

O dono da bola – uma discussão sobre aspectos morais e éticos do comportamento individualista

He runs the show – a discussion about moral and ethical aspects of individualistic behavior

Eduardo de Britto –
eduardo.britto@ibge.gov.br

Mestre em Administração pela PUC-Minas. Pós-graduado em Sistemas de Informação

Editor Científico Responsável Prof^a Dr^a Denise de Castro Pereira. Departamento de Administração do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC-Minas

Resumo

O comportamento individual pode provocar situações em que o interesse coletivo fica prejudicado em detrimento de posições de disputas de poder ou de conflitos individuais não resolvidos. Os aspectos morais e éticos de tal comportamento, quando não tratados adequadamente pela empresa, sujeitam-se a se transformarem em modelos que podem se perpetuar de forma perniciososa a todos os *stakeholders*. O artigo apresenta uma situação hipotética em que um gestor, motivado por diferenças pessoais, dificulta o trabalho de toda uma área comandada por seu desafeto. A partir de tal cenário, são discutidas as relações morais e éticas envolvidas segundo as óticas da ética normativa e da ética de resultados. O objetivo do trabalho é suscitar a discussão quanto ao comportamento hipotético apresentado, servindo de base para trabalhos com alunos e material e apoio em treinamentos gerenciais.

Palavras-chave: Ética. Moral. Comportamento.

Abstract

Individual behavior can result in situations where the collective interest is harmed rather than positions of power struggles or unresolved individual conflicts. The moral and ethical aspects of such behavior, if not properly treated by the company, subject to become models that can be perpetuated so pernicious to all stakeholders. The article presents a hypothetical situation where a manager, motivated by personal differences, hampering the work of a whole area commanded by his adversary. Based on this scenario, we discuss the moral and ethical relations involved according to “normative ethics” and the “ethics of results”. The goal of this work is to set a discussion about the hypothetical behavior presented, serving as a base to work with students and material support in management training.

Keywords: Ethical. Moral. Behavior.



1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre ética no ambiente empresarial aflora com certa frequência, em geral induzida por eventos bastante diversos. É também comum que a ética seja analisada por dois pontos de vista distintos, um com foco no mercado, outro com foco nas questões internas vividas pelos funcionários.

Se, pelo lado dos funcionários e dirigentes, cada ação ou decisão tomada é imediatamente julgada pelas diversas pessoas afetadas por seus resultados, o mesmo rigor não ocorre, em forma de autocrítica, quando cada um tem que tomar suas próprias decisões e balizar suas próprias ações. O que se tem observado é o crescente número de abuso de poder (ou da força) por parte de detentores de posições importantes dentro das empresas.

A causa desse fenômeno talvez seja uma combinação da necessidade de sentir-se protegido, ou aprovado, por determinado grupo, aliada à provável incorreção das verdades pessoais de cada um e ao atual nível de pressão profissional imposto pela forma de viver e encarar a vida em tais organizações.

Pelo lado da alta gestão, o que se vê é a preocupação com a “bola da vez”, do modismo na administração. As empresas empenham-se em sinalizar ao mercado sua “preocupação” com a ética, buscando participar de iniciativas oficiais e participando de grupos de discussão; entretanto muitas escondem a verdadeira preocupação, que não é verificar se a empresa e seus funcionários exercitam efetivamente as condutas éticas, mas sim se a empresa está conseguindo “vender” a imagem de “empresa ética” para o mercado, a fim de capitalizar sobre sua imagem.

Assim, várias empresas criaram “códigos de ética”, os quais são impressos e distribuídos aos funcionários, sem um trabalho complementar que demonstre o real comprometimento para com os preceitos impressos, pois, ainda que estes sejam claramente ignorados, ou mesmo contrariados, nenhuma ação educativa é tomada. Os setores de Recursos Humanos não estão empreendendo ações de melhoria nesse sentido, quer seja pela própria inércia em capitanear uma grande movimentação sobre o assunto, quer pela inépcia em convencer a alta administração de sua real importância.

O que se pretende neste artigo é discutir, por meio da revisão teórica e de uma questão hipotética, como esse tipo de atitude pode provocar significativas perdas para as empresas e para as pessoas que com ela se relacionam.

