

COMPORTAMENTO ÉTICO NOS NEGÓCIOS

1. OS BLOQUEIOS ECONÔMICOS

A cientista ética Sissela Bok escreveu, em sua análise da mentira, que uma pessoa consegue a verdadeira sabedoria moral nem tanto por observar aqueles casos em que a mentira é inconsciente, mas, sim, aqueles em que parecem existir boas razões para mentir¹.

É através do exame dos lapsos de idealismo que se obtém uma visão moral transformadora. Uma prática até agora não examinada, na qual o mau comportamento é desculpado, trivializado com um eufemismo ou simplesmente negado, pode, numa reflexão mais aprofundada, ser um caso de sujeição a pressões alheias, algumas delas moralmente justificáveis, outras não.

Dada a tendência humana de pensar em si próprio como uma boa pessoa e dado o fato de as intenções da maioria dos administradores geralmente serem boas, os resultados antiéticos podem facilmente ser desprezados ou racionalizados. Em um estudo, por exemplo, os administradores descreviam procedimentos contábeis inaceitáveis como “concessões profissionais”, mas eles não achavam que tais concessões indicassem um lapso pessoal de integridade.

Na prática, e apesar das boas intenções, gerentes, empresas e pessoas em geral têm tendência a negar aquelas atividades e decisões que poderiam danificar sua auto-imagem, se examinadas imparcialmente. Em vez de julgar a nós mesmos por nossas próprias ações, como os outros geralmente fazem, tendemos a nos julgar pelas nossas boas intenções, mesmo quando os fatos indicam o contrário. As repercussões de tal comportamento têm conseqüências destrutivas em quase todos os aspectos da vida, conseqüências que são um tanto mais sérias e que, em muitos casos, poderiam ter sido evitadas. Para a nossa íntegra, é imperativo compreender os “porquês” e os “para quês” da racionalização moral.

Ganhar essa compreensão é algo particularmente desafiador para um administrador. O ambiente empresarial parece cultivar uma condição de esquizofrenia moral em que parece não existir fronteiras entre o senso aceitável de dilema e comprometimento inaceitável dos padrões. Excesso de valores na cultura de mercado, pressões financeiras e o próprio desempenho pessoal conspiram para transformar aquilo que pareceria ser transgressões ordinárias e nítidas em dificuldades problemáticas da zona cinzenta ou desvios desculpáveis dos padrões morais normais.

¹ Para um maior envolvimento com o texto, sugiro consultar as obras de Nash, Laura. *Ética nas Empresas*. Editora Makron Books. SP: 2003 e Sissela Bok. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Vintage Books, 1979 pág 22.

PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

É crucial que o administrador bem-intencionado pretenda não apenas manter altos padrões. Ele ou ela também deve desenvolver uma sensibilidade e uma compreensão de por que esses padrões podem ser comprometidos na prática.

Um modo ideal de atingir essa habilidade é explorar as razões sistêmicas, organizacionais ou pessoais para as quebras típicas dos padrões comuns de integridade nos negócios².

Esta narrativa sinótica nos remete a leituras sobre a aceitação da ética convencional, um conjunto de premissas morais e empresariais para embasar a conduta ideal. Como estrutura na qual a maior parte dos gerentes pode acreditar e, que muitos líderes empresariais já adotam, ela tem duas grandes vantagens:

- ❑ Inspira-se nas normas privadas para uma definição do objetivo empresarial e dos padrões de integridade.
- ❑ Estimula um comprometimento e uma sensibilidade para com os outros, o que é fator crucial na manutenção da maioria das normas éticas e para atingir o sucesso econômico e organizacional.

A principal questão neste ponto, parafraseando Bok, não é se alguém deve acreditar em uma Ética Convencionada, mas, sim, em quais circunstâncias nas empresas parece ser justificável ou inevitável comprometer valores morais considerados importantes por esse modelo e pela maioria dos indivíduos.

Por que acontecem falhas de consciência nos negócios? Quando uma empresa começa com o objetivo estratégico de fornecer um produto ou serviço de qualidade orientado para o cliente, por que ela termina criando uns produtos medíocres, indiferentes e engajando-se em atividades desleais, enganosas e potencialmente prejudiciais? Como executivos bem-intencionados, com um respeito teórico pela integridade empresarial, terminam desviando-se tanto de seus padrões originais?

Muitos aspectos da grande organização destroem as perspectivas gerenciais necessárias para um ponto de vista convencionalista e um desempenho empresarial ético. Os sistemas de incentivos que criamos, os objetivos que estabelecemos, a linguagem que falamos, o modo pelo qual as informações são obtidas e os canais pelos quais elas podem ser comunicadas, tudo contribui para a habilidade que um indivíduo tem de distinguir o certo do errado.

² O trabalho mais recente de Tom Peters, *Thriving on Chãos* (New York: Harper & Row, 1987), pág 46, conclui com prescrição de “Exigir Integridade Total”. Segundo Peters, as organizações de sucesso devem sair de uma “era denominada por contratos e litígios para uma era de apertos de mãos e confiança”. Seu conselho: “Estabeleça padrões absurdamente altos de integridade – e depois, viva-os, sem margens incertas”.

PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

Quatro fatores sistêmicos, em particular, parecem ser as principais causas do comportamento antiético nos negócios³:

- ❑ A inquestionável importância do resultado final do balanço;
- ❑ O excesso de ênfase na eficiência ou no oportunismo em curto prazo;
- ❑ O poder de sedução dos incentivos do ego;
- ❑ As dificuldades de representar pessoalmente o governo da empresa.

Outra assertiva bem oportuna neste texto é que tais falhas morais não se limitam exclusivamente à mente criminosa. Existem muitos dilemas empresariais conhecidos e analisados por especialistas no estudo da conduta ética. Tendo em vista a sua vulnerabilidade são testados para saber como um ou mais fatores influenciam as decisões éticas e competitivas que devem ser tomadas. Dentro de cada exemplo, são sugeridas questões para ajudar o administrador a superar aquelas barreiras e introduzir uma perspectiva convencionalista na sua maneira de resolver o problema⁴.

³ Os quatro fatores têm componentes psicológicos, intelectuais, organizacionais e cronológicos. Cada um impõe uma limitação à perspectiva gerencial, uma condição de não ver além. Sejam os objetivos quantitativos da empresa, das conseqüências imediatas de uma decisão ou ação, ou ainda dos interesses próprios ou da instituição. Em verdade, há boas razões para sua existência, mas elas são criticadas com freqüência por incitar más decisões gerenciais. Quando levadas longe demais, também criam grandes barreiras intelectuais e psicológicas ao comportamento ético.

⁴ Freqüentemente, são incluídos exemplos reais de soluções convencionalistas. A abordagem da ética convencionalista é necessária aos negócios tanto no ponto de vista competitivo como no moral, pois exige os realinhamentos fundamentais do pensamento, que vai além do interesse próprio, para o conceito aparentemente paradoxal de uma orientação para o eu e o outro. Ela não é uma maximização do retorno nem uma filantropia.