

O MAU COMPORTAMENTO E A MÁ ÉTICA

Aspectos da filosofia da conduta nas organizações

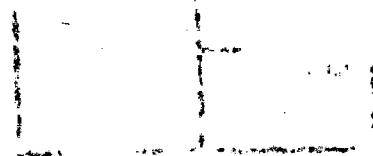
Banca examinadora

Prof. Dr. Orientador Sigmar Malvezzi

Prof^a. Dr^a. Maria Cecília Coutinho de Arruda

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

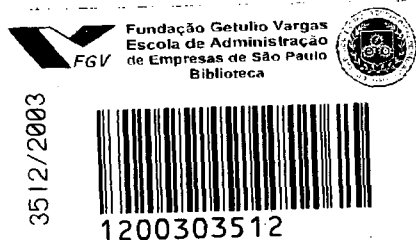
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



ALESSANDRO PIETRO CARRO GERMANO

O MAU COMPORTAMENTO E A MÁ ÉTICA

Aspectos da filosofia da conduta nas organizações



Dissertação apresentada como parte dos requisitos para
obtenção de grau de mestre no MPA (Mestrado Profissionalizante
em Administração)

Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e
Planejamento (ORH)

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

SÃO PAULO

2003

GERMANO, Alessandro Pietro Carro. O mau comportamento e a má ética: aspectos da filosofia da conduta nas organizações. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 148 p. (Dissertação de Mestrado apresentada como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre do MPA — Mestrado Profissionalizante em Administração da EAESP/FGV; área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento — ORH.)

RESUMO: Trata da questão do mau comportamento por parte dos funcionários nas organizações, e sua caracterização quanto às expectativas da administração dessas empresas. Aborda temas de ética organizacional para discutir o caráter ético e antiético desse mau comportamento. Para tanto, faz um apanhado de escolas éticas existentes desde a Antigüidade e sua aplicação ao mundo empresarial. Discute também o caráter universal do mau comportamento, além de apresentar alguns casos para discussão.

PALAVRAS-CHAVE: ética; ética de empresas; mau comportamento; empresas; organizações; comportamento organizacional; humor; sexo; tomada de decisão; clima ético.

A meus pais
A Adelaine

RESUMO

Em várias análises que tratam do ambiente da empresa como ferramenta de organização de pessoas em busca de um objetivo comum com a máxima produtividade, assume-se simplesmente que não haja conflitos que possam prejudicar a obtenção de um nível de produtividade ideal. No entanto, desde há muito tempo diversos estudiosos têm percebido a ocorrência de fenômenos os quais, além de comprometer certas metas corporativas, são de difícil ou mesmo impossível controle e resolução. Historicamente esse fenômeno recebeu o nome de mau comportamento, e tem estreitos laços com a questão da ética profissional.

O que é, porém, ética? Ela corresponde à filosofia da conduta, que procura nortear o comportamento das pessoas em sociedade nas mais diversas situações. Uma dessas situações, que hoje é bastante comum e cada vez levanta mais controvérsias, diz respeito às relações de trabalho, particularmente aquelas entre patrões e os demais empregados. Desde a Grécia clássica, e mesmo antes, filósofos e estudiosos debruçaram-se sobre a questão da conduta e procuraram, cada qual em seu tempo e lugar, encontrar respostas universais. Obviamente, essas respostas variaram bastante, compondo-se de misturas variáveis de alguns ingredientes denominados preceitos éticos. No ambiente das empresas, diversos desses preceitos podem ser encontrados, embora haja linhas de pensamento que se aplicam especialmente às mesmas — como o lucrativismo de Friedman, que estabelece o lucro empresarial como forma de que cumpram seu papel social.

O mau comportamento, portanto, representaria um desvio nessa filosofia da conduta como entendida pelas expectativas mantidas pelos gerentes e executivos das organizações. Exemplos desse fenômeno seriam o absenteísmo, as manifestações de humor e desejo sexual, a delação de empresas, a tomada de decisão viciada e assim por diante. No entanto, nem sempre o mau comportamento como definido pelos gerentes é exatamente

antiético, principalmente quando se nota que nem sempre essas expectativas se alinham ao interesse da empresa, e que nem sempre elas se alinham ao interesse da sociedade.

Casos de mau comportamento abundam em empresas de todo o mundo — mas, pelo menos no Brasil, elas são recheadas com um aspecto cultural denominado jeitinho. Ele corresponde a uma certa necessidade de transgressão que se opõe a regras rígidas demais para contextos em que elas não são necessárias. De qualquer maneira, o mau comportamento, como se percebe, está em todos os lugares, em todas as faixas etárias e em todos os níveis hierárquicos, assumindo apenas pequenas diferenças de execução. Quanto a isso, é curioso notar uma certa uniformidade nos códigos de conduta divulgados pelas empresas em geral, apesar de suas sabidas diferenças de áreas de atuação, cultura e níveis internos de conflito — sinal de que a solução dos problemas de mau comportamento organizacional, se é que existe, ainda não foi totalmente resolvida.

ABSTRACT

In many analyses on the environment of companies as tools to organize people who share a goal with maximum productivity, it is simply assumed that there are no conflicts which could imperil the achievement of an ideal productivity level. However, since long ago several experts have been noticing the appearance of phenomena which, besides endangering certain corporate goals, have difficult or even impossible control and solution. Historically these phenomena have been called misbehavior, and have close links with professional ethics.

What is, however, ethics? It corresponds to the philosophy of conduct, which aims at directing the behavior of people in society in many diverse situations. One of these situations, nowadays very common and which raises more and more issues, relates to the work relations, particularly those between managers and the other employees. Since ancient Greece, and even before, philosophers and scholars focused on the conduct issue and sought, each one in his or her time and place, to finding universal answers. Obviously, these answers ranged significantly, encompassing variable mixtures of some ingredients called ethical principles. In the company environment, several of those principles can be found, although there are other thoughts which apply especially to companies — like Friedman's lucrativism, which settles corporate profit as a means for them to accomplish their social role.

Misbehavior, therefore, stands for a deviation in the conduct philosophy, as it could be understood by the expectations kept by organizations' managers. Examples of such a phenomenon would be absenteeism, humor and sexual desire manifestations, corporate whistle-blowing, biased decision-making, and so on. Nevertheless, not always misbehavior, as defined by managers, is precisely anti-ethical, mainly if it can be remarked that not always those expectations align to the company's interest, and that not always they align to society's interest.

Cases on misbehavior are abundant in companies from the whole world — but, at least in Brazil, they are filled with a cultural aspect called *jeitinho* (the informal way). It relates to some need of transgression which opposes to rules which are too much rigid for contexts in which they are not necessary. Any way, misbehavior, as it can be noted, is everywhere, in every age and in every organizational level, assuming only some execution differences. In fact, it is curious to note some uniformity in codes of conduct published by many companies, regardless of their well-known differences in industries, culture and internal conflict level — a sign that the solution for organizational misbehavior problems, if it exists, has not been thoroughly addressed.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	12
II. A ÉTICA E A ÉTICA DAS EMPRESAS	15
II.1. A evolução da ética.....	15
II.1.a. Onde está a ética.....	15
II.1.b. A regra de ouro.....	17
II.1.c. Ética grega clássica.....	18
II.1.d. Éticas intermediárias.....	19
II.1.e. Éticas modernas.....	21
II.1.f. Preceitos morais das escolas éticas.....	26
II.1.g. A definição do comportamento moral.....	29
II.1.h. Estágios de desenvolvimento moral.....	30
II.1.i. A universalidade da ética	32
II.2. A ética das empresas.....	36
II.2.a. A formação da ética nas empresas.....	36
II.2.b. Aplicações das doutrinas éticas às empresas.....	40
II.2.c. Éticas específicas de empresas — o lucrativismo de Friedman.....	43
II.2.d. A ética de fora para dentro das empresas.....	49
II.3. Uma síntese: a assepsia ética das empresas	55
III. O MAU COMPORTAMENTO E A MÁ ÉTICA	57
III.1. As definições de mau comportamento.....	57
III.1.a. O bom e o mau comportamento.....	57
III.1.b. A evolução e a crítica do mau comportamento.....	60
III.1.c. A origem e o fim do mau comportamento.....	66
III.2. Maus comportamentos comuns	83
III.2.a. O humor e o mau comportamento	83
III.2.b. O rumor e o mau comportamento.....	87
III.2.c. O sexo e o mau comportamento	91
III.2.d. A lealdade, a delação e o mau comportamento.....	95
III.2.e. A tomada de decisão e o mau comportamento	97
III.2.f. O lucrativismo e o mau comportamento	100
III.3. Patologias organizacionais	103
III.4. O mau comportamento é antiético?	105

IV. CASOS DE MAU COMPORTAMENTO.....	113
IV.1. O mau comportamento nos Estados Unidos e na Europa.....	114
IV.1.a. A demissão de Mac.....	114
IV.1.b. A atraente, o atrasado e a mentirosa	115
IV.1.c. Sujeitando-se à arbitrariedade	118
IV.2. Brasil — jeitinho, mau comportamento e dilema ético	119
IV.2.a. A tomada de decisão estatal	119
IV.2.b. Correntes e fotos picantes pela Internet	121
IV.2.c. Jeitinho brasileiro e dilema ético	123
IV.3. O mau comportamento é universal?	125
IV.3.a. Localizando o mau comportamento nas empresas.....	125
IV.3.b. Os códigos de conduta no Brasil.....	130
IV.3.c. Clima ético no Brasil	132
IV.3.d. A universalidade da discussão do mau comportamento.....	136
V. CONCLUSÕES.....	138
VI. BIBLIOGRAFIA.....	142

I. INTRODUÇÃO

Está claro que não se vive num mundo exclusivamente de gratidão, bondade e sentimentos altruístas — ao contrário, há muito tempo as manifestações artísticas, para citar o exemplo de um movimento de vanguarda que não raro antecipa as mudanças de percepção social, aboliram do receituário a apologia maniqueísta do bem triunfante contra o mal, criando uma legião de super-heróis de personalidade dúbia, finais de filmes descrentes ou niilistas, instalações recheadas de violência, sangue e dor. Portanto, se há alguma tendência, é a da exacerbação do que tradicionalmente se chamaria de mau comportamento; restaria apenas determinar se a exacerbação é fruto de um surgimento repentino de ondas de vícios morais entre os seres humanos (do que se duvida) ou da liberalidade dedicada ao tema como um subproduto de uma pós-modernidade mais universal em seus interesses (no que se acredita).

Livros de administração não são costumeiros exemplos de manifestação artística, e seu teor arraigado a certas tradições por vezes tem inibido a abordagem do tema do mau comportamento no seio das empresas. Naturalmente há exceções, mas é consenso que esse assunto especificamente carece ainda de literatura específica, principalmente em língua portuguesa. Nos últimos anos houve um despertar num campo próximo, o da ética empresarial; contudo, trata-se de temática relacionada à visão da empresa para o ambiente externo e vice-versa, citando como exemplos mais recorrentes e cansativos incontáveis casos de agressão ambiental por parte de indústrias, de tentativas que fizeram filiais de algumas corporações de burlar leis e costumes locais, de exemplos de preconceito étnico, sexual, etário e religioso na admissão de pessoal... Esses são normalmente casos que repercutem grandiosamente na mídia, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, e fazem com que a empresa envolvida tenha que prestar contas à sociedade, sob risco de ver os seus negócios minguarem. O que dizer, porém, de uma ética interna, cuja repercussão atinge no máximo os quadros de avisos, os jornais internos, as rodinhas em torno da

máquina de café? O que dizer dos conflitos que dia a dia se multiplicam entre pessoas de uma mesma empresa, sejam de áreas diferentes, de unidades diferentes, de cargos diferentes, ou mesmo muito semelhantes em tudo? Haveria que se combatê-la ou que se abafá-la, uma vez que quase nunca supera os muros da empresa e não raro contribui para a arrecadação de lucros maiores? Vale a pena manter um código de conduta dentro da empresa? Deixá-lo o mais explícito possível é um recurso gerencial? Afinal, a ética interna à empresa é importante? E para quê?

Essas não são as únicas perguntas que com frequência carecem de análises mais aprofundadas que as executadas pelos gestores praticantes. Por exemplo, o que pode realmente ser caracterizado como mau comportamento? Quem o define? Quem o controla? Sob quais circunstâncias ele pode ser tolerado? Como controlá-lo? Ou melhor, pode ele ser controlado? Há limites, neste mundo dinâmico, de interpretações dúbias e de verdades débeis, para a conduta do empregado no trabalho? Permanece a tradicional distinção entre vícios morais e virtudes morais? Ou as pessoas são um amálgama de vícios e virtudes que podem ser compreendidos dessa forma ou ao inverso de acordo com as circunstâncias?

O objetivo deste trabalho não é propriamente responder a todas essas perguntas, mesmo porque a maior parte delas é contingencial, não podendo serem definidas sem um contexto social que as norteie. Em vez disso, pretende-se, sem almejar um trabalho empírico (à exceção de alguns casos apresentados), discuti-las de forma que possam ser entendidas no limite do compreensível — isto é, como manifestações de uma época de profundas transformações e de poucos referenciais estáveis. Os pontos centrais se resumem em duas grandes questões. A primeira delas diz respeito ao caráter do mau comportamento: é ele antiético? Por quê? E para quem? Por sua vez, a segunda questão relaciona-se à abrangência, à disseminação e à continuidade do mau comportamento: é ele universal? Por que ele continua a existir, sendo ou não antiético? Como ele pode ser controlado? Aliás, ele pode ser controlado?

Para tanto, inicia-se, no capítulo II, por uma visão histórica da ética e da moral, procurando entender quais conceitos se alteraram com o passar das gerações e quais se mantiveram atemporais. Posteriormente, o mesmo capítulo analisa a questão da ética nas empresas — se ela é meramente uma ferramenta de bom-mocismo social ou pode profundamente influenciar o seu desempenho, tanto no seu aspecto externo quanto no seu

aspecto interno. Depois, o capítulo III faz uma análise de exemplos do que é tradicionalmente enxergado como mau comportamento nas organizações — e a questão central é saber se esse comportamento é mau num sentido mais amplo, ou pelo menos antiético. Finalmente, no capítulo IV apresentam-se os resultados de um levantamento de casos de mau comportamento em empresas estrangeiras e brasileiras, buscando-se os pontos de aproximação (ou ruptura) entre as duas classes e analisando-se a adequação ética descrita anteriormente. Conclui-se com um apanhado, no capítulo V, das idéias principais, propondo questões em aberto que mereceriam maior aprofundamento.

II. A ÉTICA E A ÉTICA DAS EMPRESAS

Este capítulo almeja contrapor duas visões que, em princípio e numa análise mais apressada, deveriam ser entendidas como uma única: a ética, como tem sido tradicionalmente estudada, o seu entendimento como filosofia da conduta e a sua aplicação ao campo das empresas. Primeiramente, faz-se um apanhado de diversas escolas éticas que dominaram, e dominam, o pensamento humano desde épocas anteriores à das reflexões e dos questionamentos filosóficos e morais levantados na Grécia clássica, chegando-se a algumas conclusões a respeito da perenidade ou da efemeridade de certos preceitos éticos. Depois, a aplicação de muitos desses preceitos à atividade das empresas é destacada, mas se distingue, para as empresas, a ética externa (conduta diante da sociedade) da ética interna (conduta entre funcionários, particularmente no que diz respeito à tensão perene entre patrões e empregados).

II.1. A evolução da ética

II.1.a. Onde está a ética

Reconhece-se geralmente que os animais, à exceção do homem, prescindem do conceito de ética. Isso porque, embora desfrutem de considerável liberdade de ação, estão presos ao seu instinto de sobrevivência, o que vale tanto para um leão que destroça uma zebra (necessidade de alimentação) quanto para uma gata que oferece sua vida para proteger a ninhada de um predador (necessidade de perpetuação da espécie). Nesse sentido, tanto num caso quanto no outro, não há ética porque não há opções: o instinto, desde que entendido como o resultado darwiniano da acumulação sequencial de experiências bem-

sucedidas, ensinou ao leão que ele precisa alimentar-se da zebra e à gata que é melhor salvar os filhotes. Já o homem está sujeito ao que Sartre classificou de uma espécie de maldição: “Estamos condenados a ser livres”.

A propósito, CIUDAD (1986, p. 28) concebe a ética como a filosofia da conduta (distinguindo-a de outros ramos da filosofia, como a do conhecimento, também chamada de lógica) e a moral como o fundamento da conduta. Tamanha liberdade impõe ao homem uma preocupação tão constante quanto impertinente: a opção que elege é a melhor? A questão já seria suficientemente insolúvel se se tratasse apenas da visão econômica tradicional da maximização de utilidades. Mas há mais complexidade em jogo: desde que começou a viver em sociedade o ser humano percebeu que dita maximização, além de difícil previsibilidade na prática, faria explodir a sociedade recém-construída. Então, há aqui uma premissa básica e comumente aceita: o bem (entendido como o bem-estar de todos em geral, ou da sociedade) não se dá quando todos ao mesmo tempo estão satisfeitos; alguns trocam parte de seu próprio bem-estar pelo favorecimento da coletividade, e dita sociedade tanto mais será sadia e estável quanto mais os seus integrantes compreenderem que sua ocasional insatisfação é compensada por satisfação em outros momentos. VELASQUEZ (1992, p. 14-5) assim relaciona as chamadas funções sociais dos padrões morais (ou éticos): “identificar situações em que cada pessoa deve abrir mão de seu próprio interesse para assegurar um sistema de conduta que é mutuamente vantajoso para todos” e “capacitar a resolução de conflitos sociais ao produzir publicamente justificativas aceitáveis para ações e políticas”.

A premissa é bastante simples, mas encerra conceitos subjetivos que acabam por amparar as digressões, das mais antigas às mais atuais, sobre o que é e o que não é ético. Por exemplo, a idéia de bem, por mais universal e inata ao ser humano que seja, difere profundamente de uma pessoa para outra: alguns são a favor da pena de morte como cerceadora de crimes graves; alguns apóiam a declaração de guerras para promover a paz futura; alguns aplaudem iniciativas de sacar do código penal as drogas ilícitas; e assim por diante. Nesse ponto, é interessante notar o vínculo por vezes conflituoso, por vezes amigável, entre ciência e ética. Não raro o despertar de uma nova concepção de ética assentou-se sobre uma revolução científica que se antecipou, e, para assinalar a dificuldade do tema, para cada revolucionário que hoje reverenciamos houve pelo menos uma dezena

de outros inexoravelmente esquecidos pela história. Discutir a ética, desde Sócrates, é equilibrar-se na fronteira entre o que se admite e o que se repudia, o que pode ser tanto sinal de clarividência quanto de desvario.

II.1.b. A regra de ouro

A chamada regra de ouro é mencionada por diversos estudiosos de ética como uma forma de demonstrar uma certa faceta universal dos preceitos éticos. Sua origem é incerta, mas seu caráter disseminado faz supor que seja uma espécie de bom-senso incutido no homem, uma norma à qual as sociedades chegam mais cedo ou mais tarde para regular o comportamento coletivo de forma razoavelmente simples e eficiente. Seu enunciado básico é o seguinte: “Não faça com os outros aquilo que não gostaria que fizessem com você”.

HOSMER (1994) menciona preceitos básicos, normalmente eternizados pelos livros sagrados de cada uma, de um conjunto de religiões que são predominantemente enunciados reescritos da regra de ouro:

“Buddhism: ‘Harm not others with that which pains yourself’.

Christianity: ‘All things whatsoever you would that others should do unto you, do ye even so unto them, for this is the law and the prophets’.

Confucianism: ‘Loving kindness is the one maxim which ought to be acted upon throughout one’s life’.

Hinduism: ‘This is the sum of duty; do naught to others which if done to thee would cause thee pain’.

Islam: ‘No one of you is a believer until you wish for everyone what you love for yourself’.

Jainism: ‘In happiness and suffering, in joy and grey, we should regard all creates as we regard our own self’.

Judaism: ‘What is hurtful to yourself, do not do to others. That is the whole of the Torah, and the remainder is but commentary. Go and learn it’.

Sikhism: ‘As thou deemest thyself, so deem others. Then shalt thou become a partner in heaven.’

*Taoism: 'Regard your neighbor's gain as your gain, and regard your neighbor's loss as your loss'.*¹

Como se nota, parece haver uma concordância mais ou menos genérica de temas entre os códigos morais relacionados: gratidão, reciprocidade, cuidado com o outro, bondade em geral são maneiras de se construir uma sociedade viável. Até hoje a regra de ouro merece a alcunha: com frequência, recorre-se a ela para justificar ou condenar certos atos, e ela ainda encontra respeitável repercussão entre a maioria das pessoas. Parece quase uma lei natural do universo, um axioma que se deve seguir sem contestação, bastante óbvio e irrefutável. Por muito tempo permaneceu sendo a grande regra formadora das comunidades humanas, bastante assemelhada à conhecida lei de talião que embasou o código de Hamurábi (cerca de 1700 a.C.): “Olho por olho, dente por dente”. Assim, a lei de talião seria algo como uma face negra, menos nobre, da lei de ouro, embora com o mesmo significado fundamental e igualmente universal.

II.1.c. Ética grega clássica

Não há registros consistentes de discussão ética anteriores à Antiguidade Clássica. Segundo ARRUDA *et al.* (2001), mesmo Sócrates, o pensador grego precursor desse campo de estudos, é conhecido por relatos deixados por Platão, seu discípulo. Platão defendia uma ética baseada no chamado mundo das idéias, de onde provinha o homem e para onde ele deveria seguir. Isto é, o mundo real era um reflexo imperfeito (segundo a conhecida metáfora da caverna) daquele mundo ideal, mas os sentimentos e a alma do homem tinham origem neste último; portanto, apesar das deficiências e dos erros que se encontram no mundo real, o objetivo de todo homem é dispor de retidão de caráter (virtude,

¹ Budismo: “Não machuque os outros com aquilo que machuca você”. Cristianismo: “Todas as coisas que você acha que os outros deveriam fazer com você, faça-as também com os outros, pois essa é a lei e [o desejo d'] os profetas”. Confucionismo: “A gentileza afetiva é a máxima que deveria ser praticada durante toda a vida de uma pessoa”. Hinduísmo: “Este é o maior dever; não faça nada com os outros que, se feito com você, lhe causasse dor”. Islamismo: “Nenhum de vocês é um fiel até que desejem para todos o que amam para vocês”. Jainismo: “Na felicidade e no sofrimento, na alegria e na tristeza, nós deveríamos cuidar de todas as criaturas como cuidamos de nós mesmos”. Judaísmo: “O que é doloroso para você, não o faça com os outros. Isso é tudo o que há na Torá, e o resto são detalhes. Vá e aprenda”. Sikhismo: “Da mesma maneira que você cuida de você, cuide de outros. Então você será admitido no céu”. Taoísmo: “Considere os ganhos do seu vizinho como seus próprios ganhos, e as perdas do seu vizinho como suas próprias perdas”.

ou *areté*) para não se afastar do mundo ideal, ou, quando se afastasse muito, retificar seu comportamento. No mundo ideal, residiriam o bem, o belo e o justo, e seria basicamente atrás desses três valores que os homens deveriam correr para atingir a *eudaimonia* (felicidade). Daí derivariam dois conhecidos pensamentos socráticos, mencionados por MESQUIATI (2001): “Conhece-te a ti mesmo” (que Sócrates extraiu do templo de Apolo em Delfos) e “Uma vida que não é meditada não vale a pena ser vivida”.

A ética platônica, portanto, é também uma ética do mundo ideal, ou pelo menos uma ética idealizadora, pois admite a impossibilidade de o mundo real convergir integralmente ao mundo ideal e perfeito. Esta ética é como um livro de regras sabidamente inalcançáveis, mas que servem ao propósito da referência sobre a que distância as pessoas se encontram da retidão mencionada por Platão. Os problemas enfrentados por elas no cotidiano seriam de pouca ou nenhuma importância — em qualquer circunstância, de qualquer contexto, o homem tinha uma regra monotônica a obedecer: elevar a virtude. Aristóteles, discípulo de Platão, acrescentou uma visão mais prática a essas idéias: a virtude, e conseqüentemente a moral, seriam passíveis de aprendizado, e, portanto, a educação, os ensinamentos e a vivência também poderiam conduzir o homem com segurança ao bem. Mas, ainda assim, predominava a idéia, quase religiosa, segundo a qual estaríamos sempre em busca de uma perfeição inalcançável — e o homem estava não condenado a ser livre, mas sim a rolar uma pedra cadente morro acima para o resto de sua vida. Não seria essa ética ideal um artifício cômodo para explicar porque se dava o mau comportamento dos homens?

II.1.d. Éticas intermediárias

Entre o pensamento clássico grego e a ética moderna, fundada principalmente a partir do século XIX, um sem-número de correntes, cada qual ligada a seu tempo e lugar, tomaram forma. Antes da idade medieval, derivações da escola helênica se formaram na própria Grécia e no Império Romano. Posteriormente, com o medievalismo, a ética se reveste de uma faceta religiosa e teológica, quase como num regresso a uma protoética

baseada nas forças da natureza. Todavia, com o Renascimento, o homem volta a ganhar lugar de destaque no pensamento ético.

Estoicismo. A máxima do estoicismo, apregoada pelos filósofos Zenão, Sêneca e Marco Aurélio, é “Nada te inquiete, nada te perturbe” (ARRUDA *et al.*, 2001, p. 30). Segundo os estóicos, o mundo é regido por leis naturais e bastante racionais, de modo que a vida virtuosa é tão-somente uma existência de contemplação ou, mais exatamente, de mínima interferência nessas leis. Fugir da emoção, das paixões, dos arroubos é uma preocupação constante dos seguidores dessa corrente; agir racionalmente sempre é a maneira mais reta de adaptar-se com perfeição ao mundo. O homem, segundo esse pensamento, deve afugentar os estímulos que recebe — fugir de si para encontrar-se no mundo. Esta escola, como se observa, além de também preconizar uma ética idealizadora, tem uma tendência escapista. No entanto, em vez de ignorar o mau comportamento, vai ao extremo oposto e tacha-o de anormal.

Epicurismo. Com uma variação contemporânea conhecida como hedonismo, cultua o prazer. Isto é, o objetivo do homem, debalde as forças da natureza e o mundo ideal, é meramente extrair prazer instantâneo de cada atividade a que se propõe. Porém, Epicuro, o fundador da escola, preocupou-se em dissociar sua linha de pensamento daquela mais pragmática do culto dos “pervertidos, dos crápulas e dos dissolutos, e dos prazeres sensuais” (ARRUDA *et al.*, 2001, p.30). Ao contrário, ele defendia que o homem deveria desejar apenas o básico e o necessário, extraindo de si desejos por supérfluos. A dificuldade, a despeito dos esforços de classificação de Epicuro, era discernir entre o prazer permitido e o prazer proibido; além disso, a perseguição feroz aos ditos “prazeres supérfluos” (como o desejo de poder) era, à moda de Platão e do estoicismo, uma negação inflexível das vontades que acometem o homem.

Escolástica. MESQUIATI (2001) afirma que Santo Agostinho, o primeiro pensador a realizar a grande síntese filosófica do cristianismo, pode ser considerado um precursor da era escolástica na Idade Média. A escolástica seria uma evolução de uma série de correntes éticas que valorizavam a presença de um ser superior (Deus) que aprovava ou não os comportamentos dos homens segundo as regras de criação do mundo, de Sua autoria. Assim, a razão, valorizada na Antigüidade Clássica como a maneira pela qual os homens ascenderiam ao mundo ideal, de nada valeria se não estivesse validada pela graça

divina. São Tomás de Aquino, mais tarde, conceberia a ética e todo o restante da filosofia como “escrava da teologia” (*ancilla theologiae*). A escolástica, assim como as demais éticas teísticas, é reconfortante na medida que estabelece um livro de regras (as Sagradas Escrituras e os demais preceitos do cristianismo) correspondente à revelação da vontade de Deus na consciência do ser humano. Ainda que esse ideário siga representando uma negação das vontades reais do homem para evitar a danação, sua pregação por um ente sagrado (Jesus, o Messias, o enviado de Deus) costumeiramente se veste de verdade perante os fiéis, bem ao contrário da lógica platônica. A religião, que pressupõe a aceitação através da crença (e não através da argumentação), caminha com mais facilidade no campo ético, uma vez que pode passar ao largo dos frágeis vínculos lógicos de uma estação a outra. Neste caso, não há nem que se discutir o que é e o que não é mau comportamento.

Racionalismo. Com o avanço da ciência, culminante na chamada Era Renascentista, certos preceitos perpetuados pelo teologismo deixam de ter sentido. Passam a predominar visões mais plurais do mundo, tendendo ao empirismo e ao agnosticismo. Esse período fundamenta todo o pensamento ético moderno, mais descrente e, como consequência, mais despojado de respostas.

Como se vê, existe, na sequência de escolas éticas apresentadas, uma certa alternância entre crenças mais naturais ou empíricas (caso da ética platônica e do racionalismo) com um longo período mais crente e místico a respeito dos designios impostos por um ser superior. Essa alternância não ocorre necessariamente por acaso, mas, em vez disso, pode ser entendida como uma relutância, em cada período, com o ideário proposto durante o período imediatamente anterior — que não teria sido capaz de fornecer todas as respostas necessárias.

II.1.e. Éticas modernas

Durante a Era Renascentista, o racionalismo impôs um fim abrupto ao misticismo característico da Idade Média: como poucas vezes na História, as verdades tidas como absolutas pela imposição de um ente divino passaram a ser veementemente questionadas por um empirismo que parecia não respeitar limites. Além do racionalismo, é

bastante característico dessa época um forte antropocentrismo, caracterizando o ser humano como o apogeu de um mundo destinado a ser dominado e descoberto pelo mesmo. Esse antropocentrismo culminava com um pluralismo, que se perpetuou desde então — e a verdade ética, se é que existiu em algum momento, tornou-se cada vez mais difusa. Parte dessa movimentação deve-se, pelo menos em parte, ao que SCHNEEWIND (1996), citado por MESQUIATI (2001), classifica como a substituição da ordem moral originária de uma autoridade por outra, construída autonomamente pelo próprio ser, com as facetas e as características que, nesse sentido, mais lhe convieram. Várias correntes de pensamento, mesmo bastante conflitantes entre si, coexistem; algumas desvanecem, mas ressurgem mais à frente com força total. Por vezes se nota uma redescoberta dos preceitos clássicos e medievais, e certos grupos opostos aninham-se em extremos. Outros tendem ao relativismo ético ou ao niilismo — ambas evidências de que a pós-modernidade, com todas as suas acepções, e o fracasso, visto por alguns, perdurando por mais de um milênio na tentativa de estabelecer respostas definitivas para as questões éticas puseram o estudo da ética e da moral em verdadeira crise de identidade. Conseqüentemente, para os mais relativistas, mesmo o pior comportamento é aceitável a depender das circunstâncias, e por fim essa decisão cabe mesmo a quem tem a palavra final em cada sociedade; já para os mais niilistas essa discussão não faz muito sentido — mais importante que bom ou mau comportamento é o comportamento em si, e ele não depende de nenhum preceito.

Cartesianismo. Descartes é um dos primeiros pensadores após o Renascimento a conceber a realidade através de uma coexistência pacífica de duas substâncias fundamentais no homem: corpo e alma. Sua máxima “Penso, logo existo” é interpretada como a tradução do predomínio da razão sobre as demais manifestações do comportamento e da existência. Almeja-se, inclusive, “provar a existência de Deus”. DAMÁSIO (1996) chegou a argumentar, contemporaneamente, que essa frase encerraria o chamado “erro de Descartes”, uma vez que hoje cientificamente se comprova a interdependência entre razão e emoção, freqüentemente fazendo com que a última incida diretamente sobre a mecânica da primeira — chegando mesmo a ausência de emoção a destruir a racionalidade.

Kantismo. Kant afirma que a natureza humana, essencialmente autônoma, é quem estabelece as bases da moralidade. Cada homem abrigaria dentro de si um julgamento individual e racional sobre o que é certo (ligado ao bem) e o que é errado, com base no que

é bom para a coletividade (resvalando, portanto, no utilitarismo de Mill, conforme analisado adiante). Seria absurdo, na visão kantiana, pressupor que o homem poderia guiar-se por leis e regras externas, quaisquer que fossem — ou mesmo por leis que decorressem de uma vontade própria de cada homem que fosse desvinculada de sua racionalidade no entendimento do que é moral. Kant, portanto, ainda assume a existência de uma conduta ideal que deve ser buscada a todo custo, entendida como aquela que traz o máximo bem-estar à sociedade e está inatamente abrigada na capacidade de avaliação das pessoas.

Kant chega a conceber o que chamou de “imperativo categórico” na determinação do dever de conduta baseado na racionalidade e não nos interesses próprios. Conforme citado por MESQUIATI (2001):

“Uma ação pode ser considerada como moralmente certa por uma pessoa em determinada situação se e somente se a razão da pessoa em agir dessa maneira for uma razão que ele ou ela devesse aceitar que [viesse de outras pessoas] (...) em qualquer outra situação similar. Uma ação é moralmente certa para uma pessoa se e somente se, ao desempenhar a ação, a pessoa não use outras pessoas meramente como meios para satisfazer seus próprios interesses, mas respeite e desenvolva a capacidade de livre escolha de outras pessoas” (p. 63).

O kantismo, pode-se perceber, tem laços com a regra de ouro ao estabelecer que as pessoas devem considerar seus comportamentos morais se e somente se aceitarem receber o mesmo tratamento em situações similares. No entanto, nessa mesma frase reside o problema básico dessa escola, que é a dificuldade de estabelecer o que são “situações similares” (assim como na regra de ouro) e, além disso, discernir a decisão racional de uma pessoa da sua conduta favorável aos “próprios interesses”. Assume-se, ademais, que as pessoas são capazes de passar uma vida inteira sem defender os seus interesses, o que parece um tanto desalentador a quem tem que lutar pela sobrevivência, ainda que em sociedade. Por isso, não raro as idéias de Kant tendem a um relativismo moral que nada acrescenta à discussão.

Psicologismo. Doutrina defendida por Adam Smith, baseia-se na simpatia como “condição necessária e suficiente para fundamentar a moral” (ARRUDA *et al.*, 2001, p. 34-5), num sentido altruísta e até certo ponto afetivo. Smith sugere que a conduta humana deve se pautar na capacidade de provocar simpatia aos olhos dos demais — e, portanto, é algo

bastante relativo e que pode ser julgado apenas subjetivamente. Trata-se de uma negação do kantismo que procura nos valores clássicos as respostas para a conduta ética.

Fenomenologia e existencialismo. Devidas a contribuições de Kierkegaard, Schopenhauer, Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty e Sartre, entre outros. Mesmo os trabalhos de Descartes e Kant serviram de base para estas duas escolas, que, de maneira praticamente inédita em relação às anteriores, caracterizam a ética e a moral como preceitos do homem para o homem, sem a intermediação de uma vontade divina ou de um mundo idealizado. Os próprios indivíduos devem ser capazes de elaborar seu livro de regras éticas, que regularão a vida em sociedade da melhor forma possível — e, inclusive, “melhor forma possível” é uma concepção que pode variar de sociedade para sociedade. Note-se, que para a fenomenologia e o existencialismo, a ética surge não porque o homem tem liberdade de ação, mas sim porque ele vive em sociedade. Se os homens vivessem isolados, ele não precisaria do citado livro de regras, podendo viver como lhe conviesse — ao contrário do que pregavam Platão e Santo Agostinho (para citar dois exemplos), que mesmo nesse caso de isolamento preconizariam, respectivamente, o respeito aos valores do mundo idealizado e o respeito à vontade divina.

MESQUIATI (2001) cita alguns princípios comuns a estas duas escolas éticas e ao período em que elas se incluíam em sua formação. Primeiramente, para Grotius, existiriam direitos universais do homem que deveriam ser respeitados em qualquer circunstância (é nesse preceito que se baseiam costumes que praticamos hoje em muitas sociedades, como a repulsa à pena de morte; a própria Declaração Universal dos Direitos do Homem, da Organização das Nações Unidas, é um ótimo exemplo). Hobbes, por sua vez, “ênfatiza o egoísmo humano, que faz com que as pessoas se orientem pelos seus próprios interesses, necessitando, portanto, de alguma instância reguladora que iniba ‘os lobos de se vestirem em pele de cordeiro’”. A visão hobbesiana estabelece os fundamentos para a existência de um código de conduta, que, como mencionado anteriormente, são exclusivamente sociais, de maneira a controlar os interesses velados e administrar o choque de bens individuais que prejudica o bem (não mais universal, mas daquela sociedade). Locke une o pensamento de Grotius ao de Hobbes ao livrar da influência do Estado os chamados “direitos invioláveis” do ser humano, mas, concomitantemente, defendendo a existência do mesmo Estado (na figura do monstro Leviatã) para reprimir os desvios de

comportamento, mesmo com violência, em relação às regras que aquela mesma sociedade elegeu.

Utilitarismo. Utilidade é uma grandeza econômica que representa a satisfação que um consumidor obtém de um conjunto de produtos (PINDYCK e RUBINFELD, 2001), ou, mais genericamente, que um indivíduo obtém de um dado contexto econômico. O utilitarismo é uma doutrina ética que valoriza a maximização da utilidade coletiva, entendida como a soma das utilidades individuais (a utilidade é um conceito econômico abstrato que afere o bem-estar de uma pessoa). Teve como seus expoentes Hume, Bentham e Mill, este um renomado economista (daí a influência econômica sobre o conceito de ética e, conseqüentemente, sua boa aceitação, durante muito tempo, nos meios empresariais como a ética única a ser seguida). Claramente autocentrada e tendendo ao egoísmo, esta doutrina tem a dificuldade adicional de não poder ser mensurada na prática — não se pode avaliar objetivamente se o prazer decorrente de uma conduta é maior que o decorrente de outra e, com isso, as avaliações tendem a ser resolvidas com base na vontade da maioria, ou, o que é pior, com base na vontade do mais forte: “Mill, tal como Bentham, é relativista” (ARRUDA *et al.*, 2001, p. 35).

A propósito, PITELOS (2002, p. 112) explica o surgimento do utilitarismo, apesar da sua ineficiência prática mencionada acima, como o resultado de simplificações sucessivas na maneira de medir variáveis ainda mais imprecisas: a eudaimonia perseguida pelos gregos é traduzida pela felicidade plena, que por sua vez se converte em bem-estar material. Na falta de uma medida mais precisa, esse bem-estar é traduzido como riqueza (associada à sensação de conforto e segurança que ela traz). Num passo ainda mais largo, a riqueza é associada ao conceito econômico de alocação eficiente de recursos escassos por indivíduos relativamente egoístas em estruturas de mercado suficientemente transparentes e fluidas — esta alocação nada mais sendo que a própria utilidade individual perseguida por cada um desses indivíduos egoístas. O mesmo autor, porém, é descrente com essa abordagem econômica da ética, e apresenta um argumento que se baseia na própria concepção das palavras: “The pursuit of narrow self-interest is at one level sufficient by itself to make the point that economics is alien to ethics”² (p. 112). Essa argumentação, porém, vai além da neutralidade da economia em relação à ética, chegando mesmo à

² A busca do interesse próprio e egoísta já é suficiente para fazer constatar que a economia é estranha à ética.

oposição — ao afirmar, por exemplo, que a perfeição dos mercados idealizados pelos economistas (que, entre outras características, não apresentam custos de entrada e de saída) faz com que as empresas tendam, ao competir por custos, a degradar a qualidade de seus produtos e de sua atenção ao cliente.

