

# ÉTICA EMPRESARIAL

4. ed.



# ÉTICA EMPRESARIAL

**ROBERT HENRY SROUR**

4. ed.

© 2013, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Copidesque:* Cristine Akemi Sakô

*Editoração Eletrônica:* Thomson Digital

*Revisão Gráfica:* Lara Alves

Elsevier Editora Ltda.  
Conhecimento sem Fronteiras  
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar  
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar  
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente  
0800-0265340 [sac@elsevier.com.br](mailto:sac@elsevier.com.br)

ISBN: 978-85-352-6447-0

ISBN (versão eletrônica): 978-85-352-6448-7

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

S766e  
4.ed.

Strour, Robert Henry

Ética empresarial / Robert Henry Strour. - 4. ed. - Rio de Janeiro :  
Elsevier, 2013.

24 cm

ISBN 978-85-352-6447-0

1. Ética empresarial. 2. Comportamento organizacional 3. Ambiente  
de trabalho. I. Título.

13-0833.

CDD: 174.4

CDU: 174.4

05.02.13 07.02.13

042659

---

*Para  
Ioan Metran Whately,  
exemplo de seriedade moral.*

---

*“Somente a moralidade das nossas ações pode nos dar a beleza e a dignidade de viver.”*

Albert Einstein

---

# NOTA DO AUTOR

Este livro foi inicialmente publicado em 2000 e já sofreu duas revisões – nas edições de 2003 e 2008. Adotado por universidades e empresas, conviveu com a pirataria que corre solta em nossas paragens. Irônico paradoxo: um livro de Ética Empresarial saqueado por quem se interessa pela moralidade! Daí a reação ambígua do autor: embora indignado, sente-se lisonjeado por saber que só se copiam bens simbólicos que tenham algum valor...

Mas por que edições revisadas? Porque estudos nunca são definitivos: conceitos merecem ser refinados, casos atualizados, lacunas preenchidas, inconsistências depuradas. Afinal, uma das virtudes da ciência é a humildade intelectual: aberta à crítica, emenda-se; sensível aos desdobramentos da realidade, torna-se cada vez mais acurada. Eis as razões de mais uma edição.

A investigação ética necessita de conceitos capazes de alcançar sólido consenso. Ferramentas com o corte impecável dos bisturis que permitam desvendar os eventos morais e que estejam imunes às idiossincrasias e às disputas doutrinárias. Nesse esforço infundável, a Ética Científica – disciplina que compõe o arco das ciências sociais – se acomoda perfeitamente.

# Por que a investigação ética?

*Quem se encanta com o próprio umbigo, não vê mal em nada do que faz.*

## O PROBLEMA DA VENALIDADE

---

O senso comum propala que há poucos ingênuos nas sociedades contemporâneas. Acresce de forma provocadora que as honrosas exceções, tão merecedoras de admiração, confirmam a regra de que “todo mundo tem um preço”. A generalização, porém, é abusiva. Por quê? Porque supõe que a venalidade seja um traço congênito dos homens. Ora, se muitos prevaricam, o mesmo não pode ser dito de todos. Afinal, as condições históricas não propiciam iguais tentações a cada um de nós. De um lado, nem todas as sociedades humanas instigam seus agentes a transgredir os padrões morais com a mesma intensidade; de outro, nem todas as pessoas estão à mercê das mesmas tentações para se corromper. Nesse sentido, ao incitar ambições e ao aguçar apetites, as sociedades em que prevalecem relações mercantis abrigam mais seduções do que as sociedades não mercantis. Resumidamente: expõem mais as consciências à prova e, em consequência, contabilizam mais violações dos códigos morais.

As “moedas” que costumam subverter as rotinas, pervertendo convicções e deturpando condutas, são muitas e de múltiplas naturezas. Vão das “espúrias” às “honradas”: drogas, jogos de azar, sexo, álcool, dinheiro, passeios de luxo, poder, fama, adrenalina do risco, ascensão na carreira, apego à posição, preservação do patrimônio, prestígio, garantia de emprego, lealdade filial, fidelidade aos amigos, realização pessoal, honra da família, perseguição de um ideal e assim por diante.

Ademais, ainda que se aceite que todo mundo tenha um “preço”, a pressuposição só faz sentido em termos virtuais. Afinal, nem todos estão ao alcance do canto das sereias. Dizendo sem rodeio: muitos não são corrompidos porque não vale a pena suborná-los!

E isso coloca em xeque a anedota desesperançada do filósofo Diógenes, que se achava exilado em Atenas: munido de uma lanterna em plena luz do dia, procurou em vão um homem honesto. Ora, convenhamos: será que ninguém naquela cidade-estado, absolutamente ninguém, merecia crédito? Não parece lógico; é uma fábula que não deve ser levada ao pé da letra. Qual então o seu mérito? Denunciar a depravação moral que então grassava. De qualquer modo, ponderemos: nem todos os atenienses possuíam cacife o bastante para vender a alma ao diabo.

Dando uma guinada de 90°, avaliemos agora outra presunção: a de que os homens estão divididos, desde o nascimento, em “maças boas/maças podres”. Bastaria às empresas, então, separar o joio do trigo, distinguir quem presta e quem não presta. Outra falácia! Abundam relatos sobre “gente de bem” que, acuada pelas circunstâncias ou enfeitada pelos mais variados apelos, torna-se refém de uma espiral de desvios morais. É a síndrome de Davi.

---

*A história bíblica do unificador das 12 tribos de Israel retrata um primeiro desliz e, logo a seguir, uma escalada de encobrimentos.*

*De fato, o rei Davi avistou Betsabeia tomando banho. Encantado, pediu a sua criadagem que lhe trouxesse a mulher. Os dois acabaram mantendo relações sexuais e Betsabeia engravidou. Como o soldado Urias, marido de Betsabeia, estava ausente, o pai só podia ser Davi. Na época, a punição de mulher adúltera era a morte por apedrejamento.*

*Abalado pela perspectiva de ver sua amada morta, Davi apelou para a astúcia. Procurou acobertar suas ações ao ordenar ao general Joab que providenciasse uma licença para Urias. Feito isso, empenhou-se em persuadir o soldado a passar alguns dias em casa e dormir com a própria esposa. Urias, porém, recusou-se a quebrar o rito da abstinência dos que lutam em guerra santa. O rei mandou então reintegrá-lo às tropas e instruiu Joab para que fosse destacado para uma frente de risco. Urias pereceu em combate.*

*Ao tomar ciência do fato, Davi simulou pesar. Depois de breve luto, a viúva se casou com o rei. No fim, Deus castigou Davi por suas ações, ceifando a vida de seu primeiro filho com Betsabeia.*

---

Em outras palavras: diante dos ocasos da vida, pessoas reconhecidamente corretas podem ser levadas a cometer desatinos. Seriam por isso mesmo “maus-caracteres” desde o nascimento? Indivíduos cuja safadeza esteja inscrita em seu próprio DNA? Claro que não.

Estabelecamos um paralelo contemporâneo sobre abusos de poder: trata-se do rumoroso caso de Watergate, em que estiveram implicados os principais assessores presidenciais. De fato, Richard Nixon, presidente dos Estados Unidos, avalizou um programa de “inteligência política” e deu cobertura às ações pouco ortodoxas de seus homens de confiança. Durante a campanha eleitoral para a renovação de seu mandato presidencial, em 1972, ocorreu o arrombamento do quartel-general de seu oponente do Partido Democrata, e os agentes encarregados foram surpreendidos pela segurança do condomínio. Apesar de conseguir se reeleger por ampla maioria, Nixon não escapou ao processo judicial que foi instaurado, nem pôde evitar a incriminação de ter obstruído a Justiça. Isso fez com que ele renunciasse à presidência em 1974. Em sua velhice, no entanto, foi bastante requisitado para proferir palestras, como se parte considerável da população o houvesse absolvido.

Isso quer dizer que desde o berço e para todo o sempre Nixon não prestava? Afinal, quem de nós pode alegar nunca ter cometido alguma travessura ou até maldade? Seria o bastante para nos qualificar como pessoa irremediavelmente depravada? Vamos devagar com o andar...

O adágio das maçãs boas e podres poderia ainda ser rechaçado pela outra ponta. Basta destacar situações em que “gente velhaca” se redime por atos de desprendimento e bravura. É a reviravolta de Schindler.

---

*Durante a Segunda Guerra Mundial, um arrivista filiado ao Partido Nazista chamado Oskar Schindler aproximou-se de altos oficiais da SS, oferecendo-lhes bebidas e mulheres. Conseguiu apossar-se de uma fábrica de painéis na Polônia invadida e obteve um contrato de fornecimento para o exército alemão (Wehrmacht). Na falta de força de trabalho, utilizou mão de obra escrava que foi recrutada entre os judeus de um campo de concentração vizinho. Conseguiu prosperar rapidamente e ampliou a oferta de produtos, fabricando munições e obuses para o esforço de guerra alemão.*

*Depois da adoção da “solução final” – política de 1942 que determinou a eliminação em massa dos judeus –, Schindler mudou radicalmente de atitude. De início, alegou que seus trabalhadores*

*escravos eram indispensáveis para a produção e evitou que fossem mortos. Depois, diante das ameaças crescentes, subornou os oficiais nazistas e conseguiu com que 1.100 judeus fugissem. Despendeu parte considerável da fortuna na empreitada.*

---

Essas ações transformaram Schindler em uma figura ambivalente à semelhança do doutor Jekyll (o médico) e de Mister Hyde (o monstro). De fato, enquanto os aliados vitoriosos o consagraram como um herói desassombrado e humanista, os nazistas o tacharam de traidor da pátria e do Partido, um pária com objetivos sórdidos.

O que deduzir? Que as pessoas não herdamos um “caráter inato”: vivenciam circunstâncias sob o influxo de múltiplas determinações. Como as empresas poderiam, então, precaver-se contra o risco dos desvios de conduta? Desde a mais tenra idade os agentes introjetam exigências morais. Mas o esforço educativo não silencia a voz dos interesses, nem controla o turbilhão das ambições; não tutela os acontecimentos, nem elimina as tentações; logo, não assegura uma integridade a toda prova. Como as empresas poderiam deixar de ficar à mercê do capricho de seus colaboradores? Como incutir-lhes o senso de lealdade? Quais intervenções previnem o vale-tudo?

Uma resposta possível seria implementar intervenções organizacionais, como:

1. Identificar as áreas da empresa e os postos que possam induzir os agentes a cometer práticas indesejáveis (diagnóstico).
2. Abrir a caixa-preta para desconcentrar as atribuições que um único responsável enfeixa e redesenhar as funções mais sensíveis, atalhando assim as “oportunidades espúrias” (tecnologia).
3. Estabelecer mecanismos de controle para monitorar as ações e minimizar os malfeitos que eventual discricionariedade propicia (prevenção).
4. Combater as racionalizações justificadoras, demonstrando sua lógica particularista e mistificadora, e disseminar sem trégua a necessidade de cumprir políticas, normas e procedimentos, mostrando os riscos que correm a empresa e os próprios colaboradores (pedagogia).
5. Sancionar exemplarmente os recalcitrantes que, apesar das orientações fornecidas, teimam em reincidir (responsabilização).

No combate à falibilidade dos agentes, a vigilância nunca pode baixar a guarda. Fiar-se nas aparências ou confiar na boa disposição dos colaboradores pode ocasionar sérios prejuízos às empresas. Os muitos casos conhecidos mostram que, em geral, as fraudes são cometidas por quem já possui anos de casa, está familiarizado com os meandros dos processos – e, principalmente, com suas brechas –, conhece os limites dos controles internos e dispõe de razoável margem de manobra.

Exortações, sermões e campanhas de esclarecimento têm eficácia limitada diante dos apelos ao consumo, da ânsia por enriquecimento, do afã de vencer na vida. E por quê? Por serem não só aspirações consagradas nas sociedades contemporâneas, mas fontes de distinção, pressões avassaladoras do cotidiano. Assim, não basta sensibilizar ou conscientizar os colaboradores quanto às implicações morais de seus atos. É preciso convencê-los de que é de seu próprio interesse não prejudicar os outros. E, como corolário, que toda transgressão sofrerá sanções.

Às vezes, a investigação ética se cinge a aplacar as “dores na consciência” das empresas quando elaboram códigos de conduta moral. Esforço elogiável, sem dúvida, mas inócua, principalmente quando tais códigos se reduzem à retórica das cartas de intenções ou a um rol de normas divorciadas da realidade. Mais proveitoso seria auscultar a cultura

organizacional, conhecer os desvãos que as empresas ocultam e propor orientações que possam ser de fato praticadas num prazo razoável. Isso significa manter os pés no chão para não desmoralizar as diretrizes que se pretende implantar. Significa localizar o leito sinuoso das “situações sensíveis” e implantar, o quanto antes, controles que inibam a inidoneidade. As empresas que engajam seu pessoal nessa tarefa, de forma participativa, têm a vantagem de viabilizar o processo, porque o legitimam. São empresas que convertem a investigação ética em bússola moral para o dia a dia.

O conhecimento ético traz à tona questões polêmicas e desenha um leque de opções para enfrentá-las. Ao ser convertido em pano de fundo das estratégias empresariais, evita o conforto da permissividade ou a preguiça da omissão, contribui para manter a coesão organizacional e cria um escudo contra as crises. Diante da crescente complexidade das atividades empresariais – fruto das novas exigências de eficiência, inovação e competitividade –, os dilemas e as incertezas se multiplicam e o controle dos riscos torna-se cada vez mais difícil. O conhecimento ético tem a virtude de oferecer um quadro de referência para as ações corporativas, porque exige análise de conjunto, mapeia o peso desigual dos públicos de interesse (partes interessadas na organização ou *stakeholders*) e traça cenários consistentes para a tomada de decisão.

Em um mundo globalizado no qual a competição resvala muitas vezes para a concorrência desleal, e em que a pressão dos clientes ganha dimensão inédita, adotar um posicionamento eticamente orientado reduz a vulnerabilidade das empresas, assume o papel de diferencial competitivo e serve de nervura para a perpetuidade do negócio.

### QUESTÕES PARA REFLEXÃO

---

1. É costume ouvir no Brasil que “desde a vinda de Cabral, só se vê sem-vergonhice, não há o que fazer”. Será isso mesmo?
2. A questão-chave poderia ser resumida assim: “como falta educação aos brasileiros, a solução está em contratar gente de confiança”. Seria esta uma abordagem válida?
3. Ainda que as pessoas nem sempre sejam confiáveis, seria possível criar um ambiente de integridade organizacional? Como fazê-lo?

# A Ética como ciência social

2

*A Ética é perene, a moral pertence ao tempo.*

## O QUE ESTUDA A ÉTICA?

À semelhança de Monsieur Jourdain, o *bourgeois gentilhomme* de Molière que ficou aturdido ao descobrir que falava em prosa, dirigentes de empresas surpreendem-se com o fato de que algumas decisões têm implicações éticas. Isso significa que desconhecem o papel da autoridade moral em duas situações: no exercício do poder e na obtenção da “licença social para operar”. Com efeito, a margem de manobra de quem perde a credibilidade é muito estreita, quando não nula.

Por exemplo, se descobrirem que um presidente de empresa falsificou suas credenciais acadêmicas, ele acabará tendo que se demitir, ou se um presidente de país for desmentido ao negar que sua mulher recebeu um empréstimo a juros baixos de um amigo rico, ou se for acusado de ter plagiado partes de sua tese de doutorado, esse presidente será obrigado a renunciar por ferir o decoro do cargo.<sup>1</sup> Motivo? Quem deixa de desfrutar o respeito dos subordinados ou dos cidadãos, perde a faculdade indispensável de comandar, sofre de déficit de legitimidade para que suas decisões sejam levadas a cabo, ou melhor, carece de autoridade moral. De forma similar, empresas que fraudam a boa-fé de seus clientes ou de seus usuários – como no caso das cooperativas de produtores de leite que acrescentaram soda cáustica e água oxigenada ao produto para aumentar sua longevidade<sup>2</sup> – correm o sério risco de ver debandar a clientela e de fechar as portas, porque deixam de possuir a licença social para operar.

Isso nos leva ao objeto de estudo da Ética e, em particular, da Ética aplicada aos negócios. A Ética é um saber científico que se enquadra no campo das Ciências Sociais. É uma disciplina teórica, um sistema conceitual, um corpo de conhecimentos que torna inteligíveis os fatos morais. Mas o que são fatos morais? São fatos sociais que implicam escolhas que os agentes fazem entre o bem ou o mal. Traduzindo: são eventos avaliados pelos agentes com base em juízos de valor – certo/errado, bom/ruim, superior/inferior, melhor/pior etc. –, apreciações sobre o que consideram aceitável ou inaceitável à luz dos valores que prezam. Por exemplo, hoje em dia, invadir vagas de estacionamento reservadas a portadores de deficiência ou de idosos é reputado como errado; impedir as ocorrências que levam ao fumo passivo é qualificado como bom; pessoas que possuem educação formal são vistas como superiores em relação a pessoas analfabetas; candidatos do sexo masculino são considerados melhores para empregos que exigem muitas viagens do que as candidatas do sexo oposto.

1. Foi o caso, respectivamente, do CEO da Yahoo, Scott Thompson, que não cursou a graduação em Ciência da Computação, como constava em seu currículo profissional (13/5/2012), do presidente da Alemanha, Christian Wulff (17/2/2012) e do presidente da Hungria Pál Schmitt (2/4/2012).

2. Tal situação ocorreu em outubro de 2007, em Minas Gerais.

Duas considerações aqui se impõem. A primeira é que o conhecimento científico não formula juízos de valor, mas juízos de realidade – observáveis, mensuráveis, verificáveis – tais como: benefício/prejuízo, geral/específico, público/privado, maioria/minoria etc. Por exemplo, dada decisão governamental beneficiou a maioria dos funcionários do setor público e tem, pois, caráter específico, setorial. Esta decisão pode ser descrita, medida, conferida.

Assim, os conceitos científicos são universais e atemporais. Enquanto os juízos de valor divergem entre si em função das condições históricas e culturais, os juízos de realidade captam a lógica dos fenômenos morais e facultam a construção do consenso. De que forma? Apreendendo as regularidades que os eventos apresentam e rastreando padrões que tornam os fenômenos compreensíveis a despeito de sua diversidade histórica. Isso permite prever sua ocorrência e intervir sobre a realidade. Por exemplo, os pés de cada um de nós são diferentes dos das demais pessoas. Todavia, a indústria de calçados opera com base em padrões, ou com base em tamanhos padronizados cuja numeração, embora mude de país para país, são convertíveis e calçam perfeitamente todo tipo de pé. O mesmo acontece com a indústria do vestuário. Isto é, dada uma situação aparentemente caótica, capta-se a lógica que ordena os fenômenos e age-se de forma competente.

Por conseguinte, não cabe confundir os fatos morais que, à semelhança dos costumes, são relativos no tempo e no espaço, e os conceitos abstratos e formais que instrumentam a análise objetiva. Ou seja, a Ética, como disciplina teórica, não se confunde com a moralidade, que é seu objeto de estudo.

A segunda consideração é que a relatividade moral é um truísmo sobre o qual não cabe insistir, pois basta citar costumes amplamente difundidos e hoje considerados aberrantes por seus efeitos negativos. Citemos, entre outros: a) o infanticídio praticado tanto no Império Romano para regular a oferta de alimentos à população quanto na China contemporânea em função da exigência oficial do filho único, que provoca a eliminação preferencial de crianças do sexo feminino;<sup>3</sup> b) o canibalismo, que foi praticado por algumas tribos brasileiras que devoravam inimigos derrotados e valorosos, à semelhança de muitos outros povos primitivos; c) os sacrifícios humanos, cujo ritual era largamente disseminado na Antiguidade para agradar a algum deus, notabilizando-se os astecas por utilizá-lo todos os dias como forma de propiciar o nascimento do sol; d) o suicídio como ritual, por exemplo, o *seppuku* japonês usado para limpar o nome da família, ou como ato de violência contra os inimigos, citando como exemplos os fundamentalistas muçulmanos que se transformam em homens-bomba e os camisas japoneses na Segunda Guerra Mundial; e) a poligamia largamente difundida entre os povos antigos e que ainda se mantém viva em alguns países muçulmanos. Em consequência: uma coisa são os conceitos abstrato-formais (infanticídio, canibalismo, sacrifícios humanos, suicídio, poligamia), outra coisa são as variadas manifestações concretas desses fenômenos.

Milhares de exemplos poderiam ser citados, extraídos de fontes antropológicas ou jornalísticas.

---

*Em setembro de 1999, os telespectadores da Tanzânia foram confrontados com imagens de peles humanas ao lado de cadáveres desmembrados dos quais as peles tinham sido retiradas. O preço de cada pele variava entre US\$300 e US\$500.*

---

3. O infanticídio foi praticado do Tahiti à Groenlândia, dos aborígenes nômades australianos à Grécia antiga ou à China dos mandarins. SINGER, Peter. *Ética prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1993, p. 182.

*Representantes das polícias de Zâmbia, Tanzânia e Maláui se comprometeram a atuar em conjunto para pôr fim ao que qualificaram como uma vergonha para a África Oriental. Na região, sobretudo no Zaire, feiticeiros utilizam as peles para produzir poções mágicas; órgãos genitais de crianças convertem-se em poções medicinais e a pele da cabeça de homens calvos é um dos insumos para dar sabedoria a quem a consome.<sup>4</sup>*

Outra ilustração chocante aos olhos da civilização ocidental é a da circuncisão feminina.

*Entre os muçulmanos africanos, a mutilação genital das adolescentes e das meninas (entre os 4 e os 8 anos de idade) corresponde a um mandamento divino ou a uma obrigação natural. Há três formas de mutilação genital feminina: a) a clitoridectomia, em que se extirpa total ou parcialmente o clitóris; b) a excisão, em que se extirpam o clitóris e os lábios menores da vagina, total ou parcialmente; c) a infibulação, em que se extirpam todos os genitais e se costura quase todo o orifício genital, deixando uma pequena abertura para a passagem da urina e do sangue da menstruação. Em mulheres adultas, colocam-se também argolas de metal ou colchetes, ou ainda costura-se a genitália sob o pretexto de evitar o ato sexual.*

*Quase 15% das mulheres submetidas à mutilação genital morrem durante o ato porque a circuncisão é feita sem anestesia, com tesouras, cacos de vidro, tampas de lata, navalhas, lâminas, facas – instrumentos estes que quase nunca são esterilizados. Em algumas regiões da África Ocidental, cinzas ou fezes de animais são colocadas no ferimento para estancar a sangria, o que aumenta a incidência de infecções graves, hemorragias, abscessos, pedras na bexiga e na uretra, obstrução do fluxo menstrual e cicatrizes proeminentes.*

*Os fundamentalistas muçulmanos argumentam que é indispensável “proteger as mulheres das consequências do excessivo desejo sexual” e atribuem a Maomé a afirmação de que “a circuncisão é uma necessidade no homem e um adorno na mulher”. Os demais homens e mulheres manifestam-se convictos de que remover os genitais femininos externos é questão de respeito e honra, garantia de um bom casamento e fortalecimento da união da tribo, pois um dos maiores insultos na África Islâmica é chamar alguém de “filho de uma mãe não circuncidada”. A prática é antiquíssima, anterior ao cristianismo e ao islamismo, datando de pelo menos 2.200 anos.<sup>5</sup>*

As mulheres ocidentais, conscientes de sua especificidade e empenhadas em preservar a dignidade do gênero, horrorizam-se hoje diante desses relatos. Conquistaram direitos no século XX que lhes eram negados no século anterior: trabalhar fora de casa, matricular-se na faculdade, comprar e vender imóvel, dar queixa na delegacia – ações elementares que deixaram de precisar da autorização por escrito do marido. Ou, ainda: votar, usar contraceptivos, não ser deserdadas pelo pai por ter perdido a virgindade, não se manter virgens até a noite de núpcias, não ser educadas tão só para casar e ter filhos, decidir adotar ou não o sobrenome do marido, exigir prazer nas relações sexuais, poder fumar e beber sem sofrer desaprovção moral. Em poucas palavras: questionaram sua situação de menoridade e assumiram sua igualdade de fato.

4. SMITH, Alex Duval. “África combate venda de pele humana”, *The Independent*, reproduzido pela *Folha de S. Paulo*, 29 de outubro de 1999.

5. LISBOA, Luiz Carlos. “Argolas metálicas para prevenir atos sexuais”, *O Estado de S. Paulo*, 21 de julho de 1996; revista *Veja*, 10 de junho de 1998; FARAH, Paulo Daniel. “Circuncisão afeta 2 milhões de mulheres por ano”, *Folha de S. Paulo*, 1º de janeiro de 1999; IDOETA, Carlos Alberto. “Mulheres mutiladas”, *Folha de S. Paulo*, 8 de março de 1999.

Naturalmente, os diferentes padrões culturais desfrutam de justificações morais que as sociedades lhes conferem. Assim, as morais são múltiplas e nenhum sistema de normas morais consegue obter o selo da eternidade ou a aura da universalidade. Porque os padrões morais fincam suas raízes na história, nos eventos singulares e em fluxo, donde seu caráter efêmero, transitório, provisório, passageiro, mutável.

Mas como identificar os fatos morais? São fatos sociais que possuem algumas características próprias. Quais? Afetam objetivamente as pessoas para o bem ou para o mal, provocam efeitos positivos ou negativos sobre os agentes sociais, geram benefícios ou malefícios. Isso significa que muitos fatos sociais são eticamente neutros, objetos de estudo da Sociologia, não da Ética. Por exemplo, contatos sociais e atividades profissionais de rotina são eticamente neutros: participar de reuniões de trabalho, integrar um grupo de estudo, fazer uma excursão com parentes, tomar uns aperitivos com colegas, comprar ingressos no cinema, visitar amigos, definir com superiores quais tarefas devem ser cumpridas, conversar com vizinhos sobre trivialidades, torcer em coro pela seleção brasileira num estádio de futebol, assistir à televisão com a família, trocar amenidades com desconhecidos numa festa etc.

Imaginemos agora um taxista levando um passageiro e trocando impressões sobre o trânsito insano da capital de São Paulo. O diálogo entre os dois constitui, sem dúvida, um fato social, porém neutro do ponto de vista ético: o intercâmbio de ideias versa sobre os transtornos causados pelo trânsito, nada mais. Todavia, chegando ao destino, o passageiro pede um recibo para se ressarcir das despesas junto à empresa na qual trabalha. O taxista então lhe pergunta: “De quanto?” Neste instante, a situação assume caráter moral, torna-se objeto de estudo da Ética. Porque a pergunta do motorista, maliciosamente cúmplice, lança um dilema, força o passageiro a tomar posição. O que fazer? Lesar sua companhia em benefício próprio ou agir com honestidade? A escolha está posta. Se o passageiro solicitar um recibo correspondente ao valor efetivo da corrida, a ação é eticamente positiva, pois não prejudica ninguém; mas, se inflar a despesa para embolsar a diferença, a ação é eticamente negativa porque prejudica o empregador e peca pela improbidade.

---

*No dia 1º de março de 2005, a revista brasileira Quem acontece estampou em sua capa a foto de Chico Buarque de Hollanda beijando uma moça na praia do Leblon, no Rio de Janeiro. Seria esse um fato moral, isto é, um objeto de estudo da Ética? Aparentemente não, porque dois adultos podem se beijar à vontade sem que isso constrija a população. Contudo, por se tratar de Chico Buarque, o ato atrai a atenção de muita gente. Mas seria suficiente para justificar tamanho destaque? É duvidoso.*

*As páginas internas da revista, entretanto, desvendam o mistério. A moça é casada; e não é com Chico! Estamos diante de um escândalo moral. Por quê? Porque afeta a vida do marido, a dela e a dos dois filhos, e põe em xeque a fama de bom moço do famoso compositor e romancista, um ícone da cultura brasileira. Em resumo, porque sugere um adultério.*

*A mídia se deliciou com o ocorrido e muitas mulheres suspiraram, ansiando pelo lugar de Celina... O marido Ricardo, porém, deu entrevista na Folha de S. Paulo e disse com todas as letras: o beijo não foi traição, foi coisa daquele momento, um impulso que a mulher não conseguiu controlar. E completou dizendo que o perdão morava em seu coração. Ao final, pediu que deixassem o casal em paz e que o Chico fosse procurar alguém da idade dele em uma clínica geriátrica.*

---

Dados os efeitos sobre os envolvidos, não resta dúvida: a situação teve caráter moral e, portanto, constitui objeto de estudo da Ética. Da mesma forma que o caso da Cisco Systems revelado pela ação conjunta da Receita, da Polícia e do Ministério Público, todos eles órgãos federais.

---

*Um esquema fraudulento de comércio exterior foi desarticulado em outubro de 2007. O prejuízo em impostos sonegados nos cinco anos anteriores foi estimado em R\$ 1,5 bilhão e a operação prendeu 40 pessoas da empresa norte-americana Cisco Systems, gigante na área de soluções para rede e roteadores. Entre eles, o presidente da Cisco do Brasil e o ex-presidente, bem como 39 funcionários públicos, empresários e funcionários de 30 empresas acusadas de envolvimento com o esquema de fraudes – exportadoras, importadoras e distribuidoras laranjas. O esquema operava em três estados brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia) e nos Estados Unidos.*

*As acusações contra a Cisco se desdobraram numa lista que impressiona: corrupção ativa e passiva, contrabando e sonegação de impostos, ocultação de patrimônio, formação de quadrilha, falsificação de documentos e descaminho nas importações.*

---

De forma similar, interessa à Ética o escândalo ocorrido na montadora alemã Volkswagen em julho de 2005.

---

*Alguns dos principais gestores foram demitidos sob a acusação de usar o dinheiro e a influência da companhia em proveito pessoal. No episódio, um gestor denunciou as festinhas organizadas pela subsidiária brasileira que reuniam altos executivos, sindicalistas e acompanhantes.*

*Em fevereiro de 2008, o executivo Klaus Volkert foi condenado por um tribunal alemão a 33 meses de cadeia por ter aceitado propina e usado o dinheiro da empresa para bancar iniciativas “polêmicas”, tal como o patrocínio de um programa de TV no Brasil cuja apresentadora (Adriana Barros) era amante dele.*

---

O caso que envolveu em maio de 2011 o diretor-gerente do Fundo Monetário Internacional, Dominique Strauss-Kahn, também se converte em assunto de interesse da Ética.

---

*Acusado de ter estuprado uma camareira ganesa num hotel de Nova York, foi preso e depois libertado mediante o pagamento de uma fiança de 1 milhão de dólares. As repercussões mundiais foram de tal monta negativas que não lhe restou senão renunciar ao cargo de diretor-gerente do FMI. E mais: embora as pesquisas de intenção de voto o considerassem favorito à presidência da República francesa pelo partido socialista contra o presidente Nicolas Sarkozy, perdeu a vez e teve que abandonar quaisquer pretensões eleitorais.*

---

Para um homem público não há assunto privado que escape ao escrutínio da opinião pública, porque desvela disposições incompatíveis com o que se espera de alguém que tem ou que irá assumir responsabilidades de caráter coletivo.

À luz desses episódios, rastreamos três formas que o fato social assume aos olhos da análise ética. Pode se apresentar como:

1. eticamente neutro ou amoral, quando não afeta as pessoas para o bem ou para o mal (não é objeto de estudo da Ética);<sup>6</sup>

---

6. Segundo o dicionário Houaiss, como adjetivo, “amoral” significa “moralmente neutro (nem moral nem imoral); que não leva em consideração preceitos morais; estranho à moral”; porém, como substantivo, significa “pessoa destituída de senso moral”. Por certo, esta flutuação provoca certa confusão entre os conceitos de amoralidade e de imoralidade.

- eticamente positivo ou consensual, quando exige conduta proativa por parte de um agente que respeita os interesses dos outros e até os beneficia;
- eticamente negativo ou abusivo, quando implica satisfação de interesses às expensas dos interesses alheios.

Vamos exemplificar. Alguns funcionários lidam com informações confidenciais e sua função consiste em resguardá-las pela discricção: não podem comentá-las em locais públicos – restaurantes, elevadores, estacionamentos, transporte público, reuniões – nem divulgá-las a quem quer que seja de viva voz ou por intermédio de alguma mídia. As exigências constam do perfil do cargo, de maneira que seu cumprimento é eticamente neutro (amoral). Contudo, se um colega vier a pressionar algum deles para obter informação reservada no intuito de se valer dela em proveito próprio, o funcionário pressionado terá de solver o seguinte dilema: a) se atender à solicitação e vaziar o sigilo, irá ferir as expectativas e os interesses da empresa e deixará de cumprir as exigências do cargo (solução abusiva); b) se resistir e se recusar terminantemente a dar as informações solicitadas, e até denunciar o colega à auditoria interna, irá corresponder ao comportamento esperado e beneficiará a empresa (solução consensual).