Funcionários em postos importantes podem provocar dificuldades nas demandas de atendimento interno, e por vezes até de clientes, sem que os responsáveis por sua gestão tomem conhecimento do fato. Sabe-se que existem natural manipulação de recursos estratégicos e um comércio de interesses que não acontecem sem conflitos e que a decisão resultante do jogo de forças pode favorecer alguns e prejudicar outros; porém, quando importantes decisões podem ser tomadas tendo como motivação única os sentimentos pessoais em relação aos gestores de áreas ou de assuntos, desconsiderando-se o senso de responsabilidade para com a coletividade, ou pelo menos pelo balanceamento adequado das questões morais envolvidas nos problemas, de forma a agir eticamente, é hora de parar e pensar.

2 ÉTICA E MORAL

Faz-se necessária uma breve introdução sobre ética e moral, para a fornecer ao leitor menos familiarizado com a matéria uma base de sustentação das argumentações apresentadas pelo autor.

Segundo Pena (2000), é muito comum o uso dos termos ética e moral como sinônimos, quando na verdade não o são. Dessa forma, o autor nos diz que: “A moral é o conjunto de normas ou regras que regulam as relações dos indivíduos de um determinado grupo social, em um determinado contexto, isto é, seus costumes, seus padrões de comportamento” (PENA, 2000, p. 15). A constatação da existência de uma determinada moral, entretanto, não implica necessariamente, reflexão ética ou estudo da conveniência desse comportamento, ou seja, se ele é bom, ou não, e para quem. Ou nas palavras do autor: “O estudo da ética implica investigar os fundamentos e critérios que determinam o que convém” (PENA, 2000, p. 15). Ainda segundo Pena (2000), pode-se dizer que a ética é teórica, é reflexão, ao passo que a moral é prática.

Segundo Vázquez (1980), na vida real defronta-se com problemas práticos dos quais ninguém pode eximir-se. Para resolvê-los, os indivíduos recorrem a normas, cumprem determinados atos, formulam juízos e, às vezes, servem-se de determinados argumentos ou razões para justificar a decisão tomada ou os passos dados. A esse comportamento prático-moral, sucedeu, milênios depois, a reflexão sobre ele. Os homens não só agem moralmente,

como refletem sobre esse comportamento prático e o tomam como objeto de sua reflexão e de seu pensamento. Dá-se assim a passagem do plano da prática moral para o da teoria moral. Essa passagem, que coincide com o início dos pensamentos filosóficos, leva propriamente à esfera dos problemas teórico-morais ou éticos.

Assim, Vázquez (1980) diz que decidir e agir numa situação concreta é um problema prático-moral, mas investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual os atos estão sujeitos é um problema teórico, cujo estudo é competência da ética.

Ainda na mesma linha, Velásquez (1998) define a ética como sendo o estudo da moralidade: “Ética é a atividade de examinar os padrões morais de uma pessoa ou sociedade e questionar se esses padrões se aplicam às nossas vidas, se são razoáveis ou não”.

O Quadro 1 ilustra diferenças entre os conceitos.

Moral	Ética
- Etimologicamente, moral, do latim <i>morale</i> , significa conjunto de regras de costumes consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada.	- Simplificadamente, é um ramo da filosofia que lida com o que é moralmente bom ou mau, certo ou errado, ou que trata da conduta humana perante o ser e seus semelhantes.
- Conjunto de normas ou regras que regulam as relações dos indivíduos de um determinado grupo social, em um determinado contexto, isto é, seus costumes, seus padrões de comportamento.	
- Prática Moral	- Teoria Moral
- Não implica, necessariamente, uma reflexão ética.	- É uma reflexão sobre como se atua perante um problema moral.
- Decidir e agir numa situação prática.	- Investiga o modo como a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade dos atos.
- Cultural	- Universal

Quadro 1 – Comparativo Ética x Moral
Fonte: Elaborado pelo autor.

