

INTEGRIDADE INTENCIONAL



Como Empresas
Inteligentes Podem Liderar
uma Revolução Ética

ROBERT CHESNUT

EX- CHIEF ETHICS OFFICER DO AIRBNB

COM JOAN O'C. HAMILTON



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

Integridade Intencional

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-395-0

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

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

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

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

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

| | | | |
|---|--|--|---|
| Produção Editorial Editora Alta Books | Produtores Editoriais Illyssabelle Trajano Thiê Alves | Coordenação de Eventos Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br | Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br |
| Gerência Editorial Anderson Vieira | Assistente Editorial Luana Goulart | Assistente Comercial Filipe Amorim vendas.corporativas@altabooks.com.br | Equipe de Marketing Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br |
| Gerência Comercial Daniele Fonseca | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Equipe Editorial Ian Verçosa Maria de Lourdes Borges Raquel Porto Thales Silva | Equipe de Design Larissa Lima Marcelli Ferreira Paulo Gomes | Equipe Comercial Daiana Costa Daniel Leal Kaique Luiz Tairone Oliveira |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| Tradução Diego Franco Gonçalves | Revisão Gramatical Alessandro Thomé Flavia Carrara | Diagramação Rogerio Passos | Capa Marcelli Ferreira |
| Copidesque Raquel Escobar | | | |

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

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

Accesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejava para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

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

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

Ouidoria: ouidoria@altabooks.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C524: Chesnut, Robert
Integridade Intencional: Como Empresas Inteligentes Podem Liderar uma Revolução Ética / Robert Chesnut ; traduzido por Diego Franco Gonçalves. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.
320 p. ; 16cm x 23cm.
Tradução de: Intentional Integrity
Inclui índice e apêndice.
ISBN: 978-65-5520-395-0
1. Administração de empresas. 2. Empresas inteligentes. 3. Ética. I. Gonçalves, Diego Franco. II. Título.
2021-1152 CDD 658
CDU 65

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks



Sumário

| | |
|---|-----|
| Introdução: Levantem as mãos? | 1 |
| Uma nova abordagem para a integridade | |
| 1. Espiões, jarts e racismo: as raízes dos embates na cultura corporativa | 21 |
| 2. Os Seis Cs: etapas fundamentais para encorajar a integridade no trabalho | 37 |
| 3. C de Chefe: a integridade vem de cima | 46 |
| Momento Codificado 1: Regina e o Texto Revelador | 64 |
| Momento Codificado 2: Quem é Seu Cliente, Charlie? | 65 |
| 4. Quem somos? Definindo o significado de integridade para sua empresa | 66 |
| Momento Codificado 3: Paul, Serena e um Pato Morto | 83 |
| Momento Codificado 4: Um Dilema Não Muito Suave | 84 |
| 5. Sabotando a missão: os 10 problemas de integridade mais comuns | 87 |
| Momento Codificado 5: O Jogo Começa, a Vibe Termina | 115 |
| Momento Codificado 6: Só Mais Um Intervalo para Tequila | 116 |

viii Integridade Intencional

| | |
|--|-----|
| Momento Codificado 7: Marty e o Constrangimento Midiático | 116 |
| Momento Codificado 8: Defina “Acadêmico” | 117 |
| 6. Renove, detone, repita: comunicando a integridade | 119 |
| Momento Codificado 9: Tory e as Dez Folhas Sulfite | 135 |
| Momento Codificado 10: Ganha-ganha-ganha, ou Nenhuma Boa Ação Fica Sem Punição? | 136 |
| 7. Tapete vermelho para as reclamações: um processo de denúncia descomplicado e seguro | 137 |
| Momento Codificado 11: No Xerox | 151 |
| Momento Codificado 12: A Culpa é do Rio | 151 |
| 8. Quando o inevitável acontece: consequências adequadas para violações éticas | 152 |
| Momento Codificado 13: Pirataria de Senhas | 171 |
| 9. De olho nos cenários: monitorando a cultura corporativa contra sinais de encrenca | 172 |
| Momento Codificado 14: Três Ratos Cegos | 184 |
| 10. Cara, não é que você “não sabe flertar”: transgressões sexuais no trabalho | 185 |
| Momento Codificado 15: Sam, Ela Não Está a Fim de Você | 204 |
| Momento Codificado 16: “Claro, Entendi Perfeitamente” | 205 |
| 11. Seu cliente o define: expandindo a integridade a uma comunidade | 206 |
| Conclusão | |
| Um superpoder para nossos tempos | 219 |
| Apêndice: Discussão dos Momentos Codificados | 239 |
| Posfácio | 283 |
| Agradecimentos | 295 |
| Notas | 299 |
| Índice | 307 |