Assim, tirar fotocópias de escritos próprios para uso pessoal é uma prática amoral. Em contrapartida, tirar fotocópias desses mesmos documentos para dar aula a alunos desprovidos de recursos materiais é uma prática consensual, pois gera um bem restrito universalista que não prejudica ninguém. Todavia, tirar fotocópias de um livro alheio sem o respectivo pagamento dos direitos autorais, ou sem o consentimento do autor, é uma prática abusiva, porque gera um bem restrito particularista ao prejudicar interesses alheios.

Ou ainda: é amoral fabricar produtos para satisfazer as necessidades de clientes, observando as devidas especificações técnicas. Mas é consensual como empresário praticar o consumo consciente – não desperdiçar energia, água e matérias-primas, e não utilizar insumos que degradem o meio ambiente –, porque beneficia a humanidade como um todo. Em contraposição, é abusivo agredir o meio ambiente, utilizar mão de obra infantil, adulterar a composição, o peso ou as medidas dos produtos fabricados.

Por fim, é amoral falar ao telefone para tratar de assuntos de seu próprio cotidiano, enquanto é consensual utilizar o aparelho para angariar fundos que custeiem entidades beneficentes ou para promover ações humanitárias. Em contraste, é abusivo bisbilhotar a vida alheia, fazendo escuta em linha cruzada.

Nessa altura, faremos uma ponderação. Vale a pena observar que certas atividades sociais, aparentemente neutras do ponto de vista ético, implicam necessariamente a produção de efeitos morais sobre os outros. Por exemplo, guiar um carro ou uma motocicleta só pode ser feito estando sóbrio e respeitando as regras de trânsito, ou seja, agindo de forma responsável; caso contrário, trata-se de condução perigosa e irresponsável que põe em risco a vida das demais pessoas. Simetricamente, nas relações amorosas ou nas relações de amizade, ou se age de forma leal ou de forma desleal. Na política, também, ou se visa ao bem comum ou se satisfazem interesses subalternos a expensas do bem comum.

Com essas ilustrações fica claro que os conceitos classificatórios de amoralidade ou de neutralidade ética (não afeta os outros), de consenso ou eticamente positivo (interessa a todos) e de abuso ou eticamente negativo (prejudica outros) têm caráter abstrato-formal e seu âmbito é atemporal, mas as suas expressões existenciais mudam ao sabor dos tempos.<sup>7</sup>

---

7. Trata-se de juízos de realidade, ferramentas de classificação à semelhança dos conceitos de externalidades positivas e negativas em economia, de eletricidade positiva e negativa em física, de corpo saudável e doente em medicina, de aliados e inimigos em ciência política, de comportamento social e antissocial em psicologia social, de processos de cooperação e de competição em sociologia, de ato lícito e ilícito em direito etc.

Em outros termos, os conceitos éticos, como quaisquer conceitos científicos, são universais, operam como uma gramática que traveja todos os discursos. Em compensação, os fatos morais têm caráter concreto-real e seu âmbito é histórico, revestem-se de relativismo cultural. Qual é então o papel da Ética? Aplicar seus conceitos na observação, descrição, investigação e explicação dos fatos morais.

Em suma, a Ética é uma disciplina teórica que se caracteriza pela generalidade de seus conceitos e que investiga os fenômenos morais (objetos singulares e reais); estuda, portanto, a moral praticada pelas coletividades, os modos de agir que afetam as pessoas para o bem ou para o mal.

Dito isso, no entanto, surge uma dúvida pertinente. Como reconhecer o “bem” ou o “mal” se, do ponto de vista histórico, sua percepção é mutável? Resposta: quando os padrões culturais assim os qualificarem ou quando o consenso científico a respeito for estabelecido.

Por um lado, por exemplo, o incremento da tolerância no tocante ao casamento inter-racial nos Estados Unidos passou de 4% em 1958 para 86% em 2011 (mudança dos padrões culturais em função de vários fatores históricos, entre os quais a luta dos negros por direitos civis e a crescente liberalização dos costumes).<sup>8</sup> Por outro lado, também, o hábito de fumar era considerado uma questão de preferência até os anos 1990, sendo até considerado elegante e charmoso. De maneira que era socialmente amoral e era, também, eticamente neutro, porque inexistia o consenso científico a respeito dos males que causava. Hoje em dia, fumar foi “moralizado” ou, dito de outra forma, vem sendo qualificado com base em juízo de valor: deixou de ser glamourizado e passou a ser estigmatizado. O que mudou? Tornaram-se irrefutáveis as provas quanto aos efeitos altamente nocivos do tabagismo e, diante das evidências, os padrões morais foram afetados. O juízo de realidade converteu-se em juízo de valor ou, mais especificamente, o conhecimento científico ganhou foro de padrão cultural.

Muitos fatos sociais são eticamente neutros porque, comprovadamente, não causam nem bem nem mal. Todavia, cabe indagar: será que muitos fatos sociais são eticamente neutros porque sua moralidade não foi “reconhecida” nem pela ciência nem pelos agentes sociais, ainda que mais tarde se reconheça sua natureza moral? A resposta é positiva. Aliás, a dinâmica histórica serve-nos de ilustração. No Ocidente atual, muitas atividades foram “amoralizadas”, passando de defeitos morais a opções de estilos de vida. Deixaram de ser, portanto, objetos da Ética. Por exemplo: ser mãe e trabalhar fora; o divórcio; os filhos ilegítimos; ser mãe solteira; a virgindade; o sexo pré-marital; a masturbação; a sodomia; o sexo oral; a homossexualidade; o ateísmo;<sup>9</sup> o casamento inter-racial; a nudez; a multiplicidade de parceiros sexuais; o uso de preservativos para evitar uma gravidez indesejada ou as doenças venéreas...<sup>10</sup>

A análise objetiva comprova que deixar de considerá-los “problemas morais” não causa prejuízo social, ainda que algumas situações inspirem cuidados. Por exemplo, o

8. Pesquisa Gallup de 4-7 de agosto de 2011, reproduzida em <http://www.globalethics.org/newsline/2011/09/12/marriages/>.

9. O nível de tolerância do homossexualismo vem crescendo a ponto de obter aceitação de 91% dos espanhóis, 87% dos alemães, 86% dos franceses e 81% dos britânicos, em comparação com 60% dos norte-americanos. Ademais, o estigma que pesa sobre os ateus, considerados imorais por não terem fé no sobrenatural, está se desfazendo: 85% dos franceses, 81% dos espanhóis, 80% dos britânicos e 67% dos alemães não acreditam que a crença em Deus seja precondição para que as pessoas sejam morais, embora 53% dos norte-americanos ainda persistam em acreditar que sem Deus não possa existir moralidade (pesquisa da Pew Research Center, <http://www.globalethics.org/newsline/2011/11/>).

10. Paul Rozin estudou os processos de moralização e de “amoralização” em laboratório – em A. Brandt & P. Rozin (eds.), *Morality and Health*. Nova York: Routledge, 1997. A pesquisa foi citada por Steven Pinker em: *Tábula rasa: a negação contemporânea da natureza humana*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004, p. 374-6.

relacionamento sexual com múltiplos parceiros impõe a necessidade de praticar sexo seguro (com uso de preservativos); casamentos desfeitos impõem responsabilidades para com os filhos que resultaram dessas uniões (clara definição do poder familiar ou guarda partilhada); mães solteiras ou que trabalham fora têm de encontrar meios para que suas crianças recebam a devida atenção (creches ou parentes dispostos a cuidar delas) etc. São questões que exigem equacionamentos competentes, mas que não exacerbam mais os ânimos, como acontecia outrora, como se fossem graves desvios de caráter.

Em sentido contrário, muitas práticas se tornaram problemas morais, quer dizer, foram “moralizadas” – tornaram-se objetos de estudo da Ética –, à medida que foram cientificamente “reconhecidas” como tais: a publicidade para o público infantil; a segurança dos automóveis e dos produtos de consumo; as armas de brinquedo; as roupas fabricadas em *sweatshops*; as embalagens descartáveis; a “comida lixo” (*junk food*); os refrigerantes; o açúcar refinado; os aditivos em alimentos; o assédio moral e o sexual; o tratamento dispensado aos porcos ou frangos nas granjas de criação; a forma de abater o gado; a exploração madeireira sem manejo florestal; as fazendas que usam defensivos agrícolas ou agrotóxicos; a pesca predatória, com a conseqüente extinção dos cardumes; a pecuária que desmata; a mineração descompromissada com a recuperação do meio ambiente; a exploração petrolífera com seus riscos de desastres ambientais; os casacos de pele; as represas hidrelétricas; a energia nuclear; a violência na televisão; o abandono de animais domésticos; o *foie gras*; os bônus milionários dos executivos; as touradas; as piadas racistas; a pedofilia; o peso das modelos...

Vale a pena perguntar-se então: por que certas práticas deixaram de ser problemas morais enquanto outras se tornaram objetos de estudo da Ética? A pesquisa deve focalizar, de um lado, o contexto histórico que favoreceu a mudança dos padrões e, de outro, o avanço científico realizado. Com qual intuito? Identificar a natureza das práticas para saber se são anódinas ou se produzem algum impacto sobre outros agentes em termos de benefícios ou de malefícios observáveis.

## A CONTROVÉRSIA DAS ACEPÇÕES

O termo “ética” origina-se do grego *ethos*, que vem a ser o caráter distintivo, os costumes, hábitos e valores de uma determinada coletividade ou pessoa. Foi traduzido em latim por *mos* – ou *mores*, no plural – que significa também conjunto de costumes ou de normas adquiridas por hábito. A palavra moral, em português, deriva daí.

Ocorre que, na linguagem do dia a dia, a expressão “ética” tem sido utilizada em diferentes sentidos.<sup>11</sup> Um primeiro sentido, muito difundido, é descritivo ou factual: refere-se aos costumes ou à maneira correta de agir de uma determinada sociedade. Vale dizer, designa o que se pratica do ponto de vista moral, aos usos reconhecidos e socialmente sancionados, tal como na expressão “falta de ética” – no lugar de falta de escrúpulos, quebra de confiança ou lesão ao bem comum – ou como na adjetivação “pessoas éticas” – entendidas como pessoas de bem, confiáveis ou de caráter. Nesse preciso sentido, ética remete à moralidade de uma sociedade específica.

Um segundo sentido é prescritivo ou normativo: indica o conjunto de preceitos que estabelecem e justificam normas e deveres, como nas expressões “ética protestante” ou “ética estoica” (substituem moral protestante e moral estoica). Também recobre os códigos de ética das organizações e os códigos de conduta profissional, a exemplo das expressões “ética da empresa” ou “ética médica”. Este sentido, então, equivale à moral como

sistema de normas que pauta as condutas dos agentes sociais ou ao código de conduta profissional de certas categorias sociais.

Um terceiro sentido é reflexivo ou teórico: reporta ao estudo sistemático dos fundamentos e dos pressupostos da moralidade. Diz respeito: a) às concepções filosóficas da ética – “ética das virtudes” de Aristóteles ou “ética dos princípios” de Kant; ou b) às teorias científicas de Max Weber – “ética da convicção” e “ética da responsabilidade”. Em outros termos, significa teorias, sentido que nos permite categorizar a Ética como ciência da moral ou como estudo dos fatos morais.<sup>12</sup>

A tradição secular, que remonta aos gregos, mantém certa hegemonia discursiva e confina a Ética a uma área ou a um tema da filosofia. Em decorrência, constitui uma abordagem que tende a ser normativa e prescritiva e que, como todo discurso filosófico, é especulativa, pois prescinde de provas empíricas. Em contraposição, a abordagem científica é descritiva, investigativa e explicativa, e se configura necessariamente como discurso demonstrativo à medida que nenhuma afirmação pode ser feita sem anunciar suas condições de verificação.<sup>13</sup>

De fato, enquanto a Ética filosófica reflete sobre a melhor forma de viver uma vida digna ou sobre “o dever ser”, isto é, tem por objeto os ideais morais, a Ética científica estuda os fatos morais – observa, descreve, investiga e explica “o que é” –, ou seja, tem por objeto evidências objetivas.

Do ponto de vista didático, e para sermos mais precisos, diremos que o senso comum confere à expressão “ética” três acepções:

1. confunde a Ética com a moral (sistema de normas morais) que deveria pautar a conduta dos agentes de dada coletividade;
2. converte a Ética em um valor que serve para qualificar organizações (“empresa ética”), indivíduos (“sujeito ético”) ou comportamentos (“conduta ética”);
3. assimila a Ética ao código de deveres profissionais que determinadas categorias convencionam (“ética dos administradores”, “ética dos advogados”, “ética dos engenheiros” etc.).

Em todos os casos consagra o uso descritivo da Ética e presta uma homenagem ao termo, pois, na voz corrente, “ser ético” corresponde a agir de maneira íntegra, confiável, alinhar-se com as expectativas sociais, obedecer aos preceitos morais vigentes.

Ocorre que tal sentido embute um grave problema: o de associar a Ética à realidade histórico-concreta, subtraindo-lhe o caráter científico que remete a um corpo de conceitos de validade e aplicação universais.

Dito isso, é curioso observar por que o termo “ética” sobrepujou o termo “moral” no Brasil. E por quê? Porque a moral foi desmoralizada! Uma das razões, de caráter anedótico, encontra-se nos cursos de “Educação Moral e Cívica” que foram instaurados e ministrados durante o regime autoritário-militar (1964 a 1985). Quem os assistiu costuma referir-se a eles como tediosos e pouco instrutivos, além de ufanistas. Outra razão é a confusão que se estabeleceu entre moral e falso moralismo, como se a moralidade fosse um jogo de faz de conta em que todos fingem e todos sabem disso – fariseus congregados num baile de máscaras.

Além do mais, nessa substituição dos termos, esconde-se uma razão substantiva: ela diz respeito à multiplicidade das morais, ou seja, ao relativismo moral. De fato, referir-se

12. Assim sendo, ética empresarial remete à ética aplicada às empresas ou ao estudo da moral praticada pelas empresas.

13. A tradição filosófica remonta a Sócrates, Platão e Aristóteles, ou seja, já dura 25 séculos, em contraste com a tradição científica inaugurada por Émile Durkheim e Max Weber no início do século XX.

ao caráter “moral” de uma determinada decisão ou ação não assegura que ela tenha valor universal. Afinal de contas, mafiosos também cultivam um código moral, ou um código de honra, e os valores e as normas que os inspiram não se coadunam com as diretrizes do restante da sociedade a que pertencem. Assim sendo, a variabilidade das morais e a existência de morais estranhas à moral oficial colocam o uso da expressão sob suspeita.

Qual é então a chave de decifração da Ética? Diferentemente da Sociologia, que estuda as relações sociais em geral, a Ética focaliza as ações e as decisões dos agentes sociais apenas e tão somente quando afetam os demais agentes. Assim, ela se importa em saber se tais ações e decisões respeitam os interesses dos outros ou se, ao contrário, os desrespeitam. Em suma, se beneficiam os outros ou os prejudicam.

Vamos citar alguns fatos do cotidiano e enfeixá-los sob essas duas rubricas. Quando um motorista estaciona o carro em fila dupla diante de uma escola ou de um estabelecimento comercial e, com isso, tumultua o trânsito, está obviamente cometendo uma ação que desrespeita os interesses alheios porque os prejudica. E tal fato nada tem de subjetivo, pois trata-se de constatação objetiva que se pode aferir: quantas pessoas foram afetadas e quantos minutos elas perderam no engarrafamento? O que caberia então ao motorista fazer? Recusar-se, isso sim, a estacionar em fila dupla como medida de respeito aos interesses alheios.

Quando uma empresa fornecedora suborna o responsável pela área de suprimentos da empresa compradora para obter o pedido de fornecimento de algum produto, prejudica obviamente os concorrentes, pois lhes faz concorrência desleal. Quando alguém cospe na rua, urina nos becos, picha paredes, lança pontas de cigarro no chão, usa o celular ao volante, grita em recintos fechados cheios de gente, arroja garrafas PET nos cursos d’água, larga seu lixo em parques públicos, acelera sua moto com escapamento aberto durante a madrugada e assim por diante, esse alguém comete abusos que provocam danos à coletividade. O que lhe caberia fazer? Respeitar os interesses dos outros, abstando-se decididamente de praticar tais atos.

## **AS AGÊNCIAS DE CONTROLE**

---

Alguns tradicionalistas afirmam que, nos tempos atuais, os costumes degeneraram, a permissividade se espalhou e as pessoas deixaram de ter caráter. Curiosamente, e num interminável cantochão, tais alegações podem ser rastreadas ao longo dos séculos. De fato, desvios de conduta sempre ocorreram nas economias mercantis, motivados pela ganância ou por mil outras razões.

Uma analogia poderia iluminar a discussão. Enquanto as pulsões como a fome, a sede, o sono e o prazer sexual dispõem de um mecanismo natural de controle que é a saciedade (que ocorre pelo menos por um tempo), os fetiches sociais nas economias mercantis – como a acumulação de riqueza, de poder ou de prestígio – não têm limites traçados. A saber: falta um interruptor que trave a ânsia irrefreável dos agentes. E nessa cunha que entram as restrições morais e legais. Isso equivale a dizer que, quando há abuso no uso dos recursos materiais (desperdício), extrapolação no exercício do mando (arbítrio) ou manipulação da fama (engodo), agentes sofrem danos e, em consequência, podem reagir aos males que lhes são infligidos. Eis por que é preciso regular os fatores que perturbam a ordem das coisas; este é o motivo de ser das agências sociais de controle.

Apesar dessa constatação, duas observações precisam ainda ser feitas. A primeira consiste em reconhecer o enfraquecimento das agências tradicionais de controle social – a família, a comunidade local, a escola, a igreja –, principalmente nas metrópoles em que a atomização dos agentes sociais virou regra. Nesta matéria, a grita dos tradicionalistas

encontra respaldo, porque alerta contra a perda de referências importantes e sinaliza o crescimento vertiginoso das práticas particularistas – cuja natureza consiste em abusar dos interesses alheios –, a despeito da substituição das antigas agências de controle social por outras. Com efeito, o turno da vez está sendo cumprido por agências como: a) as empresas, quando orientam ou disciplinam seus colaboradores; b) o mercado, quando os clientes selecionam fornecedores e prestadores de serviços em função de sua competência técnica e, cada vez mais, de sua idoneidade; c) a mídia, quando expressa a vigilância da sociedade civil contra desmandos de diferentes ordens; d) o Estado, quando consagra legalmente os novos padrões morais e sanciona os infratores.

Não há como negar, entretanto, que vivemos um período de transição histórica que põe em xeque valores e normas morais até então consensuais. As determinações históricas dessa transfiguração são: a) a Revolução Digital, com sua teia informacional que opera em tempo real, graças às telecomunicações via satélite; b) a globalização econômica com a constituição de uma produção mundial (fato histórico inédito) e de um capitalismo competitivo de âmbito planetário; c) a passagem de um capitalismo excludente para um capitalismo social; d) a redefinição do Estado dirigista em favor de um Estado regulador; e) a superação de uma sociedade industrial com primazia dos ativos tangíveis para uma sociedade da informação com primazia dos ativos intangíveis (economia do conhecimento).<sup>14</sup>

Citemos, entre outros, alguns fatores que redefiniram a configuração anterior:

- A corrosão da autoridade moral ou o desencanto com os mais velhos, políticos, governantes, juízes, policiais, religiosos, professores, jornalistas.
- O crescente aumento dos índices de criminalidade e a banalização da violência sob o influxo de uma urbanização caótica e de um consumismo desenfreado.
- Os novos formatos de relacionamento familiar que há muito já transcenderam a família extensa e agora sobrepujam a própria família nuclear com a múltipla presença de padrastos, madrastas e enteados, além da união entre pares do mesmo sexo.
- O abalo sísmico representado pelo desemprego tecnológico, a acelerada obsolescência das competências técnicas que a Revolução Digital provoca e a aguda falta de oportunidades de trabalho para os jovens, idosos, portadores de deficiência, analfabetos e discriminados de toda sorte.
- A forte rotatividade que assola as empresas, reformulando ou esfacelando os laços de lealdade que existiam entre elas e seus colaboradores.

A segunda observação remete à explosão e à diversificação da mídia com inúmeros canais alternativos, privados ou comunitários, que não dependem exclusivamente da publicidade paga pelos grandes anunciantes, mas se valem de outras fontes de financiamento, como as associações e os pequenos negócios, e desfrutam do barateamento dos equipamentos e dos processos de difusão. Basta lembrar que a Internet mudou as regras do jogo – os blogs, por exemplo, divulgam não só informações e opiniões, mas também policiam a grande imprensa. Nessas condições, muitos veículos acabam sendo forçados a desenvolver dotes críticos e a revelar sem dó os abusos, as mazelas e as trapaças do mundo corporativo. Trava-se, então, uma disputa entre as mídias – e até entre as editorias de um mesmo veículo –, para colher furos e estampá-los em primeira mão. A velha prática de colocar debaixo do tapete tudo o que

14. Ver, do autor: *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 (3ª edição revista). Introdução e capítulo 1.

podia afetar a imagem dos principais anunciantes vem sendo revista ou descartada. E quem persiste na postura tradicional assume os riscos de comprometer a própria capacidade de competir.

---

*A história do Dr. Jeffrey Wigand, cientista e diretor de pesquisas de uma importante empresa fabricante de cigarros, foi conhecida em um artigo publicado pela Vanity Fair. Ele foi demitido quando seus escrúpulos o levaram a confrontar-se com seus empregadores.*

*Apesar de estar manietado legalmente por um contrato que o proibia de revelar qualquer informação sobre a empresa, já que podia ser multado e até ser processado criminalmente, e depois de sobreviver a ameaças e pressões que pretendiam silenciá-lo, Wigand testemunhou diante de um tribunal. Denunciou os "Sete Anões" (as sete grandes indústrias do fumo) por terem aumentado as doses de nicotina nos cigarros, embora soubessem que a substância provocava dependência. Seu testemunho desencadeou um dos maiores escândalos na imprensa norte-americana, porque desmascarava o cinismo dos executivos que, perante uma Comissão em Washington, haviam jurado ignorar que a nicotina fosse um fator de dependência.*

*Os "Sete Anões" moveram, então, uma campanha de desqualificação moral de Wigand. Sua boia de salvação foi o produtor do programa jornalístico 60 Minutes da rede de televisão CBS, Lowell Bergman, que repassou seu depoimento a dois grandes jornais nova-iorquinos (The New York Times e The Wall Street Journal) e também relatou as pressões que o 60 Minutes estava sofrendo para não levar ao ar uma entrevista dele.*

*Bastante tempo depois, em processo judicial, os fabricantes tiveram que desembolsar a Wigand a multa de US\$ 246 milhões.<sup>15</sup>*

---

É fácil verificar que investigações jornalísticas, parlamentares e acadêmicas viabilizam-se plenamente apenas em sociedades regradas por regimes liberais. E por que isso? Porque, malgrado sua variabilidade, essas sociedades dispõem de uma cidadania que preza os direitos das minorias e exige transparência por parte daqueles que lidam com clientes, consumidores e usuários. Daí o relevo conferido à credibilidade das autoridades e das empresas; daí o fato de os escândalos ganharem as manchetes e assombrarem os vivos.

É verdade, no entanto, que denúncias reiteradas saturam rapidamente a opinião pública, a não ser que ingressem em uma escalada de desfaçatez. Depois da indignação inicial, a exaustiva repetição de eventos similares banaliza os conteúdos e minimiza os impactos. Mas é também verdade que, embora algumas empresas escapem às sanções legais, suas reputações ficam manchadas e dificilmente recobram seu brilho, até mesmo quando as acusações que lhes são imputadas carecem de fundamento. Basta citar o famoso caso da Escola de Educação Infantil de Base, no bairro da Aclimação, na capital de São Paulo.

---

*Em março de 1994, os donos do estabelecimento foram acusados, de maneira infundada, de estarem envolvidos em práticas de abuso sexual de crianças.*

*Baseado em um único laudo que indicava que uma criança poderia ter sofrido abuso porque tinha pequenas lesões no ânus, o delegado encarregado do caso prendeu os pais de um aluno*

---

*e indicou as duas donas da escola e seus maridos. Ocorre que ele havia interrogado as crianças sem auxílio de psicólogos. Além do mais, e sem deter provas concretas, passou informações à mídia, juntamente com duas mães de alunos. A mídia, por sua vez, divulgou tudo o que lhe foi passado sem a prévia e necessária checagem. O tratamento sensacionalista das denúncias teve uma repercussão devastadora. E, apesar de se declararem inocentes, os acusados chegaram a temer um linchamento.*

*Diante da fragilidade das provas, a Justiça mandou outro delegado assumir o inquérito. Três meses depois, as novas investigações provaram que tudo não passou de uma sequência de erros das mães e do delegado, assim como da mídia, que noticiou a versão e até chegou a incentivar a violência física contra os acusados.*

*A casa onde funcionava a escola foi depredada; os indiciados perderam seu negócio e tiveram que tomar dinheiro emprestado para reformar o imóvel, que era alugado. Por fim, com as reputações destruídas, tiveram dificuldade para reconstruir suas vidas, apesar do fato de o Tribunal de Justiça de São Paulo, em 1999, ter fixado uma indenização de R\$100 mil com juros e correção monetária por dano moral para cada um deles. Posteriormente, em 2002, a Segunda Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) reformou a decisão e condenou a Fazenda do Estado de São Paulo a pagar R\$ 250 mil a cada um dos proprietários.*

Alguns afirmam que, embora seja um valioso instrumento de vigilância democrática, a mídia tem um enorme potencial para causar prejuízos à imagem das empresas e das pessoas quando ignora o princípio da presunção de inocência e quando propaga investigações policiais ou administrativas que deveriam se pautar pelo sigilo e pela discricção. Decorre daí a indignação contra os abusos da liberdade de pensamento ou do direito de informação, levando a opinião pública a exigir que autores e veículos sejam responsabilizados.<sup>16</sup> A mídia não poderia, assim, transformar-se em tribunal sem apelação, pretendendo revelar a verdade para que a opinião pública se converta num juiz sem amarras, porque livre das precauções processuais e das regras estritas do contraditório. Afinal de contas, é difícil ter a garantia de que a busca de elevação dos índices de audiência coincida com a revelação objetiva da verdade.<sup>17</sup>

Em contrapartida, outros argumentam que a função da mídia se assemelha à de um promotor público. Vale dizer que ela exerce um papel “justiceiro” informal, aplicando penalidades dentro de seu próprio espaço, que é o das convicções da opinião pública. Seria pior se não as aplicasse, apesar dos riscos de injustiça envolvidos, porque de certo modo a mídia tem como obrigação presumir a culpa, ainda que exageros devam ser evitados: ela divulga escândalos que podem ser falsos, mas que são plausíveis; seu ímpeto acusatório em 90% dos casos está certo e os 10% restantes são atribuíveis ao exagero que se pode corrigir, embora, nesses casos, seja melhor errar por excesso do que por falta. E os erros também são notícia.<sup>18</sup>

O debate a esse respeito prossegue e envolve modos diversos de tomar decisões a partir das duas teorias éticas de caráter científico.<sup>19</sup> Não elude o fato, porém, de que cabe à mídia a obrigação de conferir o mais criteriosamente possível a procedência das informações que possam atingir a reputação de empresas ou de profissionais. Isso significa que a mídia não está isenta de responsabilidade.

16. BASTOS, Márcio Thomaz. “Precedente perigoso”, *Folha de S. Paulo*, 10 de agosto de 1996.

17. REALE JÚNIOR, Miguel. “Mídia e Justiça”, *O Estado de S. Paulo*, 3 de maio de 2008.

18. COELHO, Marcelo. “Imprensa assume o papel de ‘justiceiro’”, *Folha de S. Paulo*, 20 de abril de 1994.

19. Analisaremos as duas teorias éticas nos capítulos 8 e 9.

## PRÁTICAS EMPRESARIAIS QUESTIONÁVEIS

Nesta altura, e no intuito de mapear alguns fatos morais que interessam particularmente à Ética aplicada aos negócios, cabe indicar algumas práticas empresariais questionáveis, entre outras tantas: a existência de um caixa 2; a maquiagem dos balanços financeiros; os subornos pagos a agentes públicos; os conluios em licitações; a sonegação fiscal; a promiscuidade entre Estado e interesses privados; a espionagem industrial ou econômica; a manufatura de produtos falsificados; a pirataria de bens simbólicos; o superfaturamento ou o subfaturamento; a venda de produtos ou a prestação de serviços sem nota fiscal; o uso de informações privilegiadas; as propinas pagas a fiscais, policiais ou juízes; a especulação nos preços; a formação de cartéis; a exploração do trabalho infantil; a contratação de funcionários sem carteira assinada; a evasão de divisas; o contrabando ou o descaminho; o tráfico de influência nas esferas públicas; os danos ao meio ambiente; o desperdício de recursos naturais; as fraudes contábeis; o assédio moral e o sexual etc.

Nos países anglo-saxônicos, onde pontifica uma única moral de âmbito macrosocial – a moral puritana –, os atos imorais tendem a ser escondidos ou escamoteados do próprio círculo íntimo dos parentes, amigos ou colegas, a não ser que façam parte do esquema.<sup>20</sup> Não é o que ocorre nos países latinos, em que prevalece uma dupla moral e nos quais as “pessoas próximas” conferem endosso oficioso a muitas ações que a moral oficial condena. Por exemplo, pagar o médico ou o dentista “sem recibo” para gozar de um desconto que a sonegação do imposto viabiliza; oferecer um presente a um oficial de recrutamento para que dispense um filho do serviço militar; subornar um guarda rodoviário para não ter de pagar uma multa; remunerar um fiscal pela “assessoria” que presta, em troca da regularização de livros contábeis. Nas quatro situações, prevalece o abuso particularista, pois há conluio contra os interesses públicos. Entretanto, o círculo íntimo é quase sempre complacente e acoberta essas ações na contramão dos cânones oficiais. Essa permissividade acaba estimulando os deslizos.

Em decorrência, cabe um comentário. É sabido que os eventos sociais põem em jogo agentes que interagem, cooperam ou se confrontam, e submetem seus autores a juízos morais, diferentemente dos eventos naturais que não podem ser submetidos a tais juízos, uma vez que independem das escolhas ou da vontade das pessoas.<sup>21</sup> É verdade, no entanto, que as ações irresponsáveis de uma criancinha ou de um portador de deficiência mental, que não têm consciência de si e dos outros, não são qualificadas moralmente. Simetricamente, quando um agente social não for capaz de controlar seus impulsos – por exemplo, um drogado ou um bêbado, um faminto ou um maníaco –, atenua-se o julgamento moral, mas não há como descartá-lo: o juízo moral permanece como critério de avaliação. Afora essas condições muito peculiares, não há como escapar da seguinte evidência: as implicações ou as consequências dos atos praticados responsabilizam quem os promove.

Ora, quando muita gente comete ações que a moral oficial condena, como administrar essa incongruência? O que tem mais relevância: a moral pública ou os costumes?

20. A moral puritana dignifica a honestidade, a parcimônia, o esforço individual, a dedicação à empresa, a disciplina racional do trabalho, o autocontrole, a sobriedade e a moderação – ferramentas indispensáveis para a obtenção do sucesso material; converte o êxito profissional em signo de diligência, virtude e respeitabilidade, posto que o indivíduo alcança sua independência por meio da confiança em si mesmo (*self reliance*), da iniciativa própria e da ação prática; louva a riqueza decorrente do mérito, dos riscos assumidos, do empenho individual e da ambição legítima, porque promove o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo que despreza a riqueza que não decorra do próprio esforço; estigmatiza a preguiça e a inépcia que leva à pobreza ou à dependência dos outros, pois proclama que os agentes sociais constroem seu próprio destino.

21. Que tipo de interferência é possível ter sobre um furacão, um terremoto ou uma erupção vulcânica?

O discurso formal ou as justificações adotadas à socapa? Poderia uma coletividade abrigar uma dupla moral? A resposta é, sem dúvida, afirmativa. Isso põe na ordem do dia questões delicadas que merecem ser abordadas.

Na dúvida atmosfera dessas situações, muitos agentes sociais anseiam no fundo da alma por respeito, probidade e solidariedade. Não se pode esperar, contudo, que tal ambiente caia do céu. Sua construção resulta da ação permanente de uma cidadania ativa.

Em contrapartida, do ponto de vista da análise científica, é possível qualificar quaisquer ações, quer desfrutem ou não da legitimidade moral que as coletividades conferem. Vamos então nos empenhar em formular uma bateria de conceitos científicos que tornem transparentes toda e qualquer situação que tenha implicações éticas.

### **EXERCÍCIO: CONHEÇA SEU PERFIL IDEOLÓGICO**

---

Antes de irmos adiante, o leitor tirará bom proveito se responder ao exercício com o título acima que se encontra no site da Editora Elsevier (Anexo I), porque no coração de toda ideologia política ou econômica palpita uma moral. Nada melhor, portanto, do que o leitor conhecer o próprio perfil ideológico.