No período moderno, diferentemente do que se verificou na etapa das éticas intermediárias, a alternância entre idéias, embora tenha existido, não foi tão pronunciada, como se houvesse uma tentativa de aproveitar bons conceitos da tradição ética. No entanto, essa estabilidade pode também ser entendida como resultado, particularmente no caso das éticas mais recentes, de uma certa descrença nas potencialidades do homem, ocorrendo alguma divergência apenas na maneira pela qual as fraquezas humanas deveriam ser controladas — se pelo cálculo utilitarista, pelo dever auto-imposto ou pela repressão do Leviatã.

II.1.f. Preceitos morais das escolas éticas

A evolução das escolas éticas mencionadas anteriormente pode ser acompanhada como a evolução dos preceitos morais que as compõem. Conforme MESQUIATI (2001), via de regra, os ingredientes que nelas se misturam, se extraem e se adicionam são finitos, podendo ser resumidos entre os que se relacionam a seguir. Alguns deles foram valorizados e esquecidos sequencialmente em épocas adjacentes.

Lei natural. Propõe que a natureza é idealmente imutável e, portanto, que comportamento ético admissível é aquele destinado a manter a ordem natural das coisas. Bastante antiga, a lei natural é de certa maneira antiagnóstica (ou crente), uma vez que sugere a existência de uma instância onipotente e onisciente que regula os desvios incitados pelo homem em sua criação.

Eudaimonia. Trata-se da vida eticamente embasada na busca da felicidade — esta entendida como um estado supremo de realização de desejos coletivos. Não se trata da felicidade individual, mas sim daquela alcançada através de uma vida virtuosa, que inclui privações e, portanto, a preferência espontânea pela realização dos desejos de outrem em prol do bem coletivo.

Hedonismo. Trata-se da vida eticamente embasada na busca do prazer — entendido como a satisfação plena das necessidades do indivíduo. Contém, como se percebe, um componente de egoísmo que vai de encontro à idéia platônica de bem comum e coletivo.

Virtuosismo. Valoriza que o homem tenha uma vida virtuosa, capaz de com a experiência moldar seu caráter e ser capaz de se controlar para considerar as necessidades dos demais e dar passagem a eles. Segundo este preceito, o equilíbrio harmônico da sociedade se alcançará se todos que a ela pertencem se dedicarem à vida virtuosa. Diretamente ligado à *eudaimonia* e à ética platônica.

Religiosidade. Enfatiza a criação divina dos códigos éticos, que emanam da fé demonstrada pelos indivíduos. Os dogmas, constantes dos escritos sagrados de cada religião e interpretados à sua maneira pelos sacerdotes, seriam as leis irrefutáveis de conduta que ganhariam sentido e significado através da fé. Concede um caráter divino à ética, como se ela fugisse às possibilidades de compreensão e crítica dos seres humanos.

Fundamentos (ou preceitos de prima facie). Concebe uma lista de deveres básicos dos seres humanos e baseia toda a conduta moral no seu cumprimento. A experiência moral das pessoas auxilia na construção e manutenção desse rol de deveres, que mantêm entre si relações de importância e hierarquia definidas pelas sociedades. Exemplos de deveres fundamentais são: não mentir, manter promessas, não trair, ajudar pessoas necessitadas, retribuir favores. Esses deveres são tratados quase como mandamentos, muito em semelhança com o preceito moral de religiosidade, mas, em vez de revestidos de um caráter de divindade irrefutável, são entendidos como o resultado de séculos de experiências morais que culminaram com uma lista de procedimentos básicos à sobrevivência humana.

Deontologia. Preceito moral que valoriza os meios e as ações, em prejuízo dos fins e dos objetivos, elegendo para isso (à semelhança do preceito dos fundamentos) um conjunto de deveres inquestionáveis com base em direitos básicos das pessoas (diferentemente do preceito dos fundamentos, que não se preocupa com esses direitos). Por exemplo, não mentir é uma conduta deontologicamente ética (pois é direito de toda pessoa ter acesso à informação verdadeira), mesmo que isso custe a vida de uma outra pessoa. Também conhecido como preceito da ética formalista.

Teleologia. Ao contrário da deontologia, afirma que os fins justificam os meios — pois enfoca o papel do indivíduo para promover os valores que nortearão a conduta humana. Neste caso, os fins (e não os meios, como no caso da deontologia) é que se baseiam nos direitos inquestionáveis das pessoas. Neste caso, uma guerra pela libertação de um povo seria justificável (pois liberdade é um direito inquestionável das pessoas), mesmo que custasse a vida de muitas pessoas.

Egoísmo. Através desta perspectiva, os indivíduos têm o direito moral de definir seus objetivos e ambições racionalmente, e conduzir suas ações unicamente se preocupando com o cumprimento dos mesmos. O preceito do egoísmo, de conteúdo fortemente teleológico e hedonista, pressupõe que o equilíbrio social possa ser atingido pela soma das ações das diversas pessoas, cada qual agindo de acordo com suas próprias necessidades de sobrevivência e outros interesses individuais. É o preceito aplicado, por exemplo, por FRIEDMAN (1970) ao defender o papel egoísta das empresas na busca cega e incessante de seus próprios lucros como a conduta ética que elas deveriam manter para sustentar uma sociedade próspera (ver, à frente, o lucrativismo de Friedman).

Relativismo moral. Este preceito pressupõe que cada grupo social constrói sua história, sua cultura e seus valores de maneira distinta, de modo que cada qual também pode ter a sua ética própria, “resultado de um consenso do que é moralmente certo ou errado”. Assim, nenhuma ética seria absolutamente universal e, no caso de um choque de sociedades, a tarefa de julgar certas condutas poderia ser simplesmente impossível — com cada um dos lados espantando-se com a conduta do outro. No entanto, esses mesmos momentos de choque podem dar origem a rupturas temporais, momentos em que os fundamentos de uma sociedade podem influenciar e transformar os de outra — não é, por exemplo, pelo menos predominantemente, outro fenômeno que ocorre quando se fala em globalização.

Justiça. Preconiza a distribuição e o pagamento de benefícios entre os indivíduos de uma sociedade através de critérios objetivos e relativamente universais. Segundo o preceito moral da justiça, uma conduta é ética se almeja distribuir de modo equânime os ganhos e as perdas de uma sociedade conforme a responsabilidade de cada um. VELASQUEZ (1992), citado por MESQUIATI (2001), menciona quatro tipos de justiça: distributiva (defende a igualdade de tratamento entre indivíduos que possam ser

considerados similares ou o tratamento proporcional à contribuição de cada um para um certo fim, às necessidades e habilidades de cada um, ou mesmo às deficiências de oportunidades de cada um, numa tentativa de formar uma sociedade cada vez mais igualitária), retributiva (pune o indivíduo pela gravidade de seu erro), compensatória (semelhante à lei de talião, obriga à devolução do que foi subtraído) e comunitária (valoriza as relações de poder e dependência tradicionais e históricas de uma comunidade).

Contrato social. Pressupõe que cada indivíduo, ao aceitar viver numa dada sociedade, firma um contrato social implícito que inclui a aceitação inequívoca de todos os valores éticos e morais daquele agrupamento de pessoas. Tal premissa, que diz respeito à liberdade de movimentação entre sociedades é, porém, sabidamente bastante questionável.

Humanismo. Preceito ético antropocêntrico, defende a concepção dos conceitos éticos dependente totalmente do bem-estar dos homens, sem aceitar qualquer intermediação, ainda que divina, nesse processo. A existência do homem é sua fonte de reflexão, e se destina predominantemente ao exercício do bem.

Os preceitos citados são os mais diversos possíveis, abrangendo vários campos de discussão ética possível. Alguns deles são absolutamente opostos a outros, e outros ainda chegam a contrariar mais de um preceito. Como foi discutido, a evolução das diversas escolas éticas é, muitas vezes, uma seqüência de questionamentos e negações das escolas anteriores, e não é surpresa que preceitos éticos celebrados em certas ocasiões tenham sido grandemente repudiados em outros momentos.

II.1.g. A definição do comportamento moral

Feito um apanhado de doutrinas e preceitos éticos e sua evolução, caberia perguntar como as diversas correntes influenciam a conduta das pessoas no seu dia-a-dia. WRIGHT (1971), citado por MESQUIATI (2001, p. 72), levanta quatro possíveis abordagens teóricas que almejam fornecer explicações para esse fenômeno. A primeira delas é a abordagem do grupo social, segundo a qual “o comportamento humano é obediente e submisso ao grupo de referência”, sem levar em conta sua própria individualidade; a auto-realização é trocada por uma dependência irresistível, seja ela

econômica ou emocional, em relação ao citado grupo de referência. Uma abordagem alternativa é a psicanalítica, defensora da definição do comportamento moral conscientemente, com o superego (justamente a dimensão moral do indivíduo) consciente refreando os impulsos do id. Já a abordagem da teoria e da aprendizagem evidencia a necessidade de sucessivos reforços positivos e negativos, numa postura behaviorista, como forma de o indivíduo aprender o que é certo e o que é errado. Finalmente, a abordagem do desenvolvimento cognitivo argumenta que o indivíduo se desenvolve só em meio à sociedade em que vive, procurando desenvolver as relações mais inteligentes (no sentido do proveito próprio) possíveis.

É razoável supor que, a depender da individualidade de cada um, do contexto de cada pessoa e de outros fatores contingenciais, ingredientes de todas essas abordagens estejam presentes na definição do comportamento moral das pessoas. Exemplificando, uma pessoa seguidora de uma fé tenderá a adotar o comportamento moral adequado a uma ética religiosa, escolástica talvez — e, nesse caso, pressupõe-se, haverá uma explicação mais coerente desse comportamento partindo-se das abordagens do grupo social e psicanalítica. Num outro caso, uma empresa que preconize o utilitarismo terá o seu comportamento moral mais bem modelado pelas abordagens da teoria e da aprendizagem e cognitiva. Esses dois pares de abordagens, como se vê, organizam-se de certa forma em dois extremos opostos, um deles mais afeito às explicações que advêm do âmago do indivíduo, de seus valores e de suas crenças, e outro mais relacionado às explicações práticas, pragmáticas, de erro e acerto e do uso da lógica.

II.1.h. Estágios de desenvolvimento moral

O processo de seleção das doutrinas e preceitos éticos de cada um poderá não coincidir com a seleção preferida pela sociedade em que ele se insere. Nesse momento, pode tanto haver um conflito de difícil solução quanto uma acomodação quase instantânea em favor da ética da sociedade — e o primeiro caso é gerador tanto de vilões quanto de revolucionários famigerados. Mesmo, porém, num caso de acomodação, a divergência tenderá a persistir por muito tempo, abrindo a oportunidade para que, na primeira onda de

liberalismo, o indivíduo volte a ostentar os seus valores próprios mais abertamente. Justamente para explicar as razões e as conseqüências dessa divergência ética, MESQUIATI (2001, p. 78) cita os chamados seis estágios de desenvolvimento de KOHLBERG (1984), que se dividem em três níveis de desenvolvimento: pré-convencional (em que o comportamento é restringido pelo medo, pelas punições, pelas recompensas, pelas coerções e por outros fatores externos que afetam, de maneira egocêntrica, os interesses de cada um e não da coletividade), convencional (em que prevalece o respeito a regras e normas de um determinado grupo social, exigente de lealdade e comprometimento) e pós-convencional (no qual predomina o respeito à individualidade dos outros e a universalidade dos direitos e dos preceitos éticos). Os seis estágios vêm a seguir.

Primeiro estágio (pré-convencional) — castigo e obediência. A sociedade preocupa-se apenas com o seu próprio interesse (o que, no caso de uma empresa, não necessariamente condiz com os interesses do indivíduo), e, para tal, usa de punições e recompensas para cercar o comportamento dos seus integrantes. O indivíduo, por sua vez, preocupa-se unicamente com seus interesses, e aceita o esquema de punições e recompensas conforme elas se apresentam como influenciadores de custo e benefício.

Segundo estágio (pré-convencional) — individualismo instrumental com cooperação por conveniência. Neste caso, o indivíduo sente-se inseguro em guiar suas ações apenas por seus próprios interesses, pois sabe que os seus pares podem fazer o mesmo. Assim, apesar de ainda prevalecer o individualismo, são feitas certas concessões em nome da conveniência, mesmo que isso implique uma relativização e decisões ambíguas. Já a sociedade sente-se mais confortável em manipular os interesses dos seus integrantes — agora não mais individualmente, mas sim promovendo o conflito entre as diversas partes.

Terceiro estágio (convencional) — expectativas interpessoais mútuas, concordância pessoal e relacionamentos determinados pela conformidade aos padrões morais do grupo. A ação do indivíduo almeja a aceitação pelo grupo (ou pelos diversos subgrupos) através das relações harmônicas entre todos, e a traição é um grau máximo de procedimento antiético. Prevalece a regra de ouro. A sociedade, por sua vez, nada mais espera que lealdade e comprometimento, sem os quais o indivíduo não merece pertencer a ela.

Quarto estágio (convencional) — preservação da ordem no sistema social pela manutenção da consciência e do respeito com as leis e a autoridade legal. Além do bom relacionamento entre indivíduos do mesmo grupo, é obrigatória a obediência a leis e normas impostas pela sociedade, que correspondem ao dever de cada um. O certo e o errado são definidos pela sociedade.

Quinto estágio (pós-convencional) — respeito aos direitos individuais e decisões tomadas de acordo com seu grau de utilidade e firmadas através do contrato social. A diversidade de valores, opiniões e perfis é respeitada pela sociedade, que valoriza o coletivismo na tomada de decisões e no norteamiento da conduta. O indivíduo procura fazer prevalecer a sua visão, mas é mais tolerante às necessidades alheias. Prevalece o utilitarismo (bem para o maior número possível de pessoas) nas condutas.

Sexto estágio (pós-convencional) — princípios éticos universais. O respeito aos outros atinge seu nível máximo e, a exemplo dos grandes mártires da humanidade, os indivíduos estão dispostos a defender seus pontos de vista ético a qualquer custo. A organização, por sua vez, perde o seu papel repressor e coercitivo, concentrando-se na sua função de representar a vontade de todos ao mesmo tempo.

Sociedades complexas, naturalmente, comportam indivíduos e entidades em estágios morais diversos concomitantemente. Na maioria das situações deverão prevalecer os valores éticos do estado, mas não pode ser subestimada a capacidade de os indivíduos, como foi dito, promoverem profundas revoluções no modo de ser, agir e pensar da maioria dos demais.

II.1.i. A universalidade da ética

A maior parte das sociedades ocidentais está sujeita, com a globalização cada vez mais presente em suas vidas, a um processo contínuo de troca de experiências, convicções, culturas, valores e, seguramente, concepções éticas. Por outro lado, a ética como campo de conhecimento trouxe uma organização de idéias que contribui fundamentalmente para a definição e, além disso, do desenvolvimento das próprias escolas éticas. Ademais, não raro idéias total ou parcialmente esquecidas desde outras épocas são

reaproveitadas contemporaneamente para fornecer explicações a questões que se tornaram novamente importantes. A troca de informações entre sociedades, muitas vezes, em vez de se opor ao relativismo moral, facilita-o, senão geograficamente, pelo menos temporalmente, com cada época das gerações, e mesmo das vidas das pessoas, sendo regida por um conjunto ético radicalmente diverso — é um exemplo claro o choque de gerações pré-60 e pós-60, e outras subdivisões que tiveram sua vez após a conturbada década de 1960.

Uma questão pertinente levantaria a possibilidade de a ética, ou pelo menos qualquer parte fundamental dela, ser de alguma forma universal, atravessando tempo e espaço de forma incólume, como se nada mais fizesse que refletir os anseios característicos do ser humano que permanecem sempre invariáveis — ou então se o homem é simplesmente um amálgama de éticas e éticas que o precederam e vão se acumulando em seu subconsciente, dando origem a uma conduta cada vez menos presa a um ideário que faça sentido do início ao fim. Como diz MACINTYRE (1984), citado por MESQUIATI (2001):

“Modern societies have inherited no single ethical tradition from the past, but fragments of conflicting traditions: we are platonic perfectionists in saluting gold medalists in the Olympics; utilitarians in applying the principle of triage to the wounded in war; Lockians in affirming rights over property; Christians in idealizing charity, compassion and equal moral worth; and followers of Kant and Mill in affirming personal autonomy”³ (p. 71).

Ora, cada uma das escolas éticas mencionadas pode, ao menos em parte, ser caracterizada pelos preceitos éticos que preconiza. O resultado dessa análise encontra-se na Figura 1. Trata-se, naturalmente, de uma tentativa de organização das escolas e preceitos éticos para fins didáticos, sendo incapaz de traduzir certas nuances mais complexas de cada escola ou preceito, e mesmo sujeita a questionamentos válidos.

³ As sociedades modernas não herdaram somente uma tradição ética do passado, mas fragmentos de tradições conflitantes: somos perfeccionistas platônicos ao saudar os medalhistas de ouro nos Jogos Olímpicos; utilitaristas ao aplicar o princípio da triagem aos feridos em guerra; seguidores de Locke ao estabelecer direitos sobre a propriedade; cristãos ao idealizar caridade, compaixão e igualdade moral; e seguidores de Kant e Mill ao defender a autonomia individual.

Preceito	Regra de ouro	Ética grega clássica	Éticas intermediárias				Éticas modernas				
			Estoicismo	Epicurismo	Escolástica	Racionalismo	Cartesianismo	Kantismo	Psicologismo	Fenomenologia e existencialismo	Utilitarismo
Lei natural			●	X	●	X	X	X			
Eudaimonia		●	●	●	X			●			●
Hedonismo	X	X	X	●	X				X	●	●
Virtuosismo		●	●	●	●				●		X
Religiosidade	●	X			●	X	X	X		X	
Fundamentos	●			X				●		●	
Deontologia	●		●	X	●	●	●	●		X	X
Teleologia	X	●		●	X				●	●	●
Egoísmo	X	X		X	X	●	●	X	X		●
Relativismo moral	X	X		●	X	●	●	●		●	●
Justiça	●			X						●	●
Contrato social	●			X	●					●	●
Humanismo		●		●	X	●	●	●	X	●	●

Figura 1. As escolas éticas e os preceitos que as compõem. A simbologia ● indica alinhamento entre escola e preceito, e a simbologia X indica contrariedade. Células em branco denotam que não há alinhamento nem contrariedade.

Se a questão da universalidade da ética pudesse ser resolvida a partir da análise de uma única tabela como a anterior, a única resposta possível seria negativa. O que se observa ao longo das diversas épocas é uma tendência alternante, ora negando com veemência os preceitos fundadores do movimento anterior, ora resgatando pensamentos já esquecidos. A ética grega clássica, por exemplo, surge como uma forma de negar um passado primitivista, extremamente crente na ordem estabelecida das coisas e pouco confiante na capacidade de o homem desafiá-la. Mas a vida em sociedade, que atinge seu apogeu nas pujantes cidades-estado helênicas, aliada à valorização da filosofia como arte propensa a elevar o ser, dá vazão a uma série de reflexões sobre o mundo que cerca o

homem — e, quanto mais profundas, mais reveladoras de sua razão de ser. Entre outros exemplos, esse período introduz a *eudaimonia* e o virtuosismo no pensamento ético, componentes que se mantêm nas duas escolas seguintes.

O estoicismo é, talvez, uma forma de se conformar com a pequenez do homem diante dos deuses, sentimento que nem o racionalismo inerente ao platonismo foi capaz de nos extinguir. Em outras palavras, uma linha de pensamento ainda alinhada à *eudaimonia* e ao estoicismo, mas um tanto quanto aturdida diante da lei natural das coisas. A seguir, o epicurismo radicaliza esse entrave: se não há como desafiar os deuses, que se busque pelo menos um prazer superior que justifique a existência terrena.

A decadência da Antigüidade Clássica põe esses pensamentos no esquecimento, e dá lugar a um sombrio período medieval. Afastado da vida social e amedrontado por um contínuo período de guerras e invasões bárbaras, o homem se recolhe aos feudos e aos mosteiros e, isolado, tem em Deus seu principal interlocutor. O mesmo Deus, com a ascensão do cristianismo, surge como conforto para as durezas e os sofrimentos da vida cotidiana. É um momento de crença divina e descrença humana, otimismo pela boa morte e pessimismo durante a vida.

Quando o Renascimento floresce com o surgimento de uma classe burguesa, as discussões filosóficas são novamente encorajadas, e a confiança nas capacidades do ser humano atinge novo estado de esplendor. Velhas leis são refutadas diante de evidências racionais e de um empirismo que parece não ter limites. Nada mais sensato, então, que o surgimento de uma ética que negasse absolutamente todo o medievalismo anterior e buscasse em Sócrates e seus discípulos algumas das respostas fundamentais, agora acrescidas de um humanismo e um antropocentrismo exacerbados. À medida, porém, que se evidencia o caráter limitado da racionalidade humana e certas questões mais complexas persistem sem solução, mesmo Descartes já admite a existência de uma alma inerente à razão. É o início de mais um período de perplexidade e desconfiança...

Kant e seus seguidores ainda crêem num homem auto-suficiente para traçar suas próprias questões éticas — no entanto, elas não mais são solúveis, mas sim conflituosas. A partir daí, cresce definitivamente uma tendência ao relativismo moral que, apesar de certos períodos de negação, justamente por não ter regras é a única regra universal possível, esvaziando, no entanto, a discussão ética. Ademais, a reverberação dos

problemas sociais (fome, fraudes, violência, conflitos) mostra que o homem é verdadeiramente mau e, como tal, precisa ser controlado por uma filosofia ética para nortear sua conduta. A ética perde seu papel esperançoso, de elevador para a felicidade, e se transforma em instrumento de repressão de instintos, de autarquia policial (volta-se ao exemplo do Leviatã). Finalmente, a ética é cada vez mais egoísta, preconizando a satisfação utilitária em prejuízo do engrandecimento coletivo — que, afinal de contas, é tido mesmo como impossível.

Hoje se vive num momento de grande descrença, ainda que se possa acreditar, com base na História, numa possibilidade de reviravolta futura. A seta presente na Figura 1 ilustra uma certa tendência, mais recentemente, a um relativismo moral que, aliado a um certo humanismo, resulta numa razoável falência da ética como celebração da conduta virtuosa. A virtude, quase banida da vida prática, dá passagem a códigos de condutas que se substituem sequencialmente e se diferenciam entre si radicalmente. Se cada momento histórico teve a ética que lhe cabia, este é o de um certo distanciamento entre os homens, com o crescimento de sociedades tão reclusas quanto numerosas. As empresas, particularmente, são parte importante desse mundo, e nelas as relações são mais que nunca vigiadas num leviatanismo por vezes disfarçado.

II.2. A ética das empresas

II.2.a. A formação da ética nas empresas

Num raciocínio um tanto estreito, poderia ser dito que não há uma ética das empresas, da mesma maneira que não existe uma ética das famílias, ou uma ética dos atletas, ou uma ética dos magros, ou ainda uma ética da alma. Cada uma das escolas éticas mencionadas na seção anterior pretendeu, em seu tempo e lugar, propor um ponto de vista suficientemente universal para basear a conduta de qualquer pessoa em qualquer situação. Como se disse anteriormente, apenas o homem não prescinde de ética, justamente porque dispõe de ampla liberdade de ação. Ora, empresas nada mais são que entidades criadas por

pessoas através das quais elas interagem para alcançar objetivos individuais e coletivos comuns (MILGROM e ROBERTS, 1992), razão pela qual a ética dos homens em sociedade deveria poder ser aplicada sem maiores sobressaltos aos homens em organizações. Com efeito, mesmo a vida em sociedade pode ser facilmente entendida como a reunião de pessoas organizadas comunitariamente na busca de um objetivo comum — o homem, originariamente nômade, passou a se organizar em pequenos (depois maiores) grupos para maior proveito tirar do trabalho conjunto, das aptidões e especializações individuais, das sinergias (principalmente em termos de proteção mútua) e assim por diante.

A ética das empresas também não é, apesar de aparente movimentação em tempos recentes em torno do tema, assunto de consenso total: Michael SCHWARTZ (2002), por exemplo, argumenta que o reconhecido guru da administração Peter Drucker costumeiramente rejeita a relevância do estudo da ética nos negócios (p. 51) — provavelmente, segundo o autor, por conta de sua experiência pregressa no mundo dos negócios da Alemanha nazista antes da Segunda Guerra Mundial, em que as empresas eram entidades subsidiadas pelo estado, que as convertiam na própria razão de ser, sem que fosse necessário prestar contas à sociedade. Sem dúvida, é curioso notar como a questão da ética nas empresas ganha contornos mais dramáticos à medida que a competição pelo consumidor recrudescer e, além disso, essas mesmas empresas passam a ser mais freqüentemente jogadas no mercado à sua própria sorte e competência, sem paternalismos ou protecionismos. A respeito disso, a Figura 2 e a Figura 3 trazem informações sobre a postura crítica que cada vez mais os consumidores, notadamente em países mais desenvolvidos, ostentam diante das empresas — e é razoável supor que em algum momento, fatores culturais à parte, os índices verificados no Brasil possam se aproximar daqueles da Austrália, ainda que em média o Brasil possa ser considerado um país em que as pessoas têm muita desconfiança das instituições e, nessas condições, põem a igreja e até mesmo os noticiários de TV e as forças armadas antes dos bancos e das empresas privadas. Nesse sentido, a ética surge como alternativa à postura agressiva e repressora diante de quem não tem opção de fornecimento; ela, então, surge sozinha nas empresas como mera questão de sobrevivência, sem que seja preciso, como propõem alguns, justificar a postura mais ética das empresas pelo lucro que isso trará. Seja por utilitarismo, seja por

humanismo, a ética é movida pela ânsia de sobreviver entre iguais, dependentes e governantes. E tal não se aplica somente às empresas que procuram se comportar bem, mas aos funcionários que cada vez mais procuram refrear ou ao menos esconder melhor o seu mau comportamento.

	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colômbia	Costa Rica	Equador	Espanha	Honduras	México	Panamá	Peru	Porto Rico	Portugal	Uruguai	Venezuela	Total
Igreja	57%	79%	61%	56%	79%	68%	73%	36%	88%	57%	80%	73%	67%	55%	37%	74%	65%
Educação	65%	70%	48%	71%	78%	78%	61%	62%	77%	72%	64%	63%	60%	44%	82%	68%	64%
Noticiários de TV	53%	70%	50%	60%	55%	72%	71%	55%	67%	65%	59%	49%	64%	69%	62%	77%	62%
Imprensa	48%	66%	43%	28%	45%	64%	60%	42%	53%	48%	52%	44%	43%	56%	61%	77%	52%
Bancos	8%	45%	36%	70%	49%	78%	18%	36%	52%	54%	48%	43%	78%	72%	55%	80%	51%
Empresas privadas	24%	43%	39%	50%	49%	67%	47%	44%	46%	58%	43%	45%	59%	43%	52%	89%	50%
Forças armadas	34%	41%	49%	59%	63%	15%	51%	49%	52%	56%	ND	36%	82%	56%	41%	43%	48%
ONGs	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	43%
Polícia	30%	17%	23%	54%	53%	41%	23%	59%	42%	18%	38%	27%	45%	59%	49%	42%	39%
Sindicatos	10%	34%	36%	46%	34%	38%	26%	37%	32%	27%	ND	36%	27%	41%	36%	48%	34%
Justiça	19%	20%	20%	22%	42%	48%	20%	36%	36%	24%	28%	19%	54%	27%	45%	21%	30%
Congresso	7%	16%	11%	29%	22%	31%	5%	36%	28%	26%	8%	24%	32%	41%	29%	15%	23%
Partidos políticos	8%	6%	6%	12%	19%	19%	6%	19%	18%	21%	8%	10%	18%	26%	25%	11%	15%

Figura 2. Confiança dos habitantes de diversos países em algumas instituições.
Adaptado de CIMA (2002).

Naturalmente, há condições de contorno. Homens em organizações, pressupõe-se, devem seguir as regras estabelecidas no contrato, explícito ou implícito, que firmam ao lá adentrarem — particular e respectivamente, obedecer à hierarquia e adaptar-se à cultura local. Mas deve-se notar que o mesmo é válido para pessoas que vivem em sociedade — pode não haver contratos tão formais ou explícitos, mas é fácil reconhecer a hierarquia subjacente a uma sociedade (no Estado e nos seus métodos de eleição e repressão). Com isso, um questionamento bastante frequente levanta um possível conflito entre a ética das empresas e a ética individual: afinal, as pessoas, ao entrarem em empresas para trabalhar, podem sofrer desse mal?

Aparentemente, a questão não está bem formulada. Primeiramente, não existe ética individual, conforme foi discutido anteriormente — toda ética nasce da necessidade de regular a busca incessante pelo bem individual que pode comprometer o bem coletivo. Já que uma pessoa isolada prescindiria de ética justamente porque não se depara com ações que eventualmente prejudiquem outros, no ambiente interno de uma empresa existe solenemente apenas uma ética — que é a ética daquela própria empresa, entendida como

grupamento de pessoas. Naturalmente, estando a empresa inserida num contexto mais amplo, ela haveria de se incluir, por exemplo, numa ética da sociedade mais geral, mas esta foge ao escopo deste trabalho.

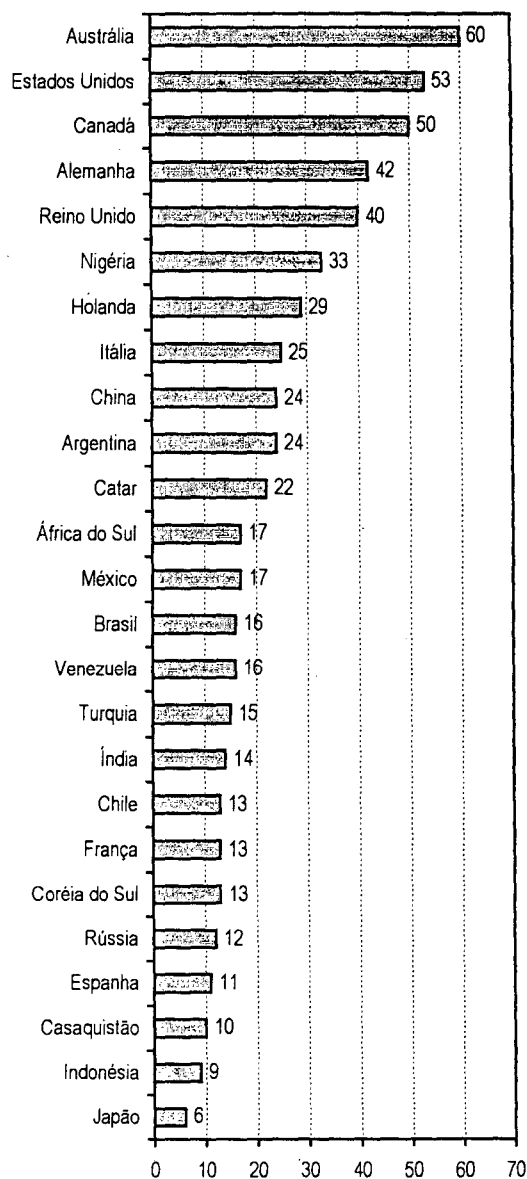


Figura 3. Influência dos consumidores sobre a ética das empresas em diversos países. Os valores correspondem à percentagem de consumidores pesquisados que responderam afirmativamente à pergunta "Prestigiou uma empresa que achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa?" Adaptado de ETHOS (2002b).

Tampouco é a ética da empresa necessariamente aquela imposta por sua alta direção e que invariavelmente se reconhece nas brochuras com códigos de conduta, nos

pôsteres de visão e de missão, nos memorandos internos e nos demais dispositivos de comunicação interna — apesar da visão defendida, entre outros, por SCHROEDER (1992), para quem o ímpeto para um negócio ético, principalmente de dentro para fora, deve vir dos diretores ou dos acionistas.

A ética, como a cultura de uma empresa, transcende os padrões formais e hierárquicos, podendo abrigar-se no seio de um conjunto de regras não escritas, bastante informais, mas também bastante rígidas. Lembrando que a ética nada mais é que a filosofia da conduta, é fácil imaginar que nenhum mecanismo de comunicação interna será capaz de dar cobertura a todos os possíveis comportamentos que um empregado possa demonstrar em sua jornada diária de trabalho — não raro, as condutas que não constam da citada brochura serão informalmente avaliadas pelo seu superior imediato ou por colegas, e o resultado será uma punição tanto mais branda ou suave quanto mais próximo ou afastado estiver esse comportamento, no julgamento dessas pessoas, do padrão de conduta derivado do entendimento que elas têm da brochura e, além disso, do padrão de conduta que elas próprias prezam em sua vida cotidiana, mesmo fora da empresa.

Antes, porém, de se analisar a questão da conduta e da má conduta dos funcionários numa empresa e como ela é avaliada por seus pares, superiores e subordinados, deve-se avançar mais um pouco na aplicação da ética, como ela foi apresentada anteriormente, às empresas.

II.2.b. Aplicações das doutrinas éticas às empresas

Primeiramente é necessário lembrar a já citada definição de empresa de MILGROM e ROBERTS (1992) e estendê-la um pouco mais. Assume-se normalmente que o objetivo das empresas em questão é o lucro tanto mais alto quanto possível. Essa definição tão corriqueira parece beirar o bom-senso e não causar grande surpresa; contudo, não se pode perder de vista que se trata de uma hipótese simplificadora, fruto da análise econômica tradicional. Nem sempre os agentes executivos estão interessados no lucro dos acionistas que os contratam (é o clássico problema da agência), mas, pior que isso, nem sempre mesmo os acionistas estão buscando apenas o lucro de suas empresas — por vezes,

preferem ir à caça de poder pessoal, caridade social ou simplesmente não são capazes de se manter sempre tomando decisões racionais (a esse respeito, ver a seção mais à frente sobre mau comportamento na tomada de decisões). Da mesma forma, seria ingênuo afirmar que as metas de todos os empregados de uma empresa coincidem com essa busca incessante do lucro; não se trata simplesmente de afirmar que cada pessoa priorizará seus objetivos pessoais ante os da empresa, o que é óbvio, mas também de dizer que, para muitas pessoas desvinculadas de uma visão utilitária de mundo, o objetivo primordial da empresa deveria ser trazer benefícios à sociedade e, conseqüentemente, ser um meio de vida para seus donos — e não o inverso.

Com tamanhas ambigüidades, é muito difícil definir o que é e o que não é ético numa empresa — e, pelos mesmos motivos de diversidade, talvez o seja também na sociedade em geral. O contrato que se assina ao ser admitido numa empresa jamais é tão explícito, não chegando nem mesmo a mencionar a clássica busca incessante do lucro. (Reconhece-se que na sociedade em geral, para piorar, nem contrato há, sendo o preceito ético do contrato social resultado de mera abstração.) Ou seja, além do já mencionado problema de comunicação e cultura plural que maquia as tentativas de uniformizar a filosofia corporativa da conduta, simplesmente as idéias éticas dos administradores podem não fazer nenhum sentido em outros escalões. Como disse Edward Carlson, na época presidente da United Airlines, citado por HOSMER (1994, p. 191): “The president of a company has a constituency much that like of a politician. The employees may not actually go to the polls, but each one does elect to do his or her job in a better or worse fashion every day”⁴.

Estando relativamente evidente que uma empresa, do ponto de vista ético, são muitas empresas que com frequência coexistem sem absoluto reconhecimento mútuo, somente se pode falar em aplicação das doutrinas éticas a cada uma delas. Dessa forma, as doutrinas aplicáveis a uma ou mais subseção dessa empresa poderão contradizer gravemente conceitos fundamentais de outras, e vice-versa. De qualquer maneira, essa pluralidade quase universal de doutrinas, mesmo numa entidade que alguns teóricos

⁴ O presidente de uma empresa tem um colégio eleitoral muito semelhante ao de um político. Os empregados não vão às urnas, mas cada um escolhe fazer o seu trabalho de uma forma melhor ou pior todos os dias.

entendem extremamente padronizada e alinhada em torno de um objetivo utilitário, não impede que se faça uma listagem das doutrinas mais freqüentemente encontradas.

A empresa privada ocidental é, atualmente e ainda, campo aberto para filosofias que preconizam a razão, o empirismo, a demonstração inequívoca de teses, o desafio e mesmo a exposição de teses subjetivas ao ridículo. O taylorismo, abundante e solitário até algum tempo atrás, chega a ser visto como obsoleto hoje em dia, e há certo avanço de linhas menos científicas e certas de si na administração, sendo a intuição na tomada de decisões um exemplo de ferramenta bastante humana e inata que vem merecendo mais e mais reconhecimento; no entanto, não-reconhecidas ou despercebidas, as teses mais racionais continuam a desempenhar papel central nos métodos administrativos. Continuam a ser muito freqüentes: a apresentação de relatórios que nada mais são que conjuntos de dados para satisfazer os anseios gerenciais de tomada de decisão racional (mas que, postos em outra ordem, levariam à tese oposta); as avaliações de desempenho exclusivamente embasadas em resultados mensuráveis e desprezando exames mais subjetivos do superior imediato ou dos pares e subordinados; a aferição do valor das empresas através de métodos financeiros tradicionais muitas vezes inadequados à questão e à situação específica, ou a entrega da responsabilidade do cálculo a planilhas automáticas; a instalação de pacotes de programas de computador empresariais de prateleira em prol da padronização, sem levar em conta as necessidades imprevistas pelos desenvolvedores ultramarinos, hoje tão bem atendidas pelos sistemas legados; e muitos outros exemplos.

Nesse cenário, não é de se espantar que o racionalismo e o utilitarismo encontrem espaço nas organizações. Essas doutrinas, além de nortear o que foi chamado de ética externa da empresa, acaba por, numa licença de linguagem, extravasar para dentro da empresa e governar as relações de trabalho — responsabilizando-se inclusive pela própria definição de mau comportamento. Mais que as doutrinas, porém, explicam essa situação os preceitos que as compõem: a teleologia, o egoísmo, o relativismo moral, a justiça. Tal qual um robô taylorista, a empresa em grande parte segue buscando resultados através de uma maximização de produtividade matemática mas pouco humanista — como se o sucesso tivesse que ser construído apesar dos empregados, e não através deles. Por motivos assemelhados a esses a empresa moderna, não raro, traz vestígios do Leviatã de Hobbes, e

por vezes mesmo religiosos, ao punir alguns de seus desgarrados. Como será visto, porém, nem isso é suficiente para contê-los.