1

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

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

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

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

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

22 Integridade Intencional



Lembro-me claramente de minha primeira experiência em comércio eletrônico. Era 1998, e eu tinha um passatempo incomum: produzia impressões ao manipular a película de fotografias tiradas em câmeras “instantâneas”. Para fazer funcionar, eu precisava de uma câmera específica — a Polaroid SX-70. O problema era que a Polaroid não fabricava mais essa câmera, então procurei usadas nos brechós e em vendas de garagem. Alguém me contou que um novo leilão “ponto com” chamado eBay incluía câmeras *vintage* em seus produtos. Fui à homepage do eBay e digitei “SX-70” na caixa de pesquisa, esperando encontrar uma ou duas.

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

No geral, as pessoas são boas

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

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

Os casos de espionagem são fascinantes, mas nunca me enxerguei como um promotor que fosse fazer carreira. No fim da década de 1990, eu buscava novos desafios, exatamente no momento em que minha busca pelas antigas SX-70 me levou ao eBay. Enviei meu currículo para o endereço “jobs@ebay.com”. Alguém

me ligou no dia seguinte, e dentro de duas semanas, eu estava em um avião a caminho da Califórnia para me encontrar com a CEO Meg Whitman. Em março de 1999, me tornei o terceiro advogado do eBay.

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

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

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

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

Eu era o funcionário número 170 no eBay, e posso garantir que um eventual sucesso do site estava longe de ser garantido quando eu entrei. Crescemos tão rápido, que nossos servidores não aguentavam o tráfego explosivo de transações, e tínhamos quedas frequentes do sistema. Também tivemos muita concorrência: a certa altura, havia algumas centenas de plataformas de leilão online, incluindo tentativas de curta duração do Yahoo! e da Amazon. Nos bastidores, estávamos

enfrentando dilemas jurídicos e comerciais significativos, para os quais havia poucos precedentes e nenhum guia de boas práticas. Essa é uma das razões pelas quais Meg Whitman apostou em um promotor federal sem experiência em direito empresarial.

Um cérebro praticamente sem uso

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

Às vezes, o item era bom, mas o vendedor não era confiável — demorava a enviar, não respondia às perguntas e era descuidado com a proteção de mercadorias frágeis. E então o comércio online começou a levantar questões jurídicas peculiares; por exemplo, o eBay era uma plataforma neutra ou era responsável por permitir o anúncio de mercadorias roubadas ou inseguras? Isso atraiu a atenção das autoridades policiais, legisladores e regulamentadores governamentais. Nossos concorrentes ficaram felizes ao tentar usar a lei para nos afastar dos negócios.

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

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

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

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

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

Além disso, a legislação dos EUA (Lei de Decência das Comunicações de 1996) fornece imunidade limitada às empresas de internet qualificadas como “provedoras de serviços online”. Elas são tratadas como “operadoras comuns”, desde que não atuem como editores do conteúdo que os usuários publicam em seus sites. Uma transportadora comum é uma companhia que fornece indiscriminadamente um serviço legal e não é responsabilizada por seu conteúdo ou por quaisquer consequências que dele possam resultar. Por exemplo, se alguém postar uma avaliação difamatória sobre um vendedor no eBay, o judiciário não responsabilizará o eBay legalmente pelo ato. Mas se o eBay começar a monitorar e editar críticas, ele poderá ser processado por declarações falsas em seu site, assim como um jornal.