# Os conceitos fundamentais

No âmbito da Ética, dois campos antagônicos se enfrentam: o universalismo e o particularismo.

## EGOÍSMO E AUTOINTERESSE

Na concepção de Hobbes, a natureza humana é fixa e imutável, e a busca implacável do interesse egoísta a molda. Em tempos remotos, presumidamente, teria havido um “estado natural” em que o homem seria o lobo do homem (*homo homini lupus*), seguido por um “estado social” em que os homens teriam estabelecido contratos entre si para garantir a própria sobrevivência.

Como procedimento heurístico, a hipótese de Hobbes tem o mérito de reconhecer o inexorável imperativo de os homens viverem juntos. Mas a concepção de um “estado de natureza” primordial em que os seres humanos se assemelhavam a células isoladas em guerra permanente entre si é pura ficção: não condiz com a lenta maturação, a extrema vulnerabilidade e muito menos com a enorme interdependência dos *Homo sapiens sapiens*. O altruísmo que daí resulta, aliás, constitui uma vantagem evolutiva detida pelas espécies gregárias à medida que assegura a coesão grupal, a conjugação de esforços e a melhor defesa territorial para a exploração de recursos. A espécie humana, além do mais, agrega ainda as habilidades variadas e a otimização de seu uso, assim como a multiplicação da força numérica pela coordenação de complexas ações cooperativas. De outra parte, a ideia de um egoísmo generalizado contradiz pesquisas antropológicas e psicológicas, já que os padrões culturais são mutáveis e o aparelho psíquico não parece embutir uma essência egoísta como se fosse uma pecha congênita. Afinal, o que os agentes pensam e fazem espelha a estrutura das relações sociais prevalecentes em cada formação histórica.

Isso nos leva a refletir sobre a diferença crucial entre o autointeresse e o egoísmo, dois conceitos que não podem nem devem ser confundidos, embora ambos remetam à satisfação dos interesses pessoais. Porque é possível realizar tais interesses de duas maneiras opostas. Vejamos:

1. O autointeresse diz respeito ao indivíduo que, para gerar um bem pessoal e afirmar sua individualidade, age de forma benigna que não prejudica os outros, configurando, assim, uma prática consensual, universalista, que todo mundo apoia.
2. O egoísmo diz respeito ao indivíduo que, para gerar um bem pessoal e afirmar seu exclusivismo, age de forma nociva que prejudica os outros, configurando, assim, uma prática abusiva, particularista, que se efetiva à custa dos outros.

Não é difícil entender que o egoísmo põe em risco a convivência social, uma vez que destrói o senso de civilidade e se opõe ao gregarismo natural dos homens.

De fato, a base sociológica da moralidade decorre das exigências da vida em comum. Quais? Nenhuma sociedade sobrevive sem:

1. Um conjunto de normas convencionadas que pautam seus membros e demarcam comportamentos previsíveis (imaginemos o quão impossível seria a convivência

- numa coletividade em que cada qual agisse de forma desregrada ou inventasse regras a seu bel-prazer).
2. Uma divisão do trabalho que vincule os agentes sociais numa teia de interdependências e que otimiza o uso das suas respectivas competências (a divisão de trabalho entre os gêneros parece constituir a primeira repartição das tarefas entre os membros dos agrupamentos humanos).
  3. A regulação das atividades coletivas por meio de mecanismos de cooperação e de articulação sociais (pensemos no fluxo de veículos numa metrópole que não dispusesse de regulação ou de engenharia do tráfego – a circulação simplesmente travaria).
  4. A partilha de um mesmo universo simbólico (na Torre de Babel bíblica, a cooperação se tornou impossível quando seus construtores passaram a falar línguas diferentes, porque todos deixaram de se entender, faltando-lhes o indispensável cimento que os unisse numa unidade de decisão e ação).
  5. A prevalência da razão universalista que interessa a todos os seres humanos e preside em especial a realização do bem comum (sem o que teríamos a famosa guerra hobbesiana de todos contra todos).

Posto isso, sublinhamos: sim, é possível satisfazer interesses pessoais sem prejudicar os interesses alheios. É possível gerar um bem restrito de caráter individual que desfrute de plena legitimidade, uma vez que não provoca danos aos outros. E isso nos reporta ao autointeresse. Verifiquemos.

Os exemplos de autointeresse abundam: candidatar-se a um emprego; participar de um concurso público ou de um concurso interno na empresa; inscrever-se no vestibular de uma universidade; receber a aposentadoria do INSS; gozar férias remuneradas em período negociado; descansar depois da jornada de trabalho; pleitear um aumento salarial; fazer jus a bônus por desempenho; contratar um seguro-saúde; requerer equipamento de proteção individual; aceitar ou recusar uma promoção; e assim por diante. Ou também protestar contra violação de direito; barrar quem tenta passar na sua frente na fila; defender-se contra ladrão e, eventualmente, feri-lo; denunciar assédio moral. Vale dizer, são autointeressadas as reações de autodefesa que resistam a abusos, reajam à invasão do próprio espaço vital ou rechacem qualquer desrespeito à própria individualidade. Assim, as práticas autointeressadas são ações voltadas para a satisfação de interesses próprios, são consensuais e universalistas (interessam a todos) e não têm por que serem egoístas, porque não lesam, rivalizam ou excluem os interesses dos demais agentes sociais. Embora essas práticas não sejam objeto corrente de estudo da Ética, servem de contraponto ao egoísmo.

Assim sendo, o que vem a ser uma prática egoísta? Estabeleçamos um contraponto. No aguardo da chamada para o embarque aéreo, por exemplo, ocupar um assento livre que não esteja reservado a portadores de deficiência e guardar a bagagem no chão sem prejudicar o fluxo dos outros passageiros é um comportamento autointeressado (satisfaz o interesse pessoal sem prejudicar ninguém). Mas colocar a bagagem no assento ao lado e não retirá-la quando o saguão lota é egoísta, porque reduz o número de assentos disponíveis e, portanto, impede que alguém possa sentar. De forma que confundir a defesa do autointeresse com o egoísmo é, no mínimo, inapropriado.

---

*A reportagem da revista Veja SP fotografou um veículo parado diante de duas vagas demarcadas e reservadas para portadores de deficiência física, num sábado, no Shopping Center Norte. A perua simplesmente obstruía o acesso à vaga, além de bloquear uma das pistas de rolagem!<sup>1</sup>*

---

Nesse caso, as consequências negativas geradas por esse ato são evidentes: houve redução de vagas disponíveis para os portadores de deficiência física e prejuízo à fluidez do tráfego no estacionamento. Verifica-se um duplo abuso.

Assim, uma ação individual é egoísta quando causa dano aos outros de modo interesseiro, desrespeita os interesses alheios, satisfaz interesses pessoais à custa dos interesses de outrem, demonstra desdém pelo bem-estar dos outros, ou seja, realiza bem pessoal de forma abusiva, particularista. A prática egoísta explora a boa vontade alheia, consiste em agir como parasita, porque parte do pressuposto de que o que vale na vida é cuidar exclusivamente de si mesmo e excluir sistematicamente os outros em seu raio de ação.

---

*O fundador e presidente da Adelpia Communications, John Rigas, de 77 anos de idade, fraudou sua companhia que atendia 5,7 milhões de assinantes de TV a cabo e a levou à falência. Foi acusado de apropriar-se de US\$100 milhões para uso pessoal e de esconder uma dívida da empresa da ordem de US\$2,3 bilhões. Acabou sentenciado a 15 anos de cadeia, em 2005, em Nova York.*

---

A título de ilustração, e no âmbito da vida cotidiana brasileira, podemos listar como práticas egoístas: estacionar fora da faixa amarela que demarca os locais para parquar e ocupar abusivamente duas vagas; furar filas, desrespeitando a ordem de chegada dos interessados; jogar papel na rua e sujar a via pública; rodar no acostamento das rodovias e menosprezar o fato de que ele se destina às emergências (ambulâncias, bombeiros, carros da polícia, guinchos, veículos avariados), prejudicando os demais agentes e até pondo em risco a vida das pessoas ao atrasar eventual socorro; parar nas calçadas e obrigar os passantes a andar na faixa de rolamento; urinar nos becos e nas escadarias, empestecendo o ambiente; fumar em recinto fechado e prejudicar a saúde dos não fumantes; tocar música alta à noite em condomínios e perturbar o sono alheio; buzinar em túneis lotados de carros e provocar poluição sonora; cometer plágio, ferindo direitos autorais; passar trote nos bombeiros e causar prejuízo ao erário público; não recolher os excrementos dos animais domésticos nas calçadas etc.

Simetricamente, são práticas egoístas na empresa: lançar horas extras não realizadas; trabalhar alcoolizado ou sob o efeito de drogas; “puxar o tapete” dos colegas por meio de artimanhas; cobrar diárias de viagem indevidas; majorar nota de despesa para locupletar-se; assediar moralmente subordinados; cobrar uma “taxa por fora” para saldar faturas devidas; apropriar-se de ideia alheia sem conferir o devido crédito ao autor; exigir “bola” dos fornecedores ou prestadores de serviços para contratá-los; dar calote nos credores; sonegar aos colegas informações úteis da empresa; usar informações privilegiadas ou confidenciais em proveito próprio; esconder erros cometidos durante o processo de trabalho; utilizar os equipamentos postos à disposição para assuntos pessoais sem a devida autorização; maquiagem as informações sobre a carreira profissional; espalhar fofocas maliciosas a respeito dos colegas e assim por diante.

Para caracterizar uma prática egoísta, cabe então perguntar-se: embora eu me beneficie, o que faço prejudica os outros? Se a resposta for sim, a ação é egoísta, porque a prática é abusiva, produz efeitos negativos sobre os outros; se a resposta for não, a prática pode ser autointeressada ou altruísta,<sup>2</sup> porque a prática é consensual, não prejudica ninguém e pode até produzir efeitos positivos sobre os outros.

---

2. Veremos a questão do altruísmo logo adiante.

**COMO QUALIFICAR O INTERESSE EMPRESARIAL?**

O que foi dito nos leva a enfrentar a clássica discussão sobre o interesse pessoal como mola propulsora da economia capitalista. Seria egoísta a natureza desse interesse? De modo algum! A economia de mercado capitalista repousa no capital de risco. Isto significa que o empresário tanto pode lucrar quanto pode perder seu investimento.

De um ponto de vista racional, o empresário almeja obter o máximo de retorno possível para remunerar seu investimento e, simultaneamente, reduzir sua margem de exposição ao risco (quer minimizar eventuais perdas) – daí ser o lucro o dínamo do sistema e daí o estímulo para a sua maximização. Ocorre que, para lucrar, o empresário precisa encontrar compradores dispostos a adquirir os produtos ou serviços que ele oferece. Para tanto, deve satisfazer as necessidades deles, caso contrário as vendas não deslançam e os prejuízos se acumulam, podendo comprometer todo o investimento feito. Nessa equação, empresários e clientes apresentam necessidades complementares – enquanto uns produzem e vendem, outros compram e consomem. E as transações se viabilizam à medida que os interesses de ambas as partes guardem compatibilidade, sem o que o negócio não se sustenta. Assim, os empresários não se beneficiam à custa de seus clientes como o supõe uma vã leitura que vê egoísmo em toda parte. E por quê? Porque eles realizam operações em que se complementam necessidades e se articulam interesses.

De sorte que para satisfazer os próprios interesses, isto é, obter lucros, os empresários precisam estar sintonizados com as demandas do mercado. Opera aqui a mola propulsora do autointeresse que simplesmente reconhece a interdependência das partes, tanto dos fornecedores quanto dos clientes. Onde reside o equívoco exaustivamente repetido? Na confusão entre egoísmo, cujo caráter é nocivo, e autointeresse, cujo caráter é benévolo.

Isso não significa, no entanto, que os empresários estejam agindo movidos pelo altruísmo, pois suas ações não miram necessariamente o bem comum, nem são generosas ou filantrópicas. Em contrapartida, seu lucro não decorre de perversa ganância como faria uma leitura simplista. Intrinsecamente, seu negócio consiste em satisfazer as necessidades de uma clientela dada, não em atender aos interesses gerais da sociedade.<sup>3</sup>

Entretanto, embora as práticas empresariais sejam inicialmente movidas pelo autointeresse de cada empresário em particular, elas podem assumir um caráter parcial e, portanto, pernicioso quando: a) geram sobrelucros em situações de monopólio ou cartel, o que corresponde a abusos especulativos; b) demonstram pouco caso pelo destino do planeta ao desdenhar as externalidades negativas que provocam, tais como a poluição do meio ambiente ou o desperdício dos recursos naturais; c) focalizam essencialmente a maximização dos lucros sem atinar para os meios utilizados para tanto. Ou seja, há parcialismo quando os interesses grupais (empresariais ou organizacionais) se realizam a expensas dos interesses gerais ou de outros interesses grupais.

Feitas essas observações, insistimos que não se pode afirmar que o interesse pessoal dos empresários seja egoísta porque, por dever de ofício, leva em consideração os interesses dos clientes e não pode prejudicá-los como norma geral de atuação sob risco de sofrer boicote. E não só: o interesse empresarial não está alheio ao benefício ou ao prejuízo que promove junto a outros públicos de interesse, em particular seus colaboradores, fornecedores e investidores. Assim, a realização do interesse pessoal empresarial não ocorre no vácuo, mas depende da mediação de interesses alheios, sobretudo da sintonia com as expectativas do mercado. Trata-se, em suma, de uma conjugação de interesses, jamais de um interesse singular voltado para o próprio umbigo.

3. A partir dos anos 1990, pressões da cidadania estão forçando as empresas a adotar práticas socialmente responsáveis, temperando a lógica do lucro com a lógica da responsabilidade social – assunto de que trataremos no capítulo 11.

Há, contudo, a crença de que o egoísmo é ético, na toada da fórmula oitocentista do filósofo holandês Bernard de Mandeville que afirmou que “os vícios privados geram benefícios públicos”. À vista disso, bastaria que cada indivíduo agisse de forma egoísta para que o bem de todos fosse atingido. Donde a ideia do “egoísmo ético”.

Ora, poupemo-nos de frases de efeito por uma questão de clareza. Em primeiro lugar, o egoísmo é o antípoda do autointeresse e também do altruísmo; em segundo lugar, as posturas éticas são universalistas por definição. Afirmar, então, que “o egoísmo é ético” constitui um oxímoro, uma contradição nos termos. A começar pelo fato de que os adeptos da fórmula em pauta confundem autointeresse e egoísmo. Ocorre que a satisfação dos interesses pessoais não é necessariamente nociva para os outros, a contrapelo da ação egoísta, que implica obrigatoriamente o prejuízo de interesses alheios.

De sorte que, para atualizar a fórmula de Mandeville e retratar adequadamente os fatos, seria mais apropriado dizer que “os interesses privados geram benefícios grupais”. Não se trata, pois, de vícios e, muito menos, de egoísmo, mas da busca do lucro legítimo. E tampouco se trata de benefícios públicos, de caráter inclusivo, mas de benefícios restritos a setores determinados da sociedade – àqueles que dispuserem de recursos suficientes para adquirir os bens ofertados.<sup>4</sup>

## OS ALTRUÍSMOS

O senso comum tem classificado o altruísmo como abnegação, filantropia, amor ao próximo, renúncia em prol da coletividade; assimila o altruísmo à generosidade sem freios, ao heroísmo moral ou até a uma espécie de santidade. Esse reducionismo, todavia, simplifica o conceito, porque o limita à peculiar situação dos doadores que fazem sacrifícios para ajudar seus semelhantes, bem como aos benfeitores das boas causas ou das ações humanitárias que visam aliviar o sofrimento de pessoas necessitadas. De fato, esse tipo particular de altruísmo é um altruísmo “puro”, levado às últimas consequências, que é bem traduzido por atos abnegados e desprendidos. Trata-se de um altruísmo extremado que, pelo menos retoricamente, considera o interesse do próximo como um fim exclusivo e obedece a imperativos tais como “viva para os outros” e “ame o próximo mais do que a si mesmo”. Todavia – e cabe sublinhar isso –, devemos ponderar e reconhecer que o doador colhe sempre uma contrapartida, ainda que não a busque: gratificação psicológica, reconhecimento pessoal ou prestígio social. Há, aqui, uma via de mão dupla, embora sem equivalência entre o bem socialmente gerado pelo doador e o retorno que obtém individualmente, pois são grandezas de diferentes naturezas.

Restringir o uso do conceito do altruísmo a feitos tão nobres como a filantropia, a dedicação às boas causas ou a realização de ações humanitárias, deixa de lado inúmeras ações de cooperação social que sustentam e operam como arcabouço de toda e qualquer sociedade humana. Ademais, tamanha restrição não dá conta de inúmeras práticas, solidárias e louváveis, ainda que menos admiráveis do que aquelas.

Vejamus um exemplo corriqueiro: ao estacionar um veículo em uma garagem que possui vagas livres, agir de forma altruísta corresponde a parar o carro de forma a não impedir que à direita e à esquerda outras pessoas possam ocupar as áreas contíguas. Isto é, a manobra consiste em manter o veículo equidistante das duas faixas amarelas traçadas no chão para assegurar aos demais usuários o espaço indispensável para encostar e poder abrir as respectivas portas. Essa preocupação não exige mais do que alguns segundos de atenção, mas abriga importantes implicações: leva em consideração a existência de

4. Isso não quer dizer que, em determinadas circunstâncias, os interesses privados não possam gerar benefícios públicos, conforme veremos no tópico sobre o ativismo empresarial.

outrem, procura não prejudicá-los e, a um só tempo, nutre a expectativa de que os demais usuários não irão bloquear o acesso a seu próprio veículo, vale dizer, presume que haja a contrapartida da reciprocidade. Trata-se, por conseguinte, de um ato previdente, cooperativo, não de um ato desinteressado e generoso.

Citemos outras práticas altruístas destituídas de “caráter extremado”: prestar os primeiros-socorros a vítimas de acidente de trânsito; ceder o lugar no metrô ou no ônibus a uma mulher grávida ou a um idoso; trocar o pneu furado do carro de uma pessoa com dificuldade para fazê-lo; sinalizar o local de um acidente rodoviário para manter o tráfego fluindo e garantir a segurança das pessoas envolvidas; ajudar um cego a atravessar a rua; denunciar anonimamente um sequestro etc.

Agir de forma altruísta, por conseguinte, significa preocupar-se com o bem-estar dos outros. Trata-se de algo que não exige necessariamente franco desprendimento, pois basta adotar uma postura cooperativa (atuar junto com outros) e solidária (partilhar responsabilidade), ou exercitar o senso de interdependência. Equivale a levar em conta os interesses dos outros para não prejudicá-los; procurar beneficiá-los na medida do possível, quer dizer, sem deixar de medir e de calcular os riscos;<sup>5</sup> cuidar de si mesmo e dos demais para induzi-los à reciprocidade; em suma, realizar o bem grupal ou o bem comum de forma consensual, ou lançar mão da famosa “regra de ouro”: tratar os outros como gostaria de ser tratado.

---

*Em um artigo publicado na revista Science, os pesquisadores Claus Wedekind e Manfred Milinski descreveram uma experiência feita com oito grupos de jogadores. Os 79 componentes não podiam ver uns aos outros e as transações eram feitas por meio de uma máquina. A única informação destacada dizia respeito aos empréstimos ofertados a jogadores em dificuldades.*

*No final das contas, os mais generosos recebiam ajudas mais frequentes, ou, dito de forma sintética, fazer o bem, não importa a quem, é a melhor maneira de vencer na vida, desde que o benfeitor participe da interação. A empresa ou pessoa que seguir esse lema desembolsa recursos no início, mas se beneficia a longo prazo.<sup>6</sup>*

---

Antes de irmos adiante, um importante parêntese precisa ser aberto. Quando falamos dos “outros”, a quem especificamente nos referimos? Quem são aquelas pessoas cujos interesses levamos em conta? Ou, dito de outra forma, a quem devemos solidariedade quando tomamos uma decisão ou cometemos uma ação? Porque superar o egoísmo – a referência exclusiva a si mesmo sem importar-se com os demais – e preocupar-se com o impacto que nossos atos provocam nos outros merece esclarecimento. Melhor dizendo: é imprescindível qualificar esses “outros”, expressão genérica e nada científica.

A abrangência e a multiplicidade dos grupos, organizações ou coletividades, são decisivas na análise dos fatos morais. Alguém ao dizer que teme que suas ações afetem sua família e seus amigos mais chegados – a bem dizer, seu círculo íntimo – demonstra preocupações altruístas. Mas qual é o âmbito de seus cuidados? Meia dúzia, uma dúzia, duas dezenas de pessoas? Ou seja: embora transcenda a esfera individual, o raio de ação se limita à esfera paroquial em que se exercita um tipo particular de solidariedade.

---

5. Nos dias atuais, não seria prudente um motorista parar de madrugada nas marginais das grandes cidades para ajudar uma mulher que acena diante de um veículo parado no acostamento, pois ele correria o risco de sofrer um assalto. Se quiser ajudar, o motorista teria de ligar para a polícia e informar o evento.

6. WIDEKIND, Claus; MILINSKI, Manfred. Cooperation Through Image Scoring in Humans. *Science*, v. 288, n. 5467, p. 850-852, 2000.

Imaginemos, todavia, que esse mesmo agente explicita melhor seu pensamento e diga: “temo o impacto das minhas ações sobre todos os grupos aos quais pertenço”. Suas inquietações, agora, se estendem a todas as suas filiações: à empresa na qual trabalha, ao condomínio em que mora, à igreja de sua devoção, ao clube social que frequenta, ao partido político em que milita, ao sindicato ao qual está associado ou a outras tantas associações ou comunidades às quais está filiado ou com as quais mantém vínculos. Todavia, o âmbito de suas preocupações permanece reduzido porque se restringe à esfera corporativa. Assim, tanto a solidariedade paroquial (operante no círculo íntimo) quanto a solidariedade corporativa (operante no âmbito organizacional) não abarcam todas as coletividades componentes da sociedade.<sup>7</sup>

Diferente seria a postura de quem leva em consideração os interesses da sociedade (solidariedade social) ou os interesses da humanidade, do planeta e das gerações futuras (solidariedade humana).<sup>8</sup> Haveria superação do bem restrito, que satisfaz indivíduos ou grupos, em direção ao bem comum, que satisfaz todos os seres humanos.

A partir dessas considerações, podemos identificar três tipos de altruísmos:

1. O altruísmo restrito, voltado para a realização do bem grupal de caráter consensual, universalista, e que diz respeito à geração de apoio mútuo entre membros de um grupo ou entre grupos.
2. O altruísmo extremado, voltado para a realização do bem comum e que diz respeito à filantropia (âmbito da humanidade).
3. O altruísmo imparcial, voltado para a realização do bem público (*res publica*) e que diz respeito à geração de bens e serviços essenciais (âmbito da sociedade).

Vamos especificar as características de cada tipo de altruísmo.

## O ALTRUÍSMO RESTRITO

Nessa análise, estamos considerando três tipos de interesses: pessoais (individuais), grupais (famílias, círculos íntimos, redes informais de poder, organizações ou agrupamentos que fazem parte da sociedade) e gerais (sociedade ou humanidade entendidas como coletividades inclusivas). Assim sendo, perguntamos: é possível gerar o bem restrito – voltado para a satisfação de interesses pessoais ou grupais – sem fazê-lo em detrimento das coletividades maiores? Claro que sim: a prática é absolutamente legítima! Trata-se de gerar o bem restrito “universalista”, isto é, de produzir um bem que não prejudique interesse alheio, um bem que todos aprovam e de que todos gostariam de poder desfrutar. Trata-se, pois, de agir de forma altruísta restrita.

Por exemplo, produz-se bem restrito universalista, na órbita do círculo íntimo, nas seguintes situações: comprar casa para a família; oferecer presentes no aniversário de amigos; fazer uma viagem de recreio com os filhos; convidar parentes para jantar; renovar o guarda-roupa das crianças; enviar o filho para um programa de intercâmbio etc. Gera-se também altruísmo restrito na órbita da empresa com as seguintes iniciativas: ampliar as instalações para melhorar as condições de trabalho; obter “lucro justo” com o uso de meios lícitos beneficiando acionistas e investidores; gratificar os gestores que atingem determinadas metas; dar aumento real de salários a todos os funcionários; investir em

7. É lícito assinalar que a solidariedade paroquial ou corporativa nem sempre é benigna e que pode se revestir de caráter mafioso caso o círculo íntimo ou a organização ajam de forma abusiva, prejudicando interesses alheios.

8. É importante observar que os interesses nacionais podem se chocar com os interesses humanitários: é o caso de um país que se recusa a reconhecer os efeitos do aquecimento global para não prejudicar sua economia doméstica ou que promove uma limpeza étnica em seu próprio território, perseguindo e massacrando uma minoria estigmatizada.

inovação de produtos; repassar aos clientes ganhos de produtividade; premiar os desempenhos; bancar o seguro-saúde dos funcionários; investir em melhoria de processos nos fornecedores; fazer *recall* voluntário de produtos defeituosos; capacitar regularmente o pessoal; subsidiar a alimentação dos funcionários; organizar consórcio de pesquisa tecnológica com concorrentes; montar um serviço de atendimento aos clientes; financiar cursos de pós-graduação a executivos; promover liquidações periódicas; formar cooperativas de produção ou de compras; exigir condições de trabalho salubres; denunciar concorrente por prática de *dumping* e assim por diante.

E, no âmbito da vida cotidiana, temos: praticar a carona solidária entre colegas de trabalho; integrar voluntariamente uma lista de contribuintes para o casamento de um colega; auxiliar um amigo desempregado a encontrar trabalho; ajudar um colega a preparar-se para uma prova e colocar à sua disposição as próprias anotações de aula; integrar cooperativas de crédito ou de consumo; solidarizar-se com a família vizinha que acabou de ser assaltada; participar de mutirões de construção ou de colheita entre vizinhos (auxílio mútuo); ajudar seu interlocutor que tropeçou, e caiu, a se levantar etc. Todas essas práticas, e muito mais, dizem respeito à produção de um bem restrito que não fere interesses alheios e que todos apoiam, razão pela qual assume um caráter universalista.

---

*A Gerdau, importante companhia brasileira especializada na produção de aços longos nas Américas, depende de mais de 2.500 fornecedores para operar suas 19 fábricas na América Latina. Ora, como essas empresas padecem de várias ineficiências e comprometem sua produção, a Gerdau promoveu uma parceria com o Sebrae em 2007. Selecionou 150 fornecedores no Rio Grande do Sul e montou um plano de 24 meses com aulas e consultoria.*

*Objetivos? Ajudar os fornecedores a resolver seus próprios problemas e, conseqüentemente, aumentar a qualidade e a produtividade. “Queremos capacitá-los para crescer conosco. Trocar de fornecedor é caro e improdutivo”, disse o diretor de suprimentos.*

*Em 2012, o processo de capacitação integrou mais 300 fornecedores. Resultado: criou-se e ainda se cria valor para todas as partes.<sup>9</sup>*

---

Como se pode observar, trata-se de um jogo de mão dupla: ganham os fornecedores que resolvem gargalos e restrições em suas linhas de produção, valorizam seu capital intelectual e aumentam a empregabilidade de seus trabalhadores qualificados, e ganha a Gerdau, economizando inspetoria de qualidade e assegurando insumos em prazos compatíveis com sua programação. É claro que não é possível pensar, ingenuamente, que a Gerdau agiu por bom-mocismo. Mas é preciso admitir, realisticamente, que se trata de uma prática altruísta restrita.

Assim sendo, o altruísmo restrito corresponde a práticas de apoio mútuo que beneficiam um grupo ou alguns grupos – práticas comuns a todos os setores sociais, inclusive o 2º setor (lucrativo).<sup>10</sup> O bem grupal que é gerado não prejudica os interesses alheios e reforça os laços de afinidade existentes entre os participantes do processo. E trata-se de bem restrito, porque não abarca a sociedade como um todo, embora provoque reflexos benéficos.

---

9. *Revista Exame*, 16 de novembro de 2011.

10. Há uma leitura ideológica que demoniza as empresas e considera que, centradas na busca voraz do lucro, só agiriam de forma parcial e danosa ao mercado e à sociedade, sendo intrinsecamente incapazes de cometer ações altruístas. Tal suposição não corresponde a nenhum exame dos fatos empíricos, pois as empresas tanto podem agir de forma parcial quanto de forma altruísta.

## O PARCIALISMO

Caso a geração do bem restrito se efetive à custa de outros agentes (individuais ou coletivos),<sup>11</sup> a expensas da sociedade ou da humanidade, mergulharemos nas águas do parcialismo, que visa gerar um bem restrito particularista. Por exemplo, obter atestado de um médico amigo para não comparecer ao trabalho; comprar uma bolsa Louis Vuitton ou um relógio Rolex falsificados; atrasar as taxas de condomínio ou a pensão da ex-mulher; comprar e vender sem nota fiscal; contratar pessoal sem carteira assinada; assinar cheques sem fundos; fotocopiar capítulos de livros e vender as apostilas para alunos; dar “caixinhas” aos guardas de trânsito...

Nessa altura, uma ponderação se faz, a exemplo do que foi feito com respeito ao autointeresse: caso interesses restritos universalistas sejam feridos, é eticamente positivo reagir (resistir, contra-atacar, retaliar), ainda que os responsáveis pela violação desses interesses sofram danos. Quando isso se dá? Quando se faz greve, ou a guerra, para contrapor-se à violação de direitos humanos; quando se multam ou interditam estabelecimentos que desrespeitam a proibição do fumo em locais fechados; quando se rechaça com violência a invasão de uma loja por bandidos etc. Nessas precisas circunstâncias, não estaremos promovendo o parcialismo particularista, porque os revides são legítimos à medida que o bem gerado tem caráter universalista. Afinal, interessa a todos e recebe apoio franco e geral.

A produção do bem, portanto, pode assumir três formas:

1. Bem restrito particularista que prejudica outrem.
2. Bem restrito universalista que interessa a todos os seres humanos, porque não prejudica ninguém, embora realize interesses particulares.
3. Bem comum, também universalista, que beneficia todos os agentes sociais indistintamente.

Ora, em última instância, qual desses bens deveria prevalecer – o bem restrito particularista, o bem restrito universalista ou o bem comum? É bem provável que todo mundo responda o “bem comum”, em função da enormidade de seu alcance e do peso de sua relevância. Infelizmente, como veremos, esta manifestação não passa de um dito bem-pensante ou de uma declaração retórica.

Tanto o altruísmo restrito quanto o parcialismo dizem respeito a práticas que beneficiam agentes coletivos, tais como classes sociais, categorias sociais,<sup>12</sup> comunidades locais, organizações, públicos, clãs ou famílias. Ou seja, dizem respeito às atividades dos grupos e não das sociedades ou da humanidade (coletividades inclusivas).

Caso um grupo se beneficie em detrimento de outros agentes (individuais ou coletivos), estaremos diante de uma situação em que interesses grupais se sobrepõem aos interesses alheios. O conceito aplicável aqui é o de parcialismo ou de facciosismo. Trata-se de um conceito que faz parilha com o egoísmo, porque partilha o mesmo desprezo pelos interesses dos outros, embora se reporte especificamente ao âmbito grupal e não ao âmbito individual. Rigorosamente falando, equivale a um “altruísmo parcial”, porque a cooperação e a solidariedade se esgotam nos limites do bem restrito ao grupo, com

11. Os agentes coletivos são coletividades, agrupamentos ou grupos que se diferenciam por estatutos sociais qualitativamente distintos e que têm a capacidade de intervir sobre a realidade social, ou seja, constituem forças sociais.

12. Agrupamentos que se distinguem por estatutos sociais qualitativamente distintos e abrigam contradições em última análise conciliáveis: gêneros, confissões religiosas, correntes ideológicas, etnias, categorias ocupacionais, nacionalidades, regiões de origem, estados civis etc.

a agravante de que este bem se realiza à custa dos interesses dos demais agentes e se caracteriza como um bem particularista.<sup>13</sup> Vejamos um exemplo.

