente mandou o recado de que os dirigentes da Infosys apoiariam os funcionários sempre que optassem por tomar decisões pautadas por valores. Deu a nosso pessoal a confiança para seguir no caminho certo, mesmo quando todos à volta violavam as regras. Também aumentou seu entusiasmo; o pessoal ficou mais comprometido com a empresa e mais produtivo. Em questão de anos, funcionários corruptos já não tentavam tirar favores de nós. Devido à imagem ética da Infosys, os clientes confiaram à empresa projetos cada vez maiores. Os valores viraram, com isso, nossa vantagem, rendendo uma receita maior, talentos de primeira e grandes investidores — e o respeito do poder público e da sociedade.

E quando o pedido de propina partia de executivos em países desenvolvidos? Respeitar seus valores deve ter sido mais difícil nesses casos, pois o mercado de terceirização é concorridíssimo.
A nossos clientes e seus representantes, sempre oferecemos nossos sinceros agradecimentos, um profundo compromisso, um trabalho árduo — e nada mais. Tivemos uma base de clientes de uma lisura excepcional, embora sempre haja exceções. Lembro que, lá no começo, a Infosys participou da disputa por um contrato de US$ **1** milhão de uma grande companhia numa economia desenvolvida. Em visita à empresa, o diretor de informação me convidou para jantar. Durante a refeição, afirmou várias vezes o quanto queria um determinado carro. A cada vez, logo completava como seria bom se a Infosys vencesse a disputa. Devo ter sido ingênuo. Respondia, brincando, que para ele comprar o carro

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

"Ganhar dinheiro não era essencial; conquistar respeito, sim."

seria fácil; menos simples seria vencer a concorrência e faturar o contrato. No final, o sujeito foi direto ao ponto: "Se me comprar o carro, dou o contrato a vocês", disse. Foi quando percebi que estava pedindo propina. Respondi, educadamente, que a Infosys não fazia aquele tipo de coisa; depois disso, o jantar logo acabou. O executivo não conseguiu o carro, mas a Infosys fechou o contrato. É preciso aprender a ser fiel a seus princípios; é errado achar que é preciso ir subornando os outros para triunfar.

Certo, mas nem sempre é tão simples. Não é preciso estar disposto a desistir de clientes, segmentos e até de mercados? Por que a Infosys saiu do mercado de pacotes de software na índia no final da década de 1980?

É verdade. Tivemos de desistir daquele mercado porque queríamos agir segundo as normas. Na época, costumávamos importar e distribuir pacotes de software. O governo indiano aplicava uma tarifa de importação de **135%** nesse software, mas a maioria das empresas manipulava as faturas para não recolher o imposto. Isso permitia que nossas rivais derrubassem o custo do software trazido de fora, o que era bom para o cliente, creio. Só que meus colegas e eu decidimos não fazer o mesmo, ainda que, segundo muitos advogados, não fosse algo ilegal. A Infosys precisava do fluxo de caixa, mas como nos recusávamos a operar nessa área cinzenta, não havia como investir bem na oportunidade. Para nós, sair desse mercado foi uma decisão óbvia.

Para uma boa empresa, não é suficiente respeitar as leis?

Uma boa empresa deve sempre ir além da obediência às leis. A conduta ética transcende a conformidade legal — é uma questão de satisfazer sua consciência, ao passo que a conformidade legal implica satisfazer as autoridades. Digamos que esteja andando sozinho numa trilha deserta ao longo do rio Charles, em Cambridge, quando vejo uma nota de US$ **100** no chão. Não há ninguém por perto e nenhuma casa nas redondezas. Ninguém vai saber se eu pegar o dinheiro e sumir. Posso entregar a nota à polícia ou gastar o dinheiro. Gastá-lo pode não ser ilegal, mas não seria ético. Isso, para mim, é um valor —algo que permanece com a pessoa mesmo quando sozinha.

A Infosys tem uma política de tolerância zero?

Sempre que recebemos uma denúncia de que um funcionário está desrespeitando nossos valores, investigamos, damos ao indivíduo a oportunidade de se defender, chegamos a uma conclusão e tomamos providências. Já demitimos vários indivíduos extremamente brilhantes e úteis por terem violado o espírito ou a letra de nosso sistema de valores. Um deles foi um gerente de projeto que forjou um recibo de táxi no valor de US$ **40.** Era um membro crucial da equipe, mas a política de tolerância zero não permitiria que seguisse trabalhando na empresa.

Também aplaudimos o bom comportamento. Em nossa premiação anual, honramos o indivíduo que, de acordo com seus pares, demonstrou o maior compromisso com nossos valores naquele ano.