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

O seu marketplace é limpo?

Meg Whitman e o conselho avaliaram muitas oportunidades para a criação de uma imagem da marca. Não faltavam produtos “adultos” anunciados no site, armas de fogo ou itens de fetiche. Ganhamos dinheiro com todas essas transações. Mas nossos líderes chegaram à conclusão de que precisávamos moldar intencionalmente nossa marca; precisávamos rejeitar o espírito de “lojão de

26 Integridade Intencional

usados” e nos tornar um mercado acolhedor, seguro, “limpo e bem iluminado”, como Meg começou a descrevê-lo. Não queríamos que uma família, enquanto fizesse o lance por um ursinho de pelúcia, digitasse algo errado e recebesse uma lista de parafernálias sadomasoquistas. Meg decidiu enfatizar nosso compromisso com transações éticas e um espaço seguro para as famílias, e me instruiu a criar e administrar o grupo Confiança & Segurança para estabelecer regras que governassem nosso marketplace.

Problema por problema, categoria por categoria, minha equipe, que originalmente era de duas pessoas e no fim chegou a 2 mil, debruçou-se sobre dilemas específicos e enviou recomendações de regras à equipe executiva. Tivemos de pensar não apenas em situações legalmente defensáveis, mas também em políticas práticas que eram “corretas” para nossa comunidade e nossa marca. O “mercado limpo e bem iluminado” de Meg era uma metáfora importante para guiar intencionalmente nossa linha de raciocínio. No entanto, devo admitir que, em vez de estrategistas éticos, muitas vezes nos sentíamos mais como agentes de trânsito em uma cidade nova e extensa, sem sinais de trânsito e cuja população dobrava a cada semana. Estávamos inundados de problemas — fraudes, contas roubadas e itens controversos, como leite materno e hóstias consagradas —, e tivemos de fazer a triagem dos mais importantes, fazer recomendações e seguir em frente. Existíamos para proteger nossa plataforma contra fraudes e mau comportamento, tudo em apoio à comunidade e à marca do eBay.

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

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

Meg me puxou para o lado e disse: “Você tem meio milhão de dólares no bolso, se precisar. Converse com as pessoas e, se elas tiveram uma experiência ruim, conserte-a imediatamente.” Ela me incentivou a oferecer para aquela vítima

de fraude um novo vestido de noiva. Ela reforçou nossa mensagem: o eBay se preocupa com a comunidade e faz a coisa certa.

Sim, sim, sem pressão!

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

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

As regras da casa

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

28 Integridade Intencional

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

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

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

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

Quando proibimos anúncios de armas, fomos acusados de tentar ser uma espécie de polícia moral, e disseram que éramos contra a Segunda Emenda da

Constituição norte-americana, que protege o direito às armas para legítima defesa. Eu recebi uma ligação furiosa de um agente do Departamento de Álcool, Tabaco e Armas de Fogo dos EUA; ele negociava armas de fogo no eBay e se opunha veementemente à nossa decisão. Discutimos e concordamos em discordar.

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

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

O que acontece quando usuários violam as regras?

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

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

30 Integridade Intencional

equipe, ou mesmo eu, às vezes ligava para um vendedor e tentava descobrir o que estava acontecendo.

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

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

Obviamente, pode haver tensão entre os lucros e os ideais maiores de sua marca. Se você recompensar suas equipes de vendas ou marketing com base em determinados números brutos — usando o eBay como exemplo, pelo número de anúncios postados ou pelo volume de transações em uma categoria —, pode estar inconscientemente incentivando os funcionários a ignorar comportamentos antiéticos. No eBay, às vezes fiquei frustrado com nossos gerentes de marketing de algumas categorias, pois eles defendiam vendedores classificados internamente com um C- ou D — aqueles que, eu achava, deveríamos expulsar da plataforma. O problema era que eles continuavam gerando bons negócios. De fato, um funcionário do eBay avaliado com base no aumento do número de anúncios ou dos dólares ganhos pelo site não teria incentivo para reprimir os vendedores C-. O gerente alcançaria o mesmo bônus de transação, fosse com um vendedor C- ou um A+++.