---

*Uma importante indústria, sediada no interior do Estado de São Paulo, recusava-se terminantemente a colocar filtros de ar para eliminar ou minimizar o cheiro enjoativo que suas fábricas exalavam. Seus controladores detinham incontestável poder sobre os prefeitos da região e sobre a mídia local. Em razão disso, poucas pessoas ousavam pressionar a empresa para que encontrasse uma solução, malgrado o mal-estar da população.*

*O discurso do dono da indústria – um patriarca bastante irascível – era de que milhares de empregados e dependentes lhe deviam o ganha-pão e que, nessas circunstâncias, os interesses da empresa mereciam prevalecer sobre qualquer outra consideração. Além do mais, para coroar, alertava que, enquanto pudesse comprar um “fiscalzinho” da Cetesb,<sup>14</sup> não colocaria filtros de ar coisa alguma.*

*Ocorre que um professor universitário, ocupante de importante cargo no governo do Estado, foi convidado a ministrar uma palestra na cidade e aspirou o ar malcheiroso. Soube também que nenhuma pressão cidadã conseguira demover o dono da indústria. Entrou, então, em contato com o presidente da Cetesb que, prontamente, lhe prometeu providências. Muitos meses após o fato, o gerente regional da companhia relatou que nada havia de errado quanto ao cheiro e concluiu seu parecer com uma expressão emblemática que era voz corrente na cidade: “É normal!” Restou a suspeita de que o gerente estava no bolso do patriarca, encobrindo o abuso.*

*O presidente da Cetesb não se deu por achado e acionou o auditor-geral da companhia. Logo depois, o gerente regional foi demitido. E mais: com muita relutância, e embora alegasse “perseguição por parte do governo do Estado”, o dono da indústria acabou colocando filtros de ar. Lavrou, a contragosto, nas águas do bem comum...<sup>15</sup>*

---

Os argumentos de que o patriarca se valia visavam claramente ao bem restrito da empresa (em última instância, aos próprios interesses). Porém, como menosprezavam os interesses da população, uma vez que a empresa poluía o ar, navegavam em pleno particularismo. Se não fosse a intervenção daquele professor que detinha influência governamental na ocasião, nada teria sido feito, como já vinha acontecendo há anos. Desta intervenção, inspirada pelo altruísmo imparcial, resultou o bem comum.<sup>16</sup>

O parcialismo é o irmão siamês do egoísmo no plano grupal, uma postura que, no mais das vezes, alinha argumentos bastante persuasivos para justificar suas ações. Quais os seus caracteres? Há parcialismo quando os interesses grupais se realizam em detrimento dos interesses alheios, quando causam dano aos outros de modo ganancioso e discriminador, quando realizam bem grupal de forma abusiva e, portanto, particularista.

Tomemos o exemplo dos utilitários esportivos, que representavam na primeira década do século XXI um verdadeiro *hit*. Enquanto os compradores sentiam-se “poderosos” ao volante, os acionistas das montadoras apreciavam a confortável margem de lucro. Mas, então, onde reside o problema? Esses veículos consomem diesel ou gasolina e

---

13. Utilizamos o conceito de altruísmo parcial em outras edições e obras nossas e preferimos abrir mão dele, porque a simples menção ao altruísmo desperta simpatia no imaginário social e dificulta a compreensão do lado negativo do parcialismo.

14. Companhia de saneamento ambiental do Estado de São Paulo.

15. O fato se deu nos anos 1999 e 2000 e teve a participação direta do autor.

16. O altruísmo imparcial diz respeito a mecanismos indispensáveis para a convivência social, como veremos a seguir.

são tachados de “beberrões”. Ora, que tipos de combustível são esses? Derivados do petróleo – insumo fóssil e finito – altamente poluentes. Isso significa que, embora os clientes e os acionistas estivessem satisfeitos, o uso desses utilitários afetava negativamente o meio ambiente. Sendo assim, interesses grupais se sobrepõem aos interesses gerais com os seguintes argumentos: uma demanda foi detectada; os utilitários esportivos atendem às necessidades dos clientes; é função das montadoras lucrar com as oportunidades de mercado e não lhes cabe agir como entidades beneméritas. A racionalidade do discurso é irretorquível. Concretamente, porém, o planeta e seus habitantes, para não falar das gerações futuras, pagam um preço exorbitante por isso, a começar pelo aquecimento global. Vale dizer: a) o que interessa aos acionistas e aos clientes põe em risco o bem-estar da humanidade; b) o bem restrito gerado prejudica os interesses gerais e se caracteriza como particularista.

Vejamos outro exemplo.

---

*No segundo semestre de 2001, a mídia brasileira batizou como “produtos maquiados” a alteração de embalagens de vários produtos, com redução de pesos ou volumes, sem que houvesse o respectivo desconto nem o competente aviso aos consumidores.*

*O Ministério da Justiça notificou e multou dezenas de empresas. Novas regras foram definidas pelo governo para evitar que alterações promovidas em surdina vingassem. Ficou determinado que toda mudança da quantidade dos produtos deveria ser informada na embalagem, de forma precisa e ostensiva. Isto é, avisos deveriam ser colocados com letras de tamanho e cor destacados, especificando a quantidade existente naquela embalagem antes e depois da alteração, em termos absolutos e percentuais.*

---

Ou seja, a operação de um mercado livre não autoriza fraudar os consumidores ou iludir sua boa-fé, e supõe que eles possam dispor de informações adequadas para fazer escolhas competentes. No caso, muitas das empresas envolvidas detinham posição proeminente em seus respectivos mercados, e o desgaste de imagem sofrido indica o quanto o contexto contemporâneo mudou. Os consumidores não toleram mais abusos de quaisquer ordens, e a mídia lhes serve de caixa de ressonância. Assim, não é mais possível “fazer negócio como sempre se fez”: os interesses das empresas necessitam coadunar-se com os melhores interesses de seus públicos, sem o que sofrem represálias.

Práticas parciais poderiam ser exemplificadas às pencas: poluir o meio ambiente; desmatar áreas de preservação permanente; montar um conluio em licitações e prejudicar os contratantes; dar calote em fornecedores; aceitar “agrados” de fornecedores, empréstimos pessoais ou fiança de imóveis para dirigir editais e conseguir contratos; medir e pagar serviços não realizados ou mal realizados mediante propina; receber produtos, cujas especificações técnicas estão em desacordo com a encomenda, mediante suborno; comprar produtos pirateados, falsificados ou contrabandeados; pagar “caixinha” aos compradores para fazer parte da lista de fornecedores; obter privilégios, monopólios ou reservas de mercado; maquiagem balanços; manter na empresa um caixa 2; subornar funcionários públicos para facilitar operações; formar cartéis; aliciar fiscal para validar a contabilidade da empresa; sonegar impostos para obter uma margem de lucro mais competitiva; vender produtos usados como novos; pagar diárias de hotel, refeições, aluguel de carro, combustível, passagens aéreas, passeios a quem fiscaliza os serviços que prestamos; clonar produtos; desperdiçar recursos como água, combustível, luz e papel; cometer espionagem econômica; divulgar publicidade enganosa; descartar lixo tóxico sem as devidas cautelas;

fazer falsas promoções; tolerar o assédio moral ou sexual; esconder lucro de correntistas em paraíso fiscal; difundir comentários desabonadores sobre concorrentes etc.

Todas essas práticas são justificadas com racionalizações mistificadoras e desembocam na realização do bem particularista.

Sublinhemos: as práticas parciais privilegiam alguns beneficiários e prejudicam muitos agentes, se não a sociedade como um todo. Vejamos o caso do conluio em compras ou contratações de serviços. Quem ganha? As empresas que montam o esquema e, naturalmente, o sujeito da área de suprimentos que está mancomunado com elas. Quem perde? A empresa contratante é lesada ao comprar produtos ou insumos a preços superiores aos do mercado. Resultado: terá de repassar esses custos aos clientes e, em decorrência, perderá capacidade de competir. As consequências perniciosas irão repercutir em cascata sobre o restante da sociedade.

### O NÓ GÓRDIO DA DISCRIMINAÇÃO

O parcialismo abriga venenos ainda mais letais pelo comportamento faccioso que inspira, à moda da *cosa nostra* mafiosa. Ao inverso do respeito à diversidade social que se baseia no trato equânime das diferenças, o parcialismo esculpe identidades hostis entre os grupos; instala discriminações, preconceitos e divisionismos; enrijece e hierarquiza as distinções; insufla fúrias incontrolláveis – “nós contra eles”. Por exemplo, muitos agentes sociais juram de pés juntos que fariam qualquer coisa em prol de sua família – sacrificariam bens preciosos ou matariam se fosse preciso, e pouco se importariam com o destino das demais pessoas. Dizem que fariam eventualmente o mesmo em prol de sua “tribo”,<sup>17</sup> de seu time predileto, de sua empresa, de sua categoria ocupacional, de seu partido político, de sua fé religiosa, de sua etnia, de sua raça, de seu gênero, de sua classe social, de sua pátria e de outras tantas coletividades cujo caráter, reputado como sagrado, habita seu imaginário.

De maneira que o “nós” parcial se contrapõe aos “outros” que são diferentes, dessemelhantes, estranhos, forasteiros, imigrantes, adventícios e, por conseguinte, anormais, intrusos ou agressores potenciais. O “nós” parcial traça linhas divisórias, segrega os espaços sociais, ergue muros intransponíveis, opõe os agentes por clivagens tecidas com os fios da intolerância e do antagonismo. O “nós” parcial não reconhece a humanidade dos “outros” porque suspeita de seus jeitos bizarros, de suas disparidades enigmáticas, de suas intenções malignas e assim por diante.

Eis então uma das fontes dos fanatismos que se convertem em ódios seculares, em frias crueldades contra minorias, em torturas e execuções de hereges (lembramos a Inquisição), em delírios ferozes contra bodes expiatórios, em confrontos ideológicos que acabam em violência nua, em sectarismos religiosos que se purificam em autos de fé, em perseguições brutais que descambam em pogroms, limpezas étnicas, deportações em massa, expurgos sangrentos, campos de extermínio.<sup>18</sup>

Eis uma das razões dos ataques suicidas, das guerras santas, dos horrores genocidas que mobilizam paixões infames. Eis uma das origens das barbáries cometidas sem compaixão contra outros seres humanos: mulheres estupradas e cujos braços ou mãos são amputados; crianças raptadas e obrigadas a lutar pelos “senhores da guerra”; velhos supliciados e chacinados; homens executados ou escravizados...

17. Grupo de pessoas que partilham afinidades (ocupações, interesses, laços de amizade) e estilo de vida.

18. Para visualizar a força cega do fanatismo, remetendo a nosso cotidiano brasileiro, basta observar o comportamento odioso das torcidas organizadas de futebol ou de algumas seitas religiosas que consideram “danadas” todas as pessoas que não partilham suas crenças.

E qual argumento serve de denominador comum a tantas atrocidades? O de que a natureza das criaturas sevidiadas difere da natureza de seus algozes – a cor da pele, o semblante bisonho, a região de origem, o grupo de pertença, as crenças religiosas, as convicções políticas, as preferências sexuais. Ou, falando de modo mais direto: os traços denunciam taras indelévels que animalizam essas criaturas e as qualificam como abjetas. Eis o cutelo que segrega e mata.

Diante desse sectarismo insano, o egoísmo parece benigno e administrável, pois os grupos dispõem de cacife o bastante para incendiar o mundo. Mas, afinal, o que os move? Interesses diferenciais que se traduzem em predicados pretensamente superiores que sedimentam castas incomunicáveis, credos soberanos, deuses supremos, destinos grandiosos, ideais místicos, sangues puros, verdades absolutas, sagradas escrituras – mitos que propalam a supremacia de virtudes únicas.

Esses agentes predestinados, então, constituem o sal da terra, os “eleitos” intocáveis, os “vencedores” na selva da vida, os mestres do universo que se erguem triunfantes frente aos “danados”, “fracassados”, “indesejados”, “inferiores” que nada merecem senão a extinção. Por via de consequência, as bandeiras dos “escolhidos” tremulam bem alto ao vento, pois celebram os encantamentos da Terra Prometida, do Reino dos Céus, do Reich de Mil Anos, do Futuro do Socialismo, do Deus Todo-Poderoso, da Tradição, da Propriedade e da Família, da Religião, da Honra, da Lei e da Ordem, da Hierarquia e da Disciplina, da Superioridade da Raça, da Pátria Sagrada, da Revolução Social... Ora, qual seria o antídoto contra a histeria das idolatrias e a perversidade das utopias? O combate sem trégua à intolerância e ao pensamento único do totalitarismo.

Nesse sentido, uma linha precisa demarca o campo ético e estabelece um contraponto radical entre o particularismo que assombra vivos e mortos e o universalismo que redime.

Em síntese, e num claro intuito pedagógico, a realização do bem grupal ou a satisfação dos interesses grupais pode se efetivar de duas maneiras opostas. Se não, vejamos:

1. O altruísmo restrito ocorre quando o agente atua de forma benevolente e beneficia outros, consolidando laços de afinidade e exercitando práticas consensuais e universalistas.
2. O parcialismo ocorre quando o agente atua de forma danosa e prejudica outros, consolidando o facciosismo e exercitando práticas abusivas e particularistas.

Alguns comentários agora se fazem necessários. Podemos rastrear certas simetrias conceituais entre egoísmo e parcialismo, e entre autointeresse e altruísmo restrito, uma vez que os primeiros conceitos remetem a práticas abusivas, enquanto os segundos remetem a práticas consensuais. Contudo, tanto o egoísmo quanto o autointeresse referem-se à realização do bem pessoal, enquanto o parcialismo e o altruísmo restrito referem-se à realização do bem grupal. Veem-se aí diferenças substantivas que exigem cuidado redobrado. Pois é trivial ver referências a “países egoístas”, “classes egoístas” ou “empresas egoístas”, ao invés de países, classes ou empresas parciais como seria mais apropriado. A insuficiência teórica é patente, pois, afinal, todo egoísmo remete a ego que, por sua vez, reporta ao indivíduo e não a coletividades (basta abrir qualquer dicionário).

Além do mais, do ponto de vista metodológico, é preciso ter cautela com o seguinte fato: saber em nome de quem age determinado agente. Indivíduos não só agem em seu próprio nome, agem também em nome de grupos: diretores representam empresas, por exemplo. Mais ainda, grupos não só agem em seu próprio nome, mas também agem em nome de coletividades inclusivas: governos decidem por nações ou Forças da ONU intervêm em nome da humanidade.

E, finalmente, mencionemos uma ferramenta de trabalho. Para qualificar eticamente uma prática, é preciso formular duas perguntas:

1. Qual agente se beneficia: indivíduo, grupo(s) ou coletividade inclusiva?
2. Qual tipo de bem se realiza: particularista (prejudica outrem) ou universalista (interessa a todos)?

Respondidas essas questões, teremos uma caracterização competente.

## O ALTRUÍSMO EXTREMADO

Num dos polos opostos ao parcialismo, o altruísmo extremado se expressa por gestos de solidariedade social, às vezes tão generosos que chegam a ser impensáveis (é este o tipo de altruísmo que corresponde à definição adotada pelo vocabulário comum). Quais atos são esses?

---

*Em 1991, Tim Berners-Lee, físico inglês que trabalhava no Centro Europeu de Pesquisas Nucleares (CERN) em Genebra, pôs em operação um sistema de hipertexto para o intercâmbio de textos e gráficos com seus colegas. Esse sistema converteu-se na internet ou World Wide Web.*

*O mais notável é que Tim Berners-Lee não quis patentear a invenção. Disse a quem lhe cobrou a providência: “Não preciso desses royalties. Por isso eu os cedo gratuitamente à humanidade. É a minha contribuição à democratização e à universalização da internet”. Nos dias atuais, o inventor da Web é catedrático do MIT e recebeu o título de Sir da Rainha Elizabeth II em 2003.*

---

Ora, dirão, esse sujeito poderia ter sido multibilionário! De fato, poderia ter sido se o quisesse, mas preferiu agir com desprendimento, beneficiando a humanidade. O que ganhou com isso? Reconhecimento internacional, notoriedade, recursos para suas pesquisas, convites para lecionar em centros universitários de renome. Vale dizer, obteve conquistas que a riqueza nem sempre compra.

O mesmo pode ser dito de Benjamin Franklin: inventou o para-raios, os óculos bifocais e o forno Franklin, que gera calor em ambientes fechados sem enfumaçá-los, e se recusou a patentear os inventos para que fossem fabricados por qualquer um. Podemos citar ainda, entre muitos outros, o caso do doutor Albert Sabin: desenvolveu nos anos 1950 uma vacina contra a poliomielite que assegura imunidade vitalícia e renunciou aos direitos de patente. Sua contribuição foi decisiva para erradicar a doença no mundo. Ambas as ações são abnegadas e merecem, sem dúvida, o reconhecimento geral.

Por sua vez, os doadores de sangue cometem atos de solidariedade humana – ações altruístas extremadas – porque, mergulhados no anonimato, nada exigem dos eventuais pacientes cuja vida salvam. Nessa esteira, embora nem sempre sejam anônimos, alinham-se os doadores de medula óssea ou de ossos de quadril, e, depois da morte, os doadores de olhos, rim, coração ou fígado.

Atos de filantropia também se inscrevem no altruísmo extremado, tais como os donativos ou o tempo de trabalho que voluntários dedicam a agências humanitárias, a centros de combate a doenças crônicas ou a organizações beneficentes, principalmente quando isso é feito com regularidade para garantir a continuidade dos atendimentos.

---

*Em meados de 2006, o presidente da empresa de investimentos Berkshire Hathaway, Warren Buffet, doou a cinco instituições beneficentes US\$37,4 bilhões (quase 85% de sua fortuna) em parcelas*

*anuais de 5% de suas ações. A Fundação Bill e Melinda Gates receberia um total de US\$30 bilhões, desde que Bill Gates<sup>19</sup> e sua esposa estivessem vivos e continuassem a administrar a entidade.*

*A Fundação gasta anualmente em projetos sociais o mesmo que a Organização Mundial da Saúde e utiliza o dinheiro em programas de saúde mundial, combate à pobreza e aprimoramento do acesso à tecnologia em países em desenvolvimento.*

---

Há também altruísmo extremado nos aplicativos livres criados de forma colaborativa por comunidades de desenvolvedores. São *softwares* compartilhados e distribuídos gratuitamente para todos, tais como o sistema operacional Linux, a enciclopédia Wikipedia, o navegador Mozilla Firefox, o servidor Apache da web, a linguagem de programação Perl e o pacote de aplicativos OpenOffice. Existem ainda os programas *online* de escritório que são gratuitos e que rodam via internet (à disposição nos sites da Google, Microsoft e Adobe), além de outras centenas de aplicativos para todos os gostos.

A que corresponde então o altruísmo extremado? As práticas em boa parte desinteressadas, mas não absolutamente desinteressadas – pois há sempre alguma contrapartida, nem que seja uma gratificação psicológica, uma manifestação de reconhecimento pessoal ou a obtenção de prestígio social. Tais práticas supõem sacrifícios ou riscos que doadores ou benfeitores assumem para ajudar seus semelhantes em “boas causas” ou para aliviar o sofrimento de pessoas necessitadas em programas de ajuda humanitária. Trata-se da vocação típica do terceiro setor (o setor voluntário).

Resumindo, eis alguns exemplos de atos altruístas extremados: doar invenções, patentes ou *softwares*, sangue ou órgãos; fazer filantropia caridosa; integrar as Forças de Paz da ONU; integrar brigadas de combate a incêndios; formar mutirões de serviços comunitários; doar remédios a populações carentes; organizar uma rede de assistência a refugiados políticos; participar de variadas missões de amparo a feridos de guerra, de auxílio humanitário contra a fome ou contra as epidemias, de socorro a populações atingidas por calamidades naturais, de apoio a flagelados, refugiados, doentes, prisioneiros, desabrigados, vítimas de violência, miseráveis ou pessoas abandonadas.

---

*Dentre as muitas organizações de ajuda humanitária não governamental destaca-se a dos Médicos Sem Fronteiras (MSF), que atua na área da saúde. Em 2012 contava com cerca de 22 mil profissionais de diferentes áreas, espalhados por 65 países, atuando diariamente em situações de desastres naturais, fome, conflitos, epidemias e combate a doenças negligenciadas.*

*Sua assistência à saúde não se limitava à assistência de saúde primária em centros de saúde e clínicas móveis, mas incluía ações de alimentação e nutrição; saúde materno-infantil; campanhas de vacinação; diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças específicas; atendimento a feridos e cirurgia de guerra; cuidados de saúde mental; atendimento a vítimas de violência sexual; construção e manutenção de estruturas de água e saneamento; revitalização de hospitais e postos de saúde; treinamento de profissionais (equipe MSF e parceiros de organizações governamentais e não governamentais).*

*Patrocinava também uma campanha internacional que visava chamar atenção sobre doenças que considerava negligenciadas, como a malária, a doença de Chagas e a doença do sono, que matam milhões de pessoas a cada ano, além de concentrar boa parte de seus esforços no acesso a medicamentos para o tratamento do HIV/Aids para populações dos países mais atingidos.*

---

E por parte das empresas, haveria ações filantrópicas? Obviamente sim. A Fundação Bradesco, por exemplo, aplicou em 10 anos o equivalente a R\$3,5 bilhões somente na área educacional. Em 2011, atendeu 629 mil alunos, 112 mil dos quais em escolas próprias. A Fundação Itaú Social, por sua vez, atua na melhoria da qualidade da educação pública e no fomento às ações complementares à escola, para assegurar o ingresso, o regresso, a permanência e o sucesso de crianças e jovens matriculados na escola pública. Transforma as tecnologias sociais desenvolvidas em materiais didáticos e paradidáticos, forma educadores e dissemina as melhores práticas educativas. Desde 1999, o programa já beneficiou mais de mil municípios e formou cerca de 3.500 gestores.

A Fundação Abrinq, organização não governamental empresarial, arrecada recursos entre pessoas físicas e jurídicas e os utiliza em ações que: a) oferecem a crianças e adolescentes o acesso à educação, saúde, cultura, lazer, formação profissional e inclusão digital; b) protegem as crianças e os adolescentes que sofrem violação de seus direitos ou que estão em situação de risco, por meio do combate ao trabalho infantil e da proteção de crianças e adolescentes nas diferentes formas de violência; c) sensibilizam e conscientizam a sociedade, o setor público, as organizações da sociedade civil e as empresas para que se posicionem e participem das questões da infância e da adolescência. Milhões de crianças e adolescentes foram beneficiados com ações desenvolvidas pela Fundação Abrinq e seus parceiros em todo o Brasil.

Em quase todas essas situações, quem se envolve em ações humanitárias o faz de forma voluntária, e alguns agentes convertem sua vocação em profissão. É o caso dos bombeiros, uma carreira essencialmente altruísta extremada. E por que isso? Porque, além de serem combatentes do fogo, resgatam ou socorrem gente que se afoga, se encontra soterrada, sofreu acidente de trânsito, está ilhada por enchente ou se vê afetada por um sem-número de sinistros. O tempo todo, ademais, esses salvadores assumem o risco de se machucar, ficar incapacitados ou até morrer.

A riqueza do altruísmo extremado, no entanto, nos leva a uma indagação intelectualmente provocadora: será que existem situações em que há coação, isto é, existiria um altruísmo extremado compulsório? Será que a sociedade poderia forçar seus cidadãos a se sacrificar pelo bem público contra a própria vontade? Um minuto de reflexão nos mostra que sim. É o caso dos mesários nas eleições periódicas, dos membros do tribunal do júri, dos doentes contagiosos confinados em áreas restritas, dos proprietários de imóveis que são desapropriados para a construção de metrô e, curiosamente, dos condenados a penas alternativas coagidos a prestar serviços comunitários como forma de compensar os danos cometidos. Ou seja: alguns cidadãos acabam compelidos a se doarem em prol da coletividade maior.

## **O ALTRUÍSMO IMPARCIAL**

---

Vejamos agora um conceito dos mais relevantes no campo da Ética – e sociologicamente decisivo porque diz respeito aos mecanismos de articulação que viabilizam a convivência social. Trata-se do altruísmo imparcial, base da sociabilidade humana e da realização do bem comum. Este tipo de altruísmo é recíproco, porque conjuga os interesses gerais (da sociedade ou da humanidade), os interesses grupais (das organizações ou de outras coletividades que segmentam a sociedade) e os interesses pessoais (dos agentes individuais). Ou seja, nas práticas altruístas imparciais há igual consideração dos interesses envolvidos e se alcança o bem comum pela partilha dos benefícios gerados. São processos em que todos ganham e ninguém perde. De fato, os mecanismos de cooperação social, as atividades de regulação social, as regras de convivência coletiva refletem e correspondem ao altruísmo imparcial.

Ora, dirão alguns, parece ter sido descoberta a pedra filosofal! Acontece que, ao observarmos o cotidiano das coletividades, veremos que não se trata de um conto de fadas. Peguemos a coleta de lixo em uma cidade qualquer. Primeira pergunta: é de interesse geral que haja essa coleta? Todos responderão que sim. E por quê? Porque, sem ela, o lixo irá se degradar, o mau cheiro será insuportável, os detritos ficarão infestados por insetos e ratos, doenças poderão se espalhar pondo em risco a vida coletiva. Segunda pergunta: é de interesse da empresa que presta o serviço à municipalidade e ganha dinheiro com a operação?<sup>20</sup> Claro que sim. Temos, então, uma conjugação dos interesses gerais e dos interesses grupais. Terceira pergunta: é de interesse pessoal de todo e qualquer habitante do município que se tire o lixo defronte da própria casa? Novamente sim. Agora vemos a confluência dos três tipos de interesses – gerais, grupais e pessoais – em combinação perfeita e mutuamente vantajosa. Conclusão: o altruísmo imparcial resulta da magia da cooperação social.

Outro exemplo. É de interesse geral que haja um serviço de ambulância? É claro que sim, pois pode salvar vidas. Segunda pergunta: é de interesse do hospital que presta o serviço? Se for um hospital privado, é uma prestação de serviço remunerada; se for um hospital público, é um serviço que previne maiores complicações aos pacientes. Terceira pergunta: é de interesse pessoal do paciente transportado? Sem dúvida, já que pode abreviar seu sofrimento e antecipar graves consequências. Conclusão: ninguém é contra, todos se beneficiam de um serviço essencial que combina os três tipos de interesses (gerais, grupais e pessoais).

Mais uma ilustração. Imaginemos a torre de controle de um aeroporto congestionado que autoriza operações de aterragem e decolagem, além de organizar o movimento de aeronaves no solo e no espaço aéreo. O controlador de voo comunica ao comandante de um avião que se aproxima que ele precisa aguardar a vez de pousar. Surpreendentemente, o comandante retruca que descerá quando bem entender! É possível acreditar nisso? Não, naturalmente, pois se um piloto lunático decidir aterrissar sem autorização, haveria certamente uma catástrofe! Em consequência, é de interesse geral que o comandante se dobre às orientações do controlador de voo? Sem sombra de dúvida. É de interesse da companhia aérea? Evidentemente que sim. E é de interesse pessoal de cada um dos passageiros? Acima de tudo!

O núcleo explicativo do altruísmo imparcial é a ampla reciprocidade, o fato de que todos ganham e ninguém perde. Com efeito, o conceito expressa em toda a sua plenitude a parceria entre os agentes sociais, a vinculação orgânica que se funda em relações de colaboração, o jogo de soma positiva que faculta a justa partilha do valor agregado.

Ilustrações de práticas altruístas imparciais abundam. Além dos serviços mencionados nos exemplos anteriores, podemos citar a rede de água encanada, a prestação de serviços hospitalares, a segurança pública, a rede escolar, as bibliotecas públicas, os serviços judiciários, os meios de pagamento, os transportes públicos, o sistema viário e a engenharia de tráfego, as pontes, os portos, os aeroportos, as rodovias, as ferrovias, as hidrovias, os cemitérios e a cremação de corpos, as utilidades públicas (água e gás encanados, energia elétrica, rede de esgotos), os serviços de telefonia, a internet, a televisão aberta, o rádio, os correios, os museus, os parques públicos, o fornecimento de remédios populares, os centros de detenção de criminosos etc.

Empresas também têm desenvolvido práticas de caráter altruísta imparcial, tais como gerar eletricidade com bagaço de cana, energia eólica ou solar; eliminar insumos nocivos

20. Supomos aqui uma licitação realizada de forma lícita. Caso contrário, estaremos diante de uma situação parcial.

ao meio ambiente; proibir o fumo em ambiente fechado de uso coletivo; atender pacientes por critérios de urgência médica e não por ordem de chegada; diminuir o tamanho das embalagens, reduzindo insumos; contabilizar e reduzir as emissões de gases de efeito estufa e assim por diante. Temos aí, lado a lado, bens ou serviços públicos produzidos por órgãos estatais ou empresas privadas. São todos eles mecanismos tão indispensáveis à existência coletiva que seria impossível prescindir deles. Como prova, imaginemos uma metrópole sem água potável ou sem energia elétrica durante 40 dias: a vida urbana não seria inviabilizada? Ou imaginemos os mortos empilhados nas ruas durante semanas; os hospitais de portas fechadas ou os policiais em greve durante meses; os esgotos entupidos e correndo a céu aberto; os serviços de telefonia mudos; a rede de internet fora do ar; a distribuição de alimentos paralisada porque as rodovias ficaram intransitáveis etc. Tais extrapolações se prestam, com repercussão desigual, aos demais processos altruístas imparciais.

Uma importante observação agora se impõe: à semelhança dos remédios que implicam efeitos colaterais, os processos altruístas imparciais não são uma panaceia sem riscos. Exemplifiquemos. Entre outros malefícios, o transporte coletivo sobre pneus polui o ambiente. As hidroelétricas inundam imensas áreas para formar reservatórios, espantam a fauna porque destroem seu habitat, forçam a migração dos antigos habitantes do local. Isso significa duas coisas:

1. Na relação custo-benefício, é preciso verificar se os ganhos (geração do bem comum) são de longe superiores às eventuais perdas (consequências negativas), sem o que pode não valer a pena introduzir o equipamento ou o serviço.
2. Os cidadãos precisam pressionar para que se adotem, de forma recorrente, medidas que minimizem os custos sociais ou ambientais, ainda que o bem comum visado seja muito mais significativo do que os custos incorridos.

Uma última consideração ainda é pertinente. Será que os indivíduos podem promover o altruísmo imparcial, quer dizer, adotar práticas que gerem o bem comum? A resposta é positiva e poderia ser enfeixada sob o título do “consumo consciente”. Por exemplo, evitar o desperdício de recursos – papel, energia elétrica, combustível, água potável, comida – e preservar o meio ambiente sem que isso venha a reduzir a qualidade de vida do próprio agente (muitas vezes até promove melhora nas condições de vida). De forma similar, comprar produtos certificados, biodegradáveis ou compostos por materiais reciclados; plantar árvores para compensar as próprias emissões de gás carbônico; andar a pé, de bicicleta ou usar o transporte coletivo em vez do carro particular; adquirir apenas e tão somente produtos ou serviços de empresas que não usem trabalho infantil ou trabalho forçado, que não desmatem ou assoreiem rios. Por fim, deixar de usar sacolas de plástico, trocar lâmpadas incandescentes pelas de luz fria e preocupar-se com o lixo – sua coleta seletiva, sua reciclagem ou reutilização e, sobretudo, sua destinação final – e pressionar vizinhos e órgãos públicos para que adotem as melhores práticas.

O altruísmo imparcial serve de base à vida social e, como veremos, contribui decisivamente para a perenidade empresarial.

## SUMÁRIO

---

Recapitulemos agora os conceitos estudados. Sob a égide do particularismo, defendem-se interesses específicos por meio do egoísmo ou do parcialismo, quer dizer, realizam-se de forma abusiva interesses particulares em detrimento do bem comum e dos demais

interesses. Em contraposição, sob a égide do universalismo, são satisfeitos de forma consensual interesses gerais por meio do altruísmo extremado ou do altruísmo imparcial e viabiliza-se a ocorrência de interesses pessoais e grupais por meio do autointeresse ou do altruísmo restrito.

De modo que a pergunta-chave do ponto de vista coletivo acaba sendo: o que nós fazemos prejudica os outros? Se a resposta for sim, a prática é parcial; se a resposta for não, a prática é altruísta (imparcial, extremada ou restrita, dependendo de seu conteúdo efetivo). Ou seja, de forma simplificada, vale a pena se indagar: tal ou qual prática é particularista ou universalista?

Se procurarmos ver quem ganha e quem perde com essas práticas, veremos que, ao agir, todo agente individual ou coletivo procura obter um bem para si próprio. Contudo, os efeitos das suas ações não é anódino, porque o benefício obtido pode causar:

1. Prejuízo aos outros (produzir o mal) e, nesse caso, seriam ações abusivas e particularistas, quer egoístas quer parciais.
2. Benefício aos outros (produzir o bem) e, nesse caso, seriam ações consensuais e universalistas, quer autointeressadas quer altruístas.

Por fim, as demarcações são:

- A prática egoísta opera no âmbito do indivíduo, beneficia um único agente, gera o bem particularista e carece de solidariedade.<sup>21</sup>
- A prática autointeressada opera também no âmbito do indivíduo, beneficia um único agente, gera o bem restrito universalista e reconhece a necessidade da solidariedade.
- A prática parcial opera no âmbito do grupo, beneficia poucos agentes, gera o bem particularista e nutre uma solidariedade paroquial ou corporativa que é nociva às demais coletividades, porque se realiza a suas expensas.
- A prática altruísta restrita opera também no âmbito do grupo, beneficia poucos agentes, gera o bem restrito universalista e nutre uma solidariedade paroquial ou corporativa que é benevolente, porque não prejudica as demais coletividades e é por elas aprovada.
- A prática altruísta imparcial opera no âmbito da sociedade inclusiva, beneficia todos os agentes indistintamente, gera o bem comum e visa a solidariedade social.
- A prática altruísta extremada opera no âmbito da humanidade, beneficia pessoas necessitadas, gera o bem comum e cultiva a solidariedade humana.