3 ÉTICA E EMPRESA

Segundo Lozano (1999), nos últimos anos tem-se constatado uma tendência cada vez maior de vincular a palavra “ética” à palavra “empresa”. Não cabe dúvida de que essa tendência pode responder a mais uma moda das que, de tempos em tempos, passam pelas



escolas de administração e pelos meios de comunicação. Essa percepção do autor, obtida através da constatação do crescimento do número de publicações, cursos e seminários, se complementa com a certeza de que há um objetivo específico que afeta simultaneamente a gestão das organizações e a ética aplicada: “[...] objetivo de explicar, tanto do ponto de vista conceitual como do ponto de vista operacional, como enfocar uma proposta ética adequada à realidade contemporânea das empresas e das organizações” (LOZANO, 1999, p.15).

A questão que se apresenta é se as empresas estão efetivamente preocupadas com a ética, e qual o motivo real de tal preocupação.

De George *apud* Vázquez (1980) ressalta que a maioria das empresas não se interessa pelo sentido acadêmico da ética, mas sim por inculcar uma moral convencional a seus trabalhadores. Essa informação confirma a percepção quando se questiona até onde vai o real interesse das empresas sobre o assunto.

Tratando sobre o assunto de valoração das empresas, Lozano (2002) deixa claro que, nos últimos anos, tem-se notado significativas propostas de valoração não só pelos resultados econômicos mas também por aspectos éticos. Todas as grandes consultorias mundiais estão empenhadas em trabalhar nas áreas de auditoria social e ética, sendo certamente esse um resultado sintomático da demanda das necessidades de seus clientes, no que se refere às questões éticas, sociais e meio-ambientais. Começa a ser comum que as empresas tragam junto a seu balanço anual as três dimensões: econômico, social e meio-ambiental.

Percebe-se que o caminho para uma preocupação ética real, liderada pelos interesses econômicos, mas com uma preocupação humanista efetiva com a questão, ainda está longe de ser alcançada, embora, nos estudos de Lozano (2002), o autor já expresse uma convicção de que se está num processo evolutivo crescente.

4 ÉTICA NA EMPRESA

A fim de discutir os problemas mais internos à empresa que se relacionam com a ética e a moral e como as pessoas lidam com o assunto, será introduzido um dilema moral hipotético, o qual poderia ser experimentado na vida real de uma empresa. Esse dilema será discutido à luz da ética.



Importante notar que a abordagem aqui apresentada foca a ética “na empresa”; e, segundo De George, as empresas não estão devidamente preparadas para tratar do assunto, embora, cada dia a mais, elas se vejam pressionadas a atender a essa nova demanda da sociedade.

As empresas não estão estruturadas para lidar com questões de moralidade e de valores, os seus gerentes não são treinados pelas escolas de administração para isso. Assim, muitas empresas têm enfrentado um novo dilema. Elas agora começam a sentir que devem responder a demandas que envolvem valores sociais, que devem levar em consideração questões morais nas suas deliberações, mas elas não sabem como fazer isto. (DE GEORGE, 1990, p. 5)

Segundo LOZANO (1980), pode-se dizer que, na sociedade contemporânea, a ação não pode se entender apenas como uma ação de indivíduos, ou exclusivamente individual. Cada vez mais as ações humanas são ações que se realizam nas empresas e organizações de todo tipo, e, em razão disso, as formas de vida, os valores, o tipo de sociedade, etc. são configurados especificamente por decisões que se tomam e que se põem em prática nas organizações. Tal problemática não pode ser tratada de forma individual, porque há uma dimensão coletiva que vai além das vontades individuais e na qual não se gosta de estar e com a qual não se identifica. Essa discussão é continuada pelo autor em seu estudo de Business Ethics, mas, para este artigo, basta a consideração sobre a inserção da problemática do coletivo.

Na busca de situar adequadamente indivíduo e empresa, veja-se o que diz Trevino:

O indivíduo vem para a organização com um nível particular de evolução moral cognitiva e outras características individuais. Mas a ação moral tem lugar em um contexto social e pode ser fortemente influenciado pelas variáveis situacionais. Portanto, a conduta ética, ou não ética, nas situações práticas não são simplesmente o produto de características individuais, senão que resulta de uma interação entre o indivíduo e a situação [...] A cultura organizacional também pode ter um papel importante no desenvolvimento moral dos membros da organização. (TREVINO *apud* VÁZQUEZ, 1980, p. 62).