Acima se falou de religiosidade, e não foi por acaso. Essa faceta das empresas é outra muitas vezes não reconhecida como tal, principalmente pelos analistas que defendem o utilitarismo cego e inflexível. Talvez menos freqüente e aceita em empresas dos grandes centros e, de certa forma, globais, o simbolismo de certos rituais, com seus oráculos, altares, santos e mártires devidamente paramentados, não é raro em companhias menores, localizadas em regiões mais afastadas, de propriedade de pequenas famílias ou comunitárias. Isso não quer dizer que essas empresas não possam competir globalmente. O Wal-Mart, hoje a maior companhia privada em receita do mundo, é um exemplo irrefutável: principalmente em pequenas cidades dos Estados Unidos, bases para sua futura expansão, a empresa tem intensa atividade comunitária, com sessões dominicais e matutinas entre seus empregados. Não raro se encontram empresas com hino próprio e cerimônia de hasteamento da bandeira corporativa. Ainda que se possa enxergar essas ações como tentativas de manipulação ideológica destituídas de sentido divino, o que não é totalmente falso, ou que se possa dizer que elas contam com oposição entre o próprio corpo funcional, aqui e ali há depoimentos de empregados que ratificam o sentimento de conforto mundano que essas sessões proporcionam.

Mas então a questão passa a ser outra: como tratar profissionalmente (por exemplo, numa situação de demissão) um empregado arrebanhado tão espiritualmente? Obviamente não é simples, mas a visão da demissão como um purgatório merecido, desde que se mantenham certos vínculos de confiança entre empresa e empregado, não é inviável. Se foi ético para a doutrina escolástica, por que não o seria aqui?

II.2.c. Éticas específicas de empresas — o lucrativismo de Friedman

Acima se comentou que a ética das empresas deriva basicamente da ética social, entendida como a filosofia da conduta dos seres humanos quando organizados em torno de um objetivo comum. Fez-se inclusive um apanhado das doutrinas éticas discutidas e sua aplicação às empresas. No entanto, as características específicas das organizações

empresariais permitem que se façam análises e comentários igualmente peculiares à conduta que essas organizações deveriam demonstrar na sociedade — dando origem, conseqüentemente, ao que se poderia chamar de ética de empresas. Note-se que se trata, à luz da discussão iniciada anteriormente, de uma ética externa (que regula a conduta da empresa perante a sociedade, o ambiente exterior a ela), e não de uma ética interna (que regula a conduta dos funcionários das empresas, caracterizando o mau comportamento funcional, que é precisamente o escopo deste trabalho). No entanto, é visível que, pelo menos em parte, o comportamento interno às empresas seja derivado do comportamento externo esperado pela sociedade e, portanto, exigido pelos executivos dos seus subordinados — a ética interna depende, ainda que parcialmente, da ética externa.

Há vários tipos de éticas externas, e essa classificação dá pistas sobre a influência que cada um deles terá sobre as éticas internas decorrentes. Por exemplo, uma corrente bastante atual de ética das empresas valoriza predominantemente a responsabilidade social das organizações — auxílio a organizações não-governamentais e projetos de solidariedade, patrocínio de eventos culturais e artísticos, programas de conservação do meio ambiente e dos recursos naturais e assim por diante — e a transparência contábil (principalmente após os escândalos que envolveram as outrora bem-sucedidas Enron e WorldCom, entre outras). Esses tipos de assuntos encontram repercussão freqüente na mídia especializada, da qual três exemplos, dentre muitos possíveis, são ALVES (2003a, 2003b) e COHEN (2003). No entanto, a ética de empresas que resultaria desses assuntos poderia ter pouca influência sobre a ética interna; no caso da responsabilidade social, com honrosas exceções, as atividades quase sempre são desenvolvidas por fundações beneficentes ligadas à empresa-mãe ou por um departamento de marketing institucional, à revelia dos empregados que, não raro, tomam conhecimento dessas ações com considerável atraso e através da imprensa; e as fraudes contábeis, cuja elucubração exige profundo conhecimento técnico e, portanto, é restrita a certos círculos do departamento financeiro, pouco interferem no dia-a-dia dos empregados restantes, pelo menos até o seu desvendamento pelas autoridades competentes (com a falência da Enron e da WorldCom, por exemplo, desempregaram-se inúmeros trabalhadores das demais áreas que não tinham qualquer relação com as fraudes).

Num hipotético diálogo entre Platão e Aristóteles, HARRIS (2003) levanta a existência de três correntes de pensamento a definir a conduta ética das empresas. Uma delas, a mais antiga, é denominada teoria da responsabilidade corporativa, segundo a qual as empresas, primordialmente, devem satisfação à sociedade, principalmente aos consumidores, no momento de definir suas políticas, estratégias e ações — isso porque elas são criações do estado, ao qual mesmo os acionistas devem se curvar. Uma corrente alternativa tende ao meio termo, ao apontar que as empresas também devem satisfação a seus acionistas, e que ambas as entidades (donos e sociedade) devem ser consideradas no planejamento de curto, médio e longo prazos. A terceira corrente, que evidencia os acionistas, e, portanto, o lucro, como objetivo único da empresa é a que se pode denominar lucrativismo, e que, desde a sua primeira discussão, levanta profundas polêmicas entre o público interessado.

Esse terceiro tipo de ética externa, devido a FRIEDMAN (1970) e mais afeito à visão dos administradores e à cultura que eles pretendem instalar internamente para alcançar os objetivos decorrentes, tem efeitos tão profundos quanto sutis sobre a ética interna. Esse renomado economista (num caso semelhante ao do utilitarista Mill) publicou um conhecido artigo cujas polêmicas idéias são resumidas num título muito direto: “A responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros”. Ele argumenta que apenas pessoas podem ter responsabilidades (ou deveres) — alternativamente, apenas as pessoas podem ter sua conduta pautada por algum tipo de ética. Empresas, ao contrário, seriam entidades artificiais, das quais não se pode exigir o cumprimento de deveres ou responsabilidades. Numa empresa privada operando num mercado livre, os executivos são agentes dos acionistas, e, portanto, têm a responsabilidade de agir conforme o desejo destes últimos — na maioria dos casos, aumentar os lucros. Os desejos dos executivos propriamente ditos não poderiam, eticamente, serem levados em consideração:

“Of course, the corporate executive is also a person in his own right. As a person, he may have many other responsibilities that he recognizes or assumes voluntarily — to his family, his conscience, his feelings of charity, his church, his clubs, his city, his country. He may feel impelled by these responsibilities to devote part of his income to causes he regards as worthy, to refuse to work to particular corporations, even to leave his job, for example, to join his country's armed forces. If we wish, we may refer to some of

these responsibilities as 'social responsibilities'. But in these respects he is acting as a principal, not an agent: he is spending his own money or time or energy, not the money of his employers or the time or energy he has contracted to devote to their purposes. If these are 'social responsibilities', they are the social responsibilities to individuals, not business".⁵

Sobre a responsabilidade social e o bom-mocismo generalizado que muitos executivos decidem pôr em prática nas empresas em que trabalham, o autor é igualmente taxativo:

"The stockholders or the customers or the employees could separately spent their own money on the particular action if they wished to do so. The executive is exercising a distinct 'social responsibility', rather than serving as an agent of the stockholders or the customers or the employees, only if he spends the money in a different way than they would have spent it. But if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other".⁶

Para FRIEDMAN (1970), "responsabilidade social" é a prática de ações de caridade desprovidas de outro interesse que não o auxílio a uma causa ou a necessitados — sejam elas motivadas por desejos ou sentimentos de culpa. O autor distingue esse conceito de outro, mais freqüente, de práticas bem-vistas pela sociedade que se travestem de "responsabilidade social" mas que, na verdade, abrigam interesses por maior lucratividade: "This is one way for a corporation to generate goodwill as a byproduct of expenditures that

⁵ Naturalmente, o executivo também é uma pessoa com seus direitos. Como uma pessoa, ele pode ter muitas outras responsabilidades que ele assume ou reconhece voluntariamente — com sua família, sua consciência, seus sentimentos de caridade, sua igreja, seus clubes, sua cidade, seu país. Ele pode se sentir compelido por essas responsabilidades a devotar parte de sua renda a causas que ele considere valer a pena, a recusar a trabalhar para certas empresas, e mesmo a deixar seu emprego para, por exemplo, alistar-se nas forças armadas de seu país. Se assim o desejarmos, podemos chamar algumas dessas responsabilidades de "responsabilidades sociais". Mas nesse caso ele está agindo como um principal, e não como um agente: está gastando seu próprio dinheiro, tempo ou energia, e não o dinheiro de seus empregadores ou o tempo ou a energia que foram contratadas para se devotar aos propósitos dos empregadores. Se essas são "responsabilidades sociais", elas são responsabilidades sociais dos indivíduos, e não do negócio.

⁶ Os acionistas, clientes ou empregados poderiam, em separado, gastar seu próprio dinheiro numa ação particular se eles assim o desejassem. O executivo está se dedicando a uma "responsabilidade social" diferente, em lugar de se portar como agente dos acionistas, clientes ou empregados, somente se ele gasta o dinheiro de maneira distinta daquela que estes gastariam. Mas, se ele assim procede, ele está na verdade, de um lado, impondo custos de transação e, de outro, decidindo como o dinheiro recolhido por esses custos de transação será gasto.

are entirely justified in its own self-interest”⁷. Embora Friedman reconheça o bom papel ético dos executivos ao lançar mão dessas práticas travestidas (uma vez que elas têm o objetivo final, ainda que normalmente no médio ou no longo prazo, de aumentar os lucros), ele rejeita para elas o rótulo de “responsabilidade social” (pois o seu objetivo final é justamente o financeiro, e não o social).

A doutrina lucrativista de Friedman traz impactos sobre a ética interna das empresas justamente porque, quando assim compreendida pela alta direção, tende a nortear o comportamento dos demais funcionários — os quais tendem a seguir metas de vendas e resultados hierarquicamente impostas, por exemplo, ainda que desconheçam o caráter ético dessa conduta. Não raro, o lucrativismo tende a dar origem a uma ética interna pautada pela competição (pois os departamentos e áreas tendem a reproduzir a ética do aumento cego e incessante de lucros em seus próprios microcosmos) e, nos casos mais extremos, de agressividade.

As idéias do lucrativismo não são universalmente aceitas e, muito tempo depois de sua publicação, ainda geram controvérsias. Muitas delas, como a de MULLIGAN (2003), apontam falhas na argumentação de Friedman:

*“The exercise of social responsibility in business suffers no diminishment in meaning or merit if the executive and his employers both understand their mutual interest to include [in the company’s goals] a proactive social role and cooperate in undertaking that role.(...) If socially responsible action is on the corporate executive’s agenda, then it is there because the company’s mission, objectives and goals — developed collaboratively by the major stakeholders — gave him license to put it there and provided parameters for his program. ‘Lone Ranger’ executives are no more necessary and no more welcome in a socially responsible business than in one devoted exclusively to the maximization of profit”.*⁸

⁷ Essa é uma maneira para uma empresa criar uma boa imagem como um subproduto de gastos que são inteiramente justificáveis pelo seu próprio interesse.

⁸ O exercício da responsabilidade social nos negócios não perde significado ou mérito se o executivo e os seus empregadores entendem ser de mútuo interesse incluir [nos objetivos da empresa] uma ação social pró-ativa e cooperar para levá-la a cabo. (...) Se uma ação de responsabilidade social consta da agenda do executivo, ela está lá porque a missão, os objetivos e as metas da companhia — desenvolvidas em colaboração pelos acionistas principais — deram permissão para que lá fossem colocadas e criaram parâmetros para seu programa de ação. Executivos que se comportam como “Cavaleiros Solitários” não obrigatoriamente são mais necessários ou mais bem-vindos numa empresa socialmente responsável que numa exclusivamente devotada à maximização dos lucros.

DEMOSTHENOUS (2003), por exemplo, argumenta que a visão lucrativista é bastante ética do ponto de vista estritamente utilitarista, para quem as conseqüências da busca do lucro trazem, para a maioria das pessoas, mais benefícios do que prejuízos. No entanto, apesar do objetivo único de maximização de rentabilidade que se poderia esperar de um acionista estritamente racional (do ponto de vista da teoria econômica), é fato que as empresas estão sujeitas às leis das sociedades em que estão inseridas e, numa visão um tanto mais subjetiva mas não menos importante, dos códigos de ética implícitos que destas emanam. Além disso, como se pode constatar, nem sempre o objetivo primordial desses acionistas é o de tornar máximos os seus lucros no curto prazo — seja porque passam, em determinados momentos, a priorizar a imagem pública como fomentadora de ganhos no longo prazo, seja porque são acometidos de certa generosidade e senso de responsabilidade social as quais (não cabe discutir se por bondade ou mera vaidade), como a racionalidade econômica, também são bastante características do ser humano.

Questionando a retórica ética que por vezes domina as discussões sobre o papel e a conduta da empresa no mundo contemporâneo, CAMPBELL *et al.* (2002) citam o pragmatismo, que denominam positivismo, de certos críticos ao defender uma postura essencialmente lucrativista, ou, diante da reprovação de correntes mais assistencialistas, o lucro como conseqüência inexorável do procedimento ético. No entanto, esta última idéia parece mais ilusória e reconfortante do que para ser levada a sério. Com efeito, seria possível argumentar que a postura coerentemente ética pode se constituir num ativo importante em termos de imagem pública a garantir a perenidade rentável da companhia; contudo, não está claro que, em muitas situações, a conduta antiética de uma empresa não culminaria com uma rentabilidade máxima. A concepção do lucro como uma conseqüência bastante natural da conduta escoreita está mais para uma filosofia da redenção das empresas: afinal, ser ético enquanto se é lucrativo é bastante fácil. O que deve fazer uma empresa, todavia, diante de uma possibilidade antiética claramente lucrativa e que, ademais, jamais será descoberta pela sociedade? Pode-se esperar que o conceito de conduta ética seja aplicável num cenário de ausência de um Leviatã repressor? Certamente não num mercado empresarial de grande competitividade, quase selvagem, em que o lucro precisa ser firmemente agarrado para que se garanta a própria sobrevivência. Os autores citados,

por exemplo, são bastante enfáticos: “Issues in ethical business are almost always not amenable to non-coercive resolution”⁹ (p. 273).

Outras vozes poderiam ser levantadas contra as idéias puramente lucrativistas. Num mercado suficientemente competitivo, em última análise é a relação com os clientes que afinará o êxito de uma organização com fins lucrativos. Isso não quer dizer, conforme já foi discutido, que a premissa de maximização dos lucros sendo seguida por acionistas, agentes e empregados é uma verdade incontestável — mas, indubitavelmente, significa que a empresa menos capaz de perseguir o lucro que suas concorrentes está fadada à falência. O agente que satisfaz seus próprios interesses em prejuízo dos da empresa põe seu emprego em risco: não necessariamente porque pode ser descoberto a qualquer momento, mas sim porque a empresa que lhe paga os vencimentos pode desaparecer. Da mesma forma, o acionista que, por buscar poder ou exposição social, diminui as chances de lucro de sua empresa no longo prazo está pondo em risco sua própria fonte de proventos. Esse não é um comportamento necessariamente irracional (porquanto extremamente humano e comum), mas é irracional do ponto de vista utilitário ou lucrativista — porque estes presumem que comportamento racional é aquele maximizador de utilidade ou lucros, respectivamente.

II.2.d. A ética de fora para dentro das empresas

Na seção anterior foi feita uma distinção importante entre a ética externa das empresas (relacionada à conduta das empresas perante a sociedade como um todo) e a ética interna (que diz respeito à conduta entre funcionários, ou da administração da empresa diante de seus funcionários, ou ainda de seus funcionários para a administração). Também se comentou, repetindo-se a figura de linguagem então lançada, que por vezes o comportamento utilitário (e mesmo lucrativista) das empresas perante a sociedade extravasa para dentro dos prédios corporativos, e se reflete nas relações entre empregados, notadamente entre patrões e empregados — o que corresponderia à ética externa afetando profundamente a ética interna. Como, porém, acontece esse fenômeno?

⁹ Os conflitos em ética de negócios quase nunca são afeitos a uma resolução sem coerção.

Ao lidar com o tema da responsabilidade moral nos negócios, HOSMER (1994) diz que as organizações, ao serem enxergadas de maneira estendida, têm relações com entidades externas das mais diversas: para o lado do consumo, distribuidores e clientes; para o lado do fornecimento, fabricantes de componentes, fabricantes de matérias-primas, entidades de classe; além da fronteira da indústria, competidores, agências reguladoras, acordos internacionais, oferta e procura mundiais, macroeconomia, entidades de classe, organizações não-governamentais, políticas governamentais; e, nas proximidades da empresa, fontes de crédito e de investimento e recursos humanos e tecnológicos. Mas, apesar da já mencionada frase de Edward Carlson, a empresa propriamente dita é representada como una, alinhada, harmônica, íntegra, como se internamente não fosse capaz de produzir repercussão, no sucesso e no futuro da organização, tão relevante quanto aquela produzida pelas demais entidades citadas. Ora, conforme foi dito anteriormente, a relação com essas entidades externas, notadamente os clientes, decidirá pelo êxito ou pelo fracasso da organização. Por isso, uma cultura, e mesmo uma filosofia da conduta, orientada em prol da sobrevivência da organização deve obrigatoriamente se fundamentar nas exigências dessa entidade de certa forma leviatânica chamada o mercado — e não o oposto.

A propósito, SCHROEDER (1992, p. 260-1) menciona a existência de três tipos de empresa quanto à manifestação da ética interna em suas relações com a ética externa. Primeiramente, existem as empresas que, à moda lucrativista, preocupam-se primordialmente com a rentabilidade dos seus negócios e, ocasionalmente, fazem doações ou contribuições a instituições de caridade. Num exemplo extremo, caberiam nesta classificação mesmo empresas com operações lucrativas mas ilícitas que doam somas consideráveis para entidades assistenciais. A autora cita o exemplo da Microsoft que, apesar da generosidade de seu principal acionista, é ré em diversos processos de abuso do poder econômico; no entanto, seguramente seria bastante difícil encontrar uma entidade, notadamente uma tão exposta como a Microsoft, que não sofra contestações em algum dos inúmeros mercados em que atua, e a contrariedade que se procura mostrar nesse exemplo talvez não seja tão paradoxal. Numa segunda categoria de empresas estariam aquelas que modelam seus diversos processos da forma mais ética possível — em outras palavras, adequando-as ao máximo nível exigido pela legislação e pelas pressões sociais. Isso inclui,

entre outras, práticas bastante conhecidas de não-exploração do trabalho infantil, seleção de matérias-primas não-escassas e que possam ser exploradas de modo sustentável, e assim por diante. A autora cita, como exemplo ilustrativo, a fabricante de sorvetes Ben & Jerry's, que aplica essas políticas apesar de não vender um produto "ético". Aqui se nota uma aplicação um tanto deslocada desse conceito, numa tentativa de interpretá-lo à luz de certas evidências científicas (por exemplo, de que o sorvete é um alimento de alto teor de colesterol, gordura e açúcares, além de ser bastante caro) em vez de questionar se não seria menos ético proibir um produto que ninguém é obrigado a comprar (e que, de mais a mais, segundo política da própria Ben & Jerry's, não está submetido a estratégias agressivas ou persuasivas de marketing). Na terceira categoria estariam as empresas que, além de adotar procedimentos "éticos", também vendem produtos exclusivamente "éticos" — discurso em que se nota o mesmo deslocamento citado acima.

Com frequência esse fenômeno do deslocamento é levado da ética externa para a ética interna. Mas parece que muitas empresas estão perdidas nesse processo, investindo num bom-mocismo corporativo simplesmente porque essa é uma tendência mundial, ou porque são cobradas por acionistas ou pela sociedade, que enxergam a mesma tendência — numa tentativa, em alguns casos, de expiação da culpa decorrente de sua afluência num mundo extremamente desigual e carente. É com base nesses critérios, pouco confiáveis, que muitos fundos de investimento, como os citados por CAMPBELL *et al.* (2002, p. 270), segregam as empresas entre "éticas" e "não-éticas" — porém, como levantar uma fronteira mais clara entre elas? Para ficar apenas num exemplo, fabricantes de batata-frita seriam necessariamente menos "éticos" que fabricantes de cigarro? E o que dizer de técnicas agressivas de marketing, mesmo em indústrias de produtos mais "éticos", que omitem escancaradamente certas desvantagens dos mesmos produtos para pôr em evidência vantagens para lá de duvidosas? Os mesmos autores, por exemplo, argumentam que é impossível, mantido o estágio tecnológico de uma sociedade, que o aumento da produção não cause pelo menos alguns estragos ou prejuízos ao meio ambiente (p. 270).

LE MENESTREL (2002, p. 157) é claro ao acusar o superficialismo de algumas análises: primeiramente, a lucrativista, para quem o lucro é ético; e, depois, uma nova onda de filosofia da redenção e da expiação de culpa, para quem a ética compensa (é lucrativa). Aqui há vários matizes possíveis, todos levando a resultados contraditórios: se

por um lado existem os casos de ética lucrativa e lucrativismo ético, também abundam os de ética custosa (no sentido estrito da palavra, pois o que os acionistas podem desejar para sua empresa, em determinados momentos, não é uma produtividade máxima, mas sim um bom relacionamento, e desinteressado, com a sociedade — o que também é conhecido como sacrifício ético) e de falta de ética lucrativa (não somente nos casos mais desgarrados de capitalismo selvagem e enriquecimento ilícito, mas também nos de inovações empresariais sensacionais e viáveis que, em sua concepção, foram tidas como incompreensíveis e mesmo ilegais). Não se trata também de reafirmar um certo caráter pecaminoso dos lucros muito característico de visões mais religiosas e fundamentalistas e que hoje perdeu bastante de sua força; ao contrário, uma pergunta fundamental questionaria se estariam as pessoas em geral mais propensas, na média, ao sacrifício ético do que as empresas, ou se isso seria apenas mais um mito.

Levar a ética imposta pela sociedade para dentro da empresa e estimulá-la entre os funcionários é a maneira mais simples de perpetuar os objetivos a serem conquistados sem cair numa perigosa hipocrisia de não respeitar dentro de casa o que se preconiza fora. Por esse motivo, por exemplo, é tão comum que empresas cuja sobrevivência dependa de uma boa imagem perante movimentos ambientalistas (como as petrolíferas e petroquímicas) estimulem o mesmo comportamento entre seu corpo funcional; ou que empresas as quais invistam pesadamente em programas assistenciais também desenvolvam atividades voluntárias exclusivas para seus funcionários. Com efeito, POPE (2000, p. 144) tem uma visão assemelhada:

"One of the most compelling reasons for companies to review their ethical behaviour is likely to be that of self-interest. There is a growing body of evidence which appears to indicate that companies which tolerate corruption abroad by their employees are placing themselves at risk. 'Off the books' accounts, secret bank accounts, payment of staff serving prison terms and use of former senior staff as 'middlemen' all cultivate an atmosphere in which the bottom-line justifies criminal activity. This is inherently dangerous, and it may be only a matter of time before the company itself finds that it is the victim of similar conduct on the part of its employees".¹⁰

¹⁰ Uma das razões mais fortes para as empresas revisarem seu comportamento ético é provavelmente a do próprio interesse. Cada vez há mais evidência do que parece indicar que empresas que toleram a corrupção de

Já empresas que ostentam uma ética prejudicial ao florescimento dos seus negócios têm em geral vida curta, a não ser que privilegiadas por uma situação contextual que obscureça essa deficiência — por exemplo, um monopólio natural, uma legislação benevolente, um Estado protetor, o domínio de uma tecnologia, a concentração de recursos financeiros ou humanos, e assim por diante. Nessas exceções mencionadas, que não são tão raras assim, a dinâmica entre ética externa e ética interna pode assumir rumos bastante diversos, não sendo difícil que a cultura (e a ética) das relações de trabalho acabe por se disseminar por todo o mercado consumidor e mesmo entre os clientes. Há vários exemplos desse tipo de fenômeno, mas talvez o mais ilustrativo seja o das empresas estatais.

Durante muito tempo, em diversos países, as empresas exploradoras de serviços essenciais (eletricidade, saneamento básico, gás, telefone) foram estatais e desfrutavam de um monopólio regulado; quase sempre, principalmente em comparação com um momento posterior, em que se privatizaram e passaram a competir com outras corporações, mantinham sua concentração em prover serviços tecnicamente bons, mas com recursos escassos e sem grande preocupação com as necessidades mercadológicas dos consumidores. Eram invariavelmente excelentes formadoras de profissionais técnicos, que se desdobravam diante das verbas insuficientes, mas péssimas formadoras de profissionais de marketing e vendas, distantes das reclamações dos clientes, avessas às necessidades mal compreendidas. Em termos de relações internas, notadamente no Brasil, trabalhar naquelas empresas era entendido, pelos próprios funcionários e gerentes, como um serviço público remunerado pelo Estado, independentemente da viabilidade econômica da operação; uma atividade deficitária não era problemática, uma vez que havia um Estado pronto a incorrer naquele prejuízo pelo dever de trazer os tais serviços essenciais à população. Quando existe esse tipo de pressuposto, a ética interna assume uma forma própria e praticamente irreversível. Não seria de se espantar se os custos do dia-a-dia fossem muito mal controlados numa empresa como essa, e se a compra de suprimentos, para ficar num exemplo cotidiano, fosse feita por critérios pouco econômicos.

seus empregados no estrangeiro estão arriscando-se a si mesmas. Contas informais ou secretas, a remuneração de funcionários presos e o uso de ex-funcionários experientes como intermediários cultivam uma atmosfera em que os resultados justificam a atividade criminosa. Isso é inerentemente perigoso, e pode ser uma questão de tempo até que a própria empresa perceba que é a vítima de condutas similares por parte de seus empregados.

Poder-se-ia argumentar que uma empresa estatal não visa ao lucro, mas tão-somente à satisfação de um conjunto específico de necessidades da sociedade. No entanto, como se observa, esse argumento sofre de superficialidade — afinal, o gasto desenfreado na esfera pública é, até hoje no Brasil, problema crônico que acaba por fomentar a voracidade tributária e encarecer a atividade produtiva. Nesse tipo de situação, quem paga pela falta de zelo no consumismo de recursos é a própria sociedade. Numa sociedade que valorize plenamente a igualdade entre os cidadãos e a justiça distributiva, seria, portanto, antiético conduzir um negócio público sem se importar com a sua viabilidade econômica. Essa sociedade, porém, certamente não existe na prática, funcionando meramente como abstração simplificadora. A sociedade brasileira, pelo menos num certo período, poderia ser entendida como mais afeita a uma espécie de paternalismo populista e extremamente benevolente com o funcionalismo público. Não é destituído de lógica: se se valoriza a repartição pública, os melhores profissionais para lá se dirigirão. O efeito econômico desse tipo de política sobre a sociedade pode ser perverso e mesmo avassalador, mas, nesse sentido, talvez não pudesse ser caracterizado como antiético. A conclusão é que, apesar de um péssimo atendimento ao cliente dessas empresas, apenas poucas vezes a sociedade se rebelou e questionou aquele modo de funcionamento; a não ser quando diretamente prejudicadas por uma medida ineficiente da administração, por muito tempo o sonho acalentado de muitas pessoas foi lograr a estabilidade empregatícia numa dessas empresas. A ética interna dessas companhias encontrou lugar na sociedade que a abrigava, e lá permaneceu. O próprio modelo de privatização implantado no Brasil foi aventado apenas muitos anos depois de seu êxito nos Estados Unidos, na Europa e mesmo em outros países da América Latina.

Esse é um exemplo da ética de dentro para fora das empresas. Haveria ainda outras premissas a considerar, sendo uma das mais importantes a que responde pela compatibilidade entre a ética interna que se pretende disseminar pela sociedade e a ética herdada por aquela própria sociedade. Exemplificando, caberia perguntar se a ética do paternalismo público valorizada pelas estatais mencionadas encontraria abrigo numa sociedade menos conformista com o centralismo estatal e mais ciosa dos direitos universais. Tal questão foge ao escopo primordial deste trabalho, mas ela pelo menos serve para alertar sobre a capacidade limitada de uma ética interna sobreviver em condições

adversas. O movimento preponderante, portanto, sempre será aquele em que a ética interna tende a se adaptar às necessidades éticas externas.

Tender, contudo, não significa ser igual. A ética idealizada pelos administradores de empresas, desde os primórdios da organização moderna, já foi de muitas formas objeto de tentativas, quase sempre mal-sucedidas, de comunicação ou mesmo de imposição, ao corpo funcional. Não se trata apenas de estratégia mercadológica proposta pela empresa, a ser seguida cegamente pelos funcionários independentemente dos preceitos éticos preponderantes que os diferenciam. A ética ideal para uma empresa, supondo que pode ser identificada com exatidão, nem sempre encontra repercussão favorável dentro dos seus quadros. A consequência não necessariamente será a falência da empresa, mas talvez ela não funcione com a máxima produtividade tão desejada por certo segmento da administração moderna.

II.3. Uma síntese: a assepsia ética das empresas

Por vezes, as empresas são tidas como entidades um tanto quanto assépticas: frias, em busca de objetivos estritamente numéricos, cujas relações devem ser pautadas pelo mais extremo profissionalismo, sem dar margem à emoção, à subjetividade, a qualquer caminho que a desvie do conceito econômico (e, numa visão lucrativista, benéfico à sociedade) de maximização dos lucros. Nesse contexto, não haveria nem mesmo lugar para ética nas organizações, simplesmente porque, em semelhança com os exemplos do leão e da gata citados anteriormente, simplesmente não há opções — o lucro deve sempre prevalecer. Essa, porém, não é a única idéia preponderante: uma grande quantidade de analistas crê que os mercados e as relações humanas são essencialmente caóticos, de difícil (para não dizer impossível) previsão e controle. Nem mesmo o lucro é uma medida exata: os números apresentados hoje num demonstrativo, se é que estão corretamente calculados e contabilizados, falham em levar em conta uma série de ativos intangíveis, com destaque para a expectativa e a imagem que os consumidores mantêm em relação à empresa — assim, o lucro contábil de hoje pode significar a derrocada de amanhã. Seguramente até os

acionistas mais tradicionalistas estão convictos dessa complexidade e, se desejam realmente assegurar a sua expectativa de rentabilidade, devem ser capazes de lidar com isso.

A ética, como foi discutido, assume papel preponderante na sobrevivência (e não necessariamente no lucro) de uma empresa que esteja inserida numa sociedade. Assumindo que não haja enormes concentrações econômicas (o que traria ainda mais complexidades à análise), a empresa não é normalmente capaz de guiar os anseios comportamentais e éticos do mercado à sua vontade e a seu gosto. Pretender, portanto, uma assepsia ética é superestimar dramaticamente o poder econômico que uma empresa possa manter — e não haverá, certamente, teórico lucrativista capaz de conter os ânimos de pessoas, entidades de classe, sindicatos, organizações não-governamentais que acusem uma empresa de burlar tradições e valores e de escamotear sentimentos. A ética, daí, faz valer a sua importância, e o mesmo vale para uma ética de empresas — seja uma externa que regule as interações entre organização e sociedade, seja uma interna que medeie os conflitos entre patrões, empregados e pares.

Com isso, porém, não se pretende eleger uma ou mais éticas capazes de satisfazer um conjunto numeroso de tipos de sociedades, de empresas e de empregados — nesse sentido, por exemplo, seria um tanto precipitado preferir necessariamente o lucrativismo ao humanismo, ou outro preceito. A discussão vai muito mais além e exige uma análise mais séria das empresas ao averiguar em que tipo de sociedade está se posicionando, com que tipo de funcionários está lidando, que expectativas está alimentando e gerenciando; o alerta é redobrado para corporações globais que almejam repetir suas práticas nos quatro cantos da Terra. Se deve haver um movimento de renovação ética nas empresas, ele passa ao largo da assepsia — na verdade, ele é mais afeito a um deixar-se contaminar pelo que invariavelmente não poderá controlar.

III. O MAU COMPORTAMENTO E A MÁ ÉTICA

Estabelecidas as questões principais do tema da ética e sua aplicabilidade nas empresas (cujas respostas, como se viu, muitas vezes ainda estão um tanto ausentes ou são de derivação bastante complexa), cabe discorrer sobre o fenômeno do mau comportamento nas organizações. A definição, como se verá, é um tanto autoritária, partindo da visão e das expectativas que os gerentes ostentam sobre os comportamentos de seus comandados que entendem produtivos, improdutivos ou contra-producentes. O tema é particularmente complexo porque, com certa frequência, essas visões e expectativas podem estar bastante enganadas, e é a remoção de comportamentos classificados como maus que pode comprometer a produtividade de uma empresa. São, a seguir, apresentados alguns exemplos de maus comportamentos comuns, incluindo uma discussão mais específica sobre a produtividade dos mesmos, bem como a capacidade que a empresa tem (ou não) de controlá-los. Finalmente, numa tentativa de vincular o mau comportamento ao tema da ética, é apresentada uma discussão a respeito do eventual caráter antiético do que tradicionalmente se chama mau comportamento; como se verá, certos pressupostos há muito assumidos podem ter que ser analisados sob novo prisma.

III.1. As definições de mau comportamento

III.1.a. O bom e o mau comportamento

No capítulo anterior foi comentada a questão da máxima lucratividade nas empresas, e como ela pode ser afetada por desvios existentes entre a conduta desejada e idealizada pelos administradores e aquela praticada pelo restante do quadro de funcionários.

Aqui residirá a definição básica de mau comportamento (ou má conduta) a ser utilizada neste trabalho: é o comportamento desviante, ou, em outras palavras, o comportamento dos funcionários que é diferente do comportamento desejado, idealizado ou esperado pela administração da empresa.

Como qualquer definição, esta também é carregada de conteúdo ideológico: dizer isso (que, se o comportamento de um funcionário é diferente daquele que o chefe espera, então aquele comportamento é mau) é dizer que o chefe estará sempre com a razão. Essa definição, no entanto, é bastante tradicional, e por isso será utilizada. Mas, mesmo assim, e fazendo essas ressalvas, é fundamental estar bastante claro: que o que se chama de comportamento idealizado pela administração é aquele julgado pela mesma como necessário e suficiente para assegurar o êxito da empresa no longo prazo (por exemplo, lucros crescentes); que, todavia, nem sempre esse julgamento estará correto pela estimativa da administração, podendo com alguma frequência estar redondamente enganado; que nem sempre o comportamento idealizado pela administração será aquele estimulado pela mesma diante dos seus funcionários (afinal, como já foi dito, com frequência a administração terá seus próprios interesses em choque com os da empresa); que, apesar de a chamada máxima produtividade da empresa poder não estar sendo alcançada por conta de comportamento desviante dos funcionários, talvez ela corresponda na verdade a um patamar inalcançável na prática, fazendo com que tentativas de corrigir o comportamento dos funcionários tenham efeito inócuo ou, em decorrência do desgaste na relação entre patrão e empregado, até mesmo negativo; e que, portanto, no limite, o mau comportamento dos funcionários, em acordo com a definição apresentada, pode mesmo chegar a ser potencialmente bom para a empresa — ou, pelo menos, não ter efeitos negativos relevantes sobre os rumos da mesma. Na análise do mau comportamento, certas intuições e lufadas de bom senso devem ser abandonadas em favor de uma postura mais crítica, e talvez mais cínica, sobre o que pode e o que não pode ser controlado nas empresas, e sobre que panteões tradicionais da administração podem ser derrubados — a começar, nas palavras de SCHROEDER (1992), pelo “misconcept that excellent human capital comes from hiring good and firing or scaring off bad employees”¹¹ (p. 263).

¹¹ Conceito incorreto segundo o qual a excelência no capital humano surge com a contratação de bons empregados e a demissão, ou o amedrontamento, dos ruins.

Mark SCHWARTZ (2002), por sua vez, inicia seu artigo questionando se os códigos de ética que as empresas impõem aos seus funcionários são necessariamente éticos (p. 27). Esse autor menciona pelo menos um estudo que fornece padrões para a construção desse código: participação dos empregados na sua confecção, coerência com princípios éticos gerais da sociedade em que a empresa está inserida e coerência com os compromissos e as aspirações dos acionistas corporativos. Se for aplicado com rigor o princípio da propriedade privada, que tem seus contornos éticos aceitos em geral, o terceiro ponto é indubitável, mas o primeiro e, no extremo, mesmo o segundo, ainda que possam ser benéficos à organização (seja para garantir sua aceitação perante os empregados, seja para garanti-la perante a sociedade como um todo), não são mais que facultativos. Desobedecer ao segundo princípio romperia com um pressuposto geralmente aceito de que a ética da sociedade se sobrepõe à ética de suas entidades componentes (e exporia a empresa a grande risco), mas o primeiro ainda permanece como uma incógnita: afinal, é ético comprometer-se (e mesmo gerar uma ilusão) com uma participação que poderá sugerir políticas contrárias às preferidas pelos acionistas e, nesse caso, serão invariavelmente rejeitadas, ainda que de formas sutis (embora nem sempre)? O próprio autor reconhece que essa participação deve encontrar certos limites (p. 33); ele, porém, parte de pressuposto universal segundo o qual o autoritarismo é por definição antiético e, da mesma forma, a democracia é sempre ética. Ainda que muitas empresas preconizem éticas verborrágicas, impossíveis de serem praticadas no dia-a-dia e até mesmo desvalorizadas cotidianamente pelos executivos (o que normalmente é antiético), não se deve esquecer que a ética sempre será um conceito bastante relativo: não no sentido de um relativismo com características de permissividade e vale-tudo, mas no sentido de que cada sociedade tem o direito de decidir o que é e o que não é ético (ainda que autoritariamente), e mesmo de questionar suas próprias decisões passadas (ainda que revolucionariamente, o que tampouco é democrático). No campo das empresas, particularmente, não está esgotada a possibilidade de que, num ambiente caótico e incerto como se avizinha o presente, a falta de clareza e a dubiedade (associadas à fuga de processos maçantes e burocracias inflexíveis) se convertam no principal ativo de certas organizações. Trata-se da falta de ética, e do mau comportamento, que podem ser revolucionários e, como tais, pelo menos em alguns casos, extremamente produtivos.

III.1.b. A evolução e a crítica do mau comportamento

ACKROYD e THOMPSON (1999) iniciam sua exposição sobre mau comportamento em organizações procurando desmistificar algumas teorias as quais, por menos naturais que possam parecer, formaram a base do pensamento em torno do comportamento organizacional por muitas décadas desde o início da organização da teoria da administração. A premissa fundamental dos estudiosos desse campo foi, durante todo esse período, que o comportamento dos funcionários de uma organização é passivo, responsável, racional. Não se pode, porém, condenar essa análise de todo: uma premissa simplificadora tem o objetivo de ajudar a fortalecer um campo de estudo que começa a florescer, sem a qual a complexidade encontrada inicialmente é tão grande que leva à desistência. Porém, uma premissa simplificadora não pode permanecer indefinidamente: à medida que as questões fundamentais são esclarecidas, cabe aprofundar, e mesmo questionar, os fundamentos da escola em questão. E, neste caso, passa-se a entender o comportamento desviante dos funcionários como algo mais corriqueiro.