A partir disso tudo, uma pergunta crucial reponta: o que orienta nossas decisões e ações? Nisso, duas racionalidades se opõem: a razão ética (discurso fundamentado) e a racionalização antiética (discurso mistificador). Vejamos:

1. A razão ética cultiva valores universalistas e orienta práticas pautadas pela lógica da inclusão; assim, tanto o autointeresse quanto os três altruísmos são consensuais, porque o bem gerado interessa a todos os seres humanos.
2. A racionalização antiética cultiva valores particularistas e orienta práticas pautadas pela lógica da exclusão; assim, tanto o egoísmo quanto o parcialismo são abusivos, porque o bem de uns causa mal aos outros seres humanos.

Nessa toada, vamos comparar alguns valores contemporâneos, cujas lógicas universais se contrapõem, embora suas expressões concretas mudem de acordo com o tempo:

21. Estritamente, o egoísta é egotista, só deve lealdade a si mesmo.

1. Valores universalistas são: integridade, justiça, dignidade, liberdade, idoneidade, competência, privacidade, solidariedade, equidade, pluralidade, isenção, confiança, imparcialidade, reciprocidade, honestidade, impessoalidade, individualidade, veracidade, diligência, coerência, mérito, efetividade, prudência, transparência, credibilidade, entre outros.
2. Valores particularistas são: oportunismo, esperteza, manha, ganância, malícia, caradurismo, mesquinha, jeitinho, lábia, permissividade, desconfiança, malandragem, egotismo, pessoalidade, leniência, favorecimento, hipocrisia, artimanha, matreirice para sonegar, subornar, fraudar, contrabandear, falsificar, entre outros.

Em conclusão, a razão ética contribui para a reprodução da vida social e confere legitimidade ética, quer dizer, universal, às práticas inspiradas por ela. Transcende, assim, as contingências históricas, a mutabilidade dos padrões sociais e o relativismo moral dos povos e dos tempos.

Em contrapartida, a racionalização antiética mina a coesão social e confere, quando muito, legitimidade moral, quer dizer, específica, às práticas inspiradas por ela. Finca, assim, suas raízes em contextos históricos bem definidos e reflete os interesses particularistas dos agentes que se esforçam em justificar seus atos.

De modo que, diante de quaisquer situações, notadamente as que pareçam ambíguas, é possível socorrer-se de uma chave explicativa: basta perguntar quem ganha e quem perde com o fato, ou basta verificar se a ação resulta objetivamente na geração de um bem particularista ou de um bem universalista (comum ou restrito).

## EXERCÍCIO: APLICAÇÕES PRÁTICAS

Sugerimos ao leitor que responda ao exercício denominado “Aplicações práticas”, à disposição no site da Editora Elsevier (Anexo II). Ele tem o mérito de mostrar como investir conceitos num conjunto de situações concretas que deverão ser qualificadas em termos de razão ética (universalista) ou de racionalização antiética (particularista). No final, comentários esclarecerão as respostas.

## QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Um país que dispõe de uma alta carga de tributos carece necessariamente de legitimidade ética? E, caso haja bom uso dos recursos arrecadados e se ofereçam serviços públicos de qualidade, como fica?
2. Diante de uma distribuição desigual da carga tributária, do mau uso dos recursos pelos governantes e da fragilidade dos mecanismos de controle, a sonegação fiscal se justifica?
3. Muitos homens-bomba chegam a considerar seu suicídio como um ato altruísta extremado, uma vez que a comunidade fundamentalista à qual pertencem os reverencia como mártires. A justificação moral de que desfrutam corresponde a uma legitimação ética de caráter universalista, ou seriam eles terroristas?
4. É eticamente legítimo que caminhoneiros parem as marginais em São Paulo, porque foram proibidos de circular no centro expandido das 5 às 21 horas (rodízio de veículos)?
5. É eticamente legítimo que professores tomem conta da Avenida Paulista, em São Paulo, que tem 15 hospitais e inúmeras empresas funcionando, para chamar atenção para sua greve?

6. É eticamente legítima a “tolerância zero” na ingestão de bebidas alcoólicas por motoristas?
7. É eticamente legítimo que o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) promova invasões e depredações de propriedades privadas e de prédios públicos como táticas regulares de atuação?
8. Muitos anúncios de veículos ou de eletroeletrônicos aguçam a “taxa de impaciência” dos consumidores (incapacidade de adiar o desejo de consumir) ao apregoar que vale a pena “levar agora e pagar depois”, que as prestações são módicas e “cabem no orçamento”. Esse tipo de publicidade teria legitimidade ética, sabendo-se que raros são os clientes capazes de fazer os cálculos competentes?
9. Olhando com isenção, é possível dizer que qualquer um de nós seria capaz de agir de forma multifacetada, isto é, de cometer tanto ações egoístas e parciais como ações autointeressadas ou altruístas? E caso essa polivalência seja verdadeira, ninguém seria confiável?
10. Na luta contra os traficantes dos morros cariocas, o que deve prevalecer e por quê: ações enérgicas ou execuções sumárias? Inteligência policial ou torturas? Tropa de elite ou milícia justiceira? Conduta irrepreensível ou “maleável”?
11. Traficantes de drogas cuidam de interesses comuns do morro em que operam e ajudam membros da comunidade. Ao substituir funções básicas do Estado, agiriam de forma altruísta imparcial? Ou, para impor seu império, produziriam eles um bem particularista, isto é, agiriam de forma parcial?
12. Os drones militares, veículos aéreos não tripulados utilizados para eliminar lideranças terroristas, foram considerados “instrumentos de autodefesa” por parte do governo norte-americano, embora violem a soberania de outros países e realizem execuções planejadas que implicam mortes não desprezíveis de civis, geralmente classificadas como danos colaterais. Tal postura seria universalista ou mereceria condenação por causa do risco da generalização dessa tecnologia?

# Lealdade e moralidade

*A dificuldade não é distinguir entre o certo e o errado, é escolher entre o certo e o certo.*

## A QUEM SE DEVE LEALDADE?

---

Falar de moral é falar de dilemas, de interesses conflitantes, de polarizações: toda relação moral implica escolhas, algumas tão difíceis que nos levam à catatonia. Afinal, é difícil ser leal a todos, indiscriminadamente, o tempo todo. Em síntese, no terreno moral não há neutralidade possível, é preciso posicionar-se. Em termos práticos, toda decisão pode beneficiar alguns em detrimento de outros (bem particularista), beneficiar alguns sem prejudicar outros (bem restrito universalista), ou ainda pode beneficiar todos (bem comum). Ora, como compatibilizar as variadas lealdades que cultivamos? Qual escolha fazer? Quem será beneficiado e quem será, eventualmente, prejudicado?

Por exemplo, um advogado não escolhe seu cliente porque ele fala a verdade ou aparenta ser inocente, mas porque, na qualidade de cidadão, o cliente possui direitos que devem ser protegidos. Nesses estritos limites, sob a égide da lei, o advogado coopera com o réu, única e exclusivamente para garantir-lhe um julgamento justo. Mas cuidado, sublinhemos: sua lealdade dirige-se ao cidadão, não ao cliente em si. Da mesma maneira, o promotor público defende direitos que o acusado supostamente lesou. O promotor, então, deve lealdade a quem? Sob a égide da lei, novamente, à vítima, na sua qualidade de cidadã. E a lealdade do juiz se dirige a quem? À sociedade como um todo, sem discriminar vítimas ou acusados, na cega imparcialidade da administração da Justiça, no estrito cumprimento da lei. A rigor, nem sempre esses preceitos são observados, daí o descrédito que às vezes recai sobre os tribunais e sobre os membros do aparelho judiciário, apesar de alguns juízes inovarem sabiamente para sintonizar a lei com o pulsar dos tempos, redirecionando a dinâmica jurídica.<sup>1</sup>

Por seu turno, uma agência de publicidade deve lealdade a quem? À empresa contratante da campanha publicitária, cliente direto dela? Ao público que será atingido por sua mensagem e que pode vir a se tornar consumidor do produto ou usuário do serviço? Aos seus próprios acionistas? A todos ao mesmo tempo? Como fazer para conciliar tantos e tão díspares interesses? Sem uma reflexão crítica a respeito, o trabalho da agência perde o rumo e pode derivar para a mistificação. Expliquemos: se vier a privilegiar a contratante para não perder o contrato, e caso o fizer em detrimento dos usuários finais, satisfará apenas os interesses mais diretamente envolvidos na operação (os dela e os da contratante) e, poderá, eventualmente, contribuir para uma manipulação que seja lesiva aos usuários. Assim, havendo dúvida razoável a respeito da qualidade do produto ou do serviço a ser anunciado, não caberia uma investigação prévia, indo ao extremo da suspensão do lançamento da campanha? Afinal, haveria como evitar a corresponsabilidade da agência e de seus profissionais, tendo em vista o fato de que uma publicidade enganosa

---

1. É o caso do Supremo Tribunal Federal que decidiu, em 2012, que a “antecipação do parto” de feto anencéfalo não constitui crime de aborto tipificado no Código Penal.

possa acarretar prejuízos aos consumidores e, por extensão, à sociedade como um todo? A agência não correria o risco de manchar a própria reputação e comprometer a credibilidade da empresa contratante – ainda que esta eventualmente não se importe com o fato? O que fazer, então? Aderir às práticas interesseiras e de curto alcance, ou cultivar uma escrupulosa cautela? A quem a agência deveria lealdade? Às coletividades restritas ou ao mercado consumidor, mais amplo e destinatário final? Deve gerar bem particularista ou bem universalista? Em tese, a resposta é óbvia: é preciso privilegiar o bem universalista. Na prática, nem sempre tal escolha prevalece, haja vista a ânsia de auferir lucros no curto prazo. Os pretextos não faltam. Dirão: é preciso garantir os empregos; o dom quixotismo não paga as contas; cabe ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) tomar providências, não à agência de publicidade. A decisão cabe à agência, é claro; mas, do ponto de vista científico, a caracterização está feita.

Vejamos agora a situação da administração de recursos de terceiros: caso sejam geridos por corretora ou por banco, não poderia haver algum conflito de interesse entre as instituições financeiras e seus clientes? É claro que sim, à medida que os administradores de recursos podem usar as informações confidenciais de que dispõem em proveito próprio. Nessas circunstâncias, é costume garantir o sigilo das operações por meio da adoção de uma política conhecida como *Chinese Wall*. Essa analogia com a “muralha da China” nos remete aos escudos protetores, às zonas de confinamento, aos mecanismos de monitoramento e às barreiras que impedem ou restringem o fluxo das informações não públicas, uma vez que sua difusão constitui fonte potencial de conflitos de interesses entre as instituições financeiras, suas áreas internas e seus demais públicos de interesse (*stakeholders*). Em última análise, tais públicos – e, em particular, os clientes – devem poder confiar que as informações sensíveis que lhes digam respeito só serão utilizadas em seu próprio benefício e não em benefício de quaisquer outras partes. A política de *Chinese Wall* consiste, então, em instituir um espaço de incomunicabilidade que coíba a livre circulação das informações privilegiadas ou restritas. Os meios para tanto são: a) a segregação de espaços, atividades e funções; b) os controles preventivos; c) as normas de conduta; e d) a responsabilização dos agentes, tendo sempre em vista separar a administração dos recursos de terceiros da gestão dos próprios ativos financeiros.

Nesse caso, e em primeira mão, a lealdade dos gestores que proveem os serviços é devida aos investidores e não à instituição financeira que os contrata. E por quê? Não por razões de bom-mocismo (embora estas também sejam bem-vindas), mas por razões pragmáticas. Pois, se forem lesados, os investidores poderiam redirecionar suas aplicações para a concorrência, causando à corretora ou ao banco sérias perdas. E seria uma represália absolutamente legítima. Assim, uma das maneiras práticas de demonstrar lealdade consiste em garantir estrito respeito à confidencialidade das informações dos clientes.

---

*No primeiro semestre de 2002, a Merrill Lynch foi acusada pelo procurador geral de Nova York, Eliot Spitzer, de ter acobertado relações “promíscuas” entre suas divisões de análise e investimentos. O procurador acusou os analistas de classificar favoravelmente as ações de empresas que utilizavam os serviços da corretora para colocar ações no mercado. Em outras palavras, a Merrill Lynch foi denunciada como tendo induzido investidores ao erro com avaliações tendenciosas. No mês seguinte ao anúncio da investigação, atingida em cheio em sua credibilidade, a corretora perdeu US\$11 bilhões em valor de mercado na Bolsa.*

*Assim, para pôr fim às acusações do procurador geral, a empresa fechou um acordo que implicou pagar uma multa de US\$100 milhões: US\$48 milhões destinados ao Estado de Nova York e o restante a outros Estados. A corretora também se comprometeu a criar um comitê para revisar*

*as mudanças nas classificações de ações e foi obrigada a controlar a comunicação entre as áreas de análise e de investimento.*

*Isso tudo não colocou a Merrill Lynch ao abrigo das ações coletivas que poderiam ser impetradas na Justiça, ou do apelo a tribunais de arbitragem privados por parte de investidores que se considerassem lesados pelas análises viciadas.<sup>2</sup>*

Além disso, no final de 2002, houve um acordo histórico firmado entre a Procuradoria Geral de Nova York, a SEC (Securities and Exchange Commission) e as maiores corretoras de Wall Street – Citigroup, Crédit Suisse First Boston, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Deutsche Bank, J. P. Morgan, Bear Stears, UBS Paine Webber – para arquivar acusações de que iludiram clientes com análises tendenciosas sobre ações negociadas na Bolsa. Implicou o desembolso de US\$1 bilhão em multas, além de outros US\$450 milhões para financiar a distribuição de análises “independentes” a serem produzidas por empresas que não possuem banco de investimento.<sup>3</sup>

Fica claro, então, que a sobrevivência das corretoras depende da lealdade maior aos investidores em geral. Pois, caso os interesses dos investidores não fossem respeitados, não ficaria em xeque o sistema financeiro?

---

*Em abril de 1994, The New York Times anunciou um escândalo envolvendo o maior banco americano, o Citibank. O presidente, John Reed, e Richard Handley, ex-diretor do banco na América Latina, então presidente de uma subsidiária do Citi na Argentina, a Citicorp Equity Investment (CEI), teriam feito negócios suspeitos na Argentina. As operações deram muito dinheiro ao banco, mas enriqueceram também amigos de Handley, com o conhecimento do presidente. Ao se pronunciar, porém, o Citibank garantiu que tudo foi feito de forma correta.*

*A operação começou em 1989. Naquele ano, o Citibank tinha US\$1 bilhão em papéis da dívida argentina. O valor desta fortuna era nominal, porque os papéis estavam muito desvalorizados. O país vivia um processo de hiperinflação e os investidores pagavam apenas 11 centavos por um bônus de 1 dólar do governo argentino. Handley convenceu o governo a aceitar os bônus em troca de ações de empresas estatais. As ações compradas pelo Citi foram colocadas na Citicorp Equity Investment (CEI), empresa criada especialmente para isso.*

*Em 1992, depois que o Plano Cavallo trouxe alguma estabilidade à economia argentina, o país foi invadido pelos dólares dos investidores estrangeiros, a privatização deslançou e o preço das ações deu um salto enorme. A CEI converteu-se, então, na maior holding industrial da Argentina.*

*Mas o Citi não era mais o único dono da CEI: ocorre que vendeu 60% da empresa justamente quando o negócio estava se valorizando. E os compradores foram, na maioria, amigos de Handley. A saber: um amigo de infância assumiu 33% das ações pertencentes à holding (detalhe significativo: os US\$269 milhões da compra foram financiados pelo próprio Citi); dois advogados, funcionários da CEI e assessores de Handley ficaram com outros 12% da holding, pagando uma parte em dinheiro e o restante em trabalho. Ambas as situações levantaram suspeitas.*

---

2. Bloomberg e Dow Jones. Merrill Lynch paga multa por acusação de induzir investidor. *Gazeta Mercantil*, 22 de maio de 2002.

3. GASPARINO, Charles. Acordo de US\$1,4 bilhão muda prática de negócios em Wall Street. *The Wall Street Journal Americas*, reproduzido por *O Estado de S. Paulo*, 23 de dezembro de 2002; Banco pagará multa recorde nos EUA. *Gazeta Mercantil*, 23 a 25 de dezembro de 2002.

*Na época, as explicações dadas pareceram razoáveis: como os acionistas não recebiam dividendos desde 1991 e como havia pressão do governo norte-americano por causa dos seguidos prejuízos do banco, foi preciso vender fatias da subsidiária argentina para incorporar o lucro ao seu balanço e agradar aos acionistas. No fim das contas, o Citi ganhou US\$450 milhões livrando-se dos títulos da dívida argentina. Os acionistas argumentaram, no entanto, que o Citi deixou de realizar outros US\$575 milhões com a operação...<sup>4</sup>*

A quem deviam lealdade os gestores do Citibank? Aos acionistas, ora! E por quê? Por serem seus empregadores e porque formam uma coletividade cuja abrangência é maior do que a rede informal de poder constituída por aqueles que se envolveram na operação. E mais: como foi administrado o conflito de interesses entre gestores e investidores? Tudo indica que foi em benefício próprio dos gestores! Clara produção de bem particularista. O maior vazamento de petróleo da história americana – estimativa de 652 milhões de litros de óleo lançados no litoral do Texas à Flórida, mais de 15 vezes os 42 milhões do caso Exxon Valdez (Alasca, 1989) – causou danos imensuráveis à fauna e à economia. Aconteceu em 20 de abril de 2010 e provocou a morte de 11 funcionários na explosão da plataforma.

Seu custo estimado para a British Petroleum (BP) foi de US\$ 37 bilhões, incluindo despesas com limpeza, reparos, multas e indenizações, além da perda de US\$ 67 bilhões no valor das ações e do grave comprometimento da reputação da companhia.

Ocorre que o vazamento poderia ter sido evitado se a BP tivesse adquirido um dispositivo de segurança chamado “gatilho acústico”, no valor de 500 mil dólares, capaz de vedar o poço em caso de acidente: o aparelho fica na superfície e usa ondas sonoras que levam as válvulas do poço a se fechar e a interromper o fluxo no poço. Todavia, decidiu economizar ao não instalar um equipamento desse tipo. Seu uso, aliás, é obrigatório no Brasil e na Noruega, porém, não nos Estados Unidos, desde 2003.

Esse caso mostra que nem sempre a lealdade aos acionistas pode servir de farol confiável para dirigir o curso da ação, pois pode ocasionar prejuízos ao meio ambiente ou à sociedade em geral. A economia que a BP fez, diminuindo custos e assumindo riscos desmedidos, foi fatal diante do vazamento de proporções bíblicas que acabou acontecendo. Foi uma decisão infeliz, de caráter particularista, que merecia ser submetida ao seu crivo universalista.

Apreciados esses casos, cabe a pergunta: como fazer para superar as inúmeras linhas divisórias que demarcam o espaço social, como se definir entre as diferentes lealdades que nos dividem? A única saída geral consiste em fazer escolhas que interessem a todos, praticar atos que tenham sempre em mente as “comunalidades”. O que são comunalidades? Questões que não conhecem fronteiras e envolvem bens públicos globais; questões de interesse universal porque afetam a humanidade, o planeta e as gerações futuras. Citemos: fome; pragas; pobreza; epidemias ou doenças infecciosas; aquecimento global ou efeito estufa; desperdício de recursos naturais; excesso de lixo; escassez de água, de saneamento básico e de energia; poluição dos oceanos ou do ar; buraco de ozônio; terrorismo internacional; defesa dos direitos humanos; tráfico internacional de drogas; perda e preservação da biodiversidade; superexploração dos estoques de peixes; desmatamento de reservas florestais; crescimento demográfico e migrações populacionais; catástrofes naturais; lixo radioativo; alteração do ritmo das estações; erosão do solo e desertificação; não restauração de áreas degradadas; perda e conservação de áreas agriculturáveis; desemprego tecnológico; redução dos arsenais nucleares e contenção de sua proliferação...

Diante de tamanhos desafios, se for feita a indagação sobre qual interesse deveria prevalecer, novamente todos concordariam de forma retórica que fosse o bem comum.

Acontece que, mesmo quando essas questões são enfrentadas, há sempre vozes discordantes que se levantam, porque seus interesses são feridos. Por exemplo, nem todos apoiam o respeito aos direitos humanos, a começar pelos países totalitários e pelas polícias autoritárias. E muitas empresas brasileiras tampouco acatam de bom grado a proibição do uso do gás CFC para preservar o ozônio da atmosfera – válida a partir do ano 2000 – em respeito ao Protocolo de Montreal de 1987. E isso embora se saiba que, sem o escudo estratosférico representado pelo ozônio, a humanidade como um todo se torna mais vulnerável ao câncer de pele e à catarata e que o sistema imunológico das pessoas fica prejudicado.

É preciso, então, convir que nem sempre é fácil tomar decisões tendo a humanidade por marco de referência. Vejamos um caso emblemático.

---

*Em um lugarejo de nome Vladimir Volynskiy, a cerca de 500 quilômetros de Kiev, na Ucrânia, a família gentia Vavrisevich escondeu sete judeus no período de novembro de 1942 a fevereiro de 1944. Alimentou-os e cuidou deles em uma espécie de porão escavado sob o assoalho de sua casa. Procurou contrapor-se à “solução final” nazista que decidiu eliminar os judeus em campos de extermínio, ciente de que poderia ser fuzilada caso fosse denunciada.*

*Os membros dessa família não eram guerrilheiros em luta contra o invasor nem eram mais religiosos do que a média da população cristã ortodoxa da aldeia. Não tinham tantas posses que pudessem sustentar sem problemas, em tempo de guerra, sete bocas além das próprias. Contudo, não eram antissemitas, ao contrário da esmagadora maioria de seus conterrâneos. Escolheram apenas fazer a coisa justa, quando não fazer nada ou fazer a coisa injusta era a coisa certa a fazer, do ponto de vista de seus interesses.<sup>5</sup>*

---

Essa família fez o bem, quando a banalidade do mal era a regra. Ora, quantos se atreveriam a tanto?

---

*No final de novembro do ano 2000, no Rio de Janeiro, cerca de 3 mil motoristas auxiliares – trabalhadores que pagam uma diária aos donos de táxi – bloquearam o trânsito nas principais vias da cidade, provocando um verdadeiro caos.*

*A manifestação foi organizada pelo movimento “Diária Nunca Mais”, em protesto contra a liminar concedida pela Justiça que sustou os efeitos de uma lei aprovada em junho pela Câmara dos Vereadores e que havia sido sancionada pelo prefeito. Esta lei permitia que a Prefeitura fornecesse licenças de táxi aos 13 mil motoristas auxiliares, convertendo-os em autônomos. O pedido de liminar havia sido solicitado pelo Sindicato dos Motoristas Autônomos do Rio de Janeiro, já que considerou absurda a entrada de mais concorrentes na praça.*

*Em represália, os motoristas auxiliares abandonaram centenas de carros nas principais vias de acesso da cidade, trancaram-nos e levaram as chaves. O Batalhão de Choque da Polícia Militar teve de intervir: quebrou o vidro de 40 táxis para soltar o freio de mão, apreendeu 220 veículos e prendeu 22 manifestantes.*

---

5. WEIS, Luiz. A lista de Vavrisevich. *O Estado de S. Paulo*, 9 de dezembro de 1997.

A tentativa dos motoristas auxiliares de sensibilizar a população carioca para que apoiasse seu movimento saiu pela culatra. As lideranças não perceberam que a tática utilizada feria os interesses de centenas de milhares de pessoas que deixaram de circular livremente, levando-os a se insurgir contra os “baderneiros que transtornam a vida da cidade”. Embora sua reivindicação visasse obter uma licença de táxi e fosse legítima, os meios utilizados foram desastrosos e o resultado não poderia ter sido outro: a ação de bloquear os acessos ao Rio de Janeiro deu moralmente ganho de causa aos taxistas! E por que isso? Porque feriu o bem comum, não levou em consideração os interesses daqueles que seriam prejudicados, assumiu um caráter exclusivista (bem particularista) e acabou sendo condenada pela população.

Em suma, como resolver esta questão candente: a quem se deve lealdade? Sem análises mais sofisticadas, diremos: a quem quisermos, desde que não sejam feridos os interesses dos outros! Isso significa que não precisamos nos ater às comunalidades ou tão somente à produção do bem comum (solidariedades humana ou social) para alcançarmos a legitimidade ética; podemos também gerar bem restrito universalista (solidariedades corporativa ou paroquial) e continuar dentro do marco da legitimidade ética.

### O QUE SÃO AS MORAIS?

Vamos agora nos deter à questão da moral que, diferentemente dos conceitos que são abstratos e formais, tem caráter concreto e real. O que se entende por uma moral?

- É um sistema de normas culturais que pauta as condutas dos agentes sociais de uma determinada coletividade e lhes diz o que é certo ou não fazer.
- Depende da adesão de seus praticantes aos pressupostos e valores que lhe servem de fundamentos.
- Representa um posicionamento diante das questões polêmicas ou sensíveis e constitui um discurso que justifica interesses coletivos bem determinados.
- Organiza essas expectativas coletivas ao selecionar e definir as melhores práticas a serem observadas.
- Tem natureza simbólica, essência histórica e caráter plural, e seus cânones variam à medida que espelham as coletividades que os cultivam.

Existem múltiplas morais, diversas no espaço e dinâmicas no tempo, porque os padrões culturais estão sujeitos à incessante mutabilidade das condições temporais – *o tempora, o mores*, diziam os romanos (os costumes mudam com os tempos).

Por exemplo, a honra era um valor cultural-chave no Brasil latifundiário. Corresponhia ao caráter sagrado da reputação familiar – a infidelidade conjugal da mulher não só desacreditava o marido como pessoa, mas fazia com que perdesse o respeito de seu meio social. A honra associava-se também ao sentimento de dignidade pessoal e ao valor da palavra empenhada, conforme rezavam ditados tradicionais como “cabra macho não leva desaforo para casa” ou “fio da barba vale mais que papel escrito”. Embora subsistam resquícios desses comportamentos em regiões interioranas, essas manifestações no Brasil urbano de hoje são acolhidas com um sorriso de condescendência. A rigor, raramente alguém mata nos grandes centros porque foi traído; e, se o fizer, não é mais absolvido pela graça da “legítima defesa da honra”. Aliás, dada a atual permissividade, se assim não fosse teríamos uma hecatombe!

Por isso mesmo, as morais são as nervuras sensíveis das culturas ou dos imaginários sociais, peças de resistência que armam as identidades organizacionais, códigos genéticos das condutas sociais requeridas pelas coletividades. Assim sendo, enquanto as

morais correspondem às representações mentais que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são recomendados e quais não o são, a Ética diz respeito à disciplina teórica e ao estudo sistemático dessas morais e de suas práticas efetivas.

Agora, esmiuçando a questão, diremos que as normas que compõem as morais são pautas de ação que ensinam o “bem fazer” ou o “fazer virtuoso”, a melhor maneira de agir coletivamente; são marcos que qualificam o bem e o mal, o aceitável e o inaceitável, a bondade e a maldade, o desejável e o indesejável. Expressam, portanto, valores; operam como balizas para guiar o comportamento; refletem expectativas coletivas quanto às condutas apropriadas; funcionam como fatores de coesão social ou como regras de convivência que viabilizam a coexistência entre interesses díspares. Compõem, em suma, a bússola moral que orienta os agentes em suas decisões e ações no dia a dia.

Assim, cabe indagar-se por que as normas sociais são acatadas.<sup>6</sup> A resposta é: por três razões que muitas vezes se conjugam:

1. O temor e a submissão dos agentes diante da ameaça representada pelas restrições que a coletividade pode exercer sobre eles – é o caso das normas jurídicas cujas transgressões são punidas por sanções legais.
2. A adesão motivada pela necessidade de se identificar e pertencer a dada coletividade – é o caso das normas de etiqueta cujas transgressões padecem sanções sociais.<sup>7</sup>
3. A consciência de que a vida em sociedade requer que se respeitem regras de interesse comum, fruto da socialização ou da reflexão – é o caso das normas morais cujas transgressões sofrem sanções simbólicas.<sup>8</sup>

As normas jurídicas (leis e regulamentos) dispõem de sanções sobre o corpo ou sobre a vontade dos agentes sociais – visam a compelir os agentes. Correspondem a formas de intimidação, multas, exclusões, reclusões, privação de determinados direitos, e são respaldadas pelo poder político, isto é, pelo monopólio da violência que o Estado detém. Sua eficácia repousa nos efeitos da coação externa, cujo caráter é imperativo e obrigatório. É bom que se diga que as normas jurídicas guardam semelhança com as normas administrativas que imperam nas empresas e cujas sanções são disciplinares (advertências, suspensões e demissão). O caráter destas últimas também é impositivo e seu propósito consiste em enquadrar os funcionários.

As demais normas, como as morais e de etiqueta,<sup>9</sup> implicam a aceitação voluntária dos agentes, exigem seu consentimento. Não carecem, todavia, de sanções contra quem as desrespeita: ainda que estejam destituídas do caráter físico da repressão, têm natureza imaginária, cultural, pois remetem à censura que recai sobre quem transgredir suas pautas, visando dissuadir os agentes de adotar determinados cursos de ação. A eficácia dessas normas reside em boa parte, ainda que não exclusivamente, na coação interna: na disciplina da consciência, de seus temores e fantasmas; nos padrões inculcados pelos agentes sociais; na reflexão que convalida a convivência social.

A confusão entre as normas jurídicas (disposições legais) e as morais (orientações desejáveis) é, porém, comum. Reconheçamos que ambos os tipos de normas regulamentam as relações sociais, postulam condutas esperadas, assumem a forma de imperativos e visam

6. FONSECA, Eduardo Giannetti da. *Vícios privados, benefícios públicos? A ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993, pp. 88-91.

7. O estranhamento resultante de comportamentos inadequados provoca preconceitos e afasta os demais agentes.

8. O agente transgressor amarga pechas, é desaprovado e depreciado socialmente.

9. A etiqueta social diz respeito às deferências ou aos protocolos que são adotados em ocasiões formais, aos códigos de boas maneiras que estabelecem as condutas convenientes e inconvenientes, apropriadas e inapropriadas, oportunas e inoportunas. Não se deve, portanto, confundir moral com etiqueta.

a garantir a coesão social. Entretanto, as primeiras tiram seu substrato do princípio da legalidade, enquanto as segundas tiram seu substrato do princípio da legitimidade. Ou seja, enquanto as normas jurídicas dizem respeito à dimensão político-jurídica da realidade social e expressam relações de poder, as normas morais dizem respeito à dimensão simbólico-cultural da realidade social e derivam de relações de saber. A diferença essencial fica clara quando comparamos o código de trânsito com o código de conduta moral de uma empresa qualquer. No primeiro, as infrações são punidas com medidas e penalidades administrativas, como multas, retenção, remoção ou apreensão do veículo, recolhimento da carteira de motorista, suspensão do direito de dirigir ou cassação da habilitação, e, caso haja ação delituosa, o infrator fica sujeito a processo judicial com penas como a prestação de serviços à comunidade e a detenção. No segundo, a violação das normas resulta em censuras (medidas educativas) de início, em advertências formais (medidas corretivas) caso houver reincidência, e, conforme a gravidade, em sanções administrativas como a demissão (medidas punitivas).

Desse modo, podemos ver que aqui lidamos com universos díspares. Estabelecer tal distinção não constitui preciosismo acadêmico, pois permite desmistificar uma tendência corrente que transforma moralidade e legalidade em sinônimos. Com efeito, nem tudo que é legal é moral, e vice-versa. Aliás, uma simples combinatória pode elucidar a questão. Tomemos por parâmetros as leis brasileiras atuais e a moral pública brasileira. Assim, fatos sociais podem ser:

- Legais e morais, como o treinamento de funcionários patrocinado por uma empresa ou a cerimônia de um casamento civil.
- Legais e imorais, como a falta de correção da tabela do Imposto de Renda por anos a fio, sob a alegação governamental de que fazê-lo seria reintroduzir o instituto da correção monetária; ou a aceitação da candidatura de políticos processados por improbidade administrativa (na falta de sentenças julgadas em última instância, a Justiça Eleitoral acolhia a candidatura até a implantação da lei da Ficha Limpa).
- Ilegais e morais, como o desrespeito do sinal vermelho pelos motoristas – nas grandes cidades e de madrugada – pelo receio que eles têm de serem assaltados; ou o fato de alguém apostar no jogo do bicho, mesmo sendo ele uma contravenção.<sup>10</sup>
- Ilegais e imorais, como o tráfico de drogas ou as fraudes em licitações públicas.