Dessa forma, a empresa, como ambiente formador e desenvolvidor de comportamentos, deveria se eximir de participar ativamente das questões ligadas à ética e aos assuntos que se desenvolvem internamente? Assim procedendo, não corre o risco de incentivar comportamentos amorais, quando não antiéticos de seus funcionários?

Pelo exposto até o momento, pode-se afirmar que as condutas individuais não podem ser questionadas isoladamente do contexto, da moral e da cultura da empresa, mas também não é adequado que se escondam eventuais problemas pessoais, prático-morais ou éticos,



atrás do véu da dependência e da corresponsabilidade dos atores, deixando-se de explicitar as dificuldades e as falhas individuais, pois o ser humano é livre para exercer suas opções, ainda que essas sejam reduzidas por questões do ambiente.

5 A MORAL

Problemas éticos são também o de obrigatoriedade moral, isto é, o da natureza e fundamentos do comportamento moral enquanto obrigatório, bem como o da realização moral, não só como empreendimento individual mas também como empreendimento coletivo. (VÁZQUEZ, 1980, p. 9)

Veja-se uma situação hipotética. Como se sabe, uma boa parte das empresas tem sua estrutura baseada em normas, sejam elas explícitas, ou não, formais, ou não. Um fato inequívoco para uma boa administração, é que, dentro de uma mesma empresa, uma área cliente não pode sofrer boicote de uma área fornecedora, sob pena de as duas contribuírem para um mau atendimento ao cliente externo comum a ambas.

Como foi dito na introdução deste artigo, toda forma de conduta tomada é constantemente questionada pelos demais; isso se confirma em Vázquez:

[...] existem problemas práticos que se apresentam nas relações afetivas, reais, entre indivíduos, ou quando se julgam certas decisões e ações dos mesmos. Trata-se, por sua vez, de problemas cuja solução não concerne somente à pessoa que o propõe, mas também a outra, ou outras pessoas, que sofrerão as consequências da sua decisão e da sua ação. (VÁZQUEZ, 1980, p. 7)

Considere-se o caso em que dois importantes gestores de áreas, sendo um fornecedor interno do outro, apresentem restrições pessoais um para com o outro. Continuando a criação do quadro geral do estudo, o gestor “A” possui boa parte de suas atividades dependentes do gestor “B”. O gestor “B”, no entanto, apesar de demandado corretamente através dos meios estabelecidos pela empresa, comanda uma resistência silenciosa, atrasando o atendimento das demandas de “A” e provocando todo tipo de dificuldades para seu andamento. Nesse ínterim, o gestor “A” começa a ver seu trabalho inviabilizado ou severamente prejudicado pelo outro.

Considere-se uma situação desse tipo numa empresa de vendas de seguros, em que todos os seguros do grupo do gestor “A” sofrem esse tipo de ação, enquanto todos os do grupo do gestor “C”, sem problemas pessoais com o gestor “A”, são prontamente atendidos.



Considere-se, agora, que a capacidade de produção e de retorno do gestor “A” seja muito superior à do gestor “C”.

A questão que se propõe é verificar o comportamento do gestor “B” e as implicações de suas atitudes para com todo o restante da empresa, simplesmente por deter o poder de dar, ou não, andamento às demandas internas: é lícito utilizar o poder dessa forma? No longo prazo, essa prática não irá levar a empresa a uma situação de fragilidade externa?

Ainda que exista uma séria controvérsia pessoal entre os gestores de cada uma das áreas, certamente não seria moral condenar todos os *stakeholders* a perdas desnecessárias, incluindo aí acionistas e funcionários. Os primeiros estariam sujeitos a perdas financeiras e os segundos sujeitos a perda de condições de executar um bom trabalho, quando não à de seus empregos. Se fosse um fornecedor externo, a área cliente simplesmente o substituiria; logo, internamente, é preciso ter o mesmo respaldo, caso contrário estabelece-se um abuso de poder arbitrário e altamente questionável.