O *trade off* que eu colocaria é: quanto estamos perdendo quando um comprador tem uma experiência ruim, vai embora e não volta mais? Mesmo assim, irritei alguns colegas cuja compensação se baseava, em parte, no tráfego de transações. Como esses gerentes nunca sofreram reduções de desempenho com

base na qualidade das transações, tornaram-se um obstáculo interno à proteção da reputação da marca. Eventualmente, nossa equipe coletou dados concretos de que compradores que tiveram uma experiência ruim restringiram compras futuras. Com o tempo, adicionamos mais fatores a nossos incentivos de desempenho, alguns dos quais abordavam a qualidade dos vendedores, julgados por reclamações e outros comentários sobre a tranquilidade de suas transações, e não apenas o número total de itens listados em uma categoria.

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

Todos esses pontos de atrito requerem nossa atenção e podem ser complicados de se resolver. Criamos apólices de seguro para nossos anfitriões cobrirem danos causados pelos hóspedes e damos feedback aos anfitriões quando recebemos reclamações sobre descrições de propriedades que não correspondem às expectativas. Esclarecemos que essas descrições fazem parte de um contrato. Se eles maquiarem suas propriedades, não podemos permiti-los em nossa plataforma. No fim de 2019, as festas foram completamente banidas do Airbnb.

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

Por exemplo, no fim da década de 1990, nosso sistema de feedback era considerado revolucionário — o eBay permitia aos compradores e vendedores a oportunidade de pesquisar e avaliar um ao outro, o que você não poderia fazer com anúncios em jornais ou pessoalmente, em um encontro de trocas. Mas com o tempo, ficou claro que nosso sistema de feedback apresentava falhas que

32 Integridade Intencional

comprometiam sua integridade. Golpes como *phishing* e roubo de dados poderiam permitir que os golpistas operassem várias transações a partir do perfil de um usuário legítimo do eBay antes que a fraude fosse descoberta. Além disso, compradores e vendedores publicavam seus comentários de forma independente, e, portanto, cada um temia a retaliação do outro por ser o primeiro a publicar um comentário negativo. Um comprador e um vendedor poderiam trocar e-mails pesados e cheios de acusações, mas não havia incentivo para fazer nada além de uma avaliação pública positiva por medo de que sua classificação fosse prejudicada. Assim, com o tempo, o sistema de avaliação perdeu um pouco de sua integridade.

O Airbnb descobriu uma boa solução para esse problema anos antes de eu chegar. Anfitriões e convidados têm duas semanas para enviar uma avaliação após uma estadia. O Airbnb não publicará a avaliação de nenhum dos lados até que ambos escrevam ou que se passem duas semanas. Se o hóspede escrever uma avaliação, mas o anfitrião não, ou vice-versa, a crítica será publicada após duas semanas e a outra parte não poderá mais responder (ou retaliar). Isso ajuda a aumentar as chances de uma avaliação mais honesta de ambas as partes. Outras empresas, como a Amazon e a Yelp, estão evoluindo ainda mais na reputação online, usando algoritmos e IA para identificar e reduzir o impacto de avaliações não confiáveis.

É mais do que a letra da lei

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

terminar este capítulo com duas histórias que, acredito, falam dos benefícios externos de estabelecer uma reputação de comportamento ético e honesto.

“Vocês vão para a cadeia”

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

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

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

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

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

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

34 Integridade Intencional

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

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

Não há espaço para racismo

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

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

isso possa parecer um pequeno ato de bondade, somos uma comunidade forte, de milhões de pessoas. Imagine o que podemos fazer juntos.”⁴

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



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

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