De forma simplificada, ainda que carregando um pouco nas tintas, a diferença entre as duas esferas fica clara ao contrastar o sujeito esperto e o delinquente, pois o primeiro comete deslizes e merece censura, o segundo comete crimes e merece cadeia.

### ÉTICA FILOSÓFICA OU ÉTICA CIENTÍFICA?

Reforcemos nossas observações. A Ética opera no plano da reflexão ou das investigações; tem, portanto, um caráter abstrato-formal. As morais, ao reverso, embora formal ou informalmente codificadas, têm um caráter histórico-real, são empíricas e observáveis no comportamento dos agentes, constituem a matéria-prima a ser processada. A Ética científica investiga como os agentes sociais são afetados uns pelos outros de forma positiva ou negativa (fatos morais) e estuda as morais que pretendem conferir recorrência a esses modos de agir. Com qual propósito? Conhecer os fatos sociais que materializam bondades e maldades, virtudes e vícios, e apreender os fundamentos dos padrões morais.

10. Embora ilegais, esses fatos podem ser comentados em público sem que isso denigre a reputação das pessoas.

Desse conhecimento é possível extrair ensinamentos. Por exemplo, libertar os agentes da prisão do egoísmo e do parcialismo, superar as práticas sociais que não se importam com os efeitos nocivos que geram. Tais desdobramentos, é claro, embutem a lógica inclusiva do universalismo que informa tanto a razão ética quanto as teorias éticas de caráter científico, pois autointeresse e altruísmo interessam a todos os seres humanos. Há uma razão de peso para isso: tudo o que contribui para a reprodução da sociedade ou a continuidade da vida social é positivo, benéfico, daí a racionalidade universalista; e tudo o que põe em risco a convivência coletiva é negativo, prejudicial, daí a racionalidade particularista. Numa analogia simétrica com o corpo humano, podemos dizer que as doenças que nos acometem põem em risco nossa existência.

Em outras palavras, o fundamento ético das práticas sociais encontra-se no senso de interdependência dos agentes e na necessidade imperiosa de cooperarem entre si e de serem solidários. Ocorre, todavia, que as morais correspondem a um feixe de normas que os agentes sociais deveriam observar em suas práticas cotidianas e podem assumir quer um caráter altruísta, quer um caráter egoísta ou parcial.<sup>11</sup>

Façamos agora uma incursão reflexiva sobre uma preocupação recorrente no imaginário brasileiro. Para que Ética? A visão mística costuma perguntar: qual é a aposta da existência humana? Que tipo de ações são julgadas no tribunal divino após a morte? E responde: dentre os muitos feitos humanos sobressai a conduta moral; julgam-se as criaturas humanas a partir de uma espécie de contabilidade celestial – foram elas boas e virtuosas ou foram elas más e viciosas? A visão secular, por sua vez, questiona: o que distingue as pessoas na vida cotidiana? E aí novamente comparece a conduta moral: elas respeitam os interesses dos outros ou os desrespeitam?

Dessas asserções resulta um juízo de mérito: haverá uma punição (a danação da alma ou o opróbrio social) ou uma recompensa (o reino dos céus ou a boa reputação). De certa forma, identificam o bem com as “luzes” e o mal com as “trevas”. Na visão mística, digladiam-se forças sobrenaturais (Deus e Satã, por exemplo); na visão secular, confrontam-se posturas diante da vida (respeito e desrespeito pelos outros, por exemplo). Vemos, assim, como o discurso social comum está impregnado de inquietações éticas.

Aliás, ao longo da história das doutrinas éticas (filosofias morais), o que se entendeu pelo bem em sua plenitude, ou melhor, o supremo bem (*summum bonum*), assumiu as mais diversas definições: felicidade, prazer, dever, perfeição, prudência, poder, disciplina mental, conhecimento, autocontrole, ascetismo, graça de Deus, razão, prosperidade, liberdade, igualdade social, realização pessoal, sucesso... Houve, portanto, um extraordinário leque de hipóteses ou de convicções que apenas reforça o caráter relativista dos valores culturais e, como é fácil deduzir, confere uma pegada histórica à reflexão teórico-filosófica.

De fato, a Ética filosófica sempre tentou estabelecer princípios constantes e universalmente válidos para a boa conduta em quaisquer sociedades e épocas. Definiu o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser, e procurou as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional.

Em contrapartida, a Ética científica constata o relativismo cultural e o considera pedra angular dos fenômenos morais. Dito de outra forma, resgata o bem e o mal, assim como a virtude e o vício, a partir de seus fundamentos sociais e históricos, mas não pauta sua análise por eles, nem se deixa contaminar por essas avaliações. Ou seja, aborda as normas que as coletividades consideram válidas sem emitir juízos de valor; investiga e explica a razão de ser da pluralidade, da dinâmica e da coexistência das morais históricas com base

11. Como veremos, a moral brasileira da integridade ensina a agir de forma altruísta, enquanto a moral brasileira do oportunismo ensina a agir de forma egoísta.

em juízos de realidade. Trata-se, pois, de uma matriz conceitual que se apresenta como discurso demonstrativo. Por exemplo, quando explicita os fundamentos sociológicos dos cursos de ação, declara suas cores e torna verificáveis suas asserções, diferentemente da filosofia que consiste num “pensar sem provas”.<sup>12</sup>

Em síntese, a Ética filosófica – ou filosofia da moral – reflete sobre a “melhor maneira de viver” e tende a ter um caráter normativo e prescritivo, ansiosa por estabelecer uma moral universal cujos princípios deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lugar e de tempo. Desemboca, quando muito, na proposição de uma moral convencional, que deveria ser adotada por consenso pelos povos do planeta.<sup>13</sup>

No polo oposto, a Ética científica — ou ciência da moral — desenvolve um corpo de conceitos de validade universal, a partir da observação das regularidades que os fatos morais apresentam, e assume um caráter descritivo, investigativo e explicativo. Centra sua atenção na produção de conhecimentos, malgrado a diversidade cultural e a variedade das disposições normativas. Procura prever a ocorrência dos fenômenos morais e, com isso, faculta intervenções competentes sobre a realidade social.

### **EXERCÍCIO: PERFIL DAS POSTURAS MORAIS**

---

Antes de analisarmos mais a fundo as morais brasileiras, convém ao leitor responder ao exercício que se encontra no site da Editora Elsevier com o título anterior (Anexo III). Certamente ficará interessado em conhecer o próprio perfil moral, ainda que de forma impressionista. Um gabarito com comentários esclarece os resultados.

---

12. COMTE-SPONVILLE, André. *Pequeno tratado das grandes virtudes*. São Paulo: Martins Fontes, 1995, p. 173.

13. A exemplo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948).

# As raízes da dupla moral brasileira

5

*A existência de normas sociais implica a possibilidade de infringi-las. Ao multiplicarem-se as tentações, as sociedades contemporâneas são particularmente propícias à transgressão.*

## A HIBRIDEZ MORAL BRASILEIRA

Existem morais gerais (macrossociais) que recobrem as sociedades como um todo e que servem de núcleos estruturadores das centenas de morais em vigor, tanto as de abrangência setorial (mesossocial)<sup>1</sup> como as de abrangência organizacional (microsocial).<sup>2</sup> Estes dois últimos tipos de morais expressam os interesses e as visões de mundo das muitas coletividades que integram as sociedades: são conjuntos coerentes de normas paroquiais, corporativas, profissionais, setoriais, classistas, regionais, étnicas ou confessionais. São modulações das morais gerais, formas particulares de interpretar seus temas; são variações singulares de suas pautas, espécies de planetas do mesmo sistema solar.

A exemplo da moral puritana nos Estados Unidos, é lícito supor que toda sociedade inclusiva tenha uma única moral macrossocial. Não é o que ocorre no Brasil, em que, à revelia da integridade que se apregoa publicamente, viceja forte disposição de locupletar-se a expensas dos outros. O oportunismo funciona como moral oficiosa, calcada no espírito do jogo de soma zero, cujo cerne reside na ideia de “levar vantagem em tudo”. De fato, a esperteza é louvada e se traduz em jeitinhos, ações entre amigos, sonegação de impostos, uso e abuso de propinas, quebra-galhos, descumprimento da lei e outras tantas malandragens que consistem em “passar os outros para trás”, “fingir que não se vê”, “deixar pra lá”. Quem não adere a essas práticas acaba geralmente achincalhado com rótulos jocosos ou pejorativos – trouxa, otário, babaca, incauto, ingênuo, crédulo, inocente, boboca –, sofre chacotas e está fadado a levar rasteiras.

O oportunismo enfeixa um conjunto de práticas dissimuladas que vão desde o ilícito mais tolerável (jogar no bicho) até a corrupção menor (dar uma “cervejinha” a um guarda de trânsito). Em tese, não se confunde com a corrupção maior (lavagem de dinheiro proveniente de drogas, concussões) e com as práticas criminosas (roubos de carga, fraudes financeiras, extorsões mediante sequestro). As fronteiras, contudo, nem sempre são simples de demarcar entre os jeitos e a corrupção. É o caso do consumo pessoal de músicas e de filmes pirateados, o pagamento de consultas médicas sem recibo quando o desconto convém ou as construções irregulares avalizadas por fiscais das prefeituras.

Nesse contexto, reponta sempre a pergunta sobre por que o Brasil e os países latinos sofrem dessa duplicidade moral, desse dilaceramento que se traduz por manifestações de

1. Morais que expressam o cerne prescritivo do imaginário de determinados setores da sociedade como a classe empresarial, a magistratura, a categoria médica, o Terceiro Setor, o funcionalismo público, o setor sindical etc.

2. Visíveis tão somente em organizações possuidoras de uma cultura organizacional própria, o que não é tão comum, pois a esmagadora maioria das organizações apenas reproduzem os padrões culturais da sociedade inclusiva.

hipocrisia coletiva.<sup>3</sup> As razões dessas condutas erráticas são várias e derivam de fatores históricos bem precisos. Com efeito, a maior parte dos brasileiros sofre de ambivalência, ora agindo de forma íntegra e se indignando com as condutas espertas que identificam nos outros, ora resvalando para atitudes oportunistas e se justificando com a bandalheira geral que afirmam estar campeando no país.

---

*Em julho de 1997, na abertura de um programa de televisão da Rede Globo denominado “Você Decide”, que tratava de temas polêmicos, o apresentador perguntou aos telespectadores: “Você abriria mão de seus princípios em nome de uma vida melhor?” Quem quisesse escolher seu final preferido deveria telefonar. O anonimato estava assegurado. Para espanto do diretor do programa, boa parte dos respondentes disse “sim”.*

*O episódio “Cobiça” colocava uma secretária diante de uma oferta ilícita: assumir o papel de “laranja” em uma “conta fantasma”. A proposta veio do chefe, dono de uma corretora de valores que estava envolvido numa fraude financeira. A secretária sofreu pressões tanto dele quanto de seu próprio marido, que se dizia ameaçado de morte por causa de dívidas de jogo.*

*Os telespectadores puderam escolher entre três finais: 24,3% disseram que a secretária deveria denunciar o chefe; 27,2% acharam que deveria pedir demissão e silenciar-se sobre o esquema; e 48,5% consideraram que a secretária deveria aproveitar a chance de melhorar de vida e entrar no esquema. Foi, então, colocado no ar o terceiro final.<sup>4</sup>*

---

Se somarmos os telespectadores que mantiveram uma irrepreensível posição de integridade (a denúncia) aos que preferiram não se comprometer (a omissão com uma pitada de cumplicidade), teremos 51,5%. Isso revela a ambiguidade que marca com clareza o imaginário brasileiro, uma vez que o restante dos respondentes, ou quase metade da amostra, simplesmente aderiu ao oportunismo mais descarado.

As representações mentais brasileiras, entretanto, vêm sofrendo o impacto de novos e decisivos ventos e tendem a se redefinirem. A década de 1990 foi traumática para o Brasil. A falência financeira do Estado – centro de gravidade do modelo de desenvolvimento protecionista e substitutivo de importações – desembocou na abertura comercial, que consagrou o fim do sonho de um capitalismo nacional autárquico. Adotou-se, então, o modelo de integração competitiva no mercado mundial, o que representou um dos mais importantes desafios gerenciais que as empresas já enfrentaram na atualidade. Simultaneamente, adveio o maremoto da Revolução Digital. Os efeitos dessas injunções foram dramáticos: muitas empresas faliram e outras tiveram de se reinventar; muitas reformularam a organização do trabalho e liberalizaram o exercício do poder interno; novas empresas aderiram a uma arquitetura de cunho profissional; o processo de globalização levou à adoção comedida de padrões culturais cosmopolitas.

Começam a prevalecer nas empresas que integram mercados competitivos a racionalidade capitalista e a previsibilidade das condutas – dois fatores indispensáveis para construir parcerias nos negócios. E por quê? Porque, no contexto de um regime político liberal e de uma mídia crítica, as empresas que falham em seus compromissos e frustram seus públicos de interesse sofrem represálias cada vez mais incisivas. A credibilidade dos agentes econômicos tornou-se foco das preocupações. Teimar então em agir de forma oportunista converte-se em perigosa miopia. No reverso da medalha, a efetiva adesão ao

---

3. Os países latinos são Itália, França, Espanha, Portugal e todos os demais das Américas espanhola e portuguesa.

4. Maurício Stycer. Espectador apoia crime financeiro. *Folha de S. Paulo*, 12 de julho de 1997.

profissionalismo e à idoneidade, abandonando práticas empresariais duvidosas, constitui um virtuoso quebra-cabeça: pressupõe que sejam enfrentadas questões controversas e que se exercitem padrões idôneos de conduta; e exige, por fim, que se estabeleçam sanções para coibir os desvios de conduta. Para tanto, duas providências se impõem.

A primeira consiste em identificar as situações que propiciam condições favoráveis à venalidade e que costumam conjugar: a) o monopólio detido por um agente sobre determinada atividade; b) a eventual discricionariedade de que este agente dispõe; c) a ausência de controles externos eficazes sobre ele. Exemplo disso é a aprovação de um projeto de segurança contra incêndio em alguns centros urbanos brasileiros: somente o Corpo de Bombeiros pode fazê-lo e, em particular, determinado oficial. Ocorre que alguns membros da corporação abusam de suas prerrogativas quando só avalizam projetos assinados por engenheiros indicados por eles... Na ausência de instrumentos que coíbam expedientes do gênero, as extorsões prosperam e muitas empresas privadas acabam compactuando.

Para deixar de alimentar o círculo vicioso da corrupção, seria preciso redesenhar o processo de aprovação dos projetos e redistribuir as atribuições. Ora, isso é uma tarefa pública que só pode ser viabilizada pelas pressões cidadãs. Um dos caminhos mais promissores para tanto é a implantação do chamado “governo eletrônico”, reproduzindo experiências muito bem-sucedidas no âmbito privado. Essa nova arquitetura governamental põe os cidadãos diretamente em contato com a máquina pública, por meio de critérios objetivos e de procedimentos controláveis. Uma gama extraordinária de conexões entre as esferas pública e privada se efetiva sem intermediários, despachantes ou jeitinhos, restringindo fortemente a margem de abusos e de arbitrariedades.<sup>5</sup>

A segunda providência exige o estabelecimento de controles internos nas empresas com o intuito de monitorar a autonomia das áreas sujeitas a pressões espúrias ou a tentações de aliciamento. Isso significa reconhecer que, em função das próprias atividades que exercem e dos assuntos com os quais lidam, algumas áreas são mais vulneráveis do que outras, a exemplo das áreas de suprimento, comercial e financeira. Ficam mais suscetíveis, portanto, a subornos ou a favorecimentos. Donde a necessidade de intervir em seu modo de operar para eliminar as condições objetivas que facultam a ocorrência de ações inidôneas.

Em consequência, a adesão a um posicionamento eticamente orientado obriga a conceber e a implementar novas práticas de gestão que: a) implicam a ruptura com paradigmas já assentados (tarefa hercúlea); b) embutem riscos inevitáveis na elaboração e na execução, além de desvios que os velhos hábitos induzem (não existe técnica de intervenção organizacional a toda prova); c) sofrem as resistências dos interesses miúdos e das lealdades menores que emperram as mudanças (provocam às vezes recaídas); d) significam uma espécie de calvário (há um preço a pagar para se livrar das manhas).

Nessa altura, vale a pena lançar um olhar retrospectivo sobre as raízes históricas que, à semelhança de outras nações latino-americanas, levaram o Brasil a cultivar uma dupla moral: a moral da integridade como código oficial e a moral do oportunismo como

5. Basta citar os serviços informatizados e as operações que envolvem as compras do Estado mediante leilões eletrônicos; o pagamento de tributos; a emissão de notas fiscais eletrônicas; o preenchimento de boletins de ocorrência; os cadastramentos e as alterações cadastrais; o atendimento de denúncias; a obtenção de alvarás, atestados, carteiras de trabalho, identidade ou habilitação; as certidões; os licenciamentos; as inscrições em concursos ou provas; as regularizações; a atualização de dados; a coleta de informações; as consultas aos órgãos públicos; a emissão de segundas vias de serviços de utilidade pública etc. Ilustração notável disso é também o Programa Poupatempo do Estado de São Paulo, que reúne em um único local um amplo leque de órgãos e empresas prestadoras de serviços de natureza pública. Em 2012, o Programa como um todo já abrangia mais de 400 serviços.

código oficioso, ambas permeando a sociedade por inteiro. As duas morais convivem em um consórcio insólito, já que é amplamente contraditório, e se reproduzem nos atos mais comecinhos dos agentes e das organizações. E, como corolário desta ambivalência, cultiva-se uma antológica hipocrisia.

De fato, o “mal-estar moral” é bastante comum entre os brasileiros, misto de confusão ou de dissimulação. Aliás, tornou-se esporte nacional tecer reclamações e alardear indignação autêntica ou fingida com o descalabro que reina no país.

As convicções sociais que constituem a moral do oportunismo formam um discurso lógico, internamente coerente, que confere a seus adeptos um conjunto articulado de justificações para os malfeitos. Ou, dito em outras palavras, o oportunismo não resulta de mero desvio das normas oficiais, pois toma corpo em um código consistente e largamente disseminado. Suas manifestações, porém, só se processam de forma clandestina, à boca pequena e ao pé do ouvido dos compadres, amigos do peito, parentes, afilhados, colegas mais chegados. Jamais ocorrem em público, à vista de todos. E por que isso? Por pudor, fingimento, ou por saber que aquilo que se faz dissimuladamente não pode ser exposto à luz do dia. Mas, quando situações constrangedoras são desveladas, cunham-se eufemismos, verdadeiras joias do imaginário brasileiro: “não sonegamos impostos, tentamos sobreviver”; “não descumprimos normas, damos um jeitinho”; “não cometemos falcatruas, somos induzidos ao erro”; “não temos caixa 2, são recursos não contabilizados”; “não subornamos ninguém, pagamos taxas de sucesso”.

## **A DISJUNÇÃO ENTRE DOCTRINA E PRÁTICAS**

Enquanto a moral protestante sempre exaltou o trabalho como fonte da acumulação de riquezas e como sinal de eleição por Deus, a influência católica não permitiu que se concedesse legitimidade à riqueza, a despeito do encanto que todos tinham pelo enriquecimento fácil. Tanto é que, ao longo da história brasileira, os ricos sempre foram demonizados. Só eram aplaudidos os poucos ricos que amenizavam o sofrimento dos menos aquinhoados com contribuições a entidades beneficentes. Mas, ao mesmo tempo, abominou-se o trabalho como algo aviltante, principalmente o trabalho manual, e prevaleceu até a década de 1960 a ideia de que “mais vale o ócio do que o negócio”.

Razões? De um lado, as tradições aristocráticas do latifúndio, baseado na monocultura de exportação e alicerçado no trabalho compulsório (escravos) ou no trabalho dependente (agregados, colonos, meeiros, terceiros, parceiros), que acabaram aviltando todo e qualquer trabalho. De outro lado, o sistema de colonização de exploração, cujo espírito de confisco só se comparava à sanha predadora que animava os desbravadores. Esse sistema contrastava fortemente com a colonização de povoamento da porção norte dos Estados Unidos, fundada na pequena propriedade familiar, no trabalho livre e na policultura dirigida ao mercado interno, da mesma forma que o foi a porção sul do Brasil. Por sua vez, invertendo-se as posições, a porção sul dos Estados Unidos foi ocupada sob a égide da colonização de exploração. Contudo, em ambas as situações, as porções norte prevaleceram: o latifúndio escravista acabou dominante no Brasil, enquanto a pequena propriedade familiar, depois convertida em propriedade capitalista, acabou dominante nos Estados Unidos.

A moral protestante, de base calvinista, legitimou o sucesso de uma minoria de ricos: fez da riqueza um indício de salvação e estigmatizou a pobreza como sinal de danação. No extremo oposto, a moral católica sempre pôs a riqueza no índice, associou a pobreza ao estado de graça e colocou os valores humanos acima dos valores econômicos. Enquanto os membros das seitas protestantes (calvinistas, puritanos, huguenotes

franceses, reformadores suíços e holandeses) consideravam a ajuda aos que não eram bem-sucedidos uma violência cometida contra a vontade de Deus, os católicos viam na caridade uma das formas para alcançar a graça.<sup>6</sup> Ao fim e ao cabo, o catolicismo fez das boas obras um crédito acumulado para redimir os pecados e para melhorar as possibilidades individuais de salvação.

Assim é que as duas doutrinas ficaram às turras por alguns séculos, confrontando-se a predestinação calvinista (*decretum horribile*) e o livre-arbítrio católico. Para a primeira, Deus predestinou alguns homens à vida eterna, à revelia de suas obras e de seus méritos, e condenou os outros à morte eterna. E, uma vez que os desígnios de Deus são impetráveis e irrevogáveis, uma visão apocalíptica acabou segmentando os homens em dois polos: eleitos e danados, puros e pecadores, afortunados e desafortunados, vencedores e fracassados. Para a doutrina católica do livre-arbítrio, diversamente, o destino dos homens depende de suas ações, porque eles dispõem de liberdade de escolha entre o bem e o mal e, portanto, cada qual será julgado em função de suas obras. Decorrem daí os cultos canônicos da pobreza e da santidade, o heroísmo, a destinação social do dinheiro, a crença nos grandes temas da fraternidade universal, da justiça social e das virtudes evangélicas do amor cristão. No limite, esses contrapontos permitem distinguir duas morais: uma moral da realização pessoal, elitista e excludente, de base protestante; e uma moral da salvação, paternalista e solidária, de base católica.

Acontece que, embora as prescrições papais na Idade Média condenassem o enriquecimento, certas ordens religiosas recebiam a autorização para dar empréstimos e para cobrar juros, e católicos leigos obtinham permissões para dedicar-se ao tráfico negreiro e às operações bancárias. A tributação papal também assumiu no século XVI uma grande variedade de formas e tornou-se odiosa – vintém de Pedro, dízimo, indulgências, dispensas, recursos de decisões judiciais, venda de cargos eclesiásticos, comissões arrecadadas sobre a renda do primeiro ano de cada bispo ou padre. Em razão disso, enriqueceram os “excepcionados”, em detrimento de todos os demais fiéis. E mais: em tempos recentes, no recôndito do confessionário, a moral lassa do catolicismo ainda tolerava práticas formalmente pecaminosas.<sup>7</sup> E isso a despeito da encíclica do papa João Paulo II, *Veritatis Splendor*, que ataca com rigor o relativismo moral moderno e afirma que a moral cristã é “universal e imutável”.

A moral protestante, por sua vez, também postula um caráter único e universal, se estende às esferas pública e privada, e pretende uma conduta impecável que fustiga os deslizes e as ambiguidades. É o caso dos puritanos piedosos que não praticavam a usura nem se locupletavam com os erros alheios; não pechinchavam nem participavam de espoliações como ocorria no colonialismo político; adotavam um comportamento comercial regrado, racional, objetivo, incondicionalmente legal e apoiado em preços fixos; desprezavam a ânsia doentia por dinheiro e não favoreciam interpretações frouxas ou uma moral casuística.

Com a secularização das morais econômicas que a ruptura racionalista do século XVIII trouxe, o debate entre catolicismo e protestantismo transferiu-se para as ideologias econômicas. Surgiram, então, as clássicas polêmicas entre mercantilismo e *laissez-faire*, protecionismo e livre-cambismo, intervencionismo e “liberismo” ou, em síntese, entre

6. As outras formas de obter a graça eram os jejuns, as peregrinações, a veneração das relíquias e a invocação dos santos.

7. O escritor italiano Giordano Bruno Guerri reuniu em um livro 100 confissões diferentes que foram simuladas em 100 igrejas espalhadas por toda a Itália, e obteve uma surpreendente amostragem do que pensam os sacerdotes católicos. Foram perdoadas com inesperada compreensão a evasão fiscal, a cumplicidade com a Máfia, a corrupção e outras atitudes nefandas inventadas por Guerri e por duas assistentes. Apenas os pecados da esfera sexual foram tratados como a essência do mal. In: GUERRI, Giordano Bruno. *Io te assolvo*. Milano: Baldini & Castoldi, 1993.

dirigismo estatal e liberalismo econômico.<sup>8</sup> No essencial, o debate se travou entre uma moral protetora, tão bem encarnada pelo aparelho clerical ou estatal, que tende para o paternalismo distributivista, e uma moral empreendedora e individualista, que as leis do mercado fazem prevalecer e que propende para o darwinismo social.

Mas por que o Brasil e os demais países latinos sofrem dessa duplicidade moral, dessa recorrente simulação? Uma razão de peso diz respeito à dissociação constrangedora entre o que dizem as escrituras católicas e as práticas clericais. Em termos doutrinários, o catolicismo sempre criticou a acumulação de riquezas. Expressões consagradas como “os últimos serão os primeiros” e “é mais fácil um camelo passar pelo furo de uma agulha do que um rico adentrar no reino dos céus” indicam que riqueza é falta de virtude ou, ao inverso, pobreza é virtude. Essa concepção se contrapõe ao protestantismo que não só legitimou o lucro e estimulou o juro – ambos tão respeitáveis quanto a renda do proprietário rural e o salário do trabalhador –, mas também conferiu nobreza à riqueza adquirida pelo trabalho, pela diligência e pela frugalidade.

Na Baixa Idade Média, a doutrina do “justo preço” condenava o lucro comercial, a mais suspeita das atividades, e o empréstimo a juros, capitulado como usura.<sup>9</sup> O ganho não podia constituir-se como um fim, mas como remuneração do trabalho, troca entre valores equivalentes – cabia tão somente obter o valor correspondente aos meios de subsistência e às matérias-primas, e não obter um excedente econômico. De forma que as atividades comerciais e bancárias eram interditas. Quem as desenvolvia então? Aqueles que viviam à margem da sociedade cristã – judeus e mouros, por exemplo.

Ora, como explicar que decretos papais autorizassem ordens religiosas a emprestar dinheiro a juros e a possuir empreendimentos produtivos e comerciais? Como justificar o pagamento de “indulgências” para absolver pecados como se fossem debêntures celestiais? Como entender o fato de a Igreja ser dona de um terço das terras aráveis na Europa medieval? Haveria como evitar que mentes informadas estranhassem tamanhas incongruências?

A título de ilustração, é curioso saber que, ao tempo de sua expulsão em 1759, a Companhia de Jesus no Brasil – ordem de combatentes incondicionalmente obedientes à autoridade papal – possuía como patrimônio engenhos, fazendas de criação, forjas, tanoarias, olarias, oficinas de tecelagem, estaleiros, lavouras de subsistência, pastagens, terras de cultivo, aplicações remuneradas com juros, prédios urbanos para arrendamento, linhas de exportação de especiarias amazônicas, assim como colégios, seminários, hospitais, missões indígenas, noviciários e retiros... Era uma poderosíssima corporação colonial.

Em decorrência, os descompassos entre falas e atos, pregações e práticas, discursos e percursos criaram constrangimentos inescapáveis na comunidade dos fiéis e geraram uma ambivalência insidiosa que se consubstanciou no formalismo, na permissividade dos costumes e no exercício de uma moralidade casuística celebrizada por um adágio popular: “Faça o que eu digo, não faça o que eu faço”.

## **A COLONIZAÇÃO DE EXPLORAÇÃO**

Outra variável de peso nos remete ao sistema de colonização predominante na América Latina. Como se sabe, dois sistemas foram utilizados na Idade Moderna:

8. Ver, do autor, *Poder, cultura e ética nas organizações...*, op. cit., o capítulo dedicado às ideologias econômicas.

9. De forma idêntica, segundo a sharia dos muçulmanos (a lei religiosa que orienta os preceitos da fé e o dia a dia), a cobrança e o recebimento de juros estão proibidos, os recursos financeiros devem se destinar a investimentos produtivos e toda especulação é interdita.

- I. O sistema de colonização de exploração promoveu um vale-tudo predatório: importava apenas o enriquecimento rápido e fácil, movido pelo sonho do “transoceanismo” que consistia em passar os últimos anos da vida na metrópole (além-mar), desfrutando do cabedal amealhado. Descontados os degredados, os que haviam aportado nas terras do Novo Mundo por imigração espontânea vieram sem as respectivas famílias, uma vez que não pretendiam se estabelecer nos novos territórios.
- II. O sistema de colonização de povoamento assentou excedentes demográficos europeus, famílias que haviam fugido de perseguições religiosas, políticas ou econômicas, tendo sofrido a espoliação de suas terras e do acesso aos bens comunais (movimento das tapagens ou *enclosures*). Era uma imigração coagida que rompia com os centros de origem e se deslocava com “armas e bagagens”.

Do ponto de vista econômico, o sistema de exploração se apoiou em três pilares: a grande propriedade rural (latifúndio ou *plantation*); a produção monocultora e especializada para exportação (economia extrovertida e complementar da europeia); e o trabalho compulsório (escavidão ou outras formas de trabalho forçado). A sociedade resultante foi aristocrática e patriarcal, com arraigadas bases oligárquicas e autoritárias, e se caracterizou pelo racismo e pela discriminação sexista – as mulheres eram consideradas objeto de presa e de prazer, seres inferiores a quem se concedia por liberalidade a convivência sob o mesmo teto. Esse sistema predominou em todo o Brasil, menos na região Sul, onde prevaleceu o sistema de povoamento.

De forma similar, porém invertida, o Sul dos atuais Estados Unidos foi colonizado pelo sistema de exploração, enquanto o Norte o foi pelo sistema de povoamento, cuja configuração econômica aponta para a pequena propriedade familiar, a produção diversificada voltada para o consumo interno (policultura que compete com a produção europeia) e o trabalho livre. A sociedade, nesse caso, foi mais aberta e tolerante, e nela floresceram organizações com vocação para a cooperação coletiva. As mulheres, por exemplo, ainda que inferiorizadas pelos homens, eram vistas como companheiras de labuta, ombreando-se com eles nos afazeres que asseguravam a subsistência de todos.

Nessas condições, não é nada estranho que tenha eclodido uma cruenta guerra civil entre o Norte e o Sul (1861-1865), vencendo o Norte protecionista contra o Sul livre-cambista. O contrário ocorreu no Brasil, já que as rebeliões sulistas foram sanguinariamente esmagadas – embora tivessem caráter mais federalista do que separatista – como a Revolução Farroupilha ou Guerra dos Farrapos (Rio Grande do Sul, 1835-1845), a República Juliana (Santa Catarina, 1839) e a Revolução Federalista (Rio Grande do Sul, 1893-1895).

As famílias de imigrantes europeus, que se estabeleceram nas colônias de povoamento, levaram consigo haveres e conhecimentos técnicos e visaram construir um novo lar com trabalho duro e espírito poupador. De forma diversa, os indivíduos isolados que aportavam nas colônias de exploração não se dispunham a trabalhar com as próprias mãos. Estavam à cata de fortuna fácil: queriam apenas se apropriar de terras ou de minas, lançar mão do trabalho alheio e “fazer a América”, animados por um espírito de pilhagem, dilapidação e esbanjamento.

O *modus operandi* dos primeiros era laboriosamente “colonizador”, enquanto o dos segundos era rudemente “conquistador”. No primeiro caso, incentivava-se o trabalho manual e enalteciam-se os deveres e as responsabilidades de cada qual; via-se na prosperidade uma marca do Senhor e introduziam-se formas de racionalizar e de contabilizar as atividades do cotidiano. No segundo caso, aviltava-se o trabalho manual, conspurcado pelo estigma da escavidão, e enalteciam-se as prerrogativas e os privilégios; via-se na

prosperidade uma marca do destino e lidava-se com o cotidiano de forma acomodada e improvisada.

Assim é que os padrões culturais “de exploração” acabaram servindo de base: a) ao velho patrimonialismo brasileiro, esse “sistema de cornucópia” em que setores privilegiados se apropriam privadamente de recursos públicos numa ordenha corrupta do Estado; b) ao dualismo social que segmenta a população em “gente distinta” e “gente simples”, cada estamento obedecendo a regras próprias: os que dispõem de uma rede de compadrio (capital de relações sociais) tudo podem – acima ou à margem da lei –, enquanto os demais ficam adstritos aos regulamentos e às normas jurídicas.