Nem todo gerente da Infosys adere inarredavelmente aos valores da empresa. Um caso é o do ex-diretor mundial de vendas acusado pela assistente executiva nos Estados Unidos de assédio sexual. O sujeito renunciou e a Infosys e as seguradoras pagaram mais de US$ 3 milhões para encerrar o processo em 2002. Como algo assim acontece numa empresa fundada em valores?

Preferiria não falar sobre esse caso, que ainda me entristece. O indivíduo em questão era brilhante, tinha um desempenho estelar, trouxe muito valor para a empresa e muitos o consideravam meu favorito! Mas, assim que soube do problema, iniciei uma

FOTO: AYUSH RANKA

investigação e informei o conselho. O conselho deliberou muito antes de decidir — e implementamos a decisão imediatamente. A pessoa em questão pagou pelo erro e o capítulo agora está encerrado.

Há pouco, a Infosys foi acusada de violar a legislação de vistos de trabalho nos Estados Unidos por ter dado a trabalhadores vistos destinados a turistas. Não parece algo que uma empresa ética faria.
Tampouco posso falar sobre isso, pois o processo ainda está correndo. Só posso dizer que fico triste pelo fato de a Infosys ter sido intimada a se apresentar à Justiça americana.

Um presidente deve ser totalmente franco com acionistas, ou há coisas que é melhor que não saibam?
Sempre digo que a boa notícia pode ir pela escada, mas que a má notícia deve tomar o elevador. Uma empresa deve ser franca com todo stakeholder, salvo em questões que possam criar assimetria de informação e levar ao uso de informações privilegiadas. A Infosys pratica total transparência no trato com o investidor, o que sempre trabalhou a nosso favor. Descobrimos isso em 1995, quando aguardávamos a autorização do banco central da índia para abrir um escritório de vendas no exterior. Decidimos investir o montante reservado para tal fim na bolsa, esperando obter um retorno rápido. Infelizmente, tivemos uma perda considerável na aplicação. À época, pelas normas contábeis da índia, a Infosys não teria de revelar detalhes da perda aos acionistas. Mas achávamos que era hora de demonstrar nosso compromisso com um princípio da Infosys: na dúvida, abra o jogo. Tornamos públicos os detalhes e, para nossa alegria, o investidor encarou a iniciativa como sinal de nossa transparência e não nos puniu de modo nenhum.

A reputação da Infosys como empresa fundada em valores cria pressão para que faça mais em outras áreas?
À medida que fomos crescendo, aumentaram as expectativas da sociedade. O público espera que sejamos ambientalmente responsáveis; que lideremos um movimento para melhorar padrões de governança empresarial; que ajudemos a comunidade no caso de enchentes e outras calamidades. Não é só o cidadão na rua que pede isso. Nossos trabalhadores — mais de 130 mil — também. São inteligentes, tiram as próprias conclusões e nos questionam. A Infosys precisa satisfazer essas expectativas para não perder a estima do trabalhador, e fazemos o melhor que podemos em todo quesito desses.

Já que sua opinião é que o negócio da empresa não deve ser só negócios, com que amplitude é definido o contrato social da Infosys?
Não me entenda mal: maximizar o valor ao acionista é fundamental. Se a Infosys não o fizer, não seremos fortes e nem capazes de servir a nenhuma das partes interessadas. Mas maximizar o valor ao acionista deve ser feito de forma legal, ética e justa.

O melhor indicador do sucesso de uma empresa é sua longevidade, que é fruto de uma existência em harmonia com a sociedade. Atingimos esse objetivo de várias maneiras. Há 15 anos, criamos a Fundação Infosys, para a qual todo trimestre alocamos uma parcela do lucro; com isso, cuidamos de algumas das necessidades básicas da população mais carente da índia e dos Estados Unidos. Na índia, a fundação já construiu hospitais e moradia para os mais pobres, deu bolsas de estudo a crianças carentes, ergueu bibliotecas em mais de 15 mil vilarejos e tirou mulheres da prostituição. Doamos computadores a milhares de escolas na índia. Nos Estados Unidos, apoiamos iniciativas para melhorar o ensino de ciências e matemática em escolas de zonas urbanas pobres.

Sua decisão de entrar ou não num mercado ou país seria pautada por valores. Os valores da Infosys são, portanto, parte de seu processo de estratégia?
Sim. Estratégia é o que temos de fazer para criar e manter uma diferenciação sustentável em relação a concorrentes. Um aspecto de nossa diferenciação é a ênfase em valores. Nossos valores dão ao cliente a certeza de que cumpriremos nossas promessas, que estaremos a seu lado em toda situação e que não pouparemos esforços para que façam uma boa figura na frente de seus próprios clientes. Ainda assim, valores não podem ser apenas parte do processo de estratégia; precisam ser como uma segunda pele para todos na organização.