No entanto, historicamente o movimento incitado foi o de ir ao extremo oposto, para o que chama mais atenção da alta administração da empresa: atos de vandalismo, sabotagem, roubos, fraudes e assim por diante. Esses são, na acepção apresentada anteriormente, exemplos bastante evidentes de mau comportamento, uma vez que atentam contra a produtividade da empresa no seu âmago: a subtração de ativos físicos. Além disso, são facilmente mensuráveis: o prejuízo causado por uma sabotagem é igual ao preço de reparo da máquina sabotada somado aos lucros cessantes; o do vandalismo é o preço dos bens a serem repostos; o da fraude é o valor dos montantes removidos. Claro, em todos os casos haveria que se considerar também perdas menos quantificáveis, como o prejuízo da imagem da empresa perante o mercado consumidor e o mercado de trabalho; contudo, esses estudos predominavam numa época em que essas dimensões tinham menor importância do que têm hoje. Por tudo isso, esse era, em determinado momento, o mau comportamento a reprimir: causador de perdas comensuráveis e consideráveis, não podia, para surpresa das primeiras levas de administradores, ser combatido somente por medidas punitivas e coercitivas, mesmo as mais rígidas, e com isso, acreditava-se, seu caráter endêmico deveria ser combatido pelo avanço das teorias de comportamento organizacional. O lucrativismo de

Friedman, antes mesmo de assim ser exposto por esse autor, encontrava-se no seio do repertório administrativo dos estudiosos de comportamento organizacional: o objetivo desse campo seria o de controlar o comportamento dos funcionários, sem levar grandemente em conta seus objetivos pessoais (à luz da teoria sócio-técnica do trabalho que então vicejava), de modo que o lucro alcançado pela corporação fosse o máximo possível.

Nesse ponto outros problemas, antes encobertos pelas premissas simplificadoras ou outros interesses, começaram a ficar evidentes. Primeiramente, “the behaviour of managers is much the same as that of the ordinary employees”¹² (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 2). Ainda que seguramente haja diferenças no escopo do mau comportamento, o que esses autores concluem é que o mau comportamento (entendido como o que os chefes dos chefes não desejam que os chefes façam) também é bastante disseminado entre os executivos. Aqui há uma retomada do problema da agência em empresas, fenômeno que surge do fato de o interesse da empresa (traduzido pelo interesse dos proprietários, ou acionistas) não necessariamente coincidir com o interesse pessoal dos empregados, mesmo dos executivos — apesar dos contratos explícitos e implícitos que assinam ou chancelam ao lá adentrar. A mencionada endemia de mau comportamento parecia ser menos controlável do que a princípio.

A questão não é de simples resolução: MILGROM e ROBERTS (1992), por exemplo, tratam do “problema principal-agente” como “the general problem of motivating one person or organization to act on behalf of another”¹³ (p. 214). Os mesmos autores, a seguir, desenvolvem uma extensa teoria de incentivos e remuneração de forma a adequar, ou cercar, o desempenho dos executivos e funcionários de uma empresa em cada situação. Por exemplo, vendedores não deveriam ser remunerados somente por vendas efetuadas, pois poderiam se sentir tentados a desperdiçar seu tempo e esforço em momentos macroeconômicos bastante bons (quando as metas serão atingidas por si sós) e bastante ruins (quando, a despeito de qualquer esforço, as metas não serão atingidas de nenhuma forma). Essa visão, porém, com a ressalva de se ressentir de uma premissa simplificadora relacionada à ação puramente racional e econômica do homem, parece não encerrar toda a discussão — afinal, é comum encontrar outros comportamentos no ambiente de trabalho,

¹² O comportamento dos executivos é muito parecido com o do empregado comum.

¹³ O problema geral de motivar uma pessoa ou organização a agir em nome de outra.

como o do empregado que se esforça mesmo quando sabe que não atingirá suas metas (porque, por exemplo, deseja aprender com sua experiência ou ser bem-visto pelos superiores) e o do empregado que não se esforça mesmo quando percebe que tem condições de atingir suas metas e precisa do dinheiro (porque, por exemplo, tem seu desempenho negativamente afetado por ocorrências particulares).

Mas os problemas mais comuns de mau comportamento, notadamente aqueles cuja aferição não é tão simples, precisa ou irrefutável, podem ser entendidos melhor através de outro termo extensamente analisado por MILGROM e ROBERTS (1992): *moral hazard*, que poderia ser traduzido por risco moral, e corresponde a “form of postcontractual opportunism that arises because actions that have efficiency consequences are not freely observable and so the person taking them may choose to pursue his or her private interest at others’ expense”¹⁴ (p. 167). Trata-se, é claro, de uma consequência do problema de agência, mas mais relacionada à impunidade de ações que não podem ser vigiadas ou supervisionadas: nesse ponto, o agente está arriscado a corromper-se moralmente (embora provavelmente sem chance de ser pego), e o principal (que pode ser o acionista da empresa ou mesmo a sociedade como um todo) está arriscando a eficiência de seu negócio e, portanto, seus resultados. Os mesmos autores propõem, dependendo do contexto em foco, formas de controlar o risco moral na empresa (p. 185-92), através, por exemplo, das seguintes técnicas: monitorar os comportamentos e ações com mais proximidade ou com recursos tecnológicos mais sofisticados; deixar incentivos contratuais de desempenho mais explícitos e desvinculados de fatores externos incontroláveis (e aqui se discute o problema do risco, pelo qual a maioria das pessoas resistirá a contratos desse tipo pelo simples fato de não se sentirem confortáveis a arriscar sua fonte de renda em cada mês); multas (em caso de mau comportamento ou mesmo de desempenho aquém do necessário para se atingir determinada meta); e eliminação do agente (possível em alguns casos, através do redesenho organizacional, de alterações societárias ou do acúmulo de funções e responsabilidades em certos cargos).

Há que se questionar, porém, se fora de um mundo econômico idealizado, em que os agentes são conformistas e racionais, esses artifícios surtiriam o efeito desejado.

¹⁴ Forma de oportunismo pós-contratual que surge porque ações com impacto na eficiência não podem ser observadas com liberdade, de modo que a pessoa que toma essas ações pode optar por agir em seu próprio interesse à custa dos outros.

Após inúmeras observações, testes e experiências em ambientes de trabalho, uma corrente de estudiosos concluiu simplesmente que o mau comportamento não pode ser combatido, pelo menos pelas formas tradicionais de coerção e incentivos forçados. Conforme mencionam ACKROYD e THOMPSON (1999, p.3):

"It is our conviction that both managers and organization behaviour specialists alike not only underestimate the extent of organizational misbehaviour but that they also exaggerate the extent to which organizational behaviour can be changed by them. They confuse the capacity to induce some marginal changes in behaviour (let us call this tractability) with its permanent 'correction' (let us call this corrigibility)".¹⁵

Esses autores também citam artigos (p. 43) como o de BALDAMUS (1961), que há muito tempo já escrevia que a função da administração é a de mediação de conflitos em torno da distribuição de esforço laboral, mas jamais a de controlar seu nível ou volume — função para a qual ela é absolutamente impotente. Essa impotência diante de certos fenômenos organizacionais, ainda que incômoda para os estudiosos que buscam a administração científica, com produtividade máxima, das organizações, não é exclusiva do mau comportamento — ela é característica de qualquer fenômeno comportamental. Nesse sentido, NICHOLSON (2003) menciona que um dos erros mais comuns que os gerentes cometem é o da postura "tell and sell"¹⁶ (p. 58) — como se a emissão de determinada mensagem, por parte de um gerente, necessariamente implicasse a sua límpida recepção, inclusive com a mesma carga de significado, pela outra parte. Apesar disso, MCCLELLAND e BURNHAM (1976) sugerem que um gerente competente para incitar o bom comportamento por parte de seus funcionários é justamente aquele que exerce seu poder da forma mais autoritária possível (citando inclusive o general Patton como exemplo de exercício do poder, não sem comentar certas desvantagens dessa postura). A opinião não é compartilhada por KIM e MAUBORGNE (1997), para quem os empregados esperam, no fundo, que as decisões gerenciais sejam tomadas com justiça, não importando muito se concordam ou não com elas, e, além disso, mesmo empregados beneficiados por decisões

¹⁵ É nossa convicção que tanto executivos quanto especialistas em comportamento organizacional não apenas subestimam a extensão do mau comportamento organizacional, mas também exageram na capacidade que têm de alterar o comportamento organizacional. Eles confundem a capacidade de causar certas alterações marginais no comportamento (denominemos isso maleabilidade) com a sua "correção" permanente (denominemos isso capacidade de corrigir).

¹⁶ Dizer e vender.

arbitrárias e injustas sentem-se irremediavelmente desmotivados e receosos — mas, à parte a crítica que se poderia fazer ao caráter um tanto fantasioso dessa argumentação, o que se poderia também dizer é que, ao presenciar processos injustos de tomada de decisão, os empregados que hoje são arbitrariamente beneficiados sintam grande risco de, no futuro, serem arbitrariamente prejudicados.

HERZBERG (1968), por sua vez, sugere que a postura KITA¹⁷, extremamente comum nas empresas e lembrada nas situações de maior pressão, é excelente para fazer com que as pessoas cumpram tarefas desejadas pela administração — mas que, em vez de se propor a motivar os funcionários, é na verdade uma maneira de motivar os próprios gerentes (a exercerem o poder que emana do seu cargo). O método KITA, abandonado por certo período de valorização das posturas humanistas no trabalho, ganhou uma sobrevida quando diversos benefícios corporativos (férias, planos de saúde, jornadas curtas ou flexíveis e assim por diante) pararam de dar os resultados motivacionais esperados para se tornarem, no dizer dos empregados, nada mais que a obrigação mínima dos seus empregadores perante eles. Para HERZBERG (1968), motivar um funcionário é justamente o contrário — criar uma situação e um ambiente em que ele cumpra suas tarefas sem precisar de um chute no traseiro.

Num famoso artigo, ARCHER (1989) fala sobre o mito da motivação, desmistificando uma crença bastante comum entre administradores: “[A] questão que se segue é como pode uma pessoa motivar outra. A resposta é que simplesmente não se pode” (p. 25). Segundo esse autor, há uma distinção que deve ser ressaltada entre fatores de motivação e fatores de satisfação: numa situação de escassez de água, o que motiva o andarilho é a sede, e jamais a água; ao contrário, a água, por ser um fator de satisfação da sede, interrompe imediatamente qualquer motivação do andarilho para andar mais um pouco. Da mesma forma, numa empresa o salário serve meramente como fator de satisfação para o funcionário — desde necessidades básicas como alimentação e moradia, como as mais sofisticadas como ostentação e *status*. Essas necessidades, enquanto carentes de satisfação, são o motivador daquele funcionário.

¹⁷ O autor traduz KITA por “Kick the person” (“Chute a pessoa”), mas se supõe que o acrônimo abrigue uma expressão ainda mais deslegante (algo como “Chute o seu traseiro”).

Através dessa visão, o mau comportamento é induzido por uma tensão decorrente de uma necessidade não atendida. Num exemplo extremo, roubar bens de uma empresa para satisfazer necessidades básicas (porque o salário é insuficiente para o empregado alimentar-se) é um mau comportamento com uma motivação de difícil extinção: enquanto o salário permanecer naquele patamar, o comportamento não cessará, pelo menos até que surjam medidas coercitivas da administração que sejam capazes de causar mais prejuízo àquela pessoa que a fome; e aumentar o salário pode resolver, mas certamente gerará críticas de colegas com a mesma atividade e que consideram remuneração justa aquela calculada somente pelo desempenho. Obviamente nem todas as formas de mau comportamento são induzidas por necessidades básicas como a mencionada — em vários casos, o simples desejo de transigir motivará o funcionário a desafiar os códigos internos de conduta.

Alguns autores são mais esperançosos quanto às relações entre empregados e empregadores: LIVINGSTON (1969), por exemplo, crê num forte efeito Pigmalião na sociedade em geral e, particularmente, dentro das empresas — pelo qual a produtividade tende a ser maior quando as expectativas dos executivos (demonstradas perante os funcionários sobre quem eles as nutrem) são altas. Mas seria essa uma regra tão geral assim? O que dizer do empregado que se impressiona demais com o reconhecimento e deixa de dar atenção à qualidade do seu trabalho? E daquele que decide contradizer, nem que seja somente por birra, as críticas do seu chefe através de um trabalho mais competente do que o esperado? Como gerenciar empregados sobre os quais a expectativa não é a mesma que aquela depositada sobre um grupo privilegiado de talentos? Finalmente, como, numa análise de desempenho, separar o efeito Pigmalião do efeito causado por uma seleção astuta de empregados (pelo qual o fato de os funcionários serem talentosos é que faz a expectativa ser alta, e não o contrário). Mais descrentes, e falando sobre o controle gerencial, ACKROYD e THOMPSON (1999) complementam: “[T]here is little reason to think that it will eliminate misbehaviour, because it does not act on the tendency to misbehave itself”¹⁸ (p. 4).

¹⁸ Há poucos motivos para pensar que [o controle gerencial] eliminará o mau comportamento, pois ele não age sobre a tendência propriamente dita de comportar-se mal.

III.1.c. A origem e o fim do mau comportamento

Se há polêmica em torno da capacidade gerencial de impor limites ao mau comportamento organizacional, pelo menos existe um consenso relativamente bem estabelecido em torno da origem do mau comportamento: ele é fruto do conflito entre a empresa (muitas vezes representada, ainda que com imperfeições, por seus executivos), que almeja lucros, resultados e máxima produtividade, e os empregados, que podem dispor de interesses bastante diversos, difusos e mesmo obscuros para si próprios. A partir daí, é possível estabelecer alguns parâmetros mais ou menos universais capazes de descrever os tipos mais comuns de conflitos entre patrões e empregados em organizações e, conseqüentemente, os desvios comportamentais que deles decorrem.

Numa tentativa de entender a origem de alguns conflitos, e portanto de algumas formas de mau comportamento, CAMPBELL *et al.* (2002, p. 274), mencionando o trabalho de ARROW (1951), centram o problema em torno da discórdia de opiniões, visões e percepções. Trata-se do teorema da impossibilidade de Arrow, segundo o qual a preferência da maioria das pessoas pode não condizer com a aversão da maioria das pessoas. Eis um exemplo: numa empresa existem três empregados e está sendo estudada a adoção de uma entre três políticas estratégicas, A, B e C; o primeiro empregado prefere A a B, e prefere B a C; o segundo empregado prefere C a A e A a B; e o terceiro empregado prefere B a C e C a A; portanto, uma maioria dos empregados (o primeiro e o segundo) prefere A a B e outra maioria dos empregados (o primeiro e o terceiro) prefere B a C. Se a maioria prefere A a B e também B a C, Arrow assume, parafraseando certas técnicas democráticas corporativas, que a maioria também preferirá A a C. Todavia, uma maioria dos empregados (o segundo e o terceiro) prefere C a A, e aqui há uma contradição irreversível. Conforme citado por CAMPBELL *et al.* (2002), “a rule (or a constitution) for deriving, from individual orderings of social states, a social ordering consistent with some reasonable conditions cannot be found in general”¹⁹ (p. 274).

Existem, porém, muitas abordagens alternativas. Para ficar apenas num exemplo, COATE *et al.* (2002) associam o tradicional problema de agência, em particular

¹⁹ Uma regra (ou constituição) para se chegar, a partir das preferências individuais dos estados sociais, a uma preferência geral dos estados sociais consistente com certas considerações razoáveis geralmente não pode ser encontrada.

para a relação entre auditores e empregados auditados, a um clássico esquema da teoria dos jogos denominado “jogo do galinha” — trata-se de um arranjo, segundo a Figura 4, em que os dois participantes podem persistir (bancando o corajoso) ou desistir (em outras palavras, bancar o covarde ou o “galinha”). A estratégia de equilíbrio ocorre quando ambos os participantes desistem do jogo, muito embora o melhor mesmo fosse persistir enquanto o outro desiste — esta última, no entanto, é uma estratégia muito arriscada, pois se um jogador decide persistir apostando nessa chance pode ter um grande prejuízo caso o seu oponente use o mesmo artifício. O jogo dos autores é passível de extensão a uma grande variedade de relacionamentos entre patrão e empregado, notadamente quanto este (no papel de auditado) tem dúvidas sobre se encobre (persiste) uma faceta de seu mau comportamento ou o revela (desiste), ao passo que o patrão (no papel de auditor) hesita entre debruçar-se ao máximo sobre possíveis falhas (persistir) ou negligenciar um pouco sua supervisão (desistir).

		Decisão de B (empregado)	
		Persistir (comportar-se mal)	Desistir (comportar-se bem)
Decisão de A (patrão)	Persistir (aprofundar supervisão)	A = -3 B = -3	A = 2 B = 0
	Desistir (negligenciar supervisão)	A = 0 B = 2	A = 1 B = 1

Figura 4. Matriz de resultados do jogo do “galinha” entre o participante A (patrão) e o participante B (empregado). Nas células da matriz estão os resultados para A e para B em cada situação final.

Nesse esquema, a matriz de resultados da Figura 4 encontra seu significado no âmbito do mau comportamento organizacional. Se o empregado decide encobrir seu mau comportamento (persiste) e o patrão não exerce sua supervisão como deveria (desiste), o primeiro tem um resultado ótimo, ao passo que o patrão tem um resultado ruim (por que a produtividade de sua empresa cai, em decorrência do mau comportamento, e ele não cumpriu com suas obrigações de supervisor) — e vice-versa. Se ambos persistem, o resultado é péssimo para ambos: o empregado é flagrado em má conduta, e, na visão do patrão, a produtividade da empresa cai de qualquer modo, mesmo investindo grande esforço na supervisão. Se ambos desistem, embora o resultado para nenhum dos dois seja excelente, pelo menos há uma garantia de um pequeno bom resultado. A conclusão imediata desta modelagem é que a natureza dos problemas de agência faria com que o mau comportamento nos níveis não-gerenciais não fosse uma tendência nas organizações,

justamente porque o empregado se motivaria a desistir de uma conduta ruim pelo medo do flagrante — ao contrário, porém, o mau comportamento seria uma tendência entre os gerentes, que prefeririam sempre desistir de aprofundar a sua supervisão. Mas essa análise, embora ilustrativa, subestima pelo menos uma variável bastante abundante nas empresas que ajuda a entender por que o mau comportamento é tão freqüente: a repetição do jogo do “galinha”. Isto é, esse jogo entre patrão e empregado é repetido diversas vezes ao longo do expediente, e, se o empregado começa a perceber uma certa negligência na supervisão dos seus superiores, ele se sente tentado a persistir (comportar-se mal), uma vez que apenas muito dificilmente ele será flagrado nessas condições.

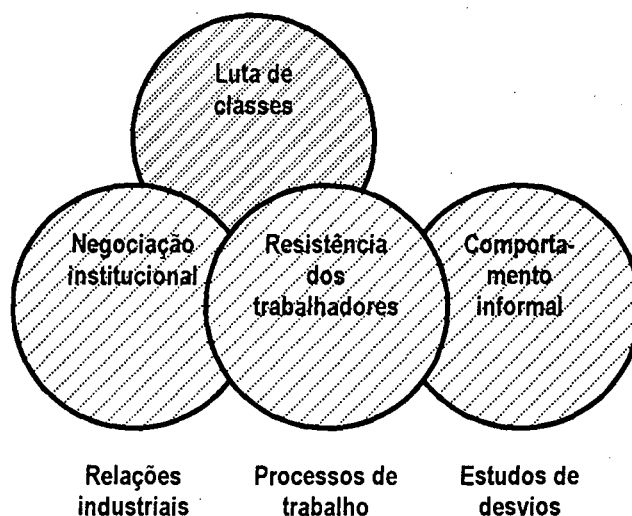


Figura 5. Conflitos no ambiente de trabalho. Adaptado de ACKROYD e THOMPSON (1999).

Na Figura 5 encontra-se uma visão tradicional dos tipos de mau comportamento e conflitos geradores dos mesmos. A luta de classes marxista é associada a uma instância intermediária entre os anseios individuais dos trabalhadores, que criam uma resistência ao trabalho intrínseca aos processos profissionais usuais, e a resistência organizada, num campo tradicionalmente denominado relações industriais e representado pela atuação intensa de sindicatos e entidades assemelhadas na negociação com entidades patronais. À direita na figura, porém, há um conjunto um tanto destacado, em que se insere o já mencionado comportamento desviante. Essa classe de conflito carece de uma razão de ser: enquanto nos primeiros casos há uma tensão entre as exigências dos detentores do capital e

a massa de trabalho que dá vazão a uma resistência ao controle natural no ser humano, no último caso a informalidade parece esconder certa perplexidade dos estudiosos diante dos motivos que suscitam o mau comportamento — este seria anormal, até mesmo criminoso, devendo ser repudiado ao máximo no ambiente empresarial. Mas outros teóricos perceberam que essa informalidade não teria nada de antinatural — ao contrário, seria uma faceta indissolúvel do comportamento humano.

Reside aqui também certo paradoxo: se na teoria marxista do capital os trabalhadores sem organização, como descritos acima, são massa de manobra nas mãos dos empresários e gerentes, e se mesmo a organização dos trabalhadores serve como única medida de sobrevivência ante o imenso poderio dos patrões, então simplesmente não deveria haver comportamento informal. Ao contrário, a existência deste demonstra, no dizer de ACKROYD e THOMPSON (1999), que os empregados têm condições e mesmo liberdade de controlar, ainda que parcialmente, suas vidas profissionais — particularmente num espaço contíguo à promessa de esforço próprio e à promessa de remuneração a ser obtida, no que se poderia denominar barganha esforço-remuneração (p. 23). Não há evidência empírica de que o mau comportamento deixe de ocorrer em situações em que a luta de classes esteja ausente, sendo citado (p. 49) o trabalho de EDWARDS (1986): “[W]orkplace struggle [is not] to be equated with class struggle. Indeed a basic argument running through this study is that conflicts in work relations have no necessary connotations for wider class conflict”²⁰. Não obstante, é fato que existe também, nas pessoas em geral, uma certa tendência à transgressão como um ato sublime de vitória pessoal diante de um sistema totalizante e repressor, fantasia que, pelo menos na tradição judaico-cristã, se preserva deste o mito do pecado original. Pelos mesmos motivos, entende-se também porque não há evidência empírica de que todo o mau comportamento organizacional seja resultante de excesso de controle gerencial — tratar o mau comportamento apenas como resistência é obscurecer o seu verdadeiro sentido.

ACKROYD e THOMPSON (1999) argumentam que a origem do mau comportamento não é propriamente o conflito, mas a necessidade de auto-regulação dos indivíduos: “Self-organization is our label for the tendency of groups to form interests and

²⁰ Os conflitos no ambiente de trabalho não devem ser comparados à luta de classes. Na verdade, um argumento básico ao longo deste estudo é o de que conflitos nas relações de trabalho não têm necessariamente correlação com conflitos de classe mais amplos.

establish identities, and to the develop autonomy based on these activities. (...) [S]elf-organization can, and often does, underwrite and give potency to conflict; but it need not do so”²¹ (p. 54-5). Como se vê, o conflito organizacional passa a ser apenas a consequência de um desalinhamento de expectativas oriundo da necessidade de liberdade dos funcionários e da necessidade de organização dos gerentes. Outro aspecto a ressaltar com base nessa argumentação é o da necessidade do grupo: sem ele, o funcionário individualmente pode muito pouco em termos de mau comportamento — ainda que não seja preciso um grupo urdindo concomitantemente seus planos de desperdício de tempo, por exemplo, mesmo o desperdício realizado individualmente precisa de significado, ou repercussão, num grupo de referência eleito por cada trabalhador. Em parte, isso pode ser atribuído ao fortalecimento que o reconhecimento grupal exerce no comportamento individual, ou, numa abordagem psicanalítica, como o superego moral é mais desenvolvido ao controlar e extravasar os impulsos do id e as exigências do ego quando abarcado por uma consciência coletiva. Há, porém, que se questionar essa dependência do grupo: não é incomum vislumbrar amostras de mau comportamento nas organizações que almejem pouco em relação a reconhecimento grupal e muito em termos de satisfação de interesses próprios, num paradigma um pouco mais egocêntrico: é o caso, por exemplo, de quem fraudar um sistema com o único propósito de enriquecer e fugir. No entanto, essas posturas mais egocêntricas estão quase sempre associadas à faceta mais criminosa, e, por isso mesmo, mais evidente e tratável, do mau comportamento organizacional; para a maioria das situações de mais complexa detecção e tratamento de mau comportamento, as sutilezas que justificam os procedimentos adotados pelas pessoas em ambiente de trabalho encontram boa reflexão na análise do grupo.

A autonomia exigida pelos trabalhadores deixa espaço simultâneo para uma oportunidade e um problema para os seus gerentes. A oportunidade reside no fato de que a autonomia pura é tipicamente boa para uma organização, na medida que diminui a burocracia e aumenta as probabilidades de inovação na linha de produção e auto-realização por parte dos funcionários. Esse tipo de autonomia, preconizada nos manuais de recursos humanos, é comumente denominada autonomia responsável. Por outro lado, porém, uma dose adicional de autonomia aos funcionários pode se reverter justamente em atividades

²¹ Auto-regulação é o nosso termo para a tendência de os grupos formarem interesses e estabelecerem identidades, além de desenvolverem autonomia baseados nessas atividades. A auto-regulação pode, e frequentemente consegue, subsidiar e originar o conflito, mas não necessariamente.

pouco produtivas, caracterizando o que foi concebido como mau comportamento — esta poderia ser chamada de autonomia irresponsável. A autonomia irresponsável é anterior à onda de *empowerment* que tem muitos vínculos com a técnica de autonomia responsável e, ao contrário do que poderia pregar o senso comum, não surgiu como uma resposta à falta de regulamentos nas organizações pioneiras; bem ao contrário, ACKROYD e THOMPSON (1999) argumentam que “informal self-organization and formal rules are mutually reinforcing”²² (p. 60).

Com base nesses conceitos, é possível estabelecer um paradigma de autonomia irresponsável, segundo seu foco de atuação (ou, em outras palavras, a vítima da irresponsabilidade) e ao tipo de organização de funcionários que a leva a ocorrer, o que está ilustrado na Figura 6. De um lado, estão os grupos formalmente estabelecidos entre os funcionários, que se caracterizam pela militância externa (muitas vezes sindical ou política) ou por verdadeiras cerimônias de iniciação interna e outras assemelhadas — neste caso, portanto, a autonomia irresponsável (do ponto de vista da empresa) de que os empregados dispõem é canalizada para a satisfação de objetivos coletivos formalmente estabelecidos, sejam eles um ponto de vista político ou uma necessidade de provação do quadro funcional. No caso de não haver formalidade nas estruturas de grupos de funcionários, há uma tendência à irreverência (quando direcionada a alvos internos à empresa) ou à sutileza da recalcitrância (no caso de conflitos com o sistema de produção em geral).

	Regulação formal do grupo	Regulação informal do grupo
Foco no ambiente interno da organização	Rituais, cerimônias	Piadas, trotes
Foco no ambiente externo da organização	Militância	Recalcitrância

Figura 6. Tipos de autonomia irresponsável.

Contudo, ACKROYD e THOMPSON (1999) são claros aos estabelecer as bases sobre as quais fenômenos como ritos e cerimônias são construídos num grupo: “[B]ecause repeated practices may have identifiable social effects, it is not correct to say this is their cause”²³ (p. 64). Em outras palavras, não se pode falar exatamente em necessidade de reconhecimento por parte do grupo de referência, mas sim de necessidade de autonomia irresponsável, mesmo que ela tenha que ser construída debaixo da

²² Auto-regulação informal e regras formais se reforçam mutuamente.

²³ O fato de práticas repetitivas terem efeitos sociais identificáveis não quer dizer que esses efeitos sejam sua causa.

degradação pessoal característica desses ritos. Entretanto, o que para esses analistas pode parecer degradação pessoal pode, em sociedades mais abertas à intimidade e menos puritanas, ser interpretado meramente como celebração de grupo em que a humilhação dá lugar a uma troca afetuosa de intimidades. COLLINSON (1992) chega mesmo a cunhar o termo espaço livre (*free space*) para entender os eventos de celebração grupal que possam conter violação de direitos em seu cerne mas, por pertencerem a esse espaço livre, são, mesmo que presenciados por executivos da empresa, julgados e analisados segundo regras muito mais brandas e permissivas que as políticas corporativas usuais.

Como foi dito, não é apenas a autonomia irresponsável que dá passagem à criação do mau comportamento, mas também o seu choque frontal com as expectativas e as necessidades da organização. A partir desse ponto, conseqüentemente, é possível argumentar que a organização, representada por seus executivos, é também parte importante na produção desse mau comportamento: não exatamente pelo controle gerencial, como foi defendido anteriormente, mas pelo conflito de interesses. Ora, então a própria existência de divergências entre objetivos corporativos e objetivos individuais está na origem de mau comportamento; no entanto, como essa divergência está no cerne de qualquer organização (apesar da definição de empresa já apresentada) e, portanto, não parece dispor de solução prática, vale direcionar a análise para outros fenômenos corporativos que não são inerentes à organização mas que também contribuem com a disseminação do mau comportamento. Entre esses fenômenos, destacam-se o problema da aferição, a cumplicidade gerencial e a autocracia dos regimes.

O problema da aferição do mau comportamento está ligado à maneira pela qual as ocorrências desviantes são registradas, e o absenteísmo é o caso clássico. ACKROYD e THOMPSON (1999) defendem, por exemplo, que o fato de o absenteísmo não ser comumente aferido entre os gerentes faz supor que ele não seja um mau comportamento, mas não significa que ele não existe (p. 76) — portanto, o mau comportamento é maior quanto mais sofisticados e precisos forem os sistemas de vigilância, supervisão e aferição do mesmo. Todavia, seria interessante não confundir acompanhamento com produtividade. Esses autores chegam a citar um exemplo no mercado italiano (p. 77-8), em que o absenteísmo típico dos trabalhadores da Itália (maior que o de outros mercados) era compensado por menores salários, mas que a economia não perdia substancial

produtividade e, ademais, cessava a preocupação de acompanhar o absenteísmo. Mas este seria, então, justamente um ótimo exemplo de como um comportamento deixa de ser mau quando deixa de ser improdutivo, e não de como um comportamento deixa de ser mau quando deixa de ser acompanhado. A conclusão é que, embora possa ser aceito que os critérios de medição do mau comportamento possam levar a conclusões enganosas, principalmente quando se utilizam vários pesos e medidas concomitantemente, não é razoável supor que o mau comportamento simplesmente desapareça porque se diminua a ênfase na vigilância do mesmo.

O tema da cumplicidade gerencial já foi levantado de passagem em exemplos mencionados anteriormente. A cumplicidade também é geradora de mau comportamento porque se traduz, aos olhos dos empregados não-executivos, como concessões oferecidas pela empresa em prejuízo do cumprimento de certas cláusulas, explícitas ou implícitas — e que, como qualquer concessão, rapidamente sofre uma pressão irresistível para se legalizar, ao mesmo tempo em que vão diminuindo as argumentações para coibi-las. Fazer concessões, porém, não é necessariamente um comportamento desviante por parte dos gerentes, uma vez que eles têm consciência da freqüente inadequação de certas regras a certas situações, além de saber da necessidade de certas transgressões para elevar o moral de sua equipe. Então, se conceder é um ato natural da administração, a cumplicidade é, até certo ponto, inexorável na produção de mau comportamento — mas ela passa a ser incontrolável quando as concessões extrapolam o limite do razoável e do coerente. Ao ser perdida a coerências nas concessões, invariavelmente o corpo funcional da empresa entende não haver critério e, conseqüentemente, ter direitos sobre virtualmente qualquer coisa.

Finalmente, a questão da autocracia dos regimes exercidos pelos gerentes dentro da empresa é central para analisar a postura dos empregados e o seu potencial para se comportar mal. Na Figura 7 estão relacionados os prováveis comportamentos a serem observados de acordo com o nível de confiança e o nível de supervisão (ou regulação) encontrados na empresa. O que se argumenta, então, é que o nível de controle aplicado pela empresa sobre os empregados contribui para a criação de recalcitrância e, com ela, os diversos tipos de maus comportamentos comumente encontrados. Ademais, a intensificação desse controle para além desse nível de maneira nenhuma eliminará o comportamento

produtividade e, ademais, cessava a preocupação de acompanhar o absenteísmo. Mas este seria, então, justamente um ótimo exemplo de como um comportamento deixa de ser mau quando deixa de ser improdutivo, e não de como um comportamento deixa de ser mau quando deixa de ser acompanhado. A conclusão é que, embora possa ser aceito que os critérios de medição do mau comportamento possam levar a conclusões enganosas, principalmente quando se utilizam vários pesos e medidas concomitantemente, não é razoável supor que o mau comportamento simplesmente desapareça porque se diminua a ênfase na vigilância do mesmo.

O tema da cumplicidade gerencial já foi levantado de passagem em exemplos mencionados anteriormente. A cumplicidade também é geradora de mau comportamento porque se traduz, aos olhos dos empregados não-executivos, como concessões oferecidas pela empresa em prejuízo do cumprimento de certas cláusulas, explícitas ou implícitas — e que, como qualquer concessão, rapidamente sofre uma pressão irresistível para se legalizar, ao mesmo tempo em que vão diminuindo as argumentações para coibi-las. Fazer concessões, porém, não é necessariamente um comportamento desviante por parte dos gerentes, uma vez que eles têm consciência da freqüente inadequação de certas regras a certas situações, além de saber da necessidade de certas transgressões para elevar o moral de sua equipe. Então, se conceder é um ato natural da administração, a cumplicidade é, até certo ponto, inexorável na produção de mau comportamento — mas ela passa a ser incontrolável quando as concessões extrapolam o limite do razoável e do coerente. Ao ser perdida a coerências nas concessões, invariavelmente o corpo funcional da empresa entende não haver critério e, conseqüentemente, ter direitos sobre virtualmente qualquer coisa.

Finalmente, a questão da autocracia dos regimes exercidos pelos gerentes dentro da empresa é central para analisar a postura dos empregados e o seu potencial para se comportar mal. Na Figura 7 estão relacionados os prováveis comportamentos a serem observados de acordo com o nível de confiança e o nível de supervisão (ou regulação) encontrados na empresa. O que se argumenta, então, é que o nível de controle aplicado pela empresa sobre os empregados contribui para a criação de recalcitrância e, com ela, os diversos tipos de maus comportamentos comumente encontrados. Ademais, a intensificação desse controle para além desse nível de maneira nenhuma eliminará o comportamento

desviante — em vez disso, o mau comportamento tenderá a encontrar formas de driblar a adição de supervisão, baseando-se na capacidade criativa dos funcionários.

	Alto nível de regulação	Baixo nível de regulação
Baixo nível de confiança	Recalcitrância, militância	Autonomia irresponsável
Alto nível de confiança	Autonomia controlada	Autonomia responsável

Figura 7. Classes de comportamento dos funcionários segundo os níveis de confiança e de regulação por parte dos gerentes. Adaptado de ACKROYD e THOMPSON (1999).

A partir dessas análises, ACKROYD e THOMPSON (1999) classificam o mau comportamento em quatro grandes grupos (p. 25), num esquema similar ao da Figura 8. Na primeira linha, há as razões de conflito que dão origem às diversas classificações de mau comportamento: pode, assim, haver divergência em termos do tempo de dedicação que os empregados devem ostentar; em relação ao trabalho propriamente dito que deve ser realizado; em relação à posse dos produtos fabricados (ou serviços oferecidos); e em relação à identidade e ao papel que desempenham na empresa e na vida. Na primeira coluna, está o nível de desacordo entre expectativas gerenciais e funcionais: desde o pleno compromisso até a negação e a hostilidade.

	Apropriação de tempo			Apropriação de identidade
		Apropriação de trabalho		
		Apropriação de produto		
Compromisso	Privilégios de tempo		Privilégios de produto	Objetivos comuns
Alinhamento				
Cooperação	Desperdício de tempo	Atividade normal		Piadas
	Faltas	Barganha de esforço	Furto	Culturas informais
Adequação		Fingimento	Fraude	Jogos sexuais
Subtração				
Negação	Saída da empresa		Roubo	Solidariedade de grupo
Hostilidade		Destruição, sabotagem		

Figura 8. Dimensões de mau comportamento. Adaptado de ACROYD e THOMPSON (1999).

As apropriações de produto e de tempo são bastante mencionadas em estudos de mau comportamento organizacional: são freqüentes desde o tempo em que esses trabalhos se concentravam basicamente em indústrias e comércios com linhas de produção ou de atendimento parcialmente automatizadas, ainda com grande intervenção manual. Nesse ambiente (que engloba, entre outras possibilidades, uma montadora de automóveis, uma malharia, uma loja de alimentos e uma mina), a produtividade está direta e

proporcionalmente ligada à dedicação dos seus funcionários: quanto menos tempo eles desperdiçarem em atividades improdutivas e quanto menos produtos forem apropriados pelos funcionários, maior será a produção diária daquela empresa. Ademais, supondo-se um mercado consumidor amplo e mal abastecido (que era a real situação dos países centrais no entre-guerras e também nas primeiras décadas após a Segunda Guerra Mundial), toda a produção tende a ser vendida rapidamente aos consumidores. Conseqüentemente, produção perdida é lucro perdido — apropriações de tempo e de produto significam também lucros perdidos e devem ser combatidas. Porém, como se tem discutido e se discutirá, essa é uma tarefa extremamente difícil, e que por vezes leva muitas empresas a trilharem caminhos extremos cuja eficiência ainda está longe de ser comprovada — veja-se, em particular, o exemplo apresentado por MÜLLER (2003) sobre uma agência de publicidade alemã cuja proprietária, diante das complexidades advindas da jornada flexível de trabalho, proíbe seus funcionários de gastarem qualquer fração de tempo durante o expediente (seja em conversas particulares, seja no cafezinho, seja contemplando fotos de familiares sobre a mesa) para que a jornada diária de nove a cinco e meia seja cumprida à risca e as pessoas tenham tempo para “serem felizes em casa”.

Os dois tipos de apropriação mencionados dispõem de uma zona comum de maus comportamentos, que foi chamada de apropriação de trabalho. Neste caso, o objetivo do funcionário não é gastar tempo inutilmente ou furtar produtos, mas sim resistir ao controle gerencial, o que pode ser conseguido tanto através de desperdício de tempo (por exemplo, no caso da barganha esforço-remuneração) quanto através de comprometimento de produtos (por exemplo, numa situação de sabotagem do parque fabril). A apropriação de trabalho está intimamente ligada à resistência organizada, notadamente sindical, que floresceu desde o início da Revolução Industrial e só muito recentemente deu mostras de arrefecimento; no entanto, não necessariamente pressupõe uma entidade de classe atuante que una os trabalhadores — uma mera solidariedade entre uma pequena comunidade de trabalhadores é suficiente para despertar uma tendência à sabotagem. Na verdade, mesmo um único funcionário descontente com suas condições de trabalho e o controle exercido pela gerência pode atentar contra a empresa. “Work limitation is in many ways an obvious recourse for people because they retain degrees of control over their activities at work,

however tightly their work is specified or closely their activities regulated”²⁴ (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 26).