A dissolução moral permeou, então, os costumes até o século XX. A partir dos anos 1990, no entanto, a exposição do Brasil à concorrência estrangeira e ao choque com padrões culturais internacionais vem gerando crescente reação a essas tradições.

Em conclusão, é interessante observar que o sistema de colonização de exploração, com seu vale-tudo predatório e sua ânsia de enriquecimento rápido, se disfarçou de ação missionária – evangelizar os índios e civilizar os negros – numa clara dissociação entre as declarações públicas e os atos praticados, vindo a constituir uma das bases históricas da dupla moral brasileira.

## O AMÁLGAMA ENTRE A FÉ E O IMPÉRIO

Durante quatro séculos, a religião e a Igreja foram onipresentes no Brasil. Do batismo à morte, os atos cruciais da vida foram intermediados pela Igreja. Os religiosos zelavam pelos bons costumes alheios, ainda que não primassem por praticá-los. Sua atuação não se cingia aos sacramentos e aos pecados, mas abrangia a assistência social aos indigentes, velhos, enfermos e órfãos, abarcava o ensino e a catequese, e cuidava da maior parte das festividades e dos divertimentos populares.

Importante é observar que a Igreja confundia-se com a administração civil, uma vez que o rei de Portugal dispunha do “padroado”, concedido pelo Papado. De fato, o rei criava e indicava os bispos, construía igrejas e delimitava suas jurisdições territoriais, autorizava o estabelecimento de ordens religiosas, conventos ou mosteiros. E mais: recolhía os dízimos da Ordem de Cristo, embora devesse, em compensação, manter o clero (côngruas), conferindo-lhe subvenções pecuniárias. Os emolumentos por atos religiosos, porém, eram diretamente pagos pelos fiéis aos padres e se somavam aos seus proventos.

A Mesa da Consciência e Ordens era o departamento da administração da Coroa lusitana que supervisionava os negócios eclesiásticos, fazendo com que o clero secular e regular se tornasse parte integrante do funcionalismo público. A religião apostólica católica, aliás, foi formalmente estabelecida como religião oficial durante o Primeiro Reinado, na Carta Magna de 1824, o que não quer dizer que as demais religiões não fossem permitidas.

Após a Independência, a Igreja manteve-se subordinada ao Estado, que conservou a prática de preencher os cargos eclesiásticos com a indicação dos sacerdotes e continuou a pagar o clero. O mais interessante é que o imperador exercia o “beneplácito”, isto é, a faculdade de aprovar ou desaprovar bulas e breves papais, coroando sua intervenção nos assuntos da Igreja. De sorte que ser padre era menos um sacerdócio e mais uma profissão, o que confundiu os universos sagrado e profano, as inquietações da alma e os negócios terrenos, a obediência a Deus e ao monarca, as injunções da Fé e as políticas do Império. Isso tudo ensejava malabarismos mentais por parte dos padres e, na sua esteira, dos fiéis. Não é demais frisar que grande parte dos párocos não obtinha adequado preparo religioso nem observava uma moral rígida. Esses dois fatores, aliás, perpassam a famosa

Questão Religiosa do Segundo Reinado, quando alguns bispos se opuseram à tentativa do imperador D. Pedro II de moralizar o clero. Por fim, a separação da Igreja e do Estado só se deu após a proclamação da República, já em 1890, garantindo a liberdade de todos os cultos, bem como a regulamentação do registro e do casamento civil.

Mesmo assim perduram fortes ecos das crenças religiosas na moral brasileira. Haja vista algumas graves polêmicas que dividem os brasileiros: a) a despeito de ser amplamente praticado de forma clandestina e com todos os riscos assumidos, não se aceita moralmente o aborto, ainda que a lei o autorize em caso de estupro e de risco de morte da mãe; b) são estigmatizados o adultério, a relação anal, a pornografia, a nudez pública, embora ocorram em larga escala; c) a Igreja condena o uso de contraceptivos e de preservativos, embora a população desconheça pragmaticamente essas interdições; d) a pesquisa científica com células-tronco embrionárias foi motivo de importante atraso e de séria celeuma no Supremo Tribunal Federal até ser liberada, em função da controvérsia sobre o início da vida deflagrada pelas crenças católicas.

Vale dizer que a moral da integridade brasileira está vivendo um processo de secularização, mas convive com questionamentos quer públicos quer sorrateiros, o que dá guarida à diversidade dos padrões morais, inclusive dos padrões oportunistas.

## O SINCRETISMO RELIGIOSO E CULTURAL

A história brasileira é palco de uma confusa mistura de credos heterogêneos com o catolicismo oficial. De início, tanto as religiões que os escravos negros trouxeram quanto as religiões indígenas plasmaram os cultos afro-brasileiros; posteriormente, o espiritismo, segundo a codificação de Alan Kardec, também foi incorporado. Exemplos notórios do sincretismo são a umbanda e o candomblé.

Dos múltiplos aspectos que poderiam ser alinhados, cabe destaque a um expediente usual no Brasil: o apelo recorrente a entidades supostamente mediadoras entre os universos natural e sobrenatural, vistas como conexões indispensáveis para estabelecer comunicação entre dois mundos impermeáveis. Nos cultos afro-brasileiros, que são religiões de possessão, divindades intermediárias ou orixás consentem em abandonar momentaneamente o mundo sobrenatural, desde que chamados de forma ritual, para se encarnar no corpo dos iniciados (“cavalos”). No espiritismo, invocam-se espíritos, principalmente de mortos conhecidos, que se comunicam com os seres humanos por meio dos médiuns, em uma prática similar ao xamanismo que se vale de variadas assombrações. No catolicismo, os anjos, os santos, as “Nossas Senhoras”, assim como os padres servem de elos entre Deus e os homens, entre as luzes e as trevas.

Tais tradições impregnam a cultura brasileira e se traduzem no plano temporal pelos patronos, coronéis, patriarcas, padrinhos, políticos, cabos eleitorais e despachantes, que servem de pontes entre os mundos privado e público; pelos “notáveis”, que intermedeiam as necessidades das clientelas ou dos currais eleitorais junto aos poderosos de plantão.

Temos aí mais uma fonte de ambiguidade moral, com a tentativa de agradar ou de domesticar a vontade de entidades distantes por meio de “despachos” oficiados pelos pais de santo ou de jeitinhos patrocinados por quem tem influência. Assim, no lusco-fusco dos limbos e dos purgatórios, existem zonas cinzentas que asseguram a possibilidade de transacionar com quem estiver do “outro lado”: os deuses que reinam nos céus ou os grandes que governam os destinos terrenos. Em tese, todo mundo pode ser “conversado” e sensibilizado, “agradado” e abrandado, “acertado” e cooptado.

Por fim, a hibridez cultural brasileira também lança suas raízes na miscigenação coercitiva que os portugueses levaram às últimas consequências com as negras e as índias,

e pode ser rastreada na assimilação das culturas imigrantes. Tivemos, assim, múltiplas narrativas morais que permeiam a cultura cabocla ou mameluca, em que predomina a matriz indígena; a cultura sertaneja, que equilibra três matrizes (lusa, negra, indígena); a cultura caipira, que combina o predomínio português com a influência italiana; as culturas de gringos, compreendendo os europeus não portugueses (alemães, italianos, poloneses, russos, franceses, ingleses, japoneses e árabes); a cultura de matutos (descendentes de açorianos); e a cultura gaúcha, muito próxima dos povos das fronteiras uruguaia e argentina.<sup>10</sup>

## A JUSTIÇA MOROSA E O ESTADO FISCALISTA

A moralidade casuística prospera também no terreno do desalento e do desamparo quando a Justiça parece deixar de existir diante dos recursos impetrados, dos adiamentos reiterados, dos custos proibitivos, das firulas jurídicas, dos expedientes incompreensíveis para quem não pertence ao estrito círculo dos iniciados ou desconfia dos advogados dativos. São fatores que contribuem para que os procedimentos judiciais se eternizem e que o Poder Judiciário se converta em uma espécie de “grande ausente” aos olhos dos menos aquinhoados.

No Brasil contemporâneo, com seus prodígios de formalismo e com seu amplo leque de recursos protelatórios, o Código do Processo Civil acabou perenizando processos e adiando de tal modo as punições que muitas chegam a prescrever. Qual é a sensação que esses procedimentos passam à sociedade? A de que a Justiça opera como uma imensa caixa-preta em que interesses escusos se insinuem, faculta a impunidade aos que mais podem e beneficia aqueles que dispõem dos meios necessários para fazer valer sua vontade. Difunde-se a percepção de que somos um país esquartejado entre os que têm e os que não têm, os que podem e os que não podem, entre as “pessoas” (gente distinta) e os “fulanos” (gente simples). Ou, para simplificar, um país em que a Justiça é uma madrasta malvada para os pobres e uma mãe prestimosa para os ricos.

Para agravar o quadro, é preciso lembrar as tradições fiscalistas, centralizadoras e cartoriais do Estado absolutista lusitano e de seus sucessores pós-Independência. No período colonial, conjugavam-se os interesses da Coroa, eminentemente espoliativos, com o mandonismo local dos proprietários rurais que só tinham olhos para as riquezas que pretendiam abocanhar. A administração colonial era venal, discricionária, desordenada, burocrática e, acima de tudo, inepta. Há como esquecer que as “inquietações” ou as rebeliões impropriamente rotuladas como “movimentos nativistas” foram manifestações de repúdio aos abusos do fiscalismo português?<sup>11</sup> Como deixar de ver que puseram em xeque as arbitrariedades do Pacto Colonial, o monopólio metropolitano do comércio e da navegação com sua seqüela de restrições, estancos, proibições e exações? Sob a batuta dos poderosos, prosperaram o contrabando endêmico, a sonegação fiscal mais desbragada e o recorrente desrespeito à lei.

Mais tarde, nos períodos imperial e republicano, os fundamentos do arbítrio não sumiram. De fato, predominaram diversas variantes do Estado autoritário com intervalos

10. MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (organizadores). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, pp. 15-21.

11. A Aclamação de Amador Bueno (São Paulo, 1641); a Revolta do Rio de Janeiro (1660-1661); a Revolta contra Mendonça Furtado (Pernambuco, 1664-1665); a Revolta de Beckman (Maranhão, 1684); a Guerra dos Emboabas (Minas Gerais, 1708-1709); a Guerra dos Mascates (Pernambuco, 1710-1712); e a Revolta de Vila Rica ou de Felipe dos Santos (Minas Gerais, 1720). Foram prenúncios da Inconfidência Mineira (1789), cujo separatismo denunciava a posição antifiscalista.

liberais após a Segunda Guerra Mundial.<sup>12</sup> Mesmo assim, vale a pena sublinhá-lo, a presença soberana do Estado, com seu dirigismo econômico e sua significativa tributação, contribuiu consideravelmente para manter as bases estruturais da sonegação fiscal e do contrabando endêmico.

Em síntese, é possível rastrear as seguintes tradições, essencialmente perversas na história recente brasileira:

- O legalismo detalhista e o abismo entre o país formal e o país real.
- As inclinações para apropriar-se privada ou corporativamente dos recursos públicos, convertendo o Estado em refém dos interesses organizados (patrimonialismo, clientelismo, fisiologismo, cartorialismo, corporativismo).
- O culto à personalidade e à crença em soluções mágicas (salvacionismo, voluntarismo e populismo).
- Os corporativismos empresariais, burocráticos e sindicais.
- As práticas clientelistas, coronelistas, nepotistas e fisiológicas, reforçadas pelas relações pessoais que articulam múltiplas hierarquias (parentesco, compadrio, amizade, confiança) e desembocam em favoritismos e apadrinhamentos.

O que temos então? Uma sociedade de privilégios, com sua ênfase na “pessoalidade” em detrimento da impessoalidade cidadã, contrapondo-se a uma sociedade de carências, em que o grosso da população não tem escolaridade, emprego, voz, teto, renda, bens... Um corpo com fratura exposta em que se proclama a igualdade de todos, enquanto interrogações e desigualdades o dilaceram. Um triste país de faz de conta que, quando em público, bate no peito e clama alto por integridade e, logo depois, na mesa do bar, em meio a risadinhas e piscadelas, acerta os detalhes de alguma falcatura.

12. Regime autoritário-autocrático no Primeiro e no Segundo Reinados (1822-1831 e 1840-1889). Regime autoritário oligárquico no período Regencial (1831-1840), na Primeira República (1894-1930) e com Getúlio Vargas (1930-1937). Regime autoritário-cesarista no início da Velha República (1889-1894) com os dois marechais, Deodoro e Floriano, e no Estado Novo com Vargas (1937-1945). Regime autoritário-militar de 1964 a 1985. Quanto aos regimes liberais tivemos: a variante liberal-populista (1946-1964), com Fernando Collor (1990-1992) e com Lula e Dilma Rousseff (2003 em diante); a variante liberal-militar com José Sarney (1985-1989); e a variante liberal-democrática com Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso (1992-2002).

# As morais gerais brasileiras

6

*A credibilidade é um ativo volátil: laboriosa na conquista, veloz na perda.*

## O FORMALISMO E AS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA

Há um velho traço cultural brasileiro que subjaz à discussão anterior: trata-se do formalismo. Temos aí a dissociação entre o discurso e a prática, o enunciado e o vivido, o país legal e o país real, os códigos formalizados de conduta e os expedientes espertos do dia a dia, as declarações de boas intenções e o cinismo dos arranjos de conveniência, a prevalência da retórica liberal e a vigência dos padrões autoritários. Em suma, o divórcio entre o que se diz e o que se faz (esquizonomia).

No fluxo do cotidiano, urde-se uma tessitura de pantomimas e de cumplicidades. As incoerências, entretanto, incomodam poucos, porque parecem imperativos naturais, imposições da vida em sociedade. Daí o paradoxo latente: a convivência entre a fórmula edificante das “pessoas de bem” e a eterna complacência com os jeitinhos, subornos, pistolões, tramoiás, infidelidades, embustes – todos entendidos como dribles indispensáveis para sobreviver no mundo real.

O filme brasileiro *Central do Brasil* traduz com perfeição esse formalismo.<sup>1</sup> Algumas cenas são emblemáticas.

---

*O menino Josué furta doces em uma venda do sertão nordestino e é severamente advertido pela professora aposentada Dora, que recolhe os saquinhos para devolvê-los.<sup>2</sup> Contudo, ao se dirigir às prateleiras, em vez de recolocá-los no lugar, aproveita para encher a bolsa com mantimentos! Fica patente a dicotomia entre o dito e o feito, a pregação e os atos que a desmentem.*

*Na estação ferroviária Central do Brasil, Dora reforça seu orçamento escrevendo cartas para alfabetos atormentados pelas agruras da migração e da saudade. Nem por isso se condói com o desamparo estampado em seus rostos. Bem ao contrário, abusa de sua boa-fé, já que não posta as cartas que lhe são confiadas. O que faz com elas? Passa um olhar vertical no texto, rasga a maior parte delas e joga as demais em uma gaveta.*

*Quando acolhe em sua própria casa o menino Josué – órfão cuja mãe foi atropelada por um ônibus diante da estação –, seu gesto alivia os espectadores sufocados por tanta desgraça. Logo na manhã seguinte, porém, mancomunada com um segurança da estação de trens, Dora vende o menino por mil dólares para traficantes de crianças. Além disso, deixa pairar a dúvida: Josué será adotado por uma família estrangeira ou terá os órgãos comercializados?*

---

1. Dirigido por Walter Salles Jr., ganhou o Urso de Ouro no Festival Internacional de Berlim em 1998, além do Globo de Ouro de melhor filme estrangeiro, conferido pela Associação de Imprensa Estrangeira de Hollywood.

2. Papel desempenhado por Fernanda Montenegro, Urso de Prata como melhor atriz.

*Nas palavras do menino, Dora é “gente que não presta”. Aliás, uma amiga e vizinha, prostituta que também vive de expedientes, desconfiou do novo aparelho de televisão em cores e com controle remoto que a professora exhibe, orgulhosa.<sup>3</sup> E manifesta suas dúvidas quanto ao destino de Josué. Reconhece que ambas não valem nada, mas sentencia num grito: “Dora, tudo tem limites!” Mais tarde, tomada pelo arrependimento, a professora resgata o menino das mãos da quadrilha e empreende um périplo pelos confins do Nordeste em busca de seu pai desaparecido e alcoólatra.*

O filme retrata o “salve-se quem puder” que impera na paisagem social e que faz da esperteza uma estratégia de sobrevivência, ainda que às vezes beire a delinquência. Em seu movimento, cujas cenas percorrem os cinzentos subúrbios metropolitanos e desembocam num sertão escaldante que se perde no tempo, os espectadores torcem por uma nesga de decência. É quando desabrocha o milagre da ternura. Concluída a missão que impôs a si mesma, Dora parece redimir-se: descobre o afeto pelo menino e vive um atribulado reencontro com a dignidade. Ao final, os espectadores se emocionam com a generosidade de alguns personagens. Pungente conúbio entre as duas morais brasileiras.

Isso nos abre as portas da cultura brasileira e nos leva a refletir sobre as empresas. É comum afirmar que as melhores práticas internacionais em gestão empresarial são incompatíveis com os padrões culturais do país. Ora, se a hipótese fosse verdadeira, toda e qualquer reestruturação organizacional estaria fadada ao desastre.

Acontece que as formas de gestão capitalistas têm caráter universal, mas sua realização se molda aos contextos nacionais. É bem verdade que o capitalismo periférico brasileiro, com seus traços cartoriais, protecionistas e oligopolistas, imprimiu suas marcas em todas as organizações. Todavia, seria o bastante para inviabilizar a absorção de tecnologias ou a adoção de formas de gestão já testadas no Primeiro Mundo? De maneira alguma. Se assim fosse, o Brasil não teria feito uma Revolução Industrial em 40 anos nem estaria vivendo uma Revolução Digital que vem reorganizando celeremente setores econômicos por inteiro, a começar pelo agronegócio, a siderurgia, a petroquímica, a indústria automobilística, a mídia televisiva. Havendo relações capitalistas, a cultura resiste, mas, ao fim e ao cabo, se dobra ou se adapta.

O Japão do início do século XXI que o diga: depois de uma extraordinária trajetória, convertendo-se na segunda potência econômica do globo, amargou na década de 1990 uma persistente estagnação. E, para tentar sair da crise, começou a questionar alguns tabus culturais: a) o emprego vitalício foi implodido por demissões em massa e pelo fechamento de fábricas; b) as promoções por tempo de casa e idade, independentemente do desempenho, foram substituídas por recompensas e incentivos baseados na *performance*; c) o sistema de *keiretsu* (participação acionária de empresas industriais em outras empresas) foi posto em xeque com a venda dos ativos.<sup>4</sup>

Para tornar a cultura brasileira inteligível até pelo menos o início do século XXI, as chaves sociológicas são duas: as relações de dependência e a lógica da proteção que as acompanha. Vejamos em que consistem as relações de dependência: a) têm caráter assimétrico e hierárquico ao irmanar prepotência e subserviência, imposição e conformismo; b) expressam laços que unem e sujeitam, a um só tempo, tutores e tutelados; c) assentam-se em vínculos de lealdade e de fidelidade; d) alimentam-se de paternalismo, ou seja, o patriarca ou o pai-patrão “protege” seus afilhados e agregados; e) reduzem os

3. Papel desempenhado por Marília Pêra.

4. GHOSN, Carlos. Como salvar o negócio sem perder a empresa. *Harvard Business Review*, publicado pela revista *Exame*, 7 de abril de 2002, pp. 45-53 (edição especial).

dependentes à menoridade e condenam as clientelas a viver reféns do velho mecanismo da troca de favores. De fato, os dependentes operam como meros executores de ordens: apavoram-se com a ideia de perder o beneplácito de seus superiores e não se atrevem a sair da rotina; aguardam, passivos e acomodados, que benesses e proteções lhes sejam concedidas; e, na eventualidade de resistirem, fazem-no de forma sorrateira, no silêncio do fingimento; por fim, justificam sua situação com o “complexo do coitado” que reza que os deserdados merecem dos bem-aventurados alguma simpatia, compaixão ou caridade, porque não são responsáveis pelas circunstâncias desfavoráveis em que se encontram.

Em última análise, as relações de dependência operam uma estranha inclusão social: enquanto alguns agentes participam das decisões e das regalias, muitos outros se conformam em sua subalternidade. Desse modo, as relações de dependência embutem uma lógica da dominação associada a um mecanismo de proteção, porque, em sua submissão, os agentes desfrutam de um feixe de garantias. Participam de espaços sociais em que prevalecem restrições e regulamentações, típicas do “sistema da corporação” em que são maximizadas as prerrogativas dos integrantes da corporação.<sup>5</sup>

Comparem-se as situações de um funcionário público estável e de um celetista contratado por uma empresa privada. O primeiro tende a se acomodar, sem estímulo para obter resultados crescentes em seu trabalho: falta-lhe o “choque de mercado”, porque seu emprego não está em risco. Bajula então seus superiores, converte sua posição em uma sinecura e procura eludir a obsolescência de sua própria qualificação. As “indicações” que os padrinhos fazem (pistolões) são cooptações, porque não é a proficiência que importa na “máquina”, mas o tamanho do “cacife político”. Isso tudo conspira para que o funcionário público adote uma postura de “encostado” – mandrião e apaniguado.

No caso do empregado que não desfruta de estabilidade no emprego, sobra incerteza: seu futuro depende dos resultados que produz e de seu empenho em se reciclar e aprimorar. Afinal de contas, sua permanência no quadro funcional está sempre em questão. Vive, por isso mesmo, um clima de insegurança e de tensão contínua aguçado pela competição.

As disposições típicas do “sistema da corporação” limitam o desenvolvimento do mercado e o contradizem, porque são incompatíveis com a liberdade de escolha e a plenitude do risco. Nele, as posições sociais são atribuídas e não adquiridas como no “sistema do mercado”, dependem das relações de confiança ou do “capital social”. Vale dizer, este sistema está condicionado pelo volume e pela qualidade das relações estabelecidas entre os agentes; pela lealdade que irmana protetor e protegido; pela história comum que os faz comungar trajetórias e convivências. A regulação da sociedade resulta, assim, de um complexo sistema de relações particularistas que: a) se materializam em relações pessoais ou paroquiais (parentesco, compadrio, afinidade, amizade, vizinhança, coleguismo, camaradagem); b) põem em jogo critérios de dedicação, antiguidade e fidelidade; c) demarcam múltiplas hierarquias e inúmeras deferências; e d) restringem a mobilidade social.

A escassa ascensão vertical decorre da natureza dos privilégios e dos laços moldados pelas relações de dependência, pois reina o patrono no sistema da corporação: todos o agradam e lhe prestam homenagem por dever de ofício. Cultuam-se o tratamento diferenciado, a notabilidade dos agentes, o favoritismo, o nepotismo, a troca de favores, a ação entre amigos – padrões que se traduzem pelo jeitinho e pelas relações de clientela.

5. Ver do autor *Poder, cultura e ética...*, op. cit., Anexo sobre “As formas de gestão”, localizado no site da Editora Elsevier.

Em suma, em troca da lealdade oferecida, os agentes sociais esperam do patrono ou do padrinho proteção e segurança.<sup>6</sup>

A dupla moral brasileira, cujas raízes remontam ao período colonial, persistiu na sociedade capitalista que se formou após a Segunda Guerra Mundial, porque a dimensão simbólica possui autonomia relativa em relação às determinações econômicas (não é mero epifenômeno). Assim, enquanto as relações de independência caracterizam a história norte-americana, as relações de dependência moldaram o Brasil e, somente agora, sofrem sérios questionamentos.

Ao invés de os agentes individuais serem donos do próprio destino – regulados por normas universais e por relações contratuais e impessoais –, vivem submetidos ao apadrinhamento ou à patronagem, às hierarquias que perpassem parentelas, vizinhanças, círculos íntimos, clãs e redes informais. Daí a crescente expectativa de que a implantação de relações capitalistas “sociais”, e não mais “excludentes”, possa levar ao descarte do figurino tradicional das relações pessoais ou paroquiais, cerne da hibridez da identidade social brasileira.<sup>7</sup>

No entanto, isso não significa que a ruptura venha a prevalecer em todas as dobras da paisagem social. Enquanto houver uma economia clandestina e informal das proporções que existem no Brasil,<sup>8</sup> muitas leis continuarão “não pegando”, a sonegação e o vale-tudo permanecerão incólumes e a moral do oportunismo continuará operando como escudo para muitos que se valem de expedientes para viver uma vida dupla – uma pública, outra clandestina.

Por fim, uma cautela se impõe: o padrão cultural das relações profissionais não implica o desaparecimento das relações pessoais, ao contrário, muitas carreiras em empresas competitivas podem iniciar seu voo graças ao cabedal das relações pessoais. Mas é útil ressaltar que essas relações estão sendo redefinidas pelo modelo norte-americano do *network* (rede de contatos profissionais). A diferença entre ambos os tipos é que, na racionalidade de um capitalismo globalizado, a competência técnica e a capacidade de agregar valor são fatores centrais, ou seja, os critérios objetivos do mérito não se subordinam aos critérios subjetivos da confiança pessoal.

De forma contrastante, as relações pessoais tradicionais sempre funcionaram no Brasil como chaves-mestras, sobrepondo-se a quaisquer outros critérios. Os agentes sociais percorrem os escalões organizacionais guindados pelas asas de seus padrinhos, mesmo quando desprovidos da capacitação técnica necessária para o desempenho das funções requeridas.

## ALGUNS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

Na análise dos traços da cultura brasileira, que costumam ser citados como obstáculos à assimilação dos padrões vigentes nos países hegemônicos, sobressaem as relações de dependência. Entretanto, se os parâmetros do sistema do mercado vierem definitivamente

6. É interessante lembrar que, no candomblé (religião africana tão bem enraizada no Brasil), o Exu é uma divindade farsante e maliciosa que abre caminhos e faz intermediação entre o Céu e a Terra. É preciso recorrer a Exu para conseguir um emprego ou uma promoção, uma conquista amorosa ou uma demanda difícil. Mas, para chegar a Exu, é preciso passar pelo pai de santo, isto é, pela hierarquia formal. Fernando C. Prestes Motta cita dois autores – LAPLANTINE, E. e OLIVENSTEIN, C. “Cultura e organizações no Brasil.” In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (organizadores). op. cit., pp. 25-37.

7. Ao ampliar fortemente a base social da apropriação dos lucros e ao multiplicar consideravelmente o número de investidores, o capitalismo social contrasta com o capitalismo excludente, em que a apropriação se cinge a um grupo restrito. Os exemplos mais significativos do fenômeno são os fundos de pensão de muitas categorias ocupacionais e a miríade de pequenos investidores que detêm ações de grandes corporações. Ver, do autor, *Poder, cultura e ética...*, op. cit., pp. 56-62.

8. Segundo pesquisa do IBRE/FGV e ETCO, a economia subterrânea foi estimada em 21% do PIB em 2003 e, embora tivesse caído para 17,2% do PIB em 2011, ainda equivalia a nada menos do que R\$ 653,4 bilhões. Ver [www.etcog.br/](http://www.etcog.br/).

a prevalecer, há boas probabilidades para que sejam instituídas relações de independência ou relações de interdependência. Isso superaria de vez o nó górdio da lógica da proteção e das relações que lhe dão substância. Facultaria também a vigência de formas de gestão liberais no seio das empresas.<sup>9</sup>

Eis os traços seculares que serviram de arcabouço à identidade social brasileira:

- A informalidade, a cordialidade, a afetividade, a descontração, a alegria, a espontaneidade, a amabilidade, a improvisação, a plasticidade, a compaixão, a benevolência, o sentimentalismo, a simpatia e a impontualidade.
- O peso estratégico das relações pessoais ou paroquiais articuladas por múltiplas hierarquias e que se reflete tanto no anseio por proximidade quanto no calor humano que aquece os relacionamentos.
- A procura ansiosa por receber um tratamento personalizado e a institucionalização do jeitinho e da troca de favores como atalhos para romper as amarras burocráticas e desqualificar as normas universais e impessoais das leis.
- O reconhecimento da abissal distância que discrimina “gente distinta” e “gente simples”, dando respeitabilidade ao dualismo social que configura uma espécie de *apartheid*.
- Os privilégios exclusivos desfrutados por categorias sociais portadoras de poder de barganha que servem de esteios ao corporativismo e ao cartorialismo.
- A leniência no tocante à apropriação privada ou corporativa dos recursos, dos cargos e dos benefícios públicos, clássica expressão do patrimonialismo;
- A tradição de colher frutos sem plantar, de recolher recompensas imediatas em obediência à lei do mínimo esforço.<sup>10</sup>
- A não assertividade nas relações interpessoais e o adesismo (opção preferencial pelos vencedores).
- O formalismo ou a dissociação entre normas prescritas e condutas pragmáticas na luta pela vida, num mimetismo à brasileira dos padrões estrangeiros (“ideias fora do lugar”).
- O conservadorismo nos costumes, a busca sôfrega em evitar a incerteza, a aversão ao risco e aos conflitos e a baixa disposição em assumir responsabilidades.
- A fúria cartorial pelas firmas reconhecidas, pelos documentos autenticados e pelo legalismo de fachada em franco descompasso com as práticas costumeiras que um famoso ditado traduz – “o que não é proibido é permitido”.
- O mandonismo, o clientelismo, o nepotismo, o favoritismo e o paternalismo que asseguram a fidelidade dos subalternos e conferem sentido à máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.
- A religiosidade de pompa e circunstância, a reverência aos “doutores”, a submissão dos séquitos, a retórica bacharelesca e o gosto pelas festas.
- O fascínio pelos guias carismáticos, pelos homens providenciais e pelos cultos à personalidade, donde a crença voluntarista em soluções salvacionistas e o comportamento de torcida.

Acontece que os padrões culturais não pairam no ar sem vínculos com as relações de poder. Primeira indagação: os traços que foram descritos correspondem a qual contexto além do nacional? Um só relance nos indica que muitos deles são expressões legítimas das formas de gestão autoritárias, notadamente latinas. Dedução: nas empresas assim

9. Sobre o conteúdo das relações coletivas e as formas de gestão, ver Poder, cultura e ética..., op. cit., Anexo sobre “As formas de gestão” localizado no site da Editora Elsevier.

10. Não é à toa que se celebram as aspirações de “ficar à toa por aí”, “ficar na maior folga” ou “ficar de papo para o ar”.

geridas não existe cidadania organizacional, pois as cúpulas não se submetem às regras formais e não respeitam as liberdades (ou direitos) dos funcionários. Conseqüentemente, as iniciativas internas são tolhidas e a criatividade se esteriliza.

Segunda indagação: nessa situação, há como exercitar práticas de gestão mais avançadas? Ainda predominam no Brasil as tecnologias de produção em massa, de baixo valor agregado, em contraste com as tecnologias de produção flexível e de alto valor agregado vigentes no Primeiro Mundo. Por isso mesmo, os principais controles sobre a força de trabalho assumem caráter político, pois prevalecem estratégias que visam a disciplinar os trabalhadores e não estratégias que buscam obter seu consentimento. Nas formas de gestão liberais, os controles são introjetados pelos agentes sociais e funcionam simbolicamente. Isto significa que as formas de gestão autoritárias são coativas e se apoiam no poder e na legalidade, enquanto as formas de gestão liberais são persuasivas e se apoiam no saber e na legitimidade.

Isso posto, devemos reconhecer que a sociedade brasileira – autoritária, discriminatória, patriarcal, hierarquizada, centralizadora, predatória e desperdiçadora – espelha seus traços de maneira capilar nas organizações que a compõem. Nem por isso o desafio da implantação de formas de gestão que assegurem competitividade torna-se insuperável. Paradoxo? Absolutamente não. Porque nem mesmo a doutrina católica tradicional, que santifica a pobreza e estigmatiza o lucro, colocando a acumulação de riquezas no índice, constitui barreira intransponível. Os sucessos contemporâneos da França, da Itália e da Espanha católicas o atestam com brilhantismo, apesar dos muitos percalços. E mais: demonstram a viabilidade de um capitalismo social, no bojo da Revolução Digital, a despeito dos padrões culturais latinos, supostamente inadequados.

É interessante lembrar que, no Brasil imperial do latifúndio escravista, quando o trabalho era considerado aviltante, novas formas de gestão foram introduzidas nas casas comissárias, que comercializavam o café do Vale do Paraíba, e nas “fábricas nacionais”, que tinham isenção de tarifas para a importação de matérias-primas. O controle da força de trabalho, outrora em mãos dos feitores totalitários dos engenhos de açúcar, passou para as mãos de gestores autoritários. Mas formas de gestão totalitárias conviveram perfeitamente com formas de gestão autoritárias no século XIX. No século seguinte, porém, as formas de gestão autoritárias predominaram, contestadas apenas recentemente por formas de gestão liberais.