Uma das possibilidades, que se tratará neste artigo, é que, além de não ser moral, a ação também não seria ética, e a responsabilidade é, efetivamente, do agente da ação, embora compartilhada pela organização. A empresa não pode permitir que a situação permaneça, sob risco de vê-la perpetuada e copiada, o que levaria, com o passar do tempo, a um novo *status*, e então o abuso de poder faria parte de uma nova moral, uma vez que seria prática corrente, embora continuando a ser eticamente questionável.

6 O PROBLEMA E A ÉTICA

Apesar de pretender deixar clara a responsabilidade da organização, a discussão será focada no problema dos outros atores, no caso, os gestores envolvidos, pois estes são responsáveis por seus atos, independente de qualquer outra coisa, ou como diz VAZQUEZ (1980, p.91): “O problema da responsabilidade moral está estritamente relacionado, por sua vez, com o da necessidade e liberdade humanas, pois somente admitindo que o agente tem certa liberdade de opção e de decisão é que se pode responsabilizá-lo pelos seus atos”.

Mais objetivamente, focando o gestor cuja ação está sob discussão ética e lembrando que já foi discutida a questão moral, verifica-se que, analisando, primeiramente, sob a ótica da ética normativa, verifica-se que a conduta não nasce de princípios éticos, pois, segundo



Platão, antes de tomar uma decisão, o sujeito se pergunta se sua conduta está de acordo com os princípios éticos, entre os quais o mais importante é o “Bem”. Se assim for, ele está obrigado a agir. Caso contrário, está obrigado a não tomar aquela decisão. É desnecessário provar que a conduta ilustrada não faz parte do que se considera “Bem” pela teoria de Platão.

Sob a ótica da ética de resultados de Maquiavel (1996), é boa a ação cujo resultado é satisfatório. É ruim aquela cujo resultado é negativo. O que importa é o sucesso da ação política, não seus meios. Os resultados se impõem à ação mesmo que seja necessário violar algum princípio ético para o bem da coletividade, em um contexto de crise. Novamente, voltando ao caso proposto, não se encontra nenhuma situação em que o “bem da coletividade” tenha sido alcançado. Ao contrário, a coletividade está posta em risco pelo comportamento do agente.

Segundo Pena (2000), atualmente o que se observa é o pluralismo de valores e de abordagens éticas. O caráter universal e normativo da ética não encontra espaço em uma cultura que privilegia a autonomia pessoal e a absoluta liberdade de escolha da condução de sua vida privada. Segue-se uma personalização da ética: dependendo do paradigma de cada um, uma mesma realidade pode ser avaliada de forma diferente.

Ao inserir a questão na categorização da moralidade, Pena (2000) indica que, na moralidade adulta, o sujeito é capaz de se ver separado dos demais, ele busca compreender o sentido dos costumes de seu grupo e questiona as normas tradicionais, não por simples revolta contra a moralidade imposta, mas pela capacidade de pensar por si mesmo, em termos gerais e críticos. Mas essa capacidade de ver separado e a possibilidade de agir diferente são complementadas por uma característica importante: "Ao raciocinar sobre a razão de ser da escolha de suas condutas, a pessoa autônoma considera, inclusive, o bem comum, pois sabe da importância do bem-estar do próximo para sua própria felicidade" (PENA, 2000, p. 57).

Novamente, a questão do bem comum vem à tona para derrubar argumentações em favor de se inclinar pela consideração do caso como qualquer possibilidade ética. Resta considerar as variáveis pessoais que poderiam justificar o comportamento. Talvez, um começo se dê pela afirmação: “Quanto mais harmonizado interiormente o sujeito, mais integrada é a sua atuação no mundo. Do mesmo modo, se a pessoa não está bem, o mundo vai parecer-lhe igualmente confuso” (PENA, 2000, p. 80).