O problema da apropriação da identidade é novo quando comparado com os demais, mas sua importância tem sido destacada. Apesar de as apropriações de produto e de tempo comporem as classes mais típicas de mau comportamento, em que os prejuízos à produtividade da empresa podem ser aferidos fácil e diretamente com base na quantidade de tempo gasto ou de bens subtraídos, o tema da identidade explica uma série de atitudes dos funcionários que são tão corriqueiras quando preocupantes para a gerência: reunir-se para contar piadas e praticar jogos sexuais, por exemplo, não são comportamentos que almejam necessariamente subtrair recursos da companhia, nem exatamente desperdiçar tempo em atividades improdutivas para mero relaxamento ou fuga da rotina e da monotonia: ao contrário, são maneiras de as pessoas se enturmarem, se sentirem aceitas pelo grupo, serem capazes de desfilarem vaidosamente sua desenvoltura, sua criatividade, sua perspicácia e sua competência como ator social. Esses recursos simbólicos, no dizer de ACKROYD e THOMPSON (1999), caracterizados por processos de formação da identidade e auto-regulação, em última análise dão origem a todos os tipos de mau comportamento (p. 27) — justamente porque apenas raramente essa formação da identidade do indivíduo encontra similaridades na formação da identidade do profissional exigida pelas políticas da companhia.

O trabalho de MARS (1973), apresentado por ACKROYD e THOMPSON (1999), procura classificar o mau comportamento quanto às atitudes adotadas pelos funcionários, principalmente no que diz respeito a enganar a administração em termos de apropriação do tempo. Esse autor identifica, em certos tipos de organização, a presença de quatro tipos de funcionários mal-comportados: águias (*hawks*), asnos (*donkeys*), lobos (*wolves*) e abutres (*vultures*). Os abutres correspondem a grupos de pessoas que partilham de informações comuns com as quais promovem seus festins individuais. Os lobos atacam em bando, utilizando uma divisão particular do trabalho em grupo. Águias são profissionais bastante agressivos e egoístas, que buscam suas vantagens pessoais sem se preocupar com regras estabelecidas ou fronteiras de zonas dominadas por terceiros. E os asnos têm um

²⁴ A limitação do trabalho é frequentemente um recurso evidente para as pessoas, já que elas dispõem de certos graus de controle sobre suas atividades no emprego, não importando quão precisamente seu cargo seja especificado ou quão proximamente suas atividades sejam supervisionadas.

perfil macunaímico, em que a malandragem é preponderante para tirar vantagem, seja através de absenteísmo ou furtos, em sistemas pesadamente supervisionados.

A origem do mau comportamento organizacional, conforme foi dito, está nos conflitos decorrentes do desalinhamento de expectativas entre patrão e empregado, que pode ser também o desalinhamento entre acionista e executivo. Mas seria então uma solução geral para o mau comportamento alinhar essas expectativas — por exemplo, sendo mais rigoroso no processo de contratação de funcionários, procurando investigar seus reais interesses de vida particular e profissional? Seriam os conflitos causadores do mau comportamento, pelo menos em parte, frutos da incompatibilidade de perfis pessoais e profissionais do corpo laboral da empresa? Naturalmente, quanto maior for a discrepância de objetivos mais grave será o conflito originado nas dependências da empresa; contudo, há que se questionar seriamente se é possível eliminar todo e qualquer conflito de uma organização, transformando-a numa harmônica entidade em que não há divergência. Afinal, se nenhuma sociedade prescinde de uma ética justamente porque os interesses de seus membros não são nem óbvios, nem transparentes e nem coincidentes, também não prescindirá de um código de conduta uma organização: não se deve esquecer que o objetivo das empresas é o lucro, e que elas pagam seus funcionários porque pressupõem que eles não farão o trabalho meramente por objetivos comuns, necessidades de aprendizado, carências de auto-realização ou assemelhados — bem ao contrário, a premissa mais freqüente, taylorista desde sua concepção, e alinhada com a chamada teoria X, devida a MCGREGOR (1960) (ainda que as empresas defensoras da teoria Y procurem outra abordagem retórica), é a de que o trabalho é, pelo menos em parte, penoso, monótono, doloroso, consumidor de tempo e, portanto, os trabalhadores somente se disporão a trabalhar como assalariados se não puderem perceber remuneração equivalente que lhes possa suprir as necessidades cotidianas fazendo seu ofício por conta própria. No entanto, mesmo o argumento de ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 86) de que a visão lucrativista leva os empregados a se comportarem conforme a teoria X (porque a necessidade de maiores lucros e maior produtividade faz com que os gerentes pressionem seus comandados para além da sua capacidade normal de produção) não pode ser aplicado a todos os casos práticos: existem muitas empresas nas quais a criatividade e a inovação são

ingredientes muito mais fundamentais do seu êxito (em linha, portanto, com a teoria Y) que a sua capacidade de produção horária.

Dá o ponto defendido por esses autores: “Even though it may be innovative, misbehaviour is organizationally produced”²⁵ (p. 29) — entre outros motivos, porque o trabalhador numa organização é tipicamente recalcitrante, questionando o controle exercido por sua autoridade. Esta, por sua vez, durante muito tempo ignorou (e em parte continua a ignorar) as limitações de sua capacidade de controlar o comportamento de seus comandados, por mais racional que possa parecer a relação direta entre prosperidade da empresa e prosperidade dos que lá trabalham — não só por se deparar por uma organização formal de empregados (como os sindicatos) que por muito tempo exerceu considerável controle sobre as decisões tomadas pelos executivos das empresas e a qual até hoje mantém privilégios (como na negociação de dissídios coletivos), sustentadas ou não pelos governos federais, mas também por não absolutamente reconhecer a capacidade mobilizadora (e destruturadora) do comportamento informal dos trabalhadores, frequentemente sutil, discreto, quase sub-reptício, embora não necessariamente desonesto, amoral ou antiético. Dois estudos de DITTON (1977, 1978), mencionados por ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 36), são bastante enfáticos em sua conclusão:

*“[T]he worker was active and innovative in his attempts to survive in employment, recurrently breaking rules and actively renegotiating them on a continuous basis. (...) Indeed such rule-breaking was sustained by an oppositional subculture in which the heroic, skilful deeds of fiddling sales staff were counterpoised to the haplessness of gullible customers and mendacious managers”.*²⁶

O mesmo autor, é importante notar, faz do furto nas empresas um fenômeno incontrollável, pelo menos nos seus aspectos mais sutis, argumentando que os seus frutos não devem se tornar visíveis, sob pena de a organização ter que interceder. Porém, pequenos e imperceptíveis furtos, que escapam a qualquer sistema de vigilância sofisticado, não podem ser evitados com conversas sobre as políticas e o código de conduta da empresa,

²⁵ Embora possa ser inovador, o mau comportamento é produzido na organização.

²⁶ O trabalhador era ativo e inovador em suas tentativas de sobreviver no emprego, frequentemente descumprindo regras e ativamente as renegociando a todo o momento. (...) Na verdade, esse descumprimento de regras era sustentado por uma subcultura oposicionista na qual os feitos heróicos e perspicazes de tapear os vendedores contrabalançavam o azar de ter clientes incautos e gerentes mentirosos.

e mesmo com penas rigorosas aos que forem pegos. Nesses casos, o melhor que a companhia poderia fazer é, a partir de um certo ponto, reconhecer as perdas como inerentes à natureza do negócio: uma doçaria suporá que uma pequena parcela de seus doces são em média comidos por seus funcionários todos os dias; uma malharia assumirá que uma pequena parcela de suas roupas são levadas por seus funcionários todos os dias; e mesmo uma companhia telefônica deixará passar uma pequena parcela de ligações efetuadas pelo interesse pessoal de seus funcionários todos os dias. Apesar da aparente oposição de temas, não deixa de haver aqui uma ótica lucrativista aparente: cortar os prejuízos advindos do mau comportamento, mas apenas até o ponto em que o processo de supervisão do mesmo se torna mais caro que o benefício a ser obtido com a diminuição marginal da incidência de mau comportamento. Não é isso, todavia, que está em questão: as empresas, afinal, comumente superestimam sua capacidade de controle e, portanto, sua capacidade de coibir o mau comportamento de maneira eficaz sem incorrer em custos relevantes para tal.

O panóptico de Bentham, sobre o qual se assenta a teoria mais coercitiva de FOUCAULT (1977), é um exemplo típico de tentativa radical de eliminar o mau comportamento. Trata-se de uma torre de observação, originalmente concebida para vigiar detentos em prisões e doentes em sanatórios, circular, com ótima visão do grupo a ser supervisionado, mas que não permite a observação de fora para dentro. Assim, o grupo vigiado nunca sabe se os supervisores estão ou não presentes, sendo uma forma eficiente de mantê-los em ordem — é curioso notar o apelo econômico desta solução, que se propõe a disciplinar de uma forma revolucionariamente eficiente, até porque a necessidade de turnos freqüentes de supervisão é extremamente diminuída. Esse panóptico de concreto e vidro escuro evoluiu para uma metáfora das recentes tecnologias, propensas a vigiar movimentos e esquadrihar a vida alheia com precisão, rapidez e cobertura jamais vista: a Internet é um exemplo óbvio, mas há também os sofisticados sistemas de ponto antifraude, os dispositivos de reconhecimento biológico em portas e passagens, os sensores de movimento, as estatísticas de presença e ausência e assim por diante. E há mais: existe também um panóptico mais sutil, menos dependente de novas tecnologias, mas que é o fruto da evolução das técnicas de administração de recursos humanos: a manipulação ideológica atinge seu auge quando a tradicionalíssima fronteira entre empregados e patrões se torna um hiato de contornos bem mais suaves: as técnicas de *empowerment*, a progressão

de carreira oferecida nas grandes empresas, a diminuição dos níveis hierárquicos resultante de um devastador processo de reengenharia, entre outras, são maneiras de a oposição entre empregados e empregadores ficar bem mais flácida, com os primeiros mais propensos a aceitar desde cedo a regra do jogo se quiserem passar ao degrau dos segundos. Como dizem ACKROYD e THOMPSON (1999), “[C]ontrol crosses the last frontier to ‘cultural control’, in which the manipulation of the symbols of culture is the basis of moral discipline”²⁷ (p. 151). Mas a conclusão mais evidente dessa transformação de fronteiras outrora sólidas é a decorrente de um estudo de KUNDA (1995) sobre uma companhia de tecnologia, citado em ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 152), em que fica claro como a intimidade faz erodir a resistência:

*“The openness of the company allowed the expression of ironic evaluations and cynical interpretation of the company’s policies. (...) [T]his promoted an almost universally cynical attitude in which employees were disarmed of a critical value standpoint from which to evaluate their situation. As a consequence, employees lacked the basis on which morally to evaluate, and so reject, any role that the corporation asked them to adopt”*²⁸

Não é meramente a análise entre custo e benefício de coibir o mau comportamento que é malfeita pelas empresas. Outros fatores mais complexos são frequentemente esquecidos: a criação de um ambiente de trabalho inóspito, em que a vigilância é exercida por um panóptico orwelliano, não é um totalitarismo que inibe a criatividade e a versatilidade dos funcionários, podendo comprometer a lucratividade da empresa no longo prazo, ainda mais num momento mundial em que velhos padrões administrativos de outrora são jogados fora e a agilidade e a flexibilidade desempenham papel fundamental como nunca no jogo do sucesso das empresas? Da mesma forma, haveria que se discutir também quão premeditadas são as medidas mencionadas de dominação cultural do mau comportamento, pelo menos em termos do objetivo de coibi-lo. Afinal, muitos dos fenômenos mencionados como determinantes para tal (*empowerment*,

²⁷ O controle cruza a última fronteira, em direção ao “controle cultural”, em que a manipulação dos símbolos culturais é a base para a disciplina moral.

²⁸ A abertura da companhia deu vazão à expressão de análises irônicas e interpretações cínicas das políticas organizacionais. Isso promoveu uma postura cínica praticamente universal em que os empregados se despojaram de um ponto de vista crítico para avaliar suas atitudes. Como consequência, eles perderam a base moral para avaliar, e portanto rejeitar, qualquer papel que a companhia lhes pedisse para desempenhar.

oportunidades de progressão, diminuição de níveis hierárquicos) surgiram como uma necessidade decorrente da intensa competição entre empresas como consequência do crescimento do mercado consumidor e da economia em geral (principalmente quando em comparação com o período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial) e da revolução tecnológica a culminar com o aceleração dos processos de globalização. As empresas, por isso, podem ter mirado num alvo e, de passagem, acertado no do mau comportamento organizacional.

Aparentemente, porém, essa acentuada mudança nas relações de trabalho ocorrida nos últimos anos não necessariamente contribui com o fim do mau comportamento nas organizações. A diferença é que as empresas começam a percebê-lo de formas antes inimagináveis: não sendo necessariamente mau para o futuro da empresa, não sendo necessariamente controlável. Não obstante, há outras evidências que precisam ser levantadas: por exemplo, a tendência de, em situações de crise, pressão, decadência ou mudanças na indústria, as empresas voltarem para si mesmas restabelecendo os antigos papéis, não-intercambiáveis, de patrão e empregado. Nas fases difíceis de uma empresa, até por medida de própria sobrevivência, o autoritarismo tende a imperar como forma de impor a austeridade normativa necessária à continuidade dos negócios; porém, cessam as oportunidades de crescimento, o aumento de direitos decisórios dos empregados não-executivos e a racionalização da burocracia na tomada de decisões: sem serem consultados na maioria das vezes, sem verem seus interesses serem priorizados da mesma forma e sentindo um controle brutal sobre sua carteira de atividades, os empregados também tendem a se voltarem mais para si, transformando o expediente de trabalho no velho jogo de opostos.

Entretanto, não é somente em épocas difíceis que as empresas retomam suas tendências totalizadoras. A própria existência, reconhecida pelas organizações, de diversas variantes de panópticos (tradicionais, sofisticados ou ideológicas), dá mostras do nível de confiança que os gerentes depositam muitas vezes em seus funcionários, ainda que *empowered*. Caberia, assim, perguntar se, com o advento de panópticos de desempenho superior ao prisional e hospitalar, os gerentes em geral não teriam retornado àquele proto-estado da administração em que criam ser o empregado alguém plenamente conformado e obediente?

Mas os panópticos modernos não são infalíveis. Diversos estudos, mesmo na ausência de entidades de classe laborais, mostram que apesar dos gastos das empresas direcionados a esterilizar a influência de fatores culturais externos sobre os seus empregados com o objetivo de fazer os times internos se autodisciplinarem, há evidências bastante relevantes de resistência e desalinhamento de planos e objetivos (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 156). Ademais, embora pareça evidente que o poder da manipulação ideológica não deve ser subestimado, também não se pode subestimar a capacidade de reação e resistência dos empregados, ou, como dizem esses mesmos autores, “the realization of how aware employees are of the characteristics of culture and change programmes, whether they endorse the objectives or not”²⁹ (p. 161).

As próprias empresas têm se questionado a respeito da lógica por trás da coibição total do mau comportamento: muitas delas operam em mercados extremamente dinâmicos, mutantes, caóticos e imprevisíveis, retirando o sentido de reprimir comportamentos que não correspondam exatamente às expectativas imaginadas pelos gerentes. E, finalmente, a existência de mau comportamento que deve ser coibido idealmente mas não o é na prática é uma fonte fundamental de poder para os executivos das companhias: sem o mau comportamento, não há (pelo menos idealmente) punição e, logo, não há necessidade de obediência, bem como distinção hierárquica. O mau comportamento é fonte de poder, ou, nos dizeres de KNIGHTS e VURDUBAKIS (1994), citados por ACKROYD e THOMPSON (1999), “it seems that power needs something else to be productive: ‘power has to work on recalcitrant material — otherwise[,] as Foucault has pointed out, it would have no existence’”³⁰ (p. 157). Teria algum dos gerentes que almejam acabar com o mau comportamento já percebido que assim destruirá sua própria fonte de poder? Ou eles já teriam percebido isso e, portanto, não se dispõem mais a coibi-lo, tornando a batalha contra o mau comportamento nas organizações uma luta inglória, infinita e que não poderá ser jamais vencida pelas empresas?

O ponto central, em síntese, é que tanto a origem quanto o fim do mau comportamento não são fenômenos que pareçam dar muita importância às incessantes

²⁹ A compreensão de quão conscientes estão os empregados a respeito das características dos programas culturais e de mudança, sejam eles endossados ou não pelos empregados.

³⁰ Parece que o poder precisa de algo mais para ser produtivo: “o poder tem que atuar sobre material recalcitrante — caso contrário, como Foucault argumentou, ele não existiria”.

tentativas da administração em controlá-lo, seja para que objetivo for. Pode-se entender que a administração, por ser esse seu papel precípua, não cessará tão breve de tentá-lo, mas, pelos diversos motivos apontados, os funcionários, aí incluídos os gerentes, continuarão a exercer seu papel de recalcitrância e autonomia irresponsável perante a sua empresa, tenham ou não assinado termos de compromisso ou códigos de conduta atestando o contrário — os recursos da empresa, dos mais tangíveis aos mais subjetivos, tendem a se caracterizar pela sua disponibilidade ao alcance da mão de quem sobrevive a um expediente entediante por pelo menos algumas horas por dia. Seria isso antiético, porém? A discussão é abrangente, mas, antes de aprofundá-la, caberia entrar em mais detalhes a respeito de uma série de maus comportamentos cotidianamente observados em empresas dos mais variados tipos.

III.2. Maus comportamentos comuns

III.2.a. O humor e o mau comportamento

Na Figura 8, o mau comportamento associado ao humor (isto é, as piadas) está associado ao fenômeno de apropriação de identidade. Aqui reside também, como nos demais casos de mau comportamento, o desalinhamento entre expectativas auto-reguladas pelos funcionários e expectativas dos gerentes para o sucesso da empresa. Em geral, estas últimas pressupõem um ambiente que, se não chega a ser mau-humorado, pelo menos é austero o suficiente para não deixar que quaisquer atividades lúdicas ocupem o tempo de tarefas mais nobres; ao contrário, os empregados, apesar de estarem contratados para oferecer a produtividade que lhes cabe durante o expediente, não deixam de desejar transformar seu ambiente de trabalho num contexto mais agradável, prazeroso e em que os rituais de grupo e a necessidade de auto-regulação em torno de regras sutis se fazem grandemente importantes. Para os empregados, faz todo o sentido trazer outros assuntos, mesmo privados ou que pouca relação mantenham com suas tarefas laborais, para dentro do prédio da empresa.

Na busca de expressão individual dos funcionários, estes se vêem às voltas com a repressão por parte da empresa sempre quando essa expressão oferecer pouca ou nenhuma contribuição para o êxito corporativo. Contar piadas, fazer comentários jocosos, lançar mão de ironias de sentido dubio ou duvidoso são maneiras bastante eficientes de fazer valer a opinião individual com menor risco de represálias — seja porque essas piadas fiquem reservadas a momentos do dia e locais da empresa a que a gerência não tem acesso, seja porque elas são transmitidas em formato cifrado e ininteligível aos demais, seja porque o uso de metáforas e alegorias encubra o seu real sentido, seja porque elas pertençam ao já citado espaço livre e possam inclusive contar com a assertividade e a cumplicidade dos executivos. Quase sempre, e não somente no ambiente empresarial (basta voltar os olhos para as mais diversas expressões artísticas), o humor é um artifício extremamente útil para falar de assuntos sérios que, por qualquer motivo (normalmente repressão, dor ou amor-próprio), não podem ser levados a sério em demasia. *Ridendo castigat mores*³¹, ou, nas palavras de MULKAY (1988), citado por ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 103-4):

*"[T]he humorous mode of discourse is a permanently available alternative form of expression, one in which the imagination is allowed more scope, and which is drawn on by participants to direct and redirect conversations, to recontextualize them, and to retain a sense of perspective".*³²

O humor também pode ser, e é, usado com bastante frequência sem nenhum motivo oculto que não o de promover relaxamento e alegria a quem é atingido por ele. Mas, em qualquer caso, as piadas sempre têm um interlocutor, uma vítima e uma audiência — sendo que a vítima pode com frequência ser um papel assumido pelo próprio interlocutor ou até mesmo pela audiência (de forma explícita ou implícita). Normalmente as piadas costumam prever também um algoz, que faz o papel oposto ao da vítima; se a vítima é o interlocutor, o algoz costuma ser a audiência, e vice-versa; se a vítima é uma terceira pessoa ou instância, o algoz com frequência é o interlocutor, mas pode ser também uma quarta pessoa ou instância. O algoz é a pessoa ou instância cujos valores são declarados vencedores em acordo com o mote da piada proposta, ao contrário dos da vítima. No

³¹ Rindo criticam-se os costumes.

³² O tom jocosos do discurso é uma forma de expressão alternativa permanentemente disponível, na qual um escopo maior de imaginação é permitido e que é utilizada pelos participantes para direcionar e redirecionar conversas, para recontextualizá-las e para reter um senso de perspectiva.

entanto, como se disse acima, a depender do sentido dado à piada, o algoz aparente (cujos valores preponderam) pode estar sendo duramente criticado justamente por isso, e, dessa forma, se transforma na vítima real da piada, ao passo que a vítima aparente se eleva ao papel de algoz real.

Em ambientes empresariais, o uso premeditado do humor normalmente pretende fazer a própria empresa, ou suas figuras representativas, como vítimas, com a esperteza, a sagacidade ou a competência dos funcionários servindo como algozes. Ou, numa postura mais irônica, os próprios empregados podem fazer um retrato bastante cru de sua situação precária, caracterizando-se como vítimas de uma instância superior empresarial sobre a qual não têm nenhum domínio. De forma a preservar a piada, os algozes e as vítimas podem ser representadas pelo interlocutor ou mesmo membros da audiência, em papéis que não precisam se repetir nem seguir qualquer lógica ou ordem pré-estabelecida. ACKROYD e THOMPSON (1999) fazem a seguinte constatação: “Applied humour aims to bolster or reassure one party, at the expense of another”³³ (p. 105).

Os níveis de sofisticação dos diversos tipos de manifestação humorística na empresa variam bastante, com resultados melhores e piores a depender do contexto organizacional. Num patamar de comentários mais diretos e propriamente relacionados ao esbracho, situam-se as técnicas comumente identificadas como comédia (*clowning*) e impertinência (*teasing*); já a sátira (*satire*) é mais sutil, levando a um nível de ironia em que predominam a ambigüidade, a metáfora e os ataques indiretos (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 106 e seguintes). Na comédia, interlocutor e vítima ou interlocutor e algoz são a mesma pessoa, e o objetivo é ridicularizá-la a um extremo que não seria permitido fora do espaço livre, ou dentro das políticas vigentes. Extremamente desarticuladora, irreverente, mobilizadora e revolucionária, a comédia, muito provavelmente justamente por causa disso, é uma forma de humor vista com maus olhos pela administração. A princípio, poderia parecer difícil que alguém se candidatasse a ser o palhaço de si mesmo, mesmo porque isso expõe esse candidato a riscos empregatícios dentro do ambiente organizacional, mas uma correta manipulação do espaço livre, muitas

³³ O humor aplicado [entendido como o humor com interesses que não o mero relaxamento] tem o objetivo de apoiar uma das partes em detrimento de outra.

vezes contando com a cumplicidade da gerência, elimina boa parte desse risco — sem contar que o papel de anti-herói da massa é, nesse caso, bastante recompensador.

Se na comédia o sentimento resultante na audiência é de regozijo, no caso da impertinência a audiência, ou membros dela, podem fazer o papel de vítimas ou algozes a serem desmoralizados (seja pelo sofrimento, seja pela crueldade dos mesmos) e, portanto, é maior o risco de surgirem ressentimentos no caso de uma piada mal dosada. Novamente, a manipulação das delicadas fronteiras do espaço livre é fundamental para controlar esse efeito, ainda que, por concepção, ele seja um tanto indomável. A sátira, por sua vez, não tem como objetivo principal a diversão da audiência; em vez disso, reveste-se de um cinismo e uma hipocrisia suficientes para oferecer críticas bastante sólidas às suas vítimas e seus algozes eleitos. A sátira pode ser extremamente ácida, resultando numa total solidariedade dos trabalhadores em torno de um niilismo em relação às medidas, conceitos, valores e sugestões da administração.

Não resta dúvida em torno da importância do humor como estratégia de mobilização e de comunicação de idéias que, de outra forma, se restringiriam a círculos extremamente restritos. No sentido apresentado, o humor é uma espécie de mau comportamento, uma vez que se caracteriza pela apropriação de identidade que a empresa gostaria de ver muito mais controlada, comportada e conformada com as exigências corporativas — a canalização dessa força criativa a atividades que não geram o lucro é, portanto, indesejada pela companhia. Contudo, como será discutido posteriormente, neste e em outros casos de mau comportamento ela pouco pode fazer para combatê-lo e reduzi-lo substancialmente — melhor seria, a exemplo do que foi feito no caso do absenteísmo italiano já discutido, ajustar as relações econômicas admitindo sua existência e, numa etapa posterior, tentar de alguma forma aproveitar essa verve cômica para o benefício da organização e seus membros. Mas, antes disso, a organização terá que estar bem preparada para rir de si mesma.

III.2.b. O rumor e o mau comportamento

O rumor, que é popularmente traduzido em várias empresas brasileiras pelo termo rádio-peão (principalmente para designar o mecanismo de propagação do rumor), é um exemplo bastante evidente de comportamento oriundo da estrutura informal das organizações: a auto-regulação, aqui, é efetuada com frequência sem grande premeditação, e os rumores dos mais diversos tipos correm os departamentos sem que a fonte que originou tenha clara a dimensão do alcance de suas mensagens. Em outras oportunidades, o grau de premeditação é bem mais elevado, e o fenômeno do rumor encontra seus pares na militância e na resistência organizada. Rumores foram usados em muitas épocas para desestabilizar o inimigo: seu escopo escapa ao âmbito organizacional, tendo sido importante ferramenta para países vencerem guerras e grupos desestabilizarem poderes políticos.

Com isso, o rumor, a depender do seu propósito e da sua concepção, pertence a várias das classes apresentadas na Figura 8. Frequentemente ele será meramente instrumento de apropriação de tempo gasto com as discussões e fofocas que sobrevêm, mas em diversos outros casos ele será um exemplar de apropriação do trabalho (como resposta de uma militância organizada com um objetivo e um alvo comuns e bastante claros), ou, ainda, de apropriação de identidade — num fenômeno através do qual notícias que interessam à expressão da individualidade de alguns e que encontram boa repercussão são espalhadas mais que rapidamente pela organização.

O nome rádio-peão não é usado uniformemente em todos esses casos, sendo mais comum para descrever o fenômeno do rumor sem objetivos grupais ou de militância. De qualquer maneira, a questão dos nomes dados ao fenômeno é característica da importância que o tema encontra, mesmo entre os funcionários que dele fazem parte. Por exemplo, o termo “peão” é pejorativo num certo sentido, ao desqualificar a capacitação profissional dos funcionários não-executivos, ao mesmo tempo em que levanta um muro que os separa dos executivos; mas, de qualquer forma, não se pode ignorar a componente humorística desse nome, como se a rádio-peão fosse a responsável pela redenção dos funcionários comuns, para a incompreensão e a perplexidade da administração. CARDOSO (1995) ainda acrescenta: “O assunto é quase sempre eivado de conotações negativas. (...)”

[A]s próprias palavras usadas em português carregam em si altas doses de preconceitos: fofoca, boato, mexerico, escândalo, zunzum etc.” (p. 12).

A definição de rumor é devida a ALLPORT e POSTMAN (1948), e é mencionada por CARDOSO (1995): “uma proposição específica (ou tópica) da verdade, passada de pessoa para pessoa, usualmente de forma verbal, não contendo sinais seguros de evidência” (p. 16). O mesmo autor menciona BLIKSTEIN (1967) ao falar da questão da intencionalidade: “[N]em todas as manifestações constituem comunicação, pois carecem do elemento imprescindível: a significação intencional” (p. 16-7). Nesse sentido, portanto, o caráter comunicativo de um rumor fica prejudicado quando não existe a premeditação comentada anteriormente. O fato em si que é mencionado em cada rumor pode, conseqüentemente, assumir tanto ares de realidade já compreendida pelo interlocutor quando de mera informação passada adiante sem um significado anexo. O rumor será tanto mais repercutido quanto maior for a dificuldade de informações precisas a respeito do fato, quanto maior for a importância do fato para a vida das pessoas e quanto maior for o reconhecimento (ou julgamento) dessa importância por parte das pessoas atingidas. ALLPORT e POSTMAN (1948) ainda comentam que, qualquer que seja o nível de premeditação ou espontaneidade por trás do rumor, seu processo de construção é sempre o mesmo em termos genéricos: nivelar o conhecimento disponível (omitindo as informações que não tenham tanto interesse do ponto de vista do emissor da mensagem), aguçar a atenção da audiência (ressaltando os pontos de vistas mais dramáticos da mensagem, sempre aos olhos do emissor) e promover a sua assimilação pelo maior número de pessoas possíveis — fase em que o tema é trabalhado repetidas vezes, diante de receptores diversos, com o objetivo de “tornar-se cada vez mais coerente, plausível e bem[-]acabado” (CARDOSO, 1995, p. 45).

SHIBUTANI (1966), mencionado por CARDOSO (1995), tem um argumento bastante interessante acerca do funcionamento da rádio-peão: o de que ela é infalível, isto é, “responde a todas as dúvidas surgidas sobre determinado assunto de interesse” (p. 41). Além disso:

“Por ser totalmente informal, ter penetração em todos os níveis internos e externos da organização e ser ágil, a rádio[-]peão é sempre mais eficiente que os canais formais de informação da empresa, que dependem de uma cadeia

hierárquica e toda uma série de procedimentos burocráticos para promoverem a divulgação das notícias aos funcionários". (p. 41-2)

Certamente, a última afirmação é, particularmente, mais aderente a organizações que adotam em que predominam muitos níveis hierárquicos e a burocracia dá o tom nas relações entre distintos níveis e hierarquias. Em organizações com desenho mais enxuto e horizontal, a comunicação flui relativamente com maior facilidade, chegando mesmo a haver casos em que a rádio-peão (se é que o nome continua podendo a ser aplicado) se confunde com os órgãos oficiais (vale a mesma observação) da empresa.

Nem todos os funcionários de uma empresa participam da propagação de um rumor ou da composição do mecanismo de funcionamento da rádio-peão: obviamente, aqueles para quem o assunto desperta pouco ou nenhum interesse tenderão a ficar espontaneamente alijados da discussão, ainda que possam receber, em conjunto com os demais, a mesma exposição ao tema. Há também indivíduos que, mais introspectivos, não se identificam com essas atividades de disseminação de informações não-oficiais, mesmo quando o assunto lhes é perturbador. Mas, de maneira geral, a rádio-peão é um fato social importante das organizações, e praticamente todos os funcionários dela participam, pelo menos de tempos em tempos. Chega a haver formações um tanto quanto formalizadas de subgrupos de disseminação de rumores, em que o fluxo de informação mantém-se sempre constante em termos de número de indivíduos e seqüência dos mesmos — embora o mais comum, seja em situações de rumores premeditados ou de rumores espontâneos, é que a informação seja apregoadada quase caoticamente, de um empregado para outro conforme este esteja próximo, íntimo ou disponível. É interessante também notar que quase nunca os emissores originais do rumor têm controle sobre a mensagem que chegará à fronteira oposta da cadeia, tal é a quantidade de informações, observações, interpretações e sentimentos pessoais que são incorporados e retirados ao longo da cadeia — as etapas mencionadas de nivelamento e aguçamento da informação ajudam a minimizar esse efeito, mas não a removê-lo por completo. Com toda essa força, há estudos que alegam ser a rádio-peão, além de indestrutível, infalível e eficiente meio de comunicação interno à empresa, um exemplo de canal bem-sucedido: MISHRA (1990), por exemplo, levanta estudos os quais dizem que “em situações normais nas empresas, 75% a 95% das informações das [rádio-peões] são corretas” (CARDOSO, 1995, p. 52). Apesar disso, esse fenômeno é

muitas vezes subestimado tanto pelas empresas (que em geral não se incomodam com ele até que este passe a perturbar a produtividade ou ameaçar a organização, situações em que não raro não dispõem mais de soluções para contê-lo) quanto pelos próprios empregados componentes (os quais tendem a vê-lo meramente como uma ferramenta de troca de informações quase sempre banais, a que a administração fica alheia e, portanto, não tem impacto positivo ou negativo sobre a sua vida profissional).

Há alguns mitos nessa discussão. O primeiro deles diz respeito ao caráter hermético da rádio-peão: apesar de restrita a certos círculos dos funcionários, mesmo um rumor espontâneo acaba quase sempre chegando aos ouvidos de membros do corpo executivo — embora apenas muito raramente chegará a um presidente ou executivo de nível assemelhado. Isso ocorre porque os primeiros níveis executivos aos quais a informação chega não fazem parte, em geral, do círculo original de transmissão da mensagem e, portanto, a não ser que se trate de informação que possam identificar claramente como de forte interesse, não pretendem fazer seu fluxo seguir hierarquicamente acima. No entanto, essa identificação é falha: por exemplo, sinais de descontentamento dos funcionários são muitas vezes barrados, e acabam não chegando ao comitê diretor da empresa (ou, mesmo chegando, não se traduzem em ações corretivas), porque em algum momento sua relevância foi inadvertidamente descartada. Rumores plantados, ou premeditados, podem ter uma dinâmica mais agressiva de alcance nos níveis hierárquicos superiores, mas não deixam de encontrar dificuldade de propagação por conta disso. Portanto, muitas vezes a ineficiência dos rumores não está ligada ao isolamento dos gerentes da empresa, mas a sua má interpretação dos fatos ali relatados.

Outro mito que poderia ser destacado se refere à banalidade das informações que compõem uma rádio-peão típica. Novamente, faz-se a ressalva acerca de rumores premeditados, cuja importância relativa é inequívoca, mas mesmo no caso de rumores espontâneos não se pode dizer que não sejam relevantes, pelo menos em alguns casos: ali estão informações importantes sobre as condições de trabalho, de satisfação, de realização, de saúde dos funcionários — e, muito mais importante que isso, estão lá traduzidas de acordo com o ponto de vista desses mesmos funcionários, sem que seja necessário que os gerentes perguntem a eles ou instituam mecanismos de pesquisa e aferição (medidas que inexoravelmente induzem erros de medição, seja pela desconfiança que causam entre os

funcionários, seja pela por problemas de formulação decorrentes de uma visão estreita da situação do quadro funcional).

A rádio-peão é, portanto, comportamento de duas facetas. Por um lado, é mau comportamento porque, segundo a definição adotada, se caracterizará como apropriação de tempo, trabalho ou identidade, conforme já foi discutido. Ao mesmo tempo, porém, é ferramenta utilíssima (ainda que pouco utilizada) para o levantamento do clima laboral, das condições de trabalho, da satisfação dos funcionários e de suas opiniões em relação a uma série de outros temas. Como outros tipos de mau comportamento, ela é de difícil (para não dizer impossível) eliminação, principalmente em termos de sua face relacionada à apropriação de identidade — uma maneira de os empregados expressarem suas vozes, particularmente mais importante quando os canais que a empresa põe à disposição para tal são interrompidos, duvidosos ou inexistentes.

III.2.c. O sexo e o mau comportamento

ROY (1974) fala sobre a questão do sexo na empresa de forma bastante curiosa: “mating manoeuvres on company time”³⁴ (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 121). É difícil estabelecer qual a real intenção do autor a escrever essa frase, mas ela permite revelar certos conceitos e preconceitos associados ao sexo e ao mau comportamento na empresa que ele, a sério ou ironicamente, discute. Por um lado, ela reproduz uma visão puritanista e tradicional do comportamento sexual, ligando-o ao pecado e relegando-o à obscuridade: se sexo é atividade tão natural (e imprescindível) ao ser humano, tanto quanto, por exemplo, a alimentação, porque não se produz um volume de mau comportamento analisando as “eating manoeuvres on company time”³⁵? Por outro, a comparação dos rituais da corte e do flerte nas organizações a verdadeiras manobras (como as de guerra, sentido em que a palavra também é usada em inglês) dá uma dimensão bastante interessante de como as empresas enxergam a questão e por que dificuldades passa o empregado que se arrisca nessa empreitada. Por último, não se pode relevar o uso da expressão “company

³⁴ Manobras de acasalamento durante o expediente de trabalho.

³⁵ Manobras de alimentação durante o expediente de trabalho.

time”, dando a entender (sentido que infelizmente se perdeu um pouco na tradução) que, realmente, a jornada diária é para ser gasta apenas com “working manoeuvres”³⁶ — justamente porque o tempo pertence à companhia. Não seria impossível enxergar todos tipos de mau comportamento através deste prisma, embora se reconheça que a questão sexual, com seus tabus e preconceitos, seja de tratamento mais dificultoso.

Apesar desses tabus e outros problemas, é impossível não reconhecer que a atividade sexual (que não inclui somente o ato sexual, mas indubitavelmente a corte, o flerte e mesmo inovações bastante freqüentes) é muito usual nas empresas, com um sem-número de casais lá se conhecendo, a partir de lá se relacionando e, não raro, contraindo casamento. Além de ser, como foi dito, atividade bastante natural do ser humano, também pode se configurar, em muitos casos, como um artifício para conferir mais emoção e sentimento à vida profissional, normalmente recheada de relações impessoais e trabalhos monótonos. Mas a questão da sexualidade aplicada ao mau comportamento não se resume às manobras mencionadas anteriormente e às dificuldades enfrentadas pela empresa que teima em reservá-las ao plano privado (e, portanto, incompatível com a organização) e não consegue lidar com a apropriação de identidade decorrente — ela também leva em conta mecanismos de dominação entre sexos, desde a tradicional organização masculinizada em que mesmo as mulheres precisam se despir de sua feminilidade e sua intuição para prosperar, até a menos perceptível (mas não menos influente) dominação das mulheres em alguns ambientes a lhes reservar a maioria absoluta da quantidade de funcionários, para não citar alguns casos relatados em que elas aproveitam sua aparente situação de fragilidade para atrair seus pares de interesse e até mesmo se aproveitarem deles.

Entre as atividades sexuais nas empresas que poderiam ser caracterizadas neste escopo como mau comportamento, ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 138 e seguintes) fazem uma classificação em três níveis: comportamentos transgressores, comportamentos coercitivos e comportamentos relacionais. Os comportamentos transgressores se caracterizam por serem mais diretos e menos sutis, compondo-se de jogos e rituais sexuais na empresa — seja porque envolvam brincadeiras ou discussões de um sexo com outro com conotação sexual, seja porque envolvam atividades de grupos de apenas um sexo a respeito de peculiaridades típicas de seu gênero. Neste grupo de comportamentos estão, por

³⁶ Manobras de trabalho.

exemplo, piadas (muitas delas bastante grosseiras), gestos (idem), mímicas e diversos outros — há uma evidente aproximação destes comportamentos com aqueles relacionados ao humor (discutidos anteriormente) e, com efeito, é bastante comum que estes rituais sejam acompanhados de muitas gargalhadas de quem a eles assiste. A administração da empresa tem pouco a fazer para reprimir o comportamento sexual transgressor, uma vez que ele é prazeroso aos participantes, a não ser, talvez, controlar o nível de ruído.