Isso corrobora uma velha constatação: há clara conexão entre formas de gestão e relações de propriedade e, sem ter clareza a respeito, é difícil explicar a extraordinária variedade de organizações existentes no Brasil. De fato, o país dispõe de uma miríade de organizações que atualizam praticamente todos os “possíveis históricos” contemporâneos e que atestam o quão plásticas são as formas de gestão, justamente porque coexistem múltiplas relações de propriedade.<sup>11</sup>

Uma listagem exaustiva é dispensável. Algumas ilustrações, todavia, podem delimitar o imenso leque de exemplos, que abrange desde organizações totalitárias e autoritárias (matriz de poder de exceção) até organizações liberais e democráticas (matriz de poder de direito): os partidos comunistas, as organizações tradicionalistas como a TFP e o movimento monarquista, as comunidades anarquistas; a Igreja Católica, os centros espíritas e as igrejas evangélicas; as tendas de umbanda e os terreiros de candomblé; os movimentos sociais defensores do meio ambiente, das mulheres, dos negros, dos homossexuais, dos

11. Para uma análise das relações de propriedade, ver os livros do autor: SROUR, Robert Henry. *Modos de produção: elementos da problemática*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978, segunda parte, e *Classes, regimes, ideologias*. São Paulo: Ática, 1987, Capítulos 16 a 18. Ambas as obras, já esgotadas, estão disponíveis em: [books.google.com.br/](http://books.google.com.br/).

menores de rua ou dos idosos; as associações profissionais e as sociedades de bairro; as empresas de ponta e as que não passam de modorrentas repartições públicas; os centros de pesquisa avançada e as penitenciárias de segurança máxima etc.

Essa riqueza de formatos organizacionais não é privilégio brasileiro. Pode ser rastreada, *mutatis mutandis*, na maior parte dos países de economias avançadas. E põe em xeque as insuficiências do raciocínio circular, de cunho eminentemente ideológico, que projeta para São Nunca a possibilidade de as empresas brasileiras se equipararem às empresas “de classe mundial”, e que só vê futuro se o “povo for educado” ou se for magicamente eliminada a “sem-vergonhice” dos brasileiros. Ora, não estaria esse raciocínio passando ao largo da questão central? Não estariam as chaves do desafio no tipo de propriedade prevalecente, nas formas de gestão que lhe correspondem e na capacidade de controlar as condições ambientais? Um exemplo clássico clarifica o problema.

---

*Na década de 1980, comentava-se com espanto uma situação aparentemente paradoxal: os usuários do metrô da capital de São Paulo comportavam-se de maneira ordeira, embora instantes antes de embarcar tivessem se conduzido como vândalos na linha de trens suburbanos da qual haviam baldeado.*

*De fato, a antiga Companhia Brasileira de Trens Urbanos prestava um péssimo serviço e sofria repetidas depredações de estações e composições.<sup>12</sup> Os vagões apresentavam-se sempre superlotados e pichados com tinta spray colorida; os vidros viviam quebrados e as portas estavam quase sempre emperradas; “surfistas” suicidas se encarrapitavam nos tetos e pingentes penduravam-se nas laterais; a frequência dos trens era irregular e ocorriam seguidos acidentes na via férrea; pululavam molestadores de mulheres e batedores de carteira; papéis ficavam jogados por toda parte nas estações. Em contrapartida, o metrô deslizava com portas acionadas automaticamente, vidros inteiros, vagões reluzentes, trens circulando a intervalos regulares, estações limpas, seguranças policiando o trânsito dos passageiros e, para coroar, raríssimos acidentes.*

---

Vale dizer, dependendo da modalidade de transporte, a população usuária se comportava de maneira radicalmente distinta – no mesmo dia, na mesma hora! Onde ficava a “falta de educação” da população em uma situação e na outra? Tudo depende da forma como se administra o transporte, da segurança e da limpeza que se oferecem, da manutenção preventiva e corretiva que se adota, da competência técnica e gerencial que se imprime. Em suma, do modo como se controlam as condições ambientais. Porque os agentes sociais respondem aos estímulos e aos condicionamentos do ambiente em que se movem: se forem tratados como gado, mugem; se forem tratados como seres humanos, agem como cidadãos.

As urgências que as empresas brasileiras sofrem têm a ver com as formas adotadas para geri-las, e não com impedimentos míticos e insuperáveis. Evocam a necessidade de se debruçar sobre as experiências bem-sucedidas nos centros dinâmicos do capitalismo mundial e ensinam que, no momento atual, as dificuldades para realizar mudanças são eminentemente políticas. Isso não quer dizer que a dimensão cultural não deva ser administrada, pelo contrário. Mas é preciso transfigurar as formas de gestão que inibem a competição inovadora o quanto antes.

O mesmo vale quando se pretende enfrentar a delicada questão da moralidade nas empresas brasileiras. Os agentes estão imbuídos de oportunismo por formação, o que fazer?

---

12. A empresa deixou de ser federal e é hoje estadual – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM).

Sentar-se na calçada e lamentar o caso perdido? Jogar por debaixo do tapete evidências e suspeitas? Acreditar piamente que um faça-se divino irá iluminar os gestores da empresa? Não. Mais do que uma revelação, as empresas precisam de instrumentos de controle que permitam administrar os padrões morais, sem apelar para intervenções meramente repressivas. Necessitam de discernimento, lucidez, obstinação e inteligência ética.

## ALGUMAS PRELIMINARES

Uma pesquisa empírica radiografou a “cabeça do brasileiro”<sup>13</sup> e desembocou no clássico contraponto entre o Brasil “arcaico” e o Brasil “moderno”. Concluiu que o Brasil arcaico, da baixa escolaridade, apoia o jeitinho; é hierárquico, patrimonialista e fatalista; não confia nas pessoas; não tem espírito público; defende a lei do talião; é contra o liberalismo sexual; apoia o intervencionismo do Estado na economia; é a favor da censura e é tolerante com a corrupção.

Com respeito à asserção “Se alguém é eleito para um cargo público, deve usá-lo em benefício próprio”, as respostas foram as seguintes: concordaram 40% dos analfabetos; 31% dos que tinham escolaridade até a 4ª série; 17% dos que tinham da 5ª à 8ª série; 5% dos que tinham cursado o Ensino Médio; e apenas 3% dos que tinham nível superior ou mais. O que fica evidente? Que as manifestações se depuram à medida que a escolaridade formal aumenta. E, ao contrário, quanto menor a escolaridade, maior a propensão dos respondentes em aceitar a corrupção. Ressaltemos, todavia: estamos lidando aqui com opiniões e não com a observação das condutas efetivamente praticadas, porquanto os agentes podem pensar algo e agir de modo diverso.

Ao se depararem com esta outra asserção “É certo recorrer ao jeitinho para resolver problemas, como o de se livrar de uma multa?”, os respondentes concordaram de forma mais ambígua: de acordo com o grau de escolaridade apresentado no parágrafo anterior, foram respectivamente 57%, 51%, 58%, 48% e 33%. E diante da frase (a ser interpretada como sendo apenas um favor) “Um funcionário público receber um presente de uma empresa que ajudou a ganhar um contrato do governo”, as respostas afirmativas foram: 57%, 41%, 34%, 22% e 5%. Ou seja, quanto maior a escolaridade, maior a consciência do ilícito; quanto menor a escolaridade, maior a legitimidade conferida a atos de caráter patrimonialista.

Isso vem corroborar duas pesquisas de âmbito nacional feitas pelo Ibope em 1992 e em 1993.

---

*Nelas, 64% dos entrevistados consideraram que, no Brasil, quando uma pessoa tem a oportunidade de conseguir uma vantagem fazendo algo errado, e sabe ter poucas chances de ser descoberta, acaba agindo ilegalmente.*

*E mais: 65% acreditavam que o povo brasileiro é desonesto; 81% diziam que se os supermercados não vigiassem as prateleiras sofreriam muito mais roubos; 93% afirmavam que a maioria dos brasileiros tenta dar uma “caixinha” para se livrar de multa; 82% consideravam que a maioria das leis não é obedecida; 86% achavam que existem certas pessoas que, mesmo que façam coisas erradas, nunca serão punidas pela Justiça; 80% acreditavam que as leis só existem para os pobres e que a Justiça brasileira não trata os pobres e os ricos da mesma maneira; 59% estavam convencidos de que os advogados não são pessoas honestas; 64% diziam o mesmo dos policiais; 63% afirmavam que a maioria dos guardas rodoviários deixa de multar quando recebe uma boa*

*“caixinha”; 64% diziam o mesmo dos fiscais. No entanto, 78% dos entrevistados responderam que todos deveriam cumprir a lei, independentemente da opinião que tivessem a respeito.<sup>14</sup>*

---

O tempo passa e, no campo empresarial, as condutas se reiteram:

*A Justiça Federal condenou o empresário Ricardo Nunes, sócio da Máquina de Vendas (fusão entre Ricardo Eletro e Insinuante), a três anos e quatro meses de prisão por corrupção ativa. Nunes, segundo denúncia da Procuradoria da República, teria pago propina a um auditor fiscal da Receita para que a Ricardo Eletro não fosse autuada.*

*A ação corre sob sigilo de Justiça. A base do processo foi a prisão em flagrante do auditor Einar de Albuquerque Pismel Júnior, em setembro de 2010 – agentes da Polícia Federal o detiveram na posse de R\$ 50 mil e mais US\$ 4 mil em dinheiro vivo quando se retirava do escritório da Ricardo Eletro, em Indianópolis, zona sul da cidade de São Paulo. Condenado a quatro anos de prisão por corrupção passiva, Einar continua detido por causa do flagrante.*

*A investigação revela que a Eletro foi alvo de fiscalização da Receita entre junho e agosto de 2008. Durante quase três meses, os balanços e livros da empresa foram pesquisados. Para não ser autuado, Nunes teria combinado o pagamento da propina para o auditor.<sup>15</sup>*

---

Depois desse inquietante retrato, em que vemos empresários e auditores mancomunados em práticas parciais, a condenação constitui uma ação pública de caráter altruísta imparcial, consensual, universalista, pois objetiva preservar os interesses gerais e promover o bem comum.

## **A MORAL DA INTEGRIDADE**

---

Vejamos agora em que consiste a moral da integridade. Trata-se do sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficial brasileiro e que configura o comportamento considerado decente e virtuoso. Esta moral é ensinada nas escolas e nas igrejas, está embutida nos códigos de leis e orienta a mídia mais responsável. Trata-se de um hino à inteireza, pois faz a apologia da virtude: enumera as qualidades que moldam as “pessoas de bem”; distingue as que possuem “caráter” daquelas que “não têm vergonha na cara”; enaltece as que se conformam às normas morais e que, por isso mesmo, são sérias, escrupulosas e dignas de confiança.

A moral da integridade obedece à razão ética e tem caráter altruísta, porque adota os imperativos do bem comum quando ensina a cumprir as obrigações sociais. É um código público que não transige com valores como a honestidade (ser honrado e não roubar em circunstância alguma); a idoneidade (construir um bom nome pela conduta sempre reta, realizar transações justas); a lealdade (ser fiel aos compromissos assumidos e defender quem confia em nós, sobretudo nos contratemplos); a confiabilidade (ser digno de crédito e honrar a palavra empenhada); a veracidade (falar sempre a verdade); a legalidade (observar rigorosamente as leis); o respeito ao próximo (levar as necessidades e os interesses alheios em conta e agir de forma consequente); a lisura no trato da coisa pública (zelar pelos recursos coletivos e cuidar dos interesses gerais); a obediência aos costumes vigentes (manter o decoro).

---

14. Veja, 2 de dezembro de 1992 e O Estado de S. Paulo, 7 de junho de 1993.

15. Exame News. Sócio da Máquina de Vendas é condenado à prisão. 9 de agosto de 2011.

Quando praticados, esses valores demarcam o que faz de alguém um sujeito digno; subordinam os interesses pessoais ao bem universalista (restrito e comum), quer dizer, conferem primazia aos interesses de caráter universal; enaltecem a probidade como imperativo categórico; não toleram a desonestidade, o engodo, a fraude, o blefe, a manipulação da inocência dos outros.

Trata-se de uma concepção de corte dogmático, rígida, dicotômica e maniqueísta: é preciso cumprir os deveres sociais sem pestanejar, como se fossem mandamentos; não se toleram meias medidas, pois ninguém é “meio honesto” ou “de vez em quando” confiável, da mesma forma que não há pureza com máculas veniais.

---

*Na volta das férias de uma família formada por um casal, uma filha e um filho mais novo, o menino não parecia se sentir bem e o time preferido da família jogava a final, o que induziu o pai a pisar mais fundo no acelerador. De repente, dois policiais vindos do nada mandaram o carro encostar. O pai saiu do veículo e entregou os documentos para um dos policiais, certo de que iria receber uma multa por excesso de velocidade. O policial, no entanto, insinuou que poderia haver um acerto, sem o que ele teria de multá-lo.*

*Por questão de princípio, o pai não costumava subornar quem quer que fosse. Mas, diante da doença aparente do filho e ansioso por ver o jogo de futebol, a situação não seria excepcional? Cedeu, então, à tentação e procurou a carteira. Porém, nesta hora, foi surpreendido pelos dois filhos que haviam saído do carro e lhe perguntaram: “vai demorar?”. Envergonhado com a possibilidade de os filhos terem desconfiado de seu gesto, o pai desistiu do suborno e disse que fizesse o que bem entendesse. O policial então lavrou a multa.*

---

Quais exemplos poderiam ser alinhados de ações íntegras? Exigir nota fiscal nas compras do dia a dia e contribuir para o combate à sonegação; delatar vizinho traficante por meio do Disque Denúncia; avisar o garçom que se esqueceu de cobrar uma bebida; recusar-se a assinar um balanço maquiado; declinar o convite de um fornecedor cujo contrato gerenciamos para evitar qualquer presunção de favorecimento; detalhar a um investidor os riscos de dada aplicação; recusar-se a ser o “mala preta” da empresa (ou o aliciador de fiscais). Nesta toada, um caso singelo merece reflexão:

---

*Em seu primeiro emprego, um recém-formado de 23 anos foi encarregado de comprar material de rotina para abastecer o escritório da firma. Fez a cotação e escolheu o fornecedor pelos critérios de melhor preço e qualidade. Quando foram fechar o negócio, o vendedor lhe perguntou: “E como eu te pago os 10%?”. “Que 10%?”, perguntou o rapaz. O vendedor explicou que, pela praxe, ele tinha direito à comissão por tê-lo escolhido. O novato, entre aturdido e ofendido, pediu que aplicasse o desconto no preço da compra, enquanto o vendedor o olhava com a expressão de quem constata estar diante de um trouxa. A compra dava R\$ 35 mil. O rapaz ganhava R\$ 1 mil por mês. A “comissão” representava três meses e meio de salário. “Até que deu vontade de pegar”, confessou depois o garoto, mas ele não pegou.*

---

O que dá para deduzir? Que o rapaz agiu de forma ingênua, demonstrando não conhecer a praxe do mercado? Não teve coragem de fazer o que tinha vontade de fazer, indício de que é mau caráter, porém “mal resolvido” psicologicamente? Não percebeu que todo mundo faz isso e que só os espertos se dão bem na vida? Ou agiu de forma moralmente correta procurando não prejudicar a empresa em que trabalha? A última asserção, obviamente, diz respeito à moral da integridade, as demais são racionalizações antiéticas.

## A MORAL DO OPORTUNISMO

Vejamos agora o que vem a ser a segunda moral brasileira – a moral do oportunismo. É o sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficioso brasileiro, obedece à racionalização antiética e advoga o particularismo: “cada um por si e ninguém por todos!” Traduz, por isso mesmo, uma postura eminentemente egoísta. É um código difundido nas ruas e à socapa pelos sabichões. Celebra a astúcia e faz a apologia da esperteza. Sua máxima é “leve vantagem em tudo!” Constitui um hino à conveniência interesseira e parte do pressuposto de que ninguém presta, razão pela qual não se deve confiar em ninguém. Ensina a tirar proveito, ser manhoso, dar jeitinhos para conseguir o que deseja, armar maracutaías, cuidar exclusivamente de si, tirar partido da ingenuidade dos outros passando-lhes a perna, entre outros tantos ardis.

É um ideário que floresce à sombra da malícia, porque se nutre de hipocrisia – em público todos batem no peito e simulam aderir à moral da integridade. De fato, ninguém confessa, a não ser para os íntimos, que paga consulta médica sem recibo mediante desconto; participa de bulimento contra colega; esconde erros cometidos no exercício profissional; fura filas alegremente; compra *softwares* piratas; cola em provas; joga papéis na rua; solicita atestados falsos a médicos amigos para faltar ao trabalho; vende “sem nota” ou emite “meias notas” para clientes, cumprindo ordens, para preservar o emprego; compra produtos falsificados ou clonados; deixa de registrar em carteira empregadas domésticas; anda pelo acostamento nas rodovias congestionadas; fotocopia capítulos inteiros de livros; realiza transações imobiliárias com “dinheiro frio”; passa adiante o carro usado sem informar os defeitos; presta falso testemunho para ajudar parentes ou íntimos; e assim por diante.

As práticas oportunistas são dissimuladas e informais, e desfrutam da complacência, do respaldo ou da cumplicidade dos mais íntimos – sócios, parentes, compadres, amigos, afilhados, colegas, comparsas. Correspondem ao triunfo da conveniência sobre os princípios ou as obrigações sociais, e desembocam na realização do bem particularista.

Suas formas de agir transgridem as normas morais públicas e, embora sejam consideradas imorais do ponto de vista da moral oficial, nem por isso perturbam as consciências daqueles que as adotam. Ao contrário: desnudam uma face matreira no burburinho das patotas, das turmas, das igrejinhas, das redes informais de poder, dos clãs familiares; põem a nu a compulsão em se dar bem à custa dos outros como se fosse uma vocação atávica; traduzem uma visão trapaceira e parasitária do mundo que, ao fim e ao cabo, manipula os outros em proveito próprio; expressam de algum modo a clássica ruptura, tão amplamente detectada em estudos antropológicos, entre o espaço público em que supostamente primam normas universais e impessoais (a rua) e o espaço privado em que reinam a fidelidade e as relações pessoais (a casa);<sup>16</sup> revivem a velha dicotomia entre conquistadores nômades dedicados ao saque e produtores sedentários empenhados na labuta.

A moral do oportunismo repousa em um egoísmo mesquinho que, na ânsia de obter vantagens e saciar caprichos, despe-se de quaisquer escrúpulos. Os agentes que o praticam fazem o que lhes traz o máximo de bem, independentemente dos efeitos produzidos sobre os outros (“faço aquilo que me convém”); recortam diagonalmente todas as classes sociais e, ao fugirem das responsabilidades, justificam-se furiosamente, ainda que em voz baixa; aderem ao jeitinho, quebra-galho, calote, suborno, engodo, trapaça, bajulação, burla ou manha; assumem postura cínica na calada da noite quando afirmam que tudo

16. DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981, Capítulo 2, e, do mesmo autor, *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

vale para “se sair bem”. Quanto àqueles que “marcam bobeira”, e saem machucados na empreitada, reservam expressões fatídicas: ninguém mandou ser trouxa, bocó, poeta, caxias, bobo, tolo, panaca, sonso, bolha, paspalho.<sup>17</sup>

Os adeptos do oportunismo exaltam a malandragem ao gosto de Macunaíma, o “herói sem nenhum caráter”, e ludibriam a boa-fé dos demais como se a malandragem não passasse de uma lei da natureza ou de uma simples travessura. No livro de Mário de Andrade, Macunaíma é um herói ambivalente, por vezes responsável e corajoso, por vezes irresponsável, covarde e mau-caráter. Os quadrinhos de Calvin, o menino levado e egotista, de Bill Watterson, possuem uma relação com Macunaíma por serem um retrato muito divertido da falta de caráter à moda americana.

A complacência diante do oportunismo e a descrença nas práticas eticamente orientadas são moeda corrente no Brasil, superando a “banalidade do mal”, observada por Hannah Arendt depois da ascensão de Hitler ao poder,<sup>18</sup> quando a população alemã não só assistia às atrocidades cometidas nas ruas por camisas pardas nazistas contra judeus indefesos, mas também se engajava com entusiasmo no ataque a eles, surrando-os e apedrejando-os. Este quadro, naturalmente, contribui para forjar um clima de cumplicidade e faz prosperar a impunidade e a corrupção.

---

*Após o início de um casamento religioso, um casal pediu licença para poder sentar em um banco que ainda tinha lugares no meio. Um senhor de ralos cabelos brancos exclamou com um sorriso maroto: “Só se der caixinha!”.*

*O casal não gostou da brincadeira e aguardou silenciosamente que o velho se levantasse e permitisse que a esposa e o marido passassem. Um convidado estava sentado do outro lado do corredor estreito, observando a cena com curiosidade. Aí o velho não teve dúvidas; disse-lhe em tom de cumplicidade: “O Brasil é um país maravilhoso! Uns suíços vieram para cá ver como funciona a propina e elogiaram muito o país”.*

*O ouvinte presumiu que o velho fosse um empresário e desfechou: “O que dirão seus empregados diante do exemplo que o senhor lhes dá? Não poderiam se voltar contra a empresa?”*

*O outro fez ouvidos moucos. Contou: “Quando eu era jovem, bem mocinho, eu estacionava meu carro na Praça da Bandeira. Havia, é claro, os guardadores de carro. Um deles me acenou para manobrar em uma vaga. Quando fiz marcha a ré, não sei como, atropeli o rapaz. Ele caiu e quebrou o pulso. Fiquei apavorado. Alguém me aconselhou a registrar o caso na Polícia. Na delegacia, me trataram como se eu fosse um bandido. Dei meu depoimento e, depois, fui procurar um advogado, conhecido meu. Este me aconselhou a voltar à delegacia e oferecer dinheiro. Fiquei com medo de ser preso por tentativa de suborno. ‘Que nada’, disse o advogado! ‘Isso acontece o tempo todo. Vai lá! Confia em mim!’ Fui até a delegacia, todo nervoso. E propus dar ‘uma ajuda’. O delegado me perguntou quanto eu podia dar. Quando falei a cifra, ele aceitou e propôs novo depoimento, desta vez com a presença do rapaz atropelado. O esforço valeu a pena: o rapaz foi acusado de ter-se jogado por debaixo do carro – que coisa, hein! Foi chamado de malandro! O processo acabou arquivado... Imagine: sem aquele jeitinho, eu poderia ter sido processado e condenado! Como vê, não há país melhor que o Brasil.”.*

---

17. Eduardo Giannetti nos informa que a oposição entre espertos e otários existe também na Sicília e em Nova York (provavelmente nas comunidades latinas), respectivamente como “*furbi versus fessi*” e como “*wiseguys versus mugs*”. Aduz: “Como observa o economista político vitoriano Macdonnell, ‘a malandragem só pode ser lucrativa enquanto a honestidade for regra geral.’” FONSECA, Eduardo Giannetti da. *Auto-engano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997, p. 218, nota 4.

18. A cientista política alemã argumentou em Eichman em Jesuralem – Relato sobre a banalidade do mal, que o mal de nosso tempo não é produto de impulsos infernais, mas da indiferente rotina burocrática de nossa vida.

O convidado arregalou os olhos, emudecido. E, depois, indagou: “Já imaginou se o atropelado pudesse pagar mais? Não seria o senhor o injustiçado?”.

A fala não impressionou o velho. Ele apenas olhou incrédulo: seria possível que uma pessoa fina não se rendesse aos bons argumentos dele? Afinal de contas, ele havia se saído tão bem; o mundo girava em torno de seu umbigo; o Brasil era um país de sonho. Mas o convidado tentou encerrar o assunto: “De fato, o país é ótimo. Quem o estraga, somos nós.”.

O outro não se deu por vencido. Retrucou: “Eu tinha uma fábrica com 15 operários. Eles trabalhavam boa parte do tempo ao ar livre por causa da poeira que as máquinas soltavam. Foi quando me apareceu um fiscal do trabalho. Sem mais, ele me alertou que eu deveria ter dois banheiros – um masculino, outro feminino – e que eu deveria dispor de vestiários separados para as funcionárias. Pior ainda: que eu deveria arrumar uma creche para os filhos delas! Cara doido! Então, não tive dúvida, perguntei: ‘quanto quer?’ Ele pediu muito, dei meu preço e disse: é tudo o que posso dar; mais nada. Ele topou! Nunca mais tive problemas. Deu para entender como é bom este país?”.

Aí olhou bem nos olhos do convidado e abriu um sorriso triunfante. O convidado, por sua vez, balançou a cabeça, exausto. O arauto da esperteza havia dado seu recado.

---

Os oportunistas apostam na permissividade e na impunidade, esses fatos correntes na sociedade brasileira que o velho adágio inspira – “A lei? Ora, a lei!”. Lançam mão de argumentos repetidos *ad nauseam* para justificar seus ardis ou celebrar o egoísmo – “só os espertalhões sobrevivem”, “quem não chora não mama”, “farinha pouca, primeiro o meu pirão”, “quem parte e reparte e não fica com a melhor parte ou é bobo ou não tem arte”. Alardeiam com ironia que “quem segue a linha, é pego pelo trem”. Dão a impressão de que a manha tudo move e que a culpa dos transtornos é das vítimas – “caiu na esparrela e agora vai ficar esperto”. Estão convencidos de que o mundo pertence àqueles que arquitetam artimanhas, têm ginga, são matreiros e “sabem se virar”. Acham que ser esperto é um modo específico de vencer na vida. Quem fica se lamuriando pelos cantos merece o desprezo dos que “vão à luta”, “põem o pé na estrada”, “botam a cara para bater”.

A moral do oportunismo justifica as ações daqueles que magnificam as próprias conveniências, destituídos de consciência social e de ideais coletivos; maximizam a própria utilidade na linguagem dos economistas e glorificam o proveito pessoal acima de qualquer outra consideração; valorizam o enriquecimento fácil e célere, numa visão imediatista e predadora; cultivam a histeria do “salve-se quem puder”; consideram que todos os trambiques são válidos desde que o propósito seja alcançado, não importa a licitude dos meios.

Assim é que, no Brasil, raros são os que deixam de sonegar impostos quando podem; os que acusam espontaneamente os defeitos de uma casa que colocam à venda; os que se recusam a utilizar os serviços de um despachante para “azeitar a máquina”, forma curiosa de terceirizar a consciência; os que deixam de subornar fiscais para reduzir exigências, esquecer uma multa, tirar um alvará ou liberar cargas nos portos; os que declaram o preço real de um imóvel para pagar menos impostos ou desovar “dinheiro frio”; os que deixam de pedir precedência a um parente no aguardo de uma cirurgia, ainda que a fila de pacientes seja quilométrica; muitos desembolsam os honorários de médicos ou dentistas sem a contrapartida de um recibo ou de uma nota fiscal em troca de um generoso desconto; muitos manipulam os livros contábeis com os mais diversos intuítos; muitos compram produtos de origem duvidosa das mãos de camelôs, ponta de lança do crime organizado.

Façamos uma pausa e perguntemos: teriam esses camelôs a logística necessária para tocar negócios que vão do contrabando ao roubo de cargas, do descaminho à falsificação de produtos, do aliciamento de funcionários públicos à compra de juízes? Claro que não. Existe uma espécie de continente do ilícito em que se entrelaçam as redes locais e as redes globais de tráfico. E o que transitam por essas redes? Não só produtos (contrabando, pirataria de bens simbólicos, clonagem de grifes, falsificação de produtos, carga roubada, venda de remédios com data vencida), mas também seres humanos (mulheres e crianças para prostituição, venda de órgãos, trabalho forçado, bebês para adoção, imigrantes ilegais), drogas, armas, lixo tóxico e, logicamente, lavagem de dinheiro (fraudes financeiras, sonegação fiscal, descaminho, corrupção).<sup>19</sup> Porque quem dispõe dos canais competentes para furar bloqueios, superar obstáculos e ludibriar controles não se importa efetivamente com o que negocia. Trata de ganhar dinheiro sujo e ponto final. Em contrapartida, aqueles que adquirem esses bens ou serviços, por ingenuidade ou por cálculo, ainda que seja para consumo pessoal, não deixam de ser cúmplices do crime organizado à medida que contribuem para viabilizar suas operações.

Tênué fica, então, a fronteira que separa o oportunismo da corrupção, em um movimento muitas vezes transposto de forma insensível. Neste sentido, aliás, ambos compartilham alguns traços: centram-se no mais estreito particularismo; tornam absoluto o cálculo de conveniência; constituem o extremo oposto da moral da integridade; assumem uma postura tão ensimesmada que violentam quaisquer regras de decência.

## OS EFEITOS DA DUPLA MENSAGEM

Embora as transgressões morais sejam universais, nos países latinos a ambivalência moral convive com uma espécie de “colchão emocional” que as pessoas mais chegadas propiciam.<sup>20</sup> De fato, como desdobramento de sua complacência ou leniência no trato dos deslizes cometidos, elas oferecem apoios e acobertamentos que, no fim das contas, estimulam os desvios morais. Por quê? Porque os íntimos ensinam como não ser pego, não consideram os transgressores pessoas sem caráter, nem rompem seus laços com eles. É a “solidariedade no pecado”. Ademais, no dia a dia, prima o moralismo de fachada, uma hipocrisia coletiva e não apenas pessoal, espécie de homenagem que o vício presta à virtude. Pois, se todos achassem certo o que consideram aceitável de forma disfarçada, por que então não o assumem abertamente? É porque sabem que “não pega bem”. De maneira que, submetidos à inculca de dois códigos morais absolutamente contraditórios – um purista e de caráter altruísta, outro permissivo e de caráter egoísta –, os brasileiros ficam confusos. Tem-se, assim, uma generalizada desconfiança. Por exemplo, os gestores “ficam de olho” nos subordinados; os funcionários não acreditam “no papo furado dos engravatados”; os concorrentes “se estranham” por dever de ofício; os clientes “não se deixam levar” pelos fornecedores; os fornecedores ficam de “coração na mão” para receber as faturas; as autoridades governamentais vigiam as “empresas trapaceiras”; os homens de negócio tacham os agentes públicos de “corruptos e incapazes”.

O “risco moral” acaba, então, superdimensionado: poucos acreditam que as partes que firmam contratos ou realizam transações o façam com a necessária boa-fé; muitos desconfiam que alguém abusará ou se locupletará à custa do outro. As empresas seguradoras

19. NAÍM, Moisés. *Ilícito: o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

20. A corrupção é tão endêmica em alguns países que, na Índia, por exemplo, é preciso pagar suborno para que um membro da família possa ser internado num hospital, ou para que uma criança possa matricular-se na escola, ou até para que uma queixa seja lavrada na polícia (CNN, 28 de junho de 2008).

desconfiam que: a) o solicitante esteja fornecendo informações enganadoras sobre seus bens, disponibilidades ou crédito; b) pretenda se locupletar com os termos do contrato; c) reduza os cuidados necessários para a preservação daquilo que será segurado. Por exemplo, acreditam que, após fazer o seguro contra incêndio, uma empresa seja capaz de desativar os sistemas internos de prevenção; ou que uma pessoa possuidora de um seguro-saúde diminua os cuidados com a alimentação e a condição física, e fique mais propensa a doenças; ou que um dono de veículo, após fazer um seguro contra furto, passe a descuidar de sua guarda, deixando-o na rua, e com isso aumente o próprio risco; ou ainda um motorista que, feito o seguro de vida, passe a correr mais e a ficar menos prudente no trânsito. Ou seja, ao receber determinado tipo de cobertura ou seguro, o segurado venha a abusar, crente de que estará ao abrigo das consequências.

Em decorrência dessa desconfiança toda, as seguradoras majoram os prêmios das apólices, os bancos cobram juros mais altos, as empresas incrementam as salvaguardas e – efeito perverso – ocorre a “seleção adversa”, quando os agentes mais prudentes e sérios se veem obrigados a arcar com maiores custos e restrições.

Embora muitos pratiquem a moral do oportunismo, ecos da moral da integridade repercutem, ainda que de forma retórica: a) existe uma aspiração por um ambiente livre das malvezas urdidadas nas sombras; b) cresce um anseio profundo por alguns nichos de dignidade em que uns procuram confiar nos outros, sem precisar o tempo todo estar alerta, adivinhando segundas intenções, desvelando duplicidades e precavendo-se contra ciladas, tramoias e maquinações; c) há um horror pelo deboche que os oportunistas fazem dos íntegros, em um padrão que já foi denunciado há muitas décadas por Rui Barbosa – o de “ter vergonha de ser honesto”.

De outra parte, a desconfiança em relação aos outros – desconhecidos que constituem ameaças permanentes e que exigem incessante vigilância, posto que podem a toda hora “nos passar a perna” – induz e legitima o estabelecimento de uma rede de “pessoas de confiança” que servem de escudo ou de bengala psicológica. Afinal, não podemos desconfiar de todos o tempo todo. É preciso dispor de um porto seguro. Nas empresas familiares