O uso do poder é relativamente comum hoje em dia, a afirmação de PENA apoia bem o estudo da situação proposta para o caso hipotético em estudo:

As relações sociais não são regidas por princípios racionais, nem expressam a harmonia que todos nós desejaríamos. Ao contrário, as relações entre pessoas são relações de interesses. Para realizá-las, os indivíduos procuram influenciar o comportamento dos outros, fazendo uso de táticas diversas, como barganhas, coalizões e manipulação de recursos estratégicos. [...] A questão da ética dos procedimentos administrativos no interior de um grupo não pode negar a realidade do poder. Seria ingênuo considerar que o estabelecimento de uma ética acabaria com as lutas por poder. (PENA, 2000, p. 98)

Antes de se apresentar a conclusão, é interessante reforçar os conceitos de poder e força. Faz-se necessário entender que ter poder não é fazer uso da força, mas ter a capacidade, o potencial de fazê-lo, se preciso. Força, por outro lado, é o exercício efetivo da influência através da coerção. O autoritarismo é o uso indiscriminado da força, é a aplicação da coerção de forma abusada, para fins que extrapolam a organização do grupo e sua ordem.

A atitude do gestor “B” assemelha-se ao comportamento infantil da figura do “dono da bola”, em que a criança que possui o brinquedo, frequentemente, dita as normas e até mesmo as altera durante a brincadeira, exclusivamente pautada em seu poder de “dono da bola”. Não se importa com suas decisões, se irão prejudicar os demais colegas ou mesmo a coletividade; a única coisa que importa, em sua mente infantil, é que a bola tem o poder, e faz uso da força para que a brincadeira continue, não raro, sendo aceitas suas imposições pelos demais, que não querem perder a fonte de prazer, propiciada pela bola, ainda que abrindo mão de suas convicções. Tal comportamento inspirou o título deste artigo.

7 CONCLUSÃO

Pelo lado da organização, algumas empresas ainda estão efetivamente voltadas para o *marketing* da ética e como isso pode beneficiá-las no mercado. Pelo lado dos funcionários, a mudança do foco da ética normativa para a personificação da ética moderna trouxe certa lacuna em que se encontram os “órfãos das normas”, que ainda são portadores de uma moralidade infantil ou adolescente, o que implica ações, de certa forma, fora da moral (pelo menos da moral adulta).

O caso proposto, inicialmente de fácil “julgamento” pela ética normativa e mesmo pela ética de resultados, ganha complexidade quando se admite que estratégias de poder são variáveis fundamentais dos procedimentos administrativos e do processo de tomada de decisões.



A situação só pode ser entendida como ética, ou não, à medida que se consegue identificar em que ponto a manipulação dos recursos estratégicos deixa de ser uma estratégia de gestão válida, para se tornar um autoritarismo sem sentido. Essa verdade, entretanto, é pessoal, e, assim, cada um a vê sob sua própria consciência e imagem. A questão do individualismo e do uso da força, entretanto, pesa contra a atitude, podendo ser o fiel da balança na análise da situação. Seria preciso que as motivações para a ação se pautassem mais nas situações da empresa do que nos problemas emocionais que se apresentam entre os envolvidos. Afinal, a felicidade humana depende de sua capacidade de tomar consciência de si mesmo e de participar do mundo, trabalhando para a realização de seus interesses. Ocorre que o interesse nunca é algo individual. O interesse em não se prejudicar deve ser acompanhado do interesse de não prejudicar ninguém.

A empresa, por sua vez, não pode ficar apática sobre as questões éticas que se apresentem como casos concretos. Apesar de complexas, é preciso que este ator tome frente de suas responsabilidades, seja por meio de trabalhos de RH, seja por meio de esferas superiores que devem interagir na questão, pois existe o risco de que determinados procedimentos modifiquem substancialmente a moral, a despeito dos manuais de ética normativa.

O que importa de verdade é que a coletividade seja a vencedora no conflito de interesses, sendo esse o ponto comum em todas as abordagens éticas estudadas neste trabalho, e o verdadeiro juízo que se pode apresentar para a questão apresentada.



Referências

DE GEORGE, R. T. **Business ethics**. New York: McMillan, 1990.

LOZANO, J. M. **Ética y empresa**. Madrid: Trota, 1999.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996. Coleção Leitura.

PENA, R. P. M. **Ética e felicidade**. 3. ed. Belo Horizonte: Fead, 2000.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1980.

VELÁSQUEZ, M. G. **Business ethics: concepts and cases**. 4. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.