O que nos leva à pergunta fundamental: como sustentar uma cultura movida a valores quando a empresa está crescendo mais de 50% ao ano, globalizando as operações, contratando mais de 30 mil jovens todo ano e perdendo outros 10 mil?
Durante muitos anos, o sistema de valores da Infosys

> "Não perdemos a saúde, não sofremos traumas psicológicos nem destruímos a família por termos seguido um sistema de valores."

foi posto em prática mesmo sendo informal. Em **1998,** decidimos documentá-lo. Já que temos trabalhadores de países, sexo, religião e tendências políticas distintos, precisamos transformar essa pluralidade numa visão de mundo com ética e valores comuns.

A Infosys tem um processo de três etapas para disseminar o sistema C-LIFE: comunicação, envolvimento e capacitação. As sessões do C-LIFE são obrigatórias para recém-contratados e gente transferida lateralmente. Usamos a Infy TV e a Infy Radio para disseminar convicções da Infosys sobre valores e criamos pontos de contato para a solução de dilemas éticos. O manual do C-LIFE serve como um guia imediato para o pessoal. Nossos 700 líderes estão constantemente reforçando nossos valores; muitos passam o horário de almoço com jovens trabalhadores, discutindo esses valores.

Que papel você desempenha, pessoalmente, na comunicação dos valores da Infosys?

Desde o dia em que criei a Infosys, fiz questão de ir falar com cada leva de novos funcionários. Ali, digo que posso garantir apenas três coisas. Primeiro, que toda transação na Infosys vai aumentar seu respeito e dignidade. Segundo, que a empresa se portará de forma justa, transparente e ética, para que nunca tenham de abaixar a cabeça por vergonha. E, terceiro, que vão aprender três vezes mais na Infosys do que em qualquer outra empresa.

Em seguida conto a história da Infosys, com relatos das dificuldades que enfrentamos, das decisões corajosas que tomamos, dos sacrifícios que fizemos, de como resolvemos dilemas éticos e morais. Descrevo nosso progresso: de uma sala de dez metros quadrados (meu quarto) para **2,6** milhões de metros quadrados de espaço atualmente, de US$ **250** em capital para um valor de mercado de US$ **36** bilhões; de uma "vaquinha" de US$ **10** mil para US$ **3,8** bilhões em caixa. E não perdemos a saúde, não sofremos traumas psicológicos nem destruímos a família por termos seguido um sistema de valores.

Gerentes costumam dizer que o compromisso de líderes com valores é só da boca para fora. Na Infosys, como essa armadilha é evitada?

O melhor instrumento para conquistar confiança é liderar pelo exemplo. A maioria dos líderes se esquece de que funcionários e outras partes interessadas estão de olho neles e que todo ato seu será discutido, louvado ou criticado — e, não raro, imitado. Um líder precisa ter cuidado para não criar dissonância entre o que diz e o que faz. Quando criamos a Infosys, meu salário caiu; já o de meus colegas subiu um pouco. Além disso, entregamos **70%** do patrimônio da Infosys a gente que mal contava com **18** meses de experiência. Decisões como essas fizeram o pessoal da Infosys confiar em seus líderes. Colegas mais jovens não hesitaram em fazer sacrifícios mais tarde, pois tinham visto que eu fizera lá no início.

Também seguimos protocolos na hora de punir — seja a pessoa o presidente, seja um zelador. Em pelo menos três ocasiões, membros do conselho tiveram de pagar multas pesadas por algo que poderia ser considerado uma infração menor. Dar o exemplo lá no alto é a melhor maneira de incutir confiança empresa afora.

Antes dessa entrevista ser publicada, você terá deixado a presidência da Infosys, cargo que ocupou por três décadas. A seu ver, a Infosys vai seguir sendo uma empresa movida a valores?

Ouvir a própria consciência ajuda a pessoa a fazer o que é certo, por isso todo funcionário — ou Infoscion, como os chamamos — deve ser guiado por essa voz interior sempre que for tomar uma decisão. Enquanto a liderança da Infosys continuar a cultivar um ambiente no qual o pessoal sinta uma responsabilidade perante sua consciência, os resultados virão.

Depois de **20** de agosto de **2011,** meu título será presidente emérito; já não terei papel na formação da estratégia ou na execução. Mas todo Infoscion vai poder vir me consultar, especialmente sobre temas ligados a nossos valores. Espero ajudar a Infosys a continuar a ser forte e a aderir a seus valores mesmo em momentos de grande tentação.

Fonte: Harvard Business Review Brasil, São Paulo, v. 89, n. 11, p. 42-47, nov. 2011.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.