Já o comportamento sexual coercitivo é mais sub-reptício e tem finalidades normalmente mais perversas. O exemplo mais típico é o do assédio sexual em troca de favores ou privilégios, ou ainda mediante punições de toda ordem; este fenômeno, embora nada mais reflita que as relações de poder pré-estabelecidas na empresa (aplicadas no campo sexual), é quase universalmente visto como antiético, e as mulheres quase sempre são tidas como vítimas. Ele tem condenação bastante fácil, uma vez que é admitido como radicalmente errado pelos próprios funcionários; no entanto, por muitos e muitos anos permaneceu ignorado ou mesmo relevado em grandes empresas, ambientes predominantemente masculinos em que a produtividade não podia ser prejudicada por um tipo de comportamento que, de mais a mais, era ainda bastante freqüente em outras entidades e ambientes da sociedade — não por outra razão, as mulheres desde muito tempo aprenderam a usar sua aparente fragilidade como poderosa arma nas conquistas amorosas. Mais recentemente, o crescimento da participação feminina, a modernização de técnicas administrativas e a competição no mercado de trabalho (que fazia ser preferível o profissional que não comprometesse seu tempo e o de outros com agressividades sexuais) fizeram crescer uma intensa campanha contra o assédio sexual nas empresas e a incidência dele aparentemente diminuiu — muito embora seus ingredientes fundamentais, diferenças de poder entre grupos de sexos distintos, ainda permaneçam no seio das empresas.

Por fim, os comportamentos sexuais relacionais são aqueles caracterizados pelo flerte, namoro, casamento ou outro tipo de relação entre pessoas que trabalham na mesma empresa. Muitas companhias proíbem expressamente esse tipo de relação, ainda que não seja raro que os profissionais as driblem ou cheguem mesmo a pedir demissão em nome de sua relação (o oposto, vale dizer, também ocorre, com profissionais que rompem suas relações por precisarem seguir no emprego, mas seria inocente afirmar que isso não deixa marcas e ressentimentos naquelas pessoas). Outras buscam alternativas no meio termo,

sempre almejando que a relação e seus desdobramentos não interfiram (negativa ou positivamente, é bom ressaltar) na produtividade da empresa. ACKROYD e THOMPSON (1999, p. 142) mencionam um diretor entrevistado por ROY (1974), cuja fala é bastante ilustrativa nesse sentido: “[W]hat the employees did after work hours was none of the company’s business, unless entanglements affected the work situation”³⁷. Mas neste caso, como nos demais, é problemático afirmar que um conjunto qualquer de regras será capaz de, pelo menos no curto e no médio prazos, moldar o comportamento das pessoas em conformidade com o que a corporação imagina ser-lhe mais eficaz para a sua produtividade e o seu êxito.

A dominação de um sexo por outro é, em parte, resultado de décadas e décadas de trabalhadores segregados nas fábricas e demais instalações. Boa parte das empresas modernas, por muito tempo, empregou apenas homens, e a acelerada entrada de mulheres no mercado de trabalho causou, sobretudo inicialmente mas até hoje, uma certa estranheza (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 134) nas relações entre os trabalhadores, gerentes ou não. Contudo, a análise deste tema é um tanto mais complexa porque, em muitas das organizações, notadamente aquelas em que uma certa assepsia (o termo é encontrado na prática com este sentido) é exigida por sua postura globalizada, mesmo os funcionários partilham do puritanismo anteriormente mencionado e são os primeiros a condenar atitudes que a seu ver deveriam estar reclusas ao âmbito privado. Frequentemente, todavia, sua postura é dúbia e assume ares de mau comportamento mais comezinho: os mesmos que reprovam flertes organizacionais os praticam às escondidas e, nesse caso, cabe perguntar se a sua realidade é esta mistura de âmbitos normalmente subjugada por uma necessidade de aparência asséptica ou se é aquela castidade de fervor quase religioso.

Repetidas vezes as empresas fazem questão de demonstrar fervor assemelhado, mas é importante ressaltar que, em tantas outras, a sexualidade empresarial é relevada por gerentes e mesmo pela alta direção organizacional. Além de ser assunto de difícil tratamento, uma vez que quase irreprimível (como grande parte dos maus comportamentos) e, além disso, recheado de tabus que o tornam praticamente indiscutível entre superior hierárquico e comandados (ainda mais se são de sexos opostos), há um certo

³⁷ O que os empregados faziam depois do expediente não era do interesse da empresa, a menos que as relações afetassem a situação do trabalho.

reconhecimento das qualidades e das vantagens que essa sexualidade traz à empresa: “sexuality misbehaviour often lubricates the wheels of organization life”³⁸ (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 137). Neste caso, o próprio conceito de mau comportamento é controverso: embora a sexualidade na empresa seja tradicionalmente vista como inadequada, não se pode dizer, com base nessas experiências, que esses rituais não tenham uma certa contribuição a oferecer à produtividade dos funcionários.

III.2.d. A lealdade, a delação e o mau comportamento

Como diz CORVINO (2002) no início do seu artigo, a lealdade à empresa, por parte dos empregados, é quase sempre assumida como um direito, e um dever, inquestionável, básico e fundamental — diariamente cobrado dos empregados, seja pelos seus gerentes, seja pelos seus próprios pares, sendo a deslealdade um mau comportamento bastante grave. Uma das exceções a esse pensamento, segundo o mesmo autor, é o trabalho de DUSKA (1988), para quem a lealdade à empresa não faz sentido simplesmente porque a empresa não seria uma entidade coerente com esse tipo de sentimento — certamente responsabilidade, transparência e justiça são aplicáveis, mas a lealdade propriamente dita, ao contrário, só pode ser aplicada a “relationships that demand self-sacrifice without expectation of reward”³⁹ (p. 179). O problema é que, em geral, parte importante dos contratos de trabalho está embasada na premissa amplamente aceita de obediência hierárquica e, portanto, enevoadas. Uma dessas premissas não seria relativa a uma certa “lealdade hierárquica”, adicional à obediência? Não obstante, as empresas, que ocupam parte importante do dia, do tempo e do pensamento dos seus empregados, não seriam territórios de auto-realização para eles e, por conseguinte, objetos de desejo ou ódio os quais, mais que da frieza capitalista dos mencionados contratos, extraem sua força motriz da devoção, da rejeição e da lealdade que recebem sem expectativa de compensação?

CORVINO (2002), particularmente, critica uma analogia de DUSKA (1988) a respeito das equipes esportivas, em que a lealdade é um ingrediente natural por conta do

³⁸ O mau comportamento sexual frequentemente lubrifica as engrenagens da vida organizacional.

³⁹ Relações que exigem sacrifício próprio sem a expectativa de recompensa.

objetivo comum a ser alcançado por um time — metáfora que pode se aplicar muito bem, da mesma forma, a qualquer empresa. No entanto, numa equipe esportiva sem fins lucrativos, a lealdade defendida por DUSKA (1988) parece encontrar maior repercussão, justamente por que é ela, e não uma recompensa que simplesmente muitas vezes nem existirá, que explica o esforço envidado pelos integrantes. Bem ao contrário, equipes esportivas profissionais são regidas por contratos de trabalho, e neste caso novamente a questão da lealdade perderia o seu sentido de ser. Contudo, DUSKA (1988) também parece não ter capturado a amplitude completa da questão: afinal, se quando não há contratos apenas a lealdade pode explicar certos esforços e comportamentos, quando eles estão presentes não são necessariamente os contratos que os explicam.

A lealdade traz à tona outra questão complexa e comum às organizações: a delação ao grande público de práticas antiéticas e ilícitas, neste caso particularmente aquelas que a empresa pratica diante da sociedade. Esse ato de delação, em termos simples, pode ser entendido com bastante clareza, no rigor da definição, como um ato de deslealdade com a própria organização: isso porque o empregado é parte daquela organização e, ao denunciar suas práticas criminosas, está se voltando contra si mesmo. CORVINO (2002, p. 183) cita particularmente a opinião de BOK (1980):

"The whistleblower hopes to stop the game; but since he is neither referee nor coach, and since he blows the whistle on his own team, his act is seen as violation of loyalty. In holding his position, he has assumed certain obligations to his colleagues and clients. He may even have subscribed to a loyalty oath or a promise of confidentiality. (...) Loyalty to colleagues and clients comes to be pitted against loyalty to the public interest, to those who may be injured unless some revelation is made".⁴⁰

Principalmente quando esses juramentos mencionados acima ocorrem na prática, existe um sério conflito entre a lealdade prometida (e muitas vezes formalizada) à empresa e o senso de lealdade devida à sociedade (esta invariavelmente não-formalizada). Há, porém, um consenso em torno da supremacia desta última em relação à primeira,

⁴⁰ O delator ("soprador de apito") deseja interromper o jogo; mas, uma vez que ele não é árbitro nem técnico e que ele apita contra o seu próprio time, o seu ato é entendido como uma falta de lealdade. Para sustentar sua posição, ele assumiu certas obrigações com seus colegas e clientes. Ele pode até ter feito um juramento de lealdade ou uma promessa de confidencialidade. (...) A lealdade a colegas e clientes acaba ficando em oposição à lealdade ao interesse do público, justamente quem pode sofrer prejuízos a menos que haja uma denúncia.

principalmente porque empresas são entidades admitidas numa certa sociedade e que estão sujeitas às regulamentação desta. Passa a existir, conseqüentemente, diante do empregado um conflito de dois juramentos que ele fez ou julga ter feito. Apesar de a solução apontar para uma priorização do direito público, não é simples para um empregado romper com a confiança (a expectativa de lealdade), principalmente quando tem grande chances de passar incólume ou o prejuízo causado à sociedade é pequeno ou aparecerá somente no longo prazo. Tecnicamente, a delação é um mau comportamento, porque contraria a expectativa hierárquica da direção da empresa e, não raro, compromete a produtividade e a rentabilidade de curto e médio prazo da mesma. No entanto, ela acrescenta um ingrediente bastante interessante ao rol de maus comportamentos que têm sido descritos: depois do mau comportamento que pode ser ético (do ponto de vista da organização) e do mau comportamento que pode ser lucrativo, este é o mau comportamento que pode ser benéfico à sociedade.

III.2.e. A tomada de decisão e o mau comportamento

No cotidiano organizacional, tomar decisões é atividade tão corriqueira quanto complexa. Isso leva, muitas vezes, a decisões mal tomadas, seja porque não levaram em conta variáveis relativamente obscurecidas que acabaram por ter grande relevância para o resultado final, seja porque interpretaram de maneira inadequada variáveis que estavam presentes e se fizeram por perceber. A questão do mau comportamento na tomada de decisão nada tem a ver com erros de decisão, que via de regra se manifestam posteriormente à opção escolhida — esses são inerentes à condição humana de falibilidade quando se expõe uma racionalidade limitada a um contexto de complexidade elevada. A partir desse ponto de vista, nenhum dos métodos de tomada de decisão explorados, por exemplo, por ROBBINS (1999) seria necessariamente mau em termos de comportamento, mas refletiriam apenas o arsenal de ferramentas, com suas vantagens e desvantagens, de que as pessoas lançam mão ao se defrontarem com os mais diversos problemas: modelo racional, modelo racional demarcado, intuição, heurística de disponibilidade, heurística

representativa, aumento de compromisso — sem contar os estilos individuais, as diferenças culturais e as restrições contextuais, notadamente as organizacionais.

O problema do mau comportamento no processo de tomada de decisão encontra-se em outro plano, que é o do uso que se faz da informação coletada, ou mesmo da mecânica de coleta, quando esse uso vai de encontro às metas e objetivos com os quais o tomador de decisões está comprometido — no caso de uma empresa, essas metas e objetivos correspondem, partindo-se de um paradigma lucrativista, normalmente à maximização do seu valor. A ética, como é tradicionalmente estudada, sobrevém quando há escolhas, e tenta discernir qual é a melhor escolha quando há vários caminhos a trilhar. Note-se que não se trata de interpretação de informações confusas ou caóticas, como as variadas com que as organizações se deparam dia a dia — a interpretação aqui é entendida como um processo não-consciente, e portanto não sujeita à liberdade e à multiplicidade de opções que caracteriza um dilema ético. Um gerente, ao se deparar com fatos subjetivos, exercitará sua percepção — segundo ROBBINS (1999), intimamente ligada à interpretação no processo de dar sentido a algo — para atribuir significados mais objetivos aos mesmos e, com eles, tomar sua decisão travestida de racional. Se sua interpretação é constante, ou coerente com sua dinâmica de percepção, ela nada tem de livre e portanto está isolada de qualquer discussão ética ou de mau comportamento. Por exemplo, se esse mesmo gerente entende que uma queda nas bolsas sempre antecederá um trimestre pobre em vendas e com isso decide demitir parte de sua força de trabalho (e a demissão é uma atitude eticamente aceitável em determinadas situações naquela sociedade), ele não se está necessariamente comportando mal em sua decisão. No entanto, poderá caracterizar um mau comportamento caso, para beneficiar um funcionário conhecido, em determinado trimestre deixe de demitir o pessoal mesmo diante de um mercado acionário desapontador. A falta de coerência no comportamento do gerente nesse segundo caso caracteriza que há mais no problema que mera interpretação dos sinais do mercado — há liberdade de ação decidida com o uso que se faz dos dados já interpretados. A decisão, portanto, poderá ser comportamentalmente ruim conforme o uso que se faz desses dados interpretados.

Um processo de tomada de decisão pode ser dividido em algumas etapas, segundo ROBBINS (1999) e seu modelo racional: (1) definição do problema, (2) identificação dos critérios de decisão, (3) determinação de pesos para os critérios, (4)

desenvolvimento de alternativas, (5) avaliação de alternativas e (6) seleção da melhor alternativa. A mesma distinção exposta acima entre interpretação e uso de dados (e entre decisão errada e decisão antiética) pode ser aplicada a essas seis etapas, cada qual com potencial de comprometer, do ponto de vista ético, a decisão completa.

Primeiramente, a própria definição do problema a ser abordado pode conter um componente ético bastante importante e fundamental, distinto de um mero erro de definição. Como exemplo, imagine-se o escritório local de uma agência de publicidade multinacional e suponha-se que esse escritório tenha os índices de produtividade, medidos em termos de contas ganhas por ano por empregado, menores que todas as demais representações da firma no mundo — mas que, ao mesmo tempo, seja o escritório que mais prêmios arrebatou em festivais internacionais de propaganda, conferindo à firma uma valiosa imagem de criativa, inovadora e arrojada. Um dilema não-ético dos diretores dessa firma seria o seguinte: Os dados de produtividade daquele escritório são confiáveis, bem medidos e bem reportados? Note-se que esse dilema envolve no máximo um problema de medida de índices, muito além da liberdade de ação dos que os medem e dos que os avaliam, e portanto não está revestido de conteúdo ético. Por outro lado, um dilema ético dos diretores seria o seguinte: O problema da firma é a baixa produtividade de um de seus escritórios ou a baixa criatividade dos demais? Como se sabe, métricas que comparassem o valor de uma boa imagem da firma ao de uma boa produtividade nos escritórios seriam imprecisas e razoavelmente subjetivas e não disporiam de um histórico que justificasse a coerência na interpretação dos diretores — portanto, essa decisão dificilmente escaparia ao julgamento (e à liberdade de ação) de quem manipula as métricas.

Escolher critérios sobre os quais embasar uma certa decisão também pode, além dos componentes de erro, envolver componentes éticos extremamente relevantes — principalmente porque, aqui, a liberdade de ação é bastante grande. Voltando-se ao exemplo da agência de publicidade, suponha-se que o problema apontado foi a baixa produtividade do escritório local e a decisão a ser tomada servirá para aumentá-la. Certamente há várias alternativas para fazê-lo, mas como avaliar a melhor delas? Os diretores da firma poderiam perguntar também se não há outras variáveis em jogo que também devessem ser levadas em conta para não afetar o desempenho da empresa no longo prazo; por exemplo, demitir parte do quadro daquele escritório elevaria instantaneamente a

produtividade, mas talvez compromettesse seriamente a capacidade de ganhar novas contas no futuro — e, portanto, a própria produtividade de longo prazo. A complexidade de questões como essa, encontradas com frequência na prática, e a falta de padrões históricos que pudessem justificar um erro de avaliação, expõem o problema a dilemas éticos recorrentes, quase sempre travestindo de racionalidade decisões com outras intenções. Por exemplo, se os funcionários daquele escritório não são bem-vistos pelos diretores simplesmente por serem de outra nacionalidade ou grupo racial, a justificativa da produtividade instantânea serviria perfeitamente a propósitos de redução da diversidade. Naturalmente, tudo o que foi dito para a etapa de seleção de critérios vale igualmente para a etapa de determinação de pesos e importâncias relativas a cada um deles.

As etapas de desenvolvimento de alternativas (entendida como a listagem das opções existentes), de avaliação e de seleção das mesmas sofrem do mesmo tipo de fenômeno. Alternativas que não correspondam às expectativas antiéticas de quem toma a decisão são costumeiramente postas à margem do conjunto possível de soluções — e, não raro, essa exclusão, quando não passa por mero esquecimento (o que normalmente seria justificável como erro, e não mau comportamento), chega a ser justificada com argumentos racionais ou, na falta deles, intuitivos. (Sim, pois se se costuma dizer que em certas corporações racionalistas um bom argumento intuitivo deve ser disfarçado com argumentos racionais que o sustentem para que vingue, também opções perfeitamente viáveis são, em outro tipo de corporação, disfarçadas com argumentos intuitivos para que não vinguem.) Se o escritório local da agência de publicidade que serve de exemplo para esta discussão tiver sobrevivido, à revelia de qualquer intenção antiética preexistente, às cinco primeiras etapas do processo de tomada de decisão, ainda na sexta e última poderá sofrer um revés definitivo se, mesmo diante de critérios, índices e alternativas que objetivamente a favoreçam, for alijada com o uso desse tipo de expediente.

III.2.f. O lucrativismo e o mau comportamento

Anteriormente foi comentado que há uma tendência preponderante de a ética externa a que uma empresa está submetida pela sociedade influenciar a ética interna que

regulará a conduta dos funcionários com a direção organizacional. Partindo-se desse pressuposto, não é absurdo supor que também os desvios comportamentais da empresa em relação a essa mesma sociedade poderão, da mesma forma, incitar comportamentos desviantes dentro da companhia. Esses comportamentos desviantes não exatamente se caracterizarão da mesma forma que o mau comportamento mencionado nos exemplos anteriores (em que predominava um desvio entre o comportamento verificado no quadro funcional e aquele que seria idealizado pela administração para que a máxima produtividade pudesse ser atingida), tendendo a se concentrar com mais intensidade em torno das fraudes praticadas contra a sociedade. Os recentes escândalos contábeis, destacando-se o da Enron e o da WorldCom, dizem respeito, em grande parte, a posturas agressivas (em outras palavras, que resvalavam na difusa fronteira ética, chegando mesmo a ultrapassá-la) adotadas pela empresa em seus mercados que acabaram por se refletir no tratamento das informações contábeis — com o conseqüente comprometimento da transparência na prestação de contas aos donos da empresa, acionistas que dependiam de relatórios financeiros com os resultados contábeis. Haveria que se discutir se esse comportamento desviante contava ou não realmente com o aval da alta cúpula de direção dessas empresas; no primeiro caso, o tema foge ao escopo deste trabalho, por se tratar predominantemente de um problema de ética externa, que diz respeito às políticas da empresa e pouco ao comportamento da maioria dos funcionários; por sua vez, o segundo caso merece ser tratado com um pouco mais de atenção.

Como se discutiu, não é raro que as políticas preconizadas pela empresa no tratamento de seus consumidores, fornecedores, órgãos governamentais e assim por diante se reflitam no tratamento entre níveis hierárquicos internos — essas atitudes, que podem ser traduzidas como um certo tipo de código de ética implícito, vão sendo transmitidas à moda da cultura e, com o passar do tempo, se solidificando como soluções universais responsáveis, entre outras coisas, pelo sucesso e pela durabilidade daquela empresa. Nada mais natural, portanto, que usar das mesmas práticas para nortear o comportamento entre funcionários. Bancos de investimento e empresas de consultoria são exemplos frequentemente citados como ambientes de trabalho problemáticos, em que impera um racionalismo exacerbado nas relações. Mas, ao mesmo tempo, essas são empresas que dependem bastante dessa racionalidade para prosperar. Os bancos operam num mercado

dominado pelos números, em que boa parte dos fenômenos, se não podem ser previstos, podem ser explicados quase que completamente por modelos matemáticos; e, de mais a mais, o seu lucro depende do desempenho numérico desses fenômenos. Empresas de consultoria, por sua vez, quase sempre vendem sua racionalidade às empresas clientes, procurando encaixar uma diversidade de fenômenos organizacionais em paradigmas que disponham de sentido lógico. Por outro lado, companhias que operem em mercados mais caóticos e em que a intuição e a subjetividade desempenhem reconhecidamente um papel importante no discernimento do sucesso e do fracasso tenderão, se não a abandonar o raciocínio e a lógica, pelo menos a tomar certas decisões e modelar as relações pessoais com mais ingredientes emocionais e subjetivos.

O lucrativismo, por exemplo, é uma representação que em sua interpretação mais extrema pode levar a empresa a buscar o lucro a qualquer custo, embora Friedman tenha reconhecido a necessidade de certo controle estatal. Ainda assim, porém, poderá influenciar decisivamente o comportamento que parte dos membros da companhia adotará internamente; o mais comum é surgirem pressões desproporcionais no controle realizado por gerentes para os demais funcionários, que passam a ter que gastar mais horas no trabalho ou se submeter a intensos níveis de estresse sem necessariamente serem recompensados por isso — mesmo que sejam, porém, não obrigatoriamente as seqüelas, quase sempre psicológicas, deixadas por essa citada pressão serão adequadamente compensadas no futuro. Trata-se, neste caso, de mau comportamento por parte dos gerentes.

Recentemente têm sido grandes as preocupações com a saúde psicológica (e, em casos extremos, mesmo física) dos funcionários nas grandes e pequenas empresas, ainda mais num mercado extremamente dinâmico e competitivo que exige dos trabalhadores uma desenvoltura e um grau de preparação, treinamento e assimilação de informações jamais antes vistos. Diversos fatores podem estar contribuindo para esse fenômeno, mas a pressão voraz pelo lucro, pela produtividade e por metas das mais diversas é seguramente um componente bastante relevante. Nesse cenário, diversas organizações têm manifestado preocupação, principalmente quando começaram a se deparar com quedas na produtividade e dos níveis de satisfação dos seus empregados; contudo, a tendência citada parece ainda estar longe de se estabilizar. Diante da incessante

busca do crescimento para sobreviver, por parte das empresas, ainda não se encontrou uma fórmula que permita acomodá-la plenamente à satisfação dos empregados — partindo desse ponto de vista, o problema do mau comportamento gerencial induzido pela força lucrativista recai na mesma classificação dos demais casos citados, ou seja, é igualmente incontrolável.

III.3. Patologias organizacionais

Quando problemas comportamentais como os que têm sido mencionados ultrapassam certos limites, eles assumem ares patológicos. Esses limites não são fixos nem muito claros, mas existe um consenso em torno da incidência de certos comportamentos, nas organizações, que extrapolam as condições que proporcionam um mínimo de produtividade às operações corporativas e, mais que isso, põem em risco a continuidade da empresa. Vários comportamentos patológicos já foram descritos na literatura especializada, mas o escopo desta análise é fazer uma aproximação apenas aos mais comuns, sem querer impressionar pelo exotismo que seria possível.

A incidência de comportamentos deste tipo está associada a um conjunto entre o contexto da empresa e o perfil do funcionário que passa a apresentar o que se poderia chamar de patologia. Trata-se de mau comportamento também de difícil controle caso se mantenha o funcionário e a situação em questão; no entanto, como ele é, em situações normais, estatisticamente pouco comum, a situação pode ser resolvida com a mudança de posição do funcionário envolvido (não necessariamente a demissão) ou, quando for possível, a alteração das situações organizacionais que culminaram com aquele comportamento.

A questão das patologias organizacionais está ligada à teoria do ajustamento. O ajustamento corresponde a um conjunto de atitudes destinadas a absorver a insatisfação decorrente de uma necessidade não atendida por um fator motivacional. O ajustamento pode se dar em diversos níveis: sobre os estímulos que serviram para desencadear a esperança de motivação, sobre a capacidade de sentir mais ou menos esses estímulos, sobre as maneiras de perceber (julgar e avaliar) essas sensações e, finalmente, sobre os esquemas

motivacionais internos que são despertados com essas percepções — sempre com o objetivo de ajustá-las para que a frustração não volte mais a ocorrer. Esse ajustamento pode ocorrer de três maneiras. A primeira delas é o ataque direto, pela qual o indivíduo desafia os motivos de sua frustração e, sem medo de se ferir, procura entender suas limitações para contornar e vencer o problema em questão. Na segunda maneira, denominada atitude substitutiva positiva, o indivíduo também reconhece suas limitações, mas, sentindo-se impotente perante a questão apresentada, procura inibir suas frustrações procurando compensá-las em outros campos de atuação; são os também chamados mecanismos de defesa, através dos quais, por exemplo, um trabalhador descontente com seu trabalho dedica quase toda a sua energia a um passatempo durante os fins de semana. Essas duas maneiras de ajustar frustrações são consideradas produtivas, pois, de uma forma ou de outra, o indivíduo é capaz de extrair sentimentos positivos (de vitória ou de compensação) a partir de suas atitudes. Ao contrário, a terceira maneira, denominada atitude substitutiva negativa, é reconhecidamente improdutiva; nela, o indivíduo se enclausura em si mesmo, exacerbando as condições que o levaram àquele estado, não necessariamente reconhecendo as suas limitações. A atitude substitutiva negativa é equivalente ao chamado comportamento neurótico, ou patológico, cuja análise se deve, em boa parte, ao trabalho de DE VRIES e MILLER (1987).

Há basicamente cinco tipos de comportamento patológico, de acordo com BERGAMINI (2003). O primeiro é a paranóia, correspondente a uma desconfiança irrestrita e uma decorrente hipersensibilidade; as reações do indivíduo são exageradas, e ele parece acometido de uma mania de perseguição. Conseqüentemente, a realidade é distorcida e, se o indivíduo em questão é um gerente, pode facilmente submeter seus comandados a pressão desmedida; se ele não é um gerente, pode se submeter sozinho a essa pressão, sem condições de realizar seu trabalho com a qualidade necessária. A compulsão é o segundo tipo de patologia, e se caracteriza por um perfeccionismo extremo que, não raro, se volta a um dogmatismo exagerado; a pouca flexibilidade dos compulsivos é sua principal característica distintiva, o que definitivamente tem influências negativas sobre o seu desempenho e sobre a produtividade da empresa, notadamente aquelas imersas em mercados que lhes exigem grande desenvoltura e capacidade de inovação. O drama, relacionado ao extravasamento exagerado de sensações, sentimentos e emoções é outra

possibilidade de comportamento patológico; neste caso, há também uma tendência de afastamento da realidade que compromete o senso de discernimento, seja da gravidade, seja da tranquilidade das situações. A depressão, quarto tipo de patologia, leva a um exagerado sentimento de culpa que culmina com uma quase inação a impedir o indivíduo de tomar decisões que envolvam certo risco ou mesmo a se dedicar a atividades mais laboriosas. Finalmente, o quinto tipo de comportamento patológico, e talvez o mais extremo, seja o de esquizofrenia, correspondente a um distanciamento e a um esvaziamento completos que terminam com um isolamento social capaz de levar o indivíduo a demonstrar uma agressividade exacerbada.

Patologias organizacionais, como se disse, são aspectos extremos do mau comportamento e, pela sua incidência tipicamente localizada, podem ser removidos ou controlados com maior facilidade. Contudo, a importância deste tema não se assenta sobre essa capacidade de resolução do problema — mas sim sobre a sua utilidade como indicador geral de que as relações humanas na empresa vão muito mal. Essas patologias são, obviamente, percebidas de maneira razoavelmente fácil, e invariavelmente, como se fossem banquisas de gelo, podem ocultar uma série de outros maus comportamentos praticados pelos funcionários os quais, se não chegam a caracterizar uma atitude extrema ou patológica, seguramente são causados por problemas assemelhados àqueles que levaram os mais sensíveis ou os mais propensos a apresentarem práticas entendidas como doências. Dessa maneira, analisar as patologias organizacionais é uma ferramenta bastante útil aos administradores que investigam o que se poderia chamar sinais exteriores de desordem nas relações e nos níveis de conflitos verificados em sua empresa.

III.4. O mau comportamento é antiético?

Nota-se uma proximidade bastante destacada entre a questão da ética e a questão do mau comportamento — este entendido, segundo a definição apresentada, como o comportamento improdutivo, e não necessariamente o comportamento imoral. O comportamento somente será mau, relativamente, a depender dos padrões de conduta formais da empresa, do entendimento que eles causam nos que nele se baseiam para punir e

nos códigos de conduta próprios e individuais desses avaliadores. Nesse sentido, o mau comportamento sempre é antiético, uma vez que rompe com as expectativas de quem está em posição de julgá-lo na empresa em relação ao comportamento que o empregado em questão deveria desempenhar para atingir os citados objetivos comuns que caracterizam toda a companhia. Portanto, definir mau comportamento requer, antes disso, afastar uma série de problemas que trazem erros a essa própria observação, a saber: (1) os objetivos comuns da empresa não necessariamente são conhecidos de todos e, mesmo quando o são, não necessariamente são entendidos da mesma forma por todos; (2) nem sempre os objetivos das pessoas que trabalham numa empresa são os mesmos (na verdade, essa é uma simplificação na definição da empresa que se presta a uma variedade de fins, mas não a todos; na vida em sociedade, ao contrário, o objetivo comum é mais claro e evidente aos participantes — a própria sobrevivência); (3) o padrão de conduta esperado dos empregados pode não estar bem claramente explicado a todos e, mesmo que esteja, não necessariamente está sendo entendido da mesma forma por todos; e (4) as pessoas tendem, ao realizar avaliações de conduta, a aplicar os seus próprios padrões de conduta em adição aos que a empresa preconiza (esse efeito é um tanto minimizado pelo efeito da seleção adversa, pelo qual os recrutadores nas empresas tendem a contratar pessoas com perfil assemelhado ao seu, fazendo com que os padrões de comportamento tendam a se manter — mas de forma alguma ele deixa de existir).

ACKROYD e THOMPSON (1999) definem mau comportamento da mesma forma que SPROUSE (1992), autor citado pelos mesmos, o qual, por sua vez, deve muito ao já citado estudo dos maus comportamentos extremos (como a sabotagem): “Anything you do at work that you are not supposed to do”⁴¹ (no sentido de produtividade, e não necessariamente no sentido moral). Naturalmente, a definição beira a tautologia, mas a sensação de dever exposta na frase não deixa margem à dúvida: o que o funcionário deve fazer é exatamente o que o superior dele pensa ser sua obrigação. Este, porém, é um ponto controverso, para dizer o mínimo: afinal, seria, para qualquer pessoa, de qualquer cargo, experiência, idade, origem e sexo, possível não fazer o que não deveria ser feito? Não seria esse um exemplar do raciocínio simplista traduzido pela frase “Deixe a sua vida pessoal do lado de fora da empresa”, hoje motivo de questionamentos e mesmo de gozação (ainda que

⁴¹ Tudo o que você faz no trabalho que não deveria fazer.

faça parte de premissas implícitas de comportamento verificado) por empregados e empregadores? Partindo desse ponto de vista, qualquer contrato de trabalho, implícito ou explícito, que exija a famigerada dedicação integral é ilusório: simplesmente não se pode esquecer da vida pessoal em horário comercial, pela mesma razão que é impossível esquecer-se da vida profissional em horário familiar. Ambas as invasões de tempo causam tensões, como é sabido, mas não se tem sido bem-sucedido ao procurar remédios que as eliminassem. Nesse contexto, seria realmente antiético romper os contratos implícitos e explícitos mencionados? Ou, em outras palavras, haveria alternativa viável a arriscar-se no contexto do risco moral?

As perguntas não cessam aí. Outra tese defendida, desde o início dos estudos de mau comportamento organizacional, é, em linha com a definição acima, que o mau comportamento é antagônico à produtividade e, portanto, ao êxito da empresa. Naturalmente, como já foi dito, sabotagens, roubos e fraudes atentam contra o patrimônio organizacional, e a propriedade privada em geral, e devem continuar a ser combatidas — com efeito, os próprios funcionários são normalmente conscientes da vilania de atitudes como estas; eles não questionam a justiça das regras, o que não quer dizer que lhes obedecem. Desperdiçar tempo é algo mais sutil, porém: ainda que esteja clara no contrato, explícito ou implícito, de trabalho a obrigação de cumprir jornada diária pré-fixada, seria possível exigir de alguém o tal comportamento produtivo na totalidade desse período? Ou isso seria improdutivo? Ao ler revistas de variedades sobre o ambiente de trabalho, fala-se com frequência da necessidade de pausas esporádicas no trabalho, levantar-se, caminhar, conversar sobre outros assuntos com colegas — isso seria produtivo, pois mantém a disposição do corpo e da mente, faz abrir o pensamento do empregado para fora de um único ponto de concentração. Mesmo muitas empresas hoje em dia promovem atividades de relaxamento e de integração, cuidam da saúde psicológica de seus colaboradores e montam salas de descompressão. Obviamente essas empresas não esperam prejudicar com isso seus resultados, mas sim, provavelmente, render-se a uma estratégia cuja alternativa estaria ameaçando a produtividade. Da mesma forma, seguramente essas empresas não enxergam esse comportamento dos seus funcionários como mau — e então seria possível reclassificá-lo, tachá-lo de produtivo e, portanto, de bom comportamento e, com isso, seguir a análise do mau comportamento com aqueles claramente improdutivos. Aqui,

porém, surgiria um problema de definição. Até onde seria possível transgredir? Isso seria explicitado no contrato de trabalho? Se a resposta é positiva, esse privilégio possivelmente seria absorvido com rapidez pelos funcionários, abrindo passagem para transgressões mais ousadas. Se a resposta é negativa, a depender da relação de confiança estabelecida na empresa, poderá haver represálias arbitrárias aos empregados que se arriscarem no intervalo de permissividade da empresa — na falta de solução melhor, esta é, porém, a solução que tem sido adotada.

Se o mau comportamento tradicional pode ser produtivo, conseqüentemente ele pode ser ético — pelo menos à luz da ótica lucrativista de Friedman, entre outras escolas em que o mesmo também seria verdadeiro. Apesar das tentativas mencionadas de algumas empresas em regularizar o mau comportamento em nome da produtividade, o comportamento desviante pode ser benéfico à empresa mesmo sem o aval da administração. Ao contrário, há várias oportunidades na vida empresarial em que o mau comportamento é suscitado pelos executivos, e mesmo pelos acionistas, sem um objetivo lucrativista — na verdade, é transparente para todos desde o início que ele trará prejuízo à empresa. No dizer de ACKROYD e THOMPSON (1999), “formal actions can involve misbehavior, and informal behavior can be conforming”⁴². Nem sempre, ao contrário do que defende Friedman, os acionistas estão interessados na maximização indiscutível dos seus lucros — eles poderão ter preocupações com a imagem da empresa e os prejuízos que podem causar à sociedade, e não estarão necessariamente preocupados com a perda de lucros futuros decorrente do prejuízo da imagem organizacional. Então, chega-se a uma situação em que os conceitos apresentados anteriormente se organizam num contexto de caos aparente: o mau comportamento normalmente é improdutivo, mas apesar da opinião contrária da administração, pode ser produtivo às vezes; e, além disso, o mau comportamento, que normalmente ocorre sem a anuência da administração, pode ser visto como um comportamento desejável pela administração. Como devem então proceder executivos e funcionários da organização nessas condições?

Há certo consenso em torno da questão da confiança nas organizações — segundo os defensores dessa corrente, a mútua confiança entre empregados e empregadores

⁴² Ações formais podem envolver mau comportamento, e o comportamento informal pode estar de acordo com as expectativas da empresa.

é um ingrediente básico na construção e na manutenção de regras que dificilmente poderiam ser escritas, mas que funcionam de maneira razoavelmente estável nas relações de trabalho, suficientes para que não seja difícil distinguir uma situação de outra no caos mencionado, ou, pelo menos, para que em caso de uma desobediência a inflexibilidade e o despotismo dêem lugar a uma discussão aberta e liberal sobre as conseqüências éticas de cada conduta. Contudo, haveria também que ser levantada uma outra questão cuja importância as situações do cotidiano deixam transparecer: afinal, se o mau comportamento é antiético, para quem ele seria antiético? A presença dessa questão, formulada anteriormente e para a qual se retorna agora, revela que a ética nas empresas é quase sempre formulada de cima para baixo. Numa sociedade democrática, em princípio, a ética é o resultado da opinião das gerações anteriores associada à opinião dos governantes eleitos pelo povo — de uma forma ou de outra, ela reflete a ética consolidada ao longo do tempo e consolidada pela vontade de todos os estratos sociais. Apesar de vozes como as de MANVILLE e OBER (2003) — para quem as firmas deveriam se espelhar no auge da democracia ateniense para construir uma verdadeira companhia de cidadãos leais —, uma empresa tradicional, porém, não se pode pretender democrática pela simples relação contratual de troca entre salários e obediência hierárquica; a ética, portanto, consta, normalmente de maneira implícita, desse contrato, e é condição necessária para a continuidade do vínculo empregatício. Ao contrário do que se suporia ocorrer numa sociedade democrática, a conduta antiética de um governante na empresa dificilmente o levará a ser punido — a não ser que ele rompa um código de ética estabelecido por instâncias ainda superiores. A conclusão é que numa empresa tradicional o mau comportamento sempre será antiético aos olhos dos gerentes — e caberá a eles e a suas instâncias superiores decidirem como proceder em cada caso; na outra ponta, o mau comportamento sempre é antiético para os demais empregados, e eles simplesmente se sujeitarão às punições ou às conivências de quem os lidera. O que seriam os modernos panópticos corporativos, para ficar apenas em um exemplo, do que tentativas de impor uma ética onisciente e, em decorrência, repressora do comportamento?

A ética, como foi analisada, pressupõe sempre uma discussão que não termina — a moral de Platão não é a de Mill, mas uma se alimenta da outra para evoluir, seja para acrescentar, seja para questionar veementemente. A abertura da discussão ética é um

pressuposto básico de sua existência, pois se trata, claramente, de um campo em que novos questionamentos são obrigatórios a cada nova onda, a cada nova sociedade, a cada novo mundo que vai surgindo de hora em hora. Se não há discussão ética, ela não evolui e, com isso, corre o risco de ficar rapidamente obsoleta num mundo que exige tanta flexibilidade e desenvoltura. Nas empresas tradicionais a discussão ética praticamente inexistente justamente porque há pouca ou nenhuma preocupação com as implicações das condutas dos funcionários que não fazem parte do corpo gerencial, sejam elas maléficas ou benéficas (mesmo sem aprovação gerencial) aos destinos da companhia — afinal, pressupõe-se que tal discussão nem deveria haver porque eles devem, em troca de seus vencimentos, obediência irrestrita às políticas da empresa.

Faz-se questão de frisar o caráter tradicional dessas empresas; elas estariam, em termos de desenvolvimento moral, no primeiro estágio, correspondente a uma relação repressora de castigo e obediência — e, ademais, uma repressão institucionalizada pelo contrato de trabalho. Há, claro, empresas que têm privilegiado uma certa democratização nas suas relações de trabalho, em prol de uma necessidade de criatividade, inovação e redução de níveis hierárquicos travestida de aumento de confiança; no entanto, essas empresas, além de constituírem exceção rara por ora, lutam contra um conceito básico e bem estabelecido — uma empresa, com raras exceções (como no caso das cooperativas), jamais será uma democracia completa e, conseqüentemente, não poderá se desvincular completamente do problema do mau comportamento, sua prevenção e sua profilaxia. Mesmo a questão da confiança, tão apregoada, é problemática: confiar em quem faz as regras, e, além disso, sendo essa a única alternativa que não provoca o desemprego é um comportamento extremamente assemelhado àquele de fingir que se trabalha, por parte do empregado, e fingir que se supervisiona, por parte do executivo.

Não se defende, porém, um niilismo ético, no qual as regras de conduta perdem o sentido, dando lugar a uma arbitrariedade sem limites diante dos funcionários — essa solução comporia um ambiente de trabalho hostil que apenas muito dificilmente privilegiaria a produtividade e o reconhecimento do mérito dos empregados mais esforçados e dedicados. O fato de a discussão ética perder o sentido justamente pelo fato de ela usualmente não poder ser democraticamente discutida numa empresa não faz serem prescindidos códigos de conduta internos que estejam alinhados com os seus próprios

objetivos de longo prazo. É essa justamente a questão central: não o que é ou o que não é ético, mas sim o entendimento das consequências de cada preceito ético para as necessidades da empresa na visão de seus acionistas. Isso poderá mesmo para servir a um código de conduta mais liberal, que reconheça a necessidade de liberdade para os funcionários num ambiente em que a sua criatividade e capacidade de inovação seja grandemente exigida. A própria tendência individualista na gestão da carreira dos trabalhadores e, também, no tratamento entre superior e subordinado, mais comuns recentemente (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 148-9), oferece favorecimento a fenômenos como esses.

A ética externa não pode ser esquecida nesse processo, conforme mostram ACKROYD e THOMPSON (1999): “A remarkably large number of organizations act on a reputational basis and prefer to cover up staff dishonesty”⁴³ (p. 82). Mas um caso de ZEITLIN (1985), citado pelos mesmos autores (p. 81), mostra o quão fluidas podem ser as fronteiras entre ética externa, ética interna e mau comportamento: trata-se do presidente de uma companhia americana que mantinha um gerente apesar de este furtar US\$ 2.000 por ano — tudo porque, segundo o presidente, esse mesmo funcionário valia uns US\$ 15.000 no mesmo período. Aparentemente, as empresas têm acreditado que, em certas ocasiões, tapar o sol com a peneira pode ser mais eficaz que se prostrar no panóptico oficial. A falta de coerência pode lhes custar certo prejuízo de imagem diante do mercado de trabalho ou, de maneira menos provável, diante do mercado consumidor, mas o empirismo permite verificar que as empresas têm preferido preterir seus próprios códigos de ética se eles representarem empecilho aos olhos dos administradores. De mais a mais, tentar supervisionar o mau comportamento pode ser caro e ajudar a revelar aquilo que não se quer ver.

Com tudo isso, a questão formulada inicialmente se esvazia e se esclarece ao mesmo tempo: o mau comportamento não é necessariamente antiético, principalmente quando, nas várias vezes em que isso é possível, esse mau comportamento é no fundo bom, produtivo e mesmo desejado pela administração na empresa — ou, ainda, nos diversos casos em que ele é a única alternativa viável de comportamento diante de um receituário

⁴³ Um número considerável de organizações age de acordo com sua reputação e prefere encobrir casos de desonestidade do seu pessoal.

ético patrocinado pela empresa absolutamente totalizante, sufocante e inviável de ser obedecido. Não se deve esquecer, porém, que em muitas outras ocasiões o mau comportamento por parte dos funcionários será exatamente aquilo que parece: normalmente será muito difícil aceitar, e até mesmo justificar, atos extremos como roubos, sabotagens, vandalismos e outros procedimentos assemelhados. Quanto a isso, porém, certamente jamais houve qualquer dúvida; o que é necessário, a partir de uma análise mais aprofundada do fenômeno do mau comportamento, é que as empresas deixem de se sentirem controladoras únicas das leis que regem as relações humanas e, por exemplo, ao redigirem seus códigos internos de ética ou orientarem seus executivos a fazerem a gestão de suas equipes, considerarem mais nuances do que vêm fazendo até o momento. Esclarecer certas zonas fronteiriças de comportamento que hoje causam frustração, dúvida e tensão será, certamente, um tanto doloroso (uma vez que poderá romper com certos feudos de dominação há muito estabelecidos), mas certamente trará grandes vantagens para as relações de trabalho, e inclusive para a própria produtividade da empresa.

IV. CASOS DE MAU COMPORTAMENTO

Parte do objetivo deste capítulo é apresentar alguns casos verídicos de mau comportamento — mas, mais do que isso, analisá-los à luz dos capítulos anteriores e, em muitos momentos, acrescentar questões e temas para discussões teóricas mais aprofundadas. A metodologia utilizada é a de apresentação do caso, posterior interpretação através de leitura flutuante repetida e, finalmente, identificação de conceitos expostos e discutidos nos capítulos anteriores. É feita, como se verá, especial distinção entre o mau comportamento relatado nos Estados Unidos e na Europa e aquele verificado no Brasil, particularmente para, a seguir, serem feitos alguns comentários sobre características especialmente brasileiras (como o famoso jeitinho, e sua relação com códigos de ética extremamente frouxos ou modelos de supervisão extremamente rigorosos) e a existência e a eficácia dos chamados códigos de conduta (ou de ética) organizacionais. Numa tentativa de ainda aprofundar as diferenças (ou semelhanças) entre os países, discute-se uma faceta eventualmente universal do mau comportamento em empresas — e se verá que ele é tão disseminado quando incontrolável, com a única exceção de assumir, segundo o ambiente e o perfil de seus mentores, alguns tipos de disfarces que mais os aproximam uns dos outros do que os afastam.

As observações práticas que vêm a seguir têm como objetivo ilustrar com exemplos reais (ao contrário da agência de publicidade citada na seção de mau comportamento na tomada de decisões) alguns conceitos discutidos neste trabalho. Naturalmente, elas não substituem, nem em análise e nem em resultado, o alcance e a precisão de um trabalho de campo submetido a análises estatísticas, mas seguramente têm como serventia a fixação dos temas abordados, seja pela mera repetição, seja pelas evidências de que são fartamente encontrados na prática e, mais que isso, influenciam profundamente o modo de ser e agir nas organizações.

IV.1. O mau comportamento nos Estados Unidos e na Europa

IV.1.a. A demissão de Mac

TOFFLER (1993) lista uma série de casos em que existem dilemas éticos, pelo menos na visão dos gerentes entrevistados que vivenciaram essas experiências. São em geral executivos americanos com bastante experiência, e que são convidados pela autora a levantar momentos difíceis de sua carreira. Nota-se, nessas entrevistas, uma associação quase constante entre dilemas éticos e situações consideradas difíceis ou estressantes; com efeito, muitos dos entrevistados, ao serem questionados quanto ao real significado das questões éticas no trabalho, consideraram que elas são justamente as que causam mal-estar, ou que podem prejudicar a empresa ou seus subordinados, ou para as quais não há respostas evidentes. É interessante notar como a questão da ética nas empresas, e por conseguinte a do mau comportamento, é associada a problemas cuja solução sempre trará prejuízos a alguém; essa impossibilidade de encontrar solução que agrade a todos é perigosa, pois, por mera simplificação, pode levar à conclusão prática segundo a qual qualquer tratamento a essas questões é possível, viável e, principalmente, justo.

Num desses casos (p. 69-77), Wendell, um gerente de engenharia (todos os nomes, cargos e outras informações que possibilitassem identificação foram trocados para se garantir o sigilo dos envolvidos), depara-se com uma dessas situações complicadas: um de seus funcionários, Mac, de 61 anos, que havia sido muito bem recomendado, está na verdade trazendo diversos problemas — não se dá bem com os seus colegas e subordinados, está desatualizado em relação às tecnologias mais modernas e é irritadiço e desagradável. Por outro lado (e foi justamente a primeira coisa que Wendell disse a respeito de Mac), trata-se de um funcionário com empregabilidade ameaçada, com problemas de saúde, e, além disso, com uma esposa doente e um filho que não trabalha. O dilema de Wendell é bastante claro, e, da mesma forma, comum: proteger a carreira e as condições de sustento de um empregado, ou privilegiar a produtividade da empresa, que afinal de contas definiria o que seria ou não seria um mau comportamento na sua tomada de decisão?

Mas o dilema de Wendell ainda tem alguns ingredientes adicionais: ele teme que a demissão de Mac ainda lhe cause problemas diante de seus superiores, uma vez que a empresa tradicionalmente valoriza as longas carreiras de seus empregados e a defesa ampla e irrestrita do empregado antes de demiti-lo. Wendell, diante disso, chegou a dar seis chances para Mac melhorar o seu desempenho, mas não obteve resposta satisfatória.

Em determinado ponto da entrevista, Wendell diz estar num grande labirinto ético. Realmente, ele se encontra no meio de uma complexa mistura de valores, julgamentos e culturas a respeito do que é ético e do que não é, do que é mau comportamento e do que não é — adicionalmente, como em qualquer empresa, normalmente nenhuma dessas definições e conceitos está clara aos empregados e executivos, e provavelmente também não estão tão claras assim nem mesmo a quem os formula. Justamente por isso talvez os conceitos tradicionais em que Wendell acredita e sobre os quais ele deveria pautar sua conduta devessem ser revistos diante da visão dos acionistas: provavelmente, se as informações transmitidas por ele forem verídicas, eles não considerem um comportamento ruim simplesmente porque é improdutivo; ao contrário, talvez julguem mais importante ter funcionários experimentados e vividos, e esperam que seus gerentes beneficiem os mesmos. Como em muitas ocasiões, este não é um dilema entre duas possíveis alternativas vislumbradas por Wendell, como se o caminho mais afetuosos e humano (manter Mac) formasse uma oposição radical ao caminho frio e capitalista (demitir Mac); na verdade, este parece ser mais um dilema entre o que Wendell julga que esperam dele (demitir Mac) e o que realmente esperam dele (manter Mac) — existem diversas maneiras de formular o problema, de diferentes pontos de vista, cada qual com a sua própria solução e o seu próprio prejuízo. Desvios de julgamento são fontes comuns de dilemas éticos e confusão a respeito do que é e do que não é mau comportamento.

IV.1.b. A atraente, o atrasado e a mentirosa

Em outro caso mencionado por TOFFLER (1993), o vice-presidente de planejamento estratégico de uma empresa, Tom, dá detalhes do seu romance com uma

consultora bastante atraente que foi contratada para dar treinamento a ele, colegas e subordinados. Ele conta que se sentiu bastante em dúvida quanto ao comportamento que deveria adotar naquele caso, e acabou, em acordo com a consultora, mantendo um relacionamento secreto até que anunciaram seu noivado. Sua grande dúvida era a respeito do tratamento dispensado a alguns outros funcionários, em casos em que também houve romances dentro do ambiente de trabalho. Tom também descreveu, em sua entrevista, dois outros acontecimentos que teriam relação com dilemas éticos. Num deles, um funcionário que falsificou um cartão de ponto foi sumariamente demitido — até porque ele já vinha demonstrando um desempenho insatisfatório, e a falsificação do cartão de ponto serviu para justificar uma demissão já ansiada. Noutro, uma funcionária estrangeira e com dificuldades no inglês, que vinha sendo maltratada e humilhada em sua célula de trabalho, falsificou o período de duração de um treinamento de dois para doze dias e, com isso, permaneceu dez dias sem trabalhar. Após grande hesitação por parte de Tom, até porque ela vinha tendo bom desempenho profissional, ela acabou sendo demitida.

Tom também poderia dizer que se encontrava, a exemplo de Wendell, num labirinto ético. Neste caso, porém, o dilema principal não parece se dever a um problema de desvio de julgamento; em vez disso, ele parece estar relacionado aos objetivos dos comportamentos éticos na empresa. Não estão claros quais são os preceitos valorizados pela empresa, e por isso a análise fica parcialmente prejudicada. Se a empresa preconizasse ao extremo a honestidade de seus funcionários, seguramente a demissão desses dois funcionários seria a única decisão ética possível; mas esse não parece ser o caso, tamanha a dúvida e a hesitação demonstrada por Tom. Este parece bastante preocupado com um preceito ético de justiça distributiva que ele, em mais de uma passagem de sua entrevista, classifica como coerência: se a falta cometida por dois funcionários foi a mesma, os dois devem ter o mesmo tratamento; se dois funcionários se envolvem amorosamente no ambiente de trabalho, ambos criarão problemas à produtividade da empresa. O dilema ético de Tom não é tanto o de julgamento: ele está questionando se os seus próprios preceitos éticos são razoáveis ou não nos casos em questão. Curioso ou não, nota-se que no final das contas ele sempre prefere abrigar-se no preceito ético que já conhece e domina e tomar sua decisão com base nele (pelo menos, se a decisão se revelar infrutífera, ele se confortará com sua coerência e apego a valores que pretende universais).

Além disso, Tom procura preencher suas decisões com certa racionalidade — provavelmente outro preceito ético que ele tende a valorizar — para chegar às decisões às quais não conseguia resistir. No caso do envolvimento amoroso, ele argumenta que seu romance era diferente — ao contrário do que ele havia presenciado nos demais casos assemelhados, ele havia sentido desde o começo que iria se casar com aquela moça, e que o envolvimento era sério o suficiente para ser levado a cabo. Seriam, então casos apenas assemelhados, que na verdade seriam bem diferentes e, portanto, mereciam tratamento diferenciado. Em relação às demissões, ao contrário, apesar das diferenças de desempenho, aqueles seriam casos absolutamente iguais, e Tom somente se tranqüilizou quando deu a ambos o mesmo tratamento.

Este caso mostra alguns perigos da relativização da decisão ética: talvez Tom fosse capaz de tomar qualquer decisão e justificá-la com argumentos perfeitamente racionais e aparentemente normais. TOFFLER (1993), inclusive, ao comentar o caso, menciona que a falta de uma certeza ética (justamente porque estaríamos vivendo numa sociedade bastante pluralista e em que velhas tradições estariam se rompendo mais e mais a cada dia) contribui de alguma forma para essa confusão de valores. Mas seria essa uma justificativa para abandonar completamente quaisquer preceitos éticos a julgar qual decisão seria a mais correta? Ou justamente para valorizar a existência de certos valores universais que possam não entrar em conflito com um certo pluralismo admitido pela sociedade, e, portanto, retirando uma arbitrariedade que não contribui para a acumulação de experiências dos homens?

O mesmo caso poderia ser analisado sob outros ângulos possíveis. Suponha-se que a empresa de Tom defenda a máxima tradicional segundo a qual mau comportamento é comportamento improdutivo. Então, demitir uma funcionária competente apenas porque ela cometeu um erro, provavelmente motivada por um ambiente de trabalho inóspito, seria favorável à produtividade da empresa? Comumente o preceito ético de justiça distributiva é útil para servir de exemplo às pessoas que estão submetidas a ele: por exemplo, alguém se comporta mal, é demitido e, assim, seus colegas não se motivam a se comportarem mal. Mas a demissão dessa funcionária, ao contrário daquele que falsificou o cartão de ponto, nada tem de exemplar: no máximo, ele serve para amedrontar também outros empregados

que possam estar vivendo num ambiente de trabalho desfavorável a buscar maneiras de driblá-lo ou pelo menos a discuti-lo.

IV.1.c. Sujeitando-se à arbitrariedade

Em outros dois casos relatados por TOFFLER (1993), fica em evidência a submissão a que não raro os empregados estão expostos diante da arbitrariedade no julgamento ético de seus superiores e mesmo pares. Num deles, Carol, diretora-executiva de uma fundação que analisa patrocínios a entidades assistenciais e educacionais, entre outros, reclama que um colega quis fazer aprovar um patrocínio que o beneficiaria particularmente — e, diante da recusa do comitê, agora ameaça difamá-la de alguma forma. Noutro, Mark não sabe se deve ou não repreender uma funcionária (agressiva e de trato bastante difícil) que ofendeu gravemente outro diante de terceiros e teme ele próprio ser prejudicado, seja por uma repreensão malsucedida, seja por uma hesitação exagerada.

Nestes dois casos, tanto Carol quanto Mark parecem estar diante não de um labirinto ético, mas de uma rua sem saída: a visão ética do seu próprio comportamento parece tê-los levado a uma situação em que estão irremediavelmente prejudicados — Carol por conta da difamação que a espera, e Mark por conta da total perda de controle da situação. Da mesma forma, pode-se dizer que tanto um quanto outro estão diante de um poder arbitrário e mais forte que eles e que parece desprezar a ética que tanto têm defendido.

Pode haver ética sem um Leviatã repressor, ainda que minimamente? Não é impossível, mas seria extremamente difícil, pois seria necessário que todos os homens se auto-regulassem e nunca desobedecessem aos preceitos éticos estabelecidos. Se não há punições, ou há impunidade, é certo que a ética perde parte importante de seu valor regulador da conduta; ao contrário, nesses casos a arbitrariedade prevalece e, conseqüentemente, somente sobrevive o poder do mais forte. Mas, ao contrário do que poderia acontecer em certas sociedades totalitárias, principalmente no ambiente empresarial não é necessariamente obrigatório sujeitar-se a tamanha arbitrariedade: as pessoas têm certa liberdade de escolher o perfil de emprego a que estão mais adaptadas (não estão sendo

considerados casos de desemprego extremo em que o empregado se sujeita a qualquer coisa). Na maioria dessas situações, porém, outro mecanismo está em ação: provavelmente em troca de ganhos relevantes em forma de salários, benefícios, status social ou outras vantagens, a maioria das pessoas está disposta a trocar proteção ética por um risco de se tornarem impotentes frente ao poder do mais forte caso haja um conflito de qualquer natureza. Por isso elas, em geral, não aventam abandonar o emprego numa situação dessas, preferindo, sempre que possível, relevar o problema e, muito em linha com o que argumentaram Carol e Mark em suas entrevistas, evitar o conflito.

Note-se que não se está falando, nesses casos, a um conflito ético com quem os formula (os acionistas e o alto escalão): se esse fosse o caso, conforme discutido, nada haveria de anormal, uma vez que invariavelmente o empregado jura obediência hierárquica quando entra numa nova empresa. Em vez disso, o problema é um vazio ético (isto é, a falta de intervenção dos níveis superiores que regulamentam o bom comportamento) numa situação de conflito entre pares ou em níveis hierárquicos inferiores — que, adicionalmente, está prejudicando pelo menos uma das partes a qual, segundo sua própria visão, agiu plenamente dentro da ética. Porém, no vazio ético mencionado, nada impede, mesmo num conflito extremamente agudo, que a outra parte interprete que está agindo dentro de uma filosofia de conduta também bastante razoável.

IV.2. Brasil — jeitinho, mau comportamento e dilema ético

IV.2.a. A tomada de decisão estatal

Dentre diversos casos relacionados às empresas públicas, conforme já mencionado, que poderiam ser utilizados para ilustrar exemplos de mau comportamento, talvez um dos mais flagrantes diga respeito ao preconceito com que eram (e ainda são) vistos os funcionários dessas empresas contratados quando elas ainda eram estatais, em comparação com os funcionários que foram contratados posteriormente à privatização, invariavelmente vindos de mercados competitivos e, por isso mesmo, vistos como mais

bem preparados. Os funcionários estatais, ao contrário, eram enxergados quase sempre como menos produtivos, mais conformados, menos ambiciosos e menos comprometidos com a eficiência e o sucesso da empresa. O mais incrível é que, não raro, esse preconceito advinha de alguns escalões internos às próprias empresas antes da sua privatização — em muitos casos, elas contrataram serviços de consultoria que almejavam “preparar a empresa para a competição”, principalmente no que dizia respeito aos seus recursos humanos, supostamente despreparados para enfrentar as situações de pressão que o novo contexto lhes exigiria. Não cabe avaliar se os funcionários estavam ou não em desvantagem em relação às das empresas que enfrentavam real competição (e é possível que, em muitos quesitos, realmente estivessem), mas o que chama atenção é que esse tipo de serviço de consultoria tenha sido contratado, pelas ex-estatais, sem embasá-lo em pesquisa prévia realmente abrangente que levantasse a defasagem de capacitação dos seus empregados. O mesmo valia para as análises efetuadas pelas empresas de consultoria e outras ao avaliar a situação dos recursos humanos — muitas vezes viciadas, pois assumindo como senso comum a já citada defasagem e encontrando razões e motivos entre os dados factuais que as sustentassem, num procedimento muito semelhante ao da profecia auto-realizável citada por ROBBINS (1999).

Trata-se, como se vê, de uma má definição do problema, justamente a primeira etapa do processo de tomada de decisão de ROBBINS (1999) — afinal, talvez nem houvesse propriamente um problema a ser resolvido. A questão é saber se houve erro ou procedimento antiético, de acordo com a distinção apresentada anteriormente neste trabalho. Essa é uma pergunta de tratamento difícil, a cuja resposta mais precisa se chegaria apenas com a disponibilidade de mais informações. No entanto, com a devida parcimônia, são bastante cabíveis duas questões. Primeiramente, não se supõe que uma empresa de consultoria, pela sua própria razão de ser, devesse dar tratamento imparcial às questões que lhes são trazidas, afastando-se sempre que possível desses sentidos comuns que sabidamente encampam embustes? É, afinal, justamente nessa imparcialidade, mais importante nesse tipo de empresa que em qualquer outro, que reside o seu principal valor agregado aos clientes — falhar aí é tão-somente falhar no fundamento, na alavanca de valor que move a empresa. A segunda questão não é menos instigante: não se supõe que uma empresa, qualquer que seja, devesse privilegiar o seu quadro de funcionários, valorizando-os num

contrato de trabalho implícito que, sem resvalar no paternalismo, lhes garantisse segurança para trabalhar diante de qualquer onda que fomentasse uma debandada geral? Falhar aí também não seria falhar fundamentalmente?

Parece óbvio que a más tomadas de decisões são antes de tudo erros, e que a recíproca não necessariamente é verdadeira; nesse caso, a questão ética estaria ligada a uma gradação do erro, tão mais presente quanto mais fundamental fosse ele. Ora, então o caso abordado enseja uma questão ética justamente no início do processo de tomada de decisão, que é a etapa de definição do problema. Ocioso dizer que, a partir daí, todo o desenrolar desse mesmo processo, incluídas as soluções que dele derivaram para eliminar o “problema”, são por si sós bastante problemáticas — para não dizer ineficientes, uma vez que em algumas empresas um terço da força de trabalho foi dispensada imediatamente após a privatização e indubitavelmente certo tipo de capacitação, antes abundante nessas empresas, se perdeu inexoravelmente.

Volta-se então ao ponto inicial: tomar decisões é atividade bastante complexa e, como tal, jamais estará livre do erro. O que se propõe, e se discute, aqui não é como blindar as decisões de quaisquer efeitos, sistemáticos ou não, que as desviem de um ponto ótimo, mas sim blindá-las ao menos contra um efeito bastante nocivo, que são o mau comportamento e a intencionalidade predisposta quanto aos resultados desejados dessa decisão.

IV.2.b. Correntes e fotos picantes pela Internet

O uso da Internet em ambiente de trabalho, quando considerado indevido pela empresa, é tema que suscita uma série de polêmicas, seja no campo da relação de trabalho entre empregado e empregador (ainda que muitas vezes sustentada por um código de conduta bastante explícito), seja no campo mais puro do direito. Em outros países, notadamente nos Estados Unidos, há maior incidência de casos de denúncias de colegas de trabalho quando estes se sentem incomodados ou perturbados por práticas que vão do envio disseminado de mensagens jocosas ao de fotografias absolutamente impróprias a um público vasto e diversificado. Nesses casos, muitas vezes a empresa é quase dispensada da

obrigação auto-assumida de vasculhar a correspondência eletrônica de seus empregados, todos os quais admitidos sob a condição de assinar um termo de uso de ferramentas computacionais e eletrônicas segundo a mais estreita das condições — a vigilância exercida por funcionários que não se identificam com essas brincadeiras dá conta do recado. No Brasil, porém, tal fenômeno não é tão comum, seja porque haja menor incidência de pessoas que se sintam realmente incomodadas (uma vez que esse tipo de piada já circulava com certa liberdade antes do advento da Internet), seja pela cordialidade característica das pessoas que evitam a todo o custo se acusar. Seja por qualquer motivo, porém, a empresa resta solitária na mesma obrigação auto-assumida de vigilância, inclusive no que diz respeito a punir (invariavelmente com a sua demissão) o funcionário que violou o termo assinado mesmo que ninguém tenha dado mostras de desconforto ou perda de produtividade.

Junto a exemplos de empresas americanas em que houve demissões de funcionários por conta de acusações de seus pares, CALVO (2003) cita pelo menos dois casos de demissão em empresas brasileiras decorrentes de um rastreamento eletrônico de mensagens enviadas. Nos dois casos (um de envio de corrente, ou pirâmide, eletrônica e outro de envio de fotos pornográficas), os empregados em questão não foram denunciados por nenhum de seus colegas (que, pela descrição apresentada, provavelmente mais se deleitaram com as mensagens do que se incomodaram). Esse rastreamento, porém, foi inicialmente entendido como ilícito, comparável a violação de correspondência.

Uma pergunta de difícil resposta nas organizações modernas diz respeito ao uso do correio eletrônico pelos funcionários — mesmo que estes assinem um termo de adesão comprometendo-se a usá-lo comedidamente. O mesmo problema existia anteriormente com os telefones, mas a sua relativa escassez no período anterior à privatização do serviço telefônico do Brasil e o seu caráter indiscutivelmente inofensivo (com a única exceção dos chamados serviços 0900) perante as possibilidades que a Internet proporciona em termos de disseminação, abrangência e velocidade fizeram com que a discussão, até então, perdesse muito de sua importância. Afinal, isso é ético ou não? E é mau comportamento ou não? Ora, em termos rigorosos o descumprimento de um termo assinado pelo empregado é antiético e caracteriza mau comportamento, por definição. No entanto, não seria um termo que proibisse o uso do correio eletrônico para fins particulares extremamente rigoroso,

inviável e mesmo incompatível com a ética da sociedade em que a empresa está inserida (notadamente no que diz respeito à sociedade brasileira, que preza o caráter comunicativo do seu povo)? CALVO (2003), por exemplo, reconhece que “o trabalhador deva ter direito a uma comunicação externa durante o horário de trabalho” e “o empregador tem que aceitar o que se denomina uso social do correio eletrônico” (p. 23). Mais que proibir, portanto, é fundamental estabelecer critérios mais claros de uso e abuso dessa ferramenta de trabalho com viés social que é a Internet.

A crítica ao uso abusivo da Internet é, no fundo, a crítica à apropriação de tempo e identidade nas empresas, notadamente ligada ao humor e ao sexo — com a diferença que as tradicionais piadas de baixo calão contadas no corredor e em volta da máquina de café são bem menos rastreáveis. Há, como se demonstrou anteriormente, dúvidas quanto ao caráter ético ou antiético desse comportamento. Mas seria possível dizer que ele é um mau comportamento? Certamente sim, pela definição anteriormente apresentada de mau comportamento (aquele comportamento não desejado pela administração por se supor que seja improdutivo ou contra-producente). No entanto, neste caso a percepção da administração da empresa, mais uma vez, pode estar lamentavelmente enganada: quem garantirá, afinal, que um ambiente completamente rastreado em que certas piadas estão terminantemente proibidas será mais construtivo e produtivo que outro, em que os sentimentos das pessoas em relação às demais fluem com mais liberdade? Este é, portanto, mais um exemplo de mau comportamento tradicional que, para espanto de quem o administra, pode ser consideravelmente produtivo.

IV.2.c. Jeitinho brasileiro e dilema ético

Na seção anterior foi comentado que, eventualmente, a ética imposta pela assinatura de um termo de compromisso com uma entidade empregadora pode destoar da ética inerente à sociedade maior em que ela está inserida. Há diversos casos em que essa confrontação será clara, notadamente aqueles em que houver, no termo mencionado, uma desobediência frontal a alguma lei. Em outros, contudo, a distinção poderá ser bem mais sutil, a ponto de não ser formalmente reconhecida pela empresa, pelos órgãos de justiça e

até mesmo pelos empregados — embora possa com certeza ser sentida na impossibilidade cotidiana de cumprir certas normas à risca, a ponto de a desobediência passar a ser muitas vezes encarada como uma atividade necessária, salutar e social, chegando a invadir áreas em que as regras estabelecidas possam estar mais claras e mais passíveis de serem cumpridas à risca, numa possível retomada do espaço livre de COLLINSON (1992).

É nesse ambiente que floresce, normalmente, o chamado jeitinho brasileiro, entendido como uma maneira estranha às regras estabelecidas de cumprir uma determinada atividade, por vezes maquiando o processo idealmente desejado, por vezes os insumos idealmente desejados, por vezes até mesmo os resultados idealmente desejados. Note-se, porém, que é condição absolutamente necessária para que um ambiente seja propício ao surgimento do jeitinho que haja uma associação de regras extremamente estritas a um contexto suficientemente complexo para que elas não valham e a um conjunto de pessoas suficientemente flexíveis para questioná-las — não há, portanto, jeitinho quando não existem regras. De mais a mais, o comportamento ético para o praticante ético é justamente o de quebrar a regra sem desmerecer o princípio mais geral por trás dela — no fundo, a essa transgressão é uma maneira de auto-affirmação numa cultura de valorização da flexibilidade ante a rigidez de certas regras que nem sempre podem ser aplicadas ou que, mesmo quando aplicadas, em nada reforçam o princípio geral a que se pretendem. Eis um exemplo bem cotidiano: ultrapassar o semáforo vermelho à noite numa grande metrópole, ainda que seja tecnicamente um desrespeito a uma regra de trânsito, pode ser uma maneira de resolver o problema da insegurança urbana — e, ademais, caso o motorista veja se não vem ninguém pela transversal, não prejudica o princípio geral de fluidez e segurança do trânsito.

O jeitinho é entendido como um traço bastante característico da cultura brasileira porque os ingredientes citados anteriormente estão freqüentemente presentes. Nessas condições, o jeitinho é antiético por natureza, porque desafia uma regra vigente — embora, a depender do rigor dessa regra, ele possa ser considerado ético dentro do receituário de uma sociedade maior que abriga a empresa. Da mesma forma, ele em princípio caracteriza mau comportamento, porquanto teoricamente indesejado pela administração por contrariar as regras de produtividade. Mas apenas em princípio, pois não são raras as situações em que a burocracia de uma empresa cria situações indefinidamente enroscadas, para as quais a única salvação encontra-se fora dos livros de conduta — e a

extrapolação e mesmo a desconsideração desses chegam a ser práticas patrocinadas por uma administração que, por uma série de razões que poderiam ser apontadas, não se sente capaz de alterar oficialmente as regras vigentes. Num cenário de abundância de jeitinho, portanto, não há dilema ético: errado é não questionar as regras estabelecidas e, com esse raciocínio, nada mais pode ser antiético.

A desvantagem potencial do jeitinho é justamente a posição extremada que foi aventada: a ausência absoluta de regras cria uma relativização capaz de levar uma sociedade de volta à barbárie e à lei do mais forte, estas sim sabidamente indesejáveis (no mínimo em termos de produtividade marginal e especialização) para a espécie humana. Nesse aspecto, o papel da administração ganha uma componente bastante ambígua e difícil de ser gerenciada: saber até que ponto certas regras devam ser relaxadas a ponto de garantir à empresa a agilidade necessária à sua sobrevivência, mas não a ponto de torná-la um caos de vozes dissonantes e belicosas. Mas o papel concedido aos empregados também não parece ser menos complexo: saber até podem ir com seus questionamentos e revoluções diante do *status quo* para ganharem elogios de inovação, mas não a ponto de serem tachados de aproveitadores e fraudadores em busca de oportunidades de arbitragem. A falta de clareza, mais uma vez, parece ir contra a ética e a favor de uma tensão insolúvel entre patrões e empregados, mas quando se lembra que a complexidade do mundo e dos negócios na atualidade não dá espaço a modelos e paradigmas muito simplificados e que desses questionamentos e revoluções nasceram idéias sensacionais, fica um pouco mais evidente que é no terreno movediço do jeitinho é que os homens do mundo e os homens de negócios terão que continuar a caminhar.

IV.3. O mau comportamento é universal?

IV.3.a. Localizando o mau comportamento nas empresas

Os casos mencionados anteriormente fazem supor que o mau comportamento é um fenômeno organizacional bastante comum e disseminado, não respeitando geografias,

patamares de êxito das empresas e mesmo níveis hierárquicos. Conforme também foi evidenciado, o fenômeno é bastante antigo, ocupando as mentes dos estudiosos de comportamento organizacional desde a formação do sistema capitalista e da organização moderna. Alguns estudos argumentam que o mau comportamento passa por um período de crescimento, e que os problemas decorrentes desse fato têm sido cada vez maiores e menos controláveis para as empresas que com eles se deparam. Um desses estudos é o de CHIRAYATH *et al.* (2002), cuja linha de defesa se assenta nessa constatação, com base em estatísticas de crimes-do-colarinho-branco registrados no Departamento de Justiça dos Estados Unidos. Há que se questionar, todavia, com maior profundidade essa lógica. Primeiramente, por fatores externos que causam influência sobre a variável a ser medida, incluindo revisões sucessivas na classificação do que é e do que não é considerado mau comportamento organizacional. Assim, em vez de creditado a uma propensão maior recentemente à delinquência nas corporações, não seria esse aumento na incidência de comportamentos desviantes o resultado do recrudescimento dos padrões e normas de conduta (principalmente diante de níveis de desemprego relevantes, que obrigam os empregados a assumir menos riscos em suas decisões), do acirramento da competição pelo mercado consumidor num mundo globalizado (que faz com que velhas práticas e formalidades sejam deixadas de lado em nome da urgência e da agilidade), ou ainda do aumento da precisão dos instrumentos de aferição do mau comportamento e do nível de supervisão gerencial sobre o mesmo? Mas, pior ainda, a amostra de dados (p. 138) analisada pelos autores em seu estudo está sujeita a sérios questionamentos: para se chegar à conclusão de que o mau comportamento cresceu, são analisadas sete categorias de crime (fraude, concentração econômica, alimentos e tóxicos, transportes, regulamentação, impostos, suborno), e são comparados os resultados do período 1984-1985 (que se chamou de “antes”) com os dos biênios 1993-1994, 1994-1995, 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998 e 1998-1999 (todos agrupados no “depois”). A soma das sete categorias de crime é a base da conclusão mencionada; no entanto, no período 1984-1985 estão faltando quatro das categorias (sem dados), e o total fica prejudicado, dando a impressão de que o mau comportamento era menos abundante então; na verdade, das três categorias em que a comparação é possível, em duas houve claramente diminuição em vez de aumento desde

então. Com tudo isso, segue-se sem saber se realmente está havendo um crescimento, e uma universalização, do mau comportamento nas organizações.

Outras pesquisas fazem supor que, apesar da dificuldade de levantar dados confiáveis, a universalidade do mau comportamento é por vezes subestimada. Em parte, isso pode ser resultado da desvalorização que as próprias empresas dão aos seus programas de transparência nas regras de conduta que esperam que seus funcionários cumpram: COHEN (2003, p. 36) cita um levantamento no Reino Unido segundo o qual 30% das empresas não tinham processos para acompanhar denúncias de mau comportamento e a mesma porcentagem dessas empresas não forneciam cópias dos seus códigos de conduta à totalidade dos seus empregados. Em outras ocasiões, como menciona o mesmo autor a respeito de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, o mau comportamento (se é que pode continuar a ser chamado da mesma forma) é induzido pela própria direção: um sexto dos diretores financeiros entrevistados chegava a reconhecer que foram pressionados a falsificar os resultados apresentados pela própria empresa.

Mas seria o mau comportamento tão universal e generalizado assim? Não existiriam empresas em que a incidência é significantemente menor? Por que elas são assim? Como se poderia esperar, e foi discutido anteriormente, não estão disponíveis dados em abundância para avaliar o grau de disseminação dessas práticas e tentar traçar um paralelo com o tipo de empresa, de mercado ou, ainda, de empregado. Parte-se, então, para uma análise aproximada, na procura de uma variável que possa ao menor servir como aproximação para a que se almeja estudar. E, nesse caso, depara-se invariavelmente com um conjunto muito restrito de grandezas, entre as quais se destaca o absenteísmo — com todos os problemas já mencionados, inclusive os de definição e aferição, dessa variável para avaliar o mau comportamento. Na falta de fontes mais confiáveis, porém, ela será utilizada.

Nos Estados Unidos há um departamento de estatísticas trabalhistas que levanta dados relativos ao absenteísmo, entre outros, conforme, por exemplo, os apresentados na Figura 9. Então, se, como foi discutido acima, for possível avaliar a universalidade do mau comportamento através da universalidade do grau de absenteísmo, algumas conclusões interessantes podem ser levantadas. Uma delas diz respeito à menor incidência de mau comportamento entre os executivos — embora, nesse caso, deva-se repetir o alerta feito

anteriormente a respeito da dificuldade de definir e medir absenteísmo executivo. Outra é a maior incidência de mau comportamento nos órgãos governamentais, seja especificamente nas repartições públicas, seja no setor de transportes e serviços públicos, os quais, quando não são estatais, carregam uma cultura de anos e anos de propriedade pública. Além disso, o absenteísmo cresce com a idade, mas em decorrência exclusivamente de problemas médicos; ao contrário, o que se poderia aproximar mais do mau comportamento nesse caso, que são as ausências por problemas que não os médicos, atingem seu auge em funcionários entre 20 e 24 anos de idade — quando, em média, não são suficientemente velhos para terem que sustentar uma família, nem suficientemente novos para estarem ainda aprendendo a lidar com a pressão nas organizações. Finalmente, ele também é maior entre as mulheres — e o que se poderia explicar em grande parte pelas licenças-maternidade perde o sentido quando se analisa que a taxa é maior entre as mulheres tanto por problemas médicos quanto por outros problemas, levando a crer que ainda é muito relevante o papel da mulher no cumprimento de funções domésticas, particularmente no cuidado com os filhos.

		Percentual de horas perdidas devido a absenteísmo		
		Total	Problemas médicos	Outras razões
Por ocupação	Executivos e especialistas	1,5%	0,9%	0,6%
	Técnicos e administrativos	2,3%	1,6%	0,7%
	Vendedores	1,6%	1,1%	0,5%
	Prestadores de serviços	2,3%	1,7%	0,6%
	Operários	2,0%	1,6%	0,4%
	Outros	1,7%	1,3%	0,4%
Por indústria	Agricultura, mineração e construção civil	1,5%	1,2%	0,3%
	Manufatura	1,9%	1,4%	0,5%
	Transportes e serviços públicos	2,2%	1,7%	0,5%
	Atacado e varejo	1,7%	1,2%	0,5%
	Finanças	1,8%	1,1%	0,7%
	Demais serviços	1,9%	1,2%	0,6%
Por idade	Governo	2,2%	1,5%	0,7%
	16 a 19 anos	1,3%	0,8%	0,4%
	20 a 24 anos	1,8%	1,1%	0,7%
	25 a 34 anos	1,9%	1,3%	0,6%
Por sexo	35 a 44 anos	2,1%	1,8%	0,3%
	45 anos ou mais	2,1%	1,8%	0,3%
Por sexo	Homens	1,4%	1,1%	0,3%
	Mulheres	2,6%	1,7%	0,9%
Total		1,9%	1,3%	0,6%

Figura 9. Percentual de horas perdidas devido a absenteísmo em 2002 nos Estados Unidos. Adaptado de US BUREAU OF LABOR STATISTICS (2003).

No Brasil as fontes são menos abundantes, mas podem ser aproveitados alguns relatórios, levantamentos e estudos que dizem respeito às questões da corrupção (entendida como uma ação antiética externa, da empresa diante da sociedade, em especial o governo e os políticos) e, mais particularmente, a fraude (entendida como a apropriação indevida de ativos ou produtos da organização, muito similarmente à classificação de maus comportamentos apresentada na Figura 8). Uma pesquisa com diversas empresas brasileiras realizada pela KROLL (2002), por exemplo, mostra que 65% delas dizem já ter sido vítimas de fraude, principalmente por conta da ausência de controles internos (68% das respostas). Embutida nesses resultados está a idéia de que a fraude possa ser totalmente combatida com mecanismos mais e mais estreitos de supervisão, numa apologia ao panóptico corporativo já citado. O mais curioso é que, mesmo com os controles internos já disponíveis, 73% das fraudes continuam a ser descobertas através da denúncia de funcionários, fornecedores, subcontratados e clientes e que, após a descoberta, a ação mais freqüentemente tomada é a sumária demissão do envolvido (86%), e não necessariamente a adoção de controles internos (58%) — muito dessas demissões são sem justa causa, o que se explica pelo medo de as empresas revelarem suas fragilidades ao mercado (FOLHA DE SÃO PAULO, 2000). Outra pesquisa (KPMG, 2002), a propósito, mostra que a maioria dos entrevistados (63%) credita o aumento na incidência de fraudes na sua empresa à perda de valores morais e sociais — como se, retomando o que foi dito na introdução, o mundo estivesse sendo, neste momento, acometido por uma onda de vícios jamais vistos. E a maneira de combatê-los é, novamente, a melhoria infinita e sucessiva dos controles internos (84%).

Essas e outras análises, ressalvados os comentários feitos anteriormente, permitem trazer alguma luz adicional à questão da universalidade do mau comportamento. Realmente, ele parece manter uma certa homogeneidade de incidência entre diversos tipos de países, empresas, indústrias e empregados, sendo que as diferenças se explicam mais por contingências específicas que por algum fenômeno que pudesse explicar uma variação maior que a verificada. Uma pesquisa sobre o perfil do fraudador (GOMES, 2002), por exemplo, indicou que eles são de todas as idades, embora haja uma certa concentração na faixa de 36 a 40 anos (41,72% dos casos) e seja reconhecido pelo autor que as formas de atuação são distintas (os mais jovens arriscam-se mais vezes em pequenas transações, ao

passo que os mais experientes têm um único alvo, embora bem maior). Nesses flagrantes, argumenta o autor, os fraudadores quase sempre justificam seus atos dizendo que passavam por dificuldades financeiras e que não consideravam justa a remuneração que recebiam da empresa.

IV.3.b. Os códigos de conduta no Brasil

Anteriormente foi comentado que os códigos de conduta são uma ferramenta imprescindível na análise do caráter ético, ou antiético, do mau comportamento organizacional. No entanto, de que forma as empresas, particularmente no Brasil, têm se preocupado em estabelecer um conjunto de regras suficientemente claras e viáveis para regular e padronizar a conduta e a expectativa de conduta de seus funcionários? De que forma têm se organizado para combater a disseminação e a universalização do mau comportamento? Diversas empresas têm, recentemente, divulgado códigos de conduta internos para uma grande diversidade de públicos e objetivos. Parte deles, por exemplo, se destina prioritariamente ao público externo (e não necessariamente são divulgados aos empregados de maneira uniforme) e, nesse sentido, almeja construir uma imagem condizente com os seus anseios empresariais ou, pior, reconstruir uma reputação demolida por flagrantes de atos nocivos à sociedade. Com efeito, quase todos os códigos de conduta encontrados têm uma preponderância de temas relacionados à chamada responsabilidade social, que invariavelmente se resume ao cuidado com os diversos públicos externos afetados pela operação das empresas, sejam eles clientes, governantes, populações vizinhas, comunidades carentes e assim por diante; muitos deles são frutos de trabalhos de consultorias especializadas que trazem à tona práticas usadas em outras indústrias e países, procurando adaptá-las às necessidades e características de cada organização — o Instituto Ethos, por exemplo, publica uma cartilha de orientação à confecção de códigos de ética (que incluem a questão da conduta) organizacionais (ETHOS, 2000). Todavia, o que esses códigos têm a dizer ao seu próprio público interno, numa tentativa de reduzir a incidência de mau comportamento que, da mesma forma que uma imagem abalada, pode ser extremamente prejudicial à rentabilidade de um negócio?

Foram analisados cinco códigos de ética de empresas diversas operando no Brasil, todos abertamente divulgados na Internet: uma do setor de energia elétrica; uma do ramo de automação bancária; uma mineradora; uma representante da indústria petroquímica; e uma instituição financeira. A primeira cartilha, com a ressalva de não se autoproclamar um código de ética ou de conduta como as demais (embora a página da Internet da qual se extraiu assim o diga), é a mais genérica; de qualquer maneira, ela dedica grande parte de si à questão da relação com os colaboradores, e faz questão de incluir funcionários de empresas terceiras. Finalmente, deixa claro que a questão ética é por muitas vezes de análise grandemente complexa, sugerindo canais internos para esclarecimento de dúvidas. No texto da segunda empresa, o capítulo de relações no ambiente de trabalho não se destaca em relação aos demais e, além disso, se restringe a funcionários com vínculo empregatício com a empresa; mas vale destacar uma declaração de ciência, na última página, que deve ser assinada pelo funcionário e entregue à empresa. O código da terceira empresa, por sua vez, é o que mais dedica espaço ao capítulo que ela denomina de relações com os empregados, destacando um outro capítulo inteiro ao procedimento de esclarecimento de dúvidas; no entanto, não está livre de questões um tanto dúbias, como por exemplo quando diz que não é permitido aos empregados o exercício de atividades conflitantes com os interesses corporativos, embora atividades didáticas e trabalho voluntário sejam autorizadas pela empresa. Isso significaria que essa organização permitiria a administração de aulas durante o expediente de trabalho? O código da quarta empresa também dedica bastante espaço à questão da conduta de e com funcionários, incluindo um artigo sobre a aparência pessoal (ainda que um tanto genérico e de difícil aplicação). Finalmente, o documento da quinta empresa, apesar de localizar a relação com os funcionários em primeiro lugar, é quase tão genérico quanto o da primeira, resultando em regras quase ineficazes, de aplicação bastante difícil.

O que se pode concluir é que, apesar de certas diferenças encontradas aqui e ali, os códigos se assemelham bastante entre si, principalmente no destaque a preceitos bastante bem-vindos no seio da sociedade, como o respeito ao meio ambiente, o repúdio absoluto ao desrespeito às leis, à sonegação, às propinas e ao suborno, e a promessa de uma diversidade maximamente possível no recrutamento de pessoal. Mais particularmente, na questão do trato entre patrões e funcionários, novamente as diferenças são bastante sutis, com todas as

empresas almejando um ambiente bastante harmonioso e justo. Naturalmente, preceitos como esses podem ser entendidos como universais o bastante para poderem constar nos códigos de conduta das empresas mais diversas, mas é bastante interessante notar a quase absoluta ausência de fatores diferenciadores, como se as empresas atuassem em ramos de atividade bastante próximos, ou pior que isso, como se fosse possível constatar que as mais variadas empresas de um mercado detêm ambientes de trabalho igualmente harmônicos, justos, hospitaleiros e recompensadores.

IV.3.c. Clima ético no Brasil

Qualquer medida que se pretenda a avaliar a ética e o mau comportamento em organizações se proporá, certamente, a uma tarefa difícil e não isenta de questionamentos — afinal, seja pela subjetividade das questões envolvidas, seja pela imprecisão dos instrumentos de medida (quase sempre questionários aplicados a distância), a precisão dos dados levantados e as conclusões subseqüentes se revelarão bem mais deficientes que os que podem ser alcançados em outros campos do conhecimento empresarial. Mas, além disso, parece haver uma dificuldade adicional na interpretação dos levantamentos de indicadores éticos nas empresas, particularmente as brasileiras, que é uma idéia pré-concebida a respeito do que deveria ser considerado bom e mau numa organização. Não se questiona o caráter útil dessas melhores práticas de gestão ética, se é que poderiam ser chamadas desse modo, como ferramentas para orientar uma empresa que deseja alinhar suas práticas internas às de pares suas cujas políticas, seja por comparação internacional, seja por resultados factuais apresentados, são consideradas excelentes. Exemplo de pesquisa com essas características, com a devida excelência naquilo a que se propõe, é a promovida pelo Instituto Ethos (ETHOS, 2002a, por exemplo). Contudo, não se pode afirmar que uma empresa é mais ética do que outra porque usa esta ou aquela política, por exemplo, de gestão participativa — o que se pode dizer, no máximo, é que a empresa citada aplica uma técnica com resultados mais ou menos reconhecidos sobre sua lucratividade e a postura de seus funcionários. A ética, como se disse, está mais ligada à relação entre contratos firmados e conduta percebida: se ficou claro desde o início que a gestão seria

pouquíssimo participativa e os empregados aceitaram essa condição, não há por que se falar em conduta antiética por parte da organização.

Diferentemente, uma pesquisa realizada por ARRUDA e NAVRAN (2000) ajuda a trazer luz sobre o assunto. Esse estudo se baseia no chamado modelo de Navran, segundo o qual “a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e as exigências da organização em relação ao sucesso” (p. 28). Essa congruência definiria o que esses pesquisadores definiram como clima ético de uma organização, traduzido pela percepção recíproca que empregados e empregadores ostentam em relação à identificação das crenças e valores de cada um para atingir o sucesso e a elevação. Se, para haver mau comportamento, é preciso que haja tanto uma expectativa por parte da empresa e dos gerentes quanto a frustração dessa mesma expectativa por parte dos funcionários, o clima ético é uma variável que permite a medição ao menos indireta e parcial (no sentido de completude) do mau comportamento justamente porque atua na primeira dessas componentes, aferindo a precisão e a coerência com que as regras são estabelecidas, mantidas e desenvolvidas.

Infelizmente, há certa escassez no Brasil de estudos que tragam mais luz sobre a segunda das variáveis citadas anteriormente, que é a frequência com que as expectativas gerenciais, por mais que estejam bem estabelecidas, mantidas e desenvolvidas, sejam frustradas pelos demais funcionários, o que caracterizaria uma aferição mais direta e completa do fenômeno do mau comportamento organizacional. De qualquer maneira, para aferir a parte do clima ético, os autores acima mencionados arrolam onze indicadores suscetíveis de medição que se converteriam em ingredientes fundamentais do clima ético de uma organização, a saber:

- **1. Sistemas formais:** a existência de regras de conduta, a clareza com que elas são comunicadas e interpretadas e o rigor com que elas são aplicadas. Esses sistemas consistiriam no que se poderia chamar conjunto de conceitos éticos, ou valores éticos, da organização.
- **2. Mensuração:** a objetividade, a precisão e a representatividade do sistema de acompanhamento do desempenho dos funcionários perante os sistemas formais de regras descritos anteriormente.

- **3. Liderança:** a coerência entre as mensagens apregoadas pelos líderes e o comportamento que eles mesmos praticam no dia-a-dia.
- **4. Negociação:** a integração dos valores da empresa com os mecanismos de negociação, de forma que esta não se traduza invariavelmente por uma situação-fim de ganha-perde para os funcionários não-executivos. Quando este indicador não está presente com a devida força, as negociações internas são invariavelmente decididas em favor do mais forte, à revelia dos valores apregoados corporativamente.
- **5. Expectativas:** a clareza das expectativas dos funcionários em relação às suas chances de sucesso profissional naquela organização, em coerência com os valores desta última.
- **6. Consistência:** a universalidade dos conceitos éticos da empresa, aplicáveis a qualquer situação, momento, local e nível hierárquico.
- **7. Chaves para o sucesso:** a existência de objetivos estabelecidos para o sucesso da organização, o grau de compartilhamento dessa informação com todos os funcionários e a coerência dos mesmos com os valores éticos da organização.
- **8. Serviço ao cliente:** a coerência entre os padrões éticos impostos aos funcionários e as políticas de atendimento aos clientes da organização. É difícil, por exemplo, aspirar a um atendimento cordial aos clientes se, internamente, os funcionários passam por maus tratos.
- **9. Comunicação:** a eficiência dos canais de comunicação interna em informar os valores éticos da organização e, particularmente, em solucionar dúvidas que possam surgir em situações complexas ou ambíguas.
- **10. Influência dos pares:** o grau de aderência dos líderes informais da organização às regras de conduta. Esses líderes informais têm elevado grau de influência sobre os seus pares, e, portanto, é de interesse da organização identificá-los e cuidar para que não se tornem exceções às regras.
- **11. Consciência ética:** o grau de proteção do desempenho dos funcionários em relação a aspectos políticos (como o nepotismo e o suborno), de abuso de poder (como no caso do assédio sexual) e de práticas ilegais (como no

caso da falsificação de resultados contábeis), entre outras. Essas práticas, por afrontarem os códigos de ética usuais das pessoas, constituem (até mesmo no caso extremo de constarem dos sistemas formais da empresa) um grande entrave ao desenvolvimento profissional.

Empresa	Indicador											Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	5,3	5,3	5,3	5,6	5,7	5,6	6,0	6,2	5,5	5,6	5,3	5,6
2	4,6	4,5	4,6	5,2	4,9	5,1	4,9	5,5	5,4	4,7	5,0	4,9
3	5,1	5,3	4,8	5,4	5,2	5,3	5,2	5,7	5,7	5,3	5,0	5,3
4	4,4	4,7	4,9	5,5	5,2	5,3	5,5	5,7	5,2	5,1	5,2	5,2
5	4,5	4,4	4,6	5,1	4,7	4,9	4,9	5,2	4,7	4,8	4,8	4,8
6	4,0	4,4	4,5	5,0	4,9	4,9	5,0	5,5	4,7	4,6	4,9	4,8
7	3,4	3,3	3,6	3,8	3,4	3,5	3,6	4,5	3,4	3,8	4,9	3,7
8	4,8	5,0	4,9	5,3	4,9	5,2	5,3	5,5	5,3	5,0	4,7	5,1
9	4,2	4,1	4,0	4,6	4,6	4,2	4,8	5,2	4,7	4,8	4,4	4,5
10	5,4	5,5	5,4	5,7	5,5	5,9	5,6	6,1	6,0	5,6	5,6	5,7
11	4,8	4,9	4,9	5,6	5,2	5,5	5,3	5,5	5,3	4,8	5,3	5,2
12	5,4	5,5	5,2	5,8	5,6	5,8	5,7	6,0	6,0	5,4	5,4	5,6
13	4,1	4,4	4,3	4,7	4,7	4,5	4,9	5,5	4,7	4,6	4,5	4,6
14	5,8	5,8	5,5	5,9	5,6	6,1	5,8	6,3	6,1	5,6	5,4	5,8
15	4,2	4,1	4,4	4,6	4,6	4,3	4,7	5,0	4,6	4,7	4,4	4,5
16	5,4	5,3	5,2	5,8	5,7	5,9	5,8	6,0	5,9	5,4	5,7	5,6
17	4,5	4,4	5,0	5,4	5,2	5,2	5,4	5,6	5,3	5,0	5,1	5,1
18	4,4	4,7	4,7	5,3	5,1	5,6	5,4	5,6	5,1	5,1	5,4	5,1
19	3,4	3,8	3,8	4,6	4,4	4,5	4,4	4,2	3,6	3,6	4,6	4,1
20	5,2	6,0	5,0	5,9	4,7	6,0	4,4	5,4	5,9	4,4	5,4	5,3
Média	4,6	4,6	4,8	5,2	5,0	5,2	5,1	5,5	5,2	4,9	5,0	5,0

Figura 10. Resultados de pesquisa de clima ético em 20 empresas brasileiras, entre 1997 e 1999. Adaptado de ARRUDA e NAVRAN (2000).

Aplicando questionários a um grupo de 20 empresas brasileiras por três anos consecutivos, os autores chegaram aos resultados, por indicador, expostos na Figura 10. Os questionários foram confeccionados com respostas cujo valor variava de 1 a 7, sendo que médias entre 1 e 3 eram consideradas inaceitáveis, médias entre 4 e 5 eram consideradas razoáveis e médias entre 6 e 7 eram consideradas excelentes. Nota-se, então, uma razoável variação nos resultados entre as diversas empresas, cuja média final vai de 3,7 a 5,8. O oitavo indicador (que se refere à coerência entre tratamento ao cliente e tratamento aos funcionários) foi aquele em que as empresas analisadas se desempenharam, na média, melhor; no outro extremo, porém, nota-se uma séria deficiência nos dois primeiros indicadores, os quais são, como poderia se supor, bastante básicos: uma empresa que não deixa suas regras éticas suficientemente claras e não organiza um sistema de incentivos com resultados que possam ser mensurados da maneira mais objetiva possível a pouco

poderiam, em tese, aspirar em termos de clima ético. Isso poderia fazer supor, numa análise ainda superficial, que certos problemas éticos, e que ocasionariam mau comportamento organizacional posterior, são bastante disseminados nas empresas brasileiras justamente por que lhes falta partir de uma política interna que valorize a ética e a conduta claramente definidas nas relações entre patrões e empregados.

Essas empresas brasileiras, porém, parecem desafiar a lógica dessa argumentação: apesar de mal preparadas na base, até que conseguem, na média final, um resultado que poderia ser considerado satisfatório. Seria esse um sinal de que o conturbado ambiente empresarial brasileiro produziu uma espécie de funcionário capaz de encontrar conforto ético nas relações informais mesmo sob um arcabouço formal precário? Ou de que a postura um tanto acomodada diante da falta de normas que regulem a conduta acaba por amparar um sistema de incentivos em que vale um pouco de tudo e, nele, estejam todos razoavelmente felizes?

IV.3.d. A universalidade da discussão do mau comportamento

Como foi visto, o mau comportamento, a partir das pesquisas apresentadas, e com as ressalvas já feitas, tem características que o conduzem a uma certa universalidade — pequenas variações podem existir nos processos usados pelos indivíduos, nos fins imediatos e na forma como ele transpõe para a empresa, mas elas são mais nuances do que características que distanciem um do outro. As razões para isso mereceriam uma análise mais aprofundada, mas, pelos dados apresentados, pode-se argumentar que elas em parte assentam-se no esvaziamento (ou na homogeneização) dos códigos de conduta empresariais, o que acaba por se refletir em indicadores de clima ético freqüentemente decepcionantes. No entanto, de forma a retomar conclusões apresentadas anteriormente, o restante do mau comportamento não se assenta exatamente nessas questões, mas na sua característica inata ao ser humano, o qual se sujeita a um controle organizacional em troca de expectativas que incluem, mais que uma remuneração, anseios de reconhecimento e auto-realização.

Nesse sentido, a universalidade do mau comportamento não seria resultado de uma falha na conduta gerencial das empresas (embora possa estar sendo reverberada por conta disso), mas pela própria impossibilidade de controlá-lo. Se o mau comportamento é incontrolável e se as características de conflito e necessidades mal atendidas que estão por trás deles podem ser encontradas numa grande diversidade de perfis profissionais, então no limite ele tenderá a ser também universal, e a maior parte das análises perde o sentido prático. Não obstante, o tema continua a ser discutido e não será surpresa para os defensores mais arraigados dessa corrente que em algum momento o conhecimento científico dê um salto quântico, levando as organizações a um ineditismo no sucesso com que gerenciam seus recursos humanos na direção da máxima produtividade. Por ora, porém, essa discussão sobre o mau comportamento, além do mau comportamento em si, ainda está em fase de se provar ela mesmo universal.

V. CONCLUSÕES

Como se percebeu, comportar-se mal e ir contra a ética pode significar ir contra a própria eficiência da organização — o que vem bem a calhar em termos da origem da ética, que é justamente a busca do bem, universal e comum. Em outras circunstâncias, certamente não haverá tal correlação, significando dizer que o bem da organização, pelo menos no curto prazo, se afasta bastante da concepção de bem coletivo. Esses, não seria nem preciso dizer, são os casos mais difíceis de serem tratados; quando não envolvem o desrespeito a leis estabelecidas (caso das agressões ao meio ambiente, em certos países), simplesmente não há punição aparente aos que se comportam mal, embora elas, em se tratando de procedimentos antiéticos, invariavelmente apareçam no longo prazo. Não havendo punição aparente, numa abordagem behaviorista, os mal-comportados sentem-se bem-sucedidos, e junto com seus pares tendem a repetir suas ações. Esse é justamente um desafio dos estudos de ética e mau comportamento — faz sentido supor que as pessoas sempre realizarão abstrações que as permitam avaliar o comportamento mesmo quando não vêem os seus resultados? Para isso, talvez, se precisasse revestir a ética de significado religioso — isso, no entanto, como é sabido, pode trazer consequências indesejadas. Escolher entre o fanatismo religioso e o fanatismo racional curto-prazista talvez seja como se dedicar a jogos de azar — apesar de certo prazer e certo sentimento de salvação, o participante sempre vai perder.

Não há problema em questionar a ética de uma empresa: ela pode e deve ser discutida entre empregados, executivos ou não, e acionistas. Talvez o problema ético mais grave seja o de desrespeitá-la (sabendo-se com isso desobedecer a um desejo dos acionistas) e manter esse comportamento oculto, mesmo que com o objetivo de defender princípios éticos particulares. Naturalmente na prática muito raramente certas leis e preferências éticas são escritas, fazendo com que esses acionistas possam ser mais condescendentes com desrespeitos como o mencionado. Não se pode questionar a

importância de saber que contratos (explícitos ou implícitos) as pessoas estão assinando ao entrar nas empresas — bem ou mal, eles têm a sua razão de existir, nem que seja a própria longevidade da empresa —, mas também as ocasiões em que os seus fundamentos são passíveis de discussão fundamental. Nesse sentido, ruim é que os empregados tenham que continuar a, até mesmo em favor do sucesso da empresa, ultrapassar os semáforos vermelhos à noite, num retorno a um exemplo mencionado anteriormente, por acharem justo mas sentindo grande medo de serem flagrados.

Jogar a ética no limbo é perigoso para as empresas. As sociedades, ao tratar dos temas éticos, pelo menos já dispõem, normalmente, de um código civil e um código penal e nortearem a conduta dos seus cidadãos — essas leis nada mais são que códigos de conduta que prevêem punições à transgressão. É um alento notar que cada vez mais empresas passam a confeccionar e apresentar, a seus empregados, códigos de conduta internos. Entretanto, esses códigos de conduta de empresas continuam a ser muito parecidos entre si. Nos Estados Unidos, por exemplo, Mark SCHWARTZ (2002, p. 27) menciona que 90% das grandes empresas detêm um código de ética, além de 85% das grandes empresas no Canadá, 57% no Reino Unido, 50% na Alemanha e 30% na França — mas principalmente para evitar problemas legais e trabalhistas e para promover sua imagem perante o público. Ora, as empresas sempre são muito diferentes entre si, seja em termos de culturas, de valores, de tratamento de seus empregados e assim por diante — portanto, simplesmente não podem partilhar dos mesmos valores éticos. Talvez tenha sido criada uma cultura de valores éticos empresariais que seriam mais ou menos universais, resumindo a ótica capitalista de produção, que preconiza a produtividade, e recheando-os de alguns termos politicamente corretos no que diz respeito ao tratamento dos clientes, da sociedade, do ambiente e, por último dos empregados.

Se não há certeza de que a ética e, por consequência, o mau comportamento organizacional estão jogados no limbo, pelo menos há que se constatar que ambos estão na berlinda. Trata-se de questões fundamentais o suficiente para ditar os rumos, os sucessos e os fracassos de entidades empresariais que, cada vez mais, desenvolvem e expandem seus negócios numa grande mistura de mercados consumidores, interesses e atores, sejam eles complexos por seu alto nível de exigência (mire-se a pressão exercida por organizações não-governamentais e afins), sejam eles complexos por sua diversidade (mire-se as

diferenças culturais de povos e governos nos países em que uma empresa multinacional atua), sejam eles complexos pela competitividade no mercado de trabalho (que, ao lado da perda da fidelidade corporativa de anos e anos a fio, comum no passado, faz com que sejam mais freqüentes as trocas de emprego, incluindo aquelas baseadas em incompatibilidade de valores), sejam eles complexos porque apenas muito recentemente as empresas passaram a tratar com maior seriedade essas questões. O fato de essas questões serem importantes e passarem a ser tratadas com grande abrangência não deveria, porém, servir para que as questões fundamentais permanecessem em silêncio. O mau comportamento, por exemplo, tem que ganhar ares mais complexos do que tradicionalmente tem sido a regra: ele (na definição apresentada) não somente está longe de ser necessariamente antiético como também, muitas vezes, é fundamental para o sucesso da empresa em termos de inovação e outros. O autoritarismo mencionado na sua definição é, portanto, extremamente prejudicial, até porque a tradicional distinção entre vícios e virtudes mencionadas na introdução perde um tanto do seu sentido num mundo pós-moderno, migrando para o formato de amálgama também citado. E, além disso, mesmo quando o mau comportamento é realmente improdutivo e indesejável, certas panacéias e arroubos de supervisão extremada não necessariamente darão conta do problema pela natureza inata, incontrolável e um tanto sutil deste: a universalidade do mau comportamento faz com que, na verdade, em muitos casos as empresas devessem preferir considerá-lo um custo, nos mais diversos sentidos, inerente à sua área de atuação. A partir daqui, estudos que almejassem descrever como os vários tipos de mau comportamento podem ser inseridos, como custo ou como receita, no dia-a-dia da empresa seriam extremamente bem-vindos — assim como aqueles que trouxessem mais dados empíricos a uma área em que eles são reconhecidamente escassos.

De qualquer maneira, é de se esperar que, mesmo que resolvidas as questões da ética e do mau comportamento nas empresas, persista ainda pelo menos um problema, o qual também mereceria análise mais aprofundada: o de as pessoas se empregarem em determinadas empresas (mesmo intimamente questionando, até radicalmente, os preceitos éticos lá preconizados) apenas por conta de salário, benefícios, status social e outras vantagens. RUSHTON (2002, p. 138) mostra uma pesquisa entre gerentes britânicos segundo a qual eles não estão propensos a realizar essa troca: 82% deles não trabalhariam em organizações em cujos valores não acreditassem. Há que se questionar, porém, se esse

comportamento manifesto se reflete realmente na prática, principalmente em situações de maior pressão sobre os níveis de desemprego e entre os funcionários não-gerenciais — os quais, normalmente, ostentam empregabilidade bastante menor. O mesmo autor ainda cita que em empresas amplamente baseadas no conhecimento (ou capital intelectual) de seus empregados, uma classe de organização em pleno florescimento, há uma preocupação extrema em atrair e reter os melhores talentos — estejam eles de acordo com os preceitos éticos e os códigos de conduta organizacionais. Isso, porém, cria uma situação praticamente insolúvel: nas empresas dessa classe, que precisam reter seus talentos a quase qualquer custo, passa a haver uma tendência de subestimar os valores éticos e substituí-los por recompensas financeiras.

Talvez isso mostre, pelo menos em parte, o quanto a ética, que em princípio deveria ser benéfica, numa visão platônica, ao comportamento dos funcionários, é desvalorizada pelos mesmos. Se os próprios funcionários são os primeiros a desprezá-la, nada mais natural que a definição do que é e do que não é mau comportamento seja jogada no mesmo limbo ético mencionado acima, e que os próprios funcionários saiam como primeiros prejudicados num ambiente em que predomine a arbitrariedade gerencial. Como se vê, continua sendo bastante atual e pertinente a discussão, para todas as pessoas, empregados incluídos, sobre o que é e o que não é mau comportamento, o que é e o que não é ético.

VI. BIBLIOGRAFIA

- ACKROYD, Stephen; THOMPSON, Paul. *Organizational misbehaviour*. 1ª edição. Londres, 1999.
- ALLPORT, Gordon W.; POSTMAN, Leo. *The psychology of rumor*. Nova York: Henry Holt and Company, 1948. Apud CARDOSO (1995).
- ALVES, Terciane. Debate sobre ética influencia carreiras. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. Ce-1, 9 de março, 2003a.
- ALVES, Terciane. Crise intensifica debate sobre ética nas empresas. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, p. B-9, 28 de julho, 2003b.
- ARCHER, Earnest R. The myth of motivation. *Personnel administrator*, dezembro de 1978. [S. l.] Material traduzido para o português por Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, para uso interno em cursos na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: junho de 1989.
- ARROW, K. *Social choice and individual values*. Nova York: Wiley, 1951. Apud CAMPBELL *et al.* (2002).
- ARRUDA, Maria Cecília C.; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. *RAE — Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, julho a setembro, 2000.
- ARRUDA, Maria Cecília C.; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALDAMUS, G. *Efficiency and effort: an analysis of industrial administration*. Londres: Tavistock, 1961. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- BERGAMINI, Cecília W. Notas de aula da disciplina Psicodinâmica Motivacional e Liderança, do curso de Mestrado Profissionalizante em Administração da Escola de

- Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Ministrada em 2003.
- BLIKSTEIN, Izidoro. Apresentação. In: BUYSENS, Eric. *Semiologia e comunicação lingüística*. 3ª edição. São Paulo: Cultrix, 1967. Apud CARDOSO (1995).
- BOK, Sissela. Whistleblowing and professional responsibilities. *New York University Education Quarterly*. Nova York, n. 2, p. 3, 1980. Citada por DUSKA (1988).
- CALVO, Adriana C. *O uso indevido do correio eletrônico no ambiente de trabalho*. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acesso em 1/setembro/2003.
- CAMPBELL, David; CRAVEN, Barrie; LAWLER, Kevin. Social welfare, positivism and business ethics. *Business ethics: a European review*. Oxford, v. 11, n. 3, p. 268-81, julho, 2002.
- CARDOSO, Marison S. *Rádio peão: estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações*. 1995. Tese (mestrado em administração de empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CHIRAYATH, Verghese; ESLINGER, Kenneth; DE ZOLT, Ernest. Differential association, multiple normative standards, and the increasing incidence of corporate deviance in an era of globalization. *Journal of business ethics*. Dordrecht, v. 41, n. 1-2, p. 131-40, novembro, 2002.
- CIMA (Consortio Iberoamericano de Empresas de Investigación de Mercado y Asesoramiento). *Estudio de opinión pública — Confianza en las instituciones*. CIMA: Buenos Aires, 2002.
- CIUDAD, Rafael G. *Historia sencilla de la filosofía*. 14ª edição. Madri: Rialpi, 1986.
- COATE, Charles J.; FLORENCE, Robert E.; KRAL, Kristi L. Financial statement audits, a game of chicken? *Journal of business ethics*. Dordrecht, v. 41, n. 1-2, p. 1-11, novembro, 2002.
- COHEN, David. Os dilemas da ética. *Exame*, São Paulo, ano 37, n. 10, edição 792, p. 34-43, 14 de maio, 2003.
- COLLINSON, D. L. *Managing the workplace: subjectivity, masculinity and workplace culture*. Berlim: William de Gruyter, 1992. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).

- CORVINO, John. Loyalty in business? *Journal of business ethics*. Dordrecht, v. 41, n. 1-2, p. 179-85, novembro, 2002.
- DAMÁSIO, Antônio R. *O erro de Descartes*. 2ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DE VRIES, Manfred F. R. K.; MILLER, Danny. *Unstable at the top: inside the troubled organization*. [S. l.]: Mentor, 1987.
- DEMOSTHENOUS, Max. The social responsibility of business: a review. The Flinders University of South Austrália. Adelaide: 2003.
- DITTON, J. *Part-time crime: an ethnography of fiddling and pilferage*. Londres: Macmillan, 1977. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- DITTON, J. *Contrology: beyond criminology*. Londres: Macmillan, 1978. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- DUSKA, Ronald. Whistleblowing and employee loyalty. In: BEAUCHAMP, Tom; BOWIE, Norman. *Ethical teory and business*. 3ª edição. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988. Apud CORVINO (2002).
- EDWARDS, P. *Conflict at work: a materialist analysis of workplace relations*. Oxford: Blackwell, 1986. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- ETHOS. *Formulação e implantação de código de ética em empresas — reflexões e sugestões*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.
- ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002a.
- ETHOS. *Responsabilidade social das empresas — Percepção do consumidor brasileiro*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002b.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Patrões preferem “abafar” golpes. *Folha de São Paulo*. Dezembro, 2000. Disponível em: <http://www.oliveiraneves.com.br/materias/mp_05dezA.htm>. Acesso em 1/setembro/2003.
- FOUCAULT, M. *Discipline and punish*. Londres: Allen and Unwin, 1977. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, Nova York, p. 122-126, 13 de setembro, 1970.

- GOMES, Marcelo A. C. *Segundo relatório sobre fraudes e abusos ocupacionais nas empresas do Brasil — 2002*. GBE Peritos & Investigadores Contábeis: [S. l.], 2002. Disponível em: <<http://www.gbe.com.br/relat%C3%B3rio%202002.html>>. Acesso em 2/setembro/2003.
- HARRIS, T. Franklin, Jr. *Corporate social responsibility: a dialogue*. Disponível em: <<http://www.libertyhaven.com/theoreticalorphilosophicalissues/economics/freeenterpriseandentrepreneurship/corporatesocialresp.html>>. Acesso em 24/mai/2003.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, janeiro, 2003. Publicado originalmente em 1968.
- HOSMER, LaRue Tone. *Moral leadership in business*. [S. l.]: Irwin, 1994.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n. 1, p. 127-, janeiro, 2003. Publicado originalmente em 1997.
- KNIGHTS, D.; VURDUBAKIS, T. Foucault, power, resistance and all that. In: JERMIER, J.; NORD, W.; KNIGHTS, D. (eds.). *Resistance and power in organisations*. Londres: Routledge, 1994. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- KOHLBERG, Lawrence. *The phylosophy of moral development*. São Francisco: Harper and Row, 1984. Apud MESQUIATI (2001).
- KPMG. *A fraude no Brasil — Relatório da pesquisa 2002*. KPMG Forensic: São Paulo, 2002.
- KROLL. *Fraude e corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado*. Kroll — The risk consulting company: [S. l.], 2002. Disponível em <<http://www.transparency.org>>. Acesso em 1/setembro/2003.
- KUNDA, G. *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Filadélfia: Temple University Press, 1995. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- LE MENESTREL, Marc. Economic rationality and ethical behavior: ethical business between venality and sacrifice. *Business ethics: a European review*. Oxford, v. 11, n. 2, p. 157-66, abril, 2002.

- LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion in management. *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n. 1, p. 97-106, janeiro, 2003. Publicado originalmente em 1969.
- MACINTYRE, Alasdair C. *After virtues*. 2ª edição. Notre-Dame: University of Notre-Dame Press, 1984. Apud MESQUIATI (2001).
- MANVILLE, Brook; OBER, Josiah. Beyond empowerment: building a company of citizens. *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n.1, p. 48-53, janeiro, 2003.
- MARS, Gerry. Chance, punters and the fiddle: institucionalized pilferage in a hotel dining room. In: WARNER, M. (ed.). *The sociology of the workplace*. Londres: Allen and Unwin, 1973. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n.1, p. 117-126, janeiro, 2003. Publicado originalmente em 1976.
- MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960.
- MESQUIATI, Luiz Fábio. *Estudo da emancipação da ética nas empresas: uma análise dos fatores determinantes do desenvolvimento ético*. 2001. Tese (doutorado em administração de empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. *Economics, organization and management*. 1ª edição. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1992.
- MISHRA, Jitendra. Managing the grapevine. *Public personnel management*, v. 19, nº 2, 1990. Apud CARDOSO (1995).
- MULKAY, Michael. *On humour*. Cambridge: Polity Press, 1988. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- MÜLLER, Andreas. Acabou a diversão. *Amanhã*, Porto Alegre, ano 18, n. 190, p. 22-7, agosto, 2003.
- MULLIGAN, Thomas. A critique of Milton Friedman's essay "The social responsibility of business is to increase its profits". Disponível em: <http://www.du.edu/~dwittmer/csr_hp/mulligan.htm>. Acesso em 24/mai/2003.
- NICHOLSON, Nigel. How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*. Boston, v. 81, n. 1, p. 57-65, janeiro, 2003.
- PEREIRA, Otaviano. *O que é moral?* [S. l.]: Brasiliense, [1991]. (Primeiros passos).

- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomics*. 5ª edição. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.
- PITELIS, Christos. On economics and business ethics. *Business ethics: a European review*. Oxford, v. 11, n. 2, p. 111-8, abril, 2002.
- POPE, Jeremy. *Confronting corruption*: The elements of a national integrity system. TI Source Book 2000. Transparency International: [S. l.], 2000. Disponível em: <<http://www.transparency.org>>. Acesso em 1/setembro/2003.
- ROBBINS, S. P., *Comportamento organizacional*. [S. l.]: LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- ROY, D. Sex in the factory: informal heterosexual relations between supervisors and workgroups. In: BRIANT, C. D. (ed.). *Deviant behaviour*. Chicago: Rand McNally, 1974. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).
- RUSHTON, Ken. Business ethics: a sustainable approach. *Business ethics: a European review*. Oxford, v. 11, n. 2, p. 137-9, abril, 2002.
- SALLES, Carlos Alcides. *Ética em negócios: economia e administração, a gênese da controvérsia*. 1998. Tese (doutorado em administração de empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- SCHNEEWIND, J. B. Modern moral philosophy. In: SINGER, Peter (org.). *A companion to ethics*. Oxford: Blackwell, 1996, cap. 12. Apud MESQUIATI (2001).
- SCHROEDER, Doris. Ethics from the top: top management and ethical business. *Business ethics: a European review*. Oxford, v. 11, n. 3, p. 260-7, julho, 2002.
- SCHWARTZ, Mark S. A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of business ethics*. Dordrecht, v. 41, n. 1-2, p. 27-43, novembro, 2002.
- SCHWARTZ, Michael. Peter Drucker's Weimar experience: moral management as a perception of the past. *Journal of business ethics*. Dordrecht, v. 41, n. 1-2, p. 51-68, novembro, 2002.
- SHIBUTANI, Tamotsu. *Improvised news: a sociological study of rumor*. Indianápolis: The Bobbs-Merrill Company, 1966. Apud CARDOSO (1995).
- SPROUSE, M. (ed.) *Sabotage in the American workplace*. São Francisco: Pressure Drop Press, 1992. Apud ACKROYD e THOMPSON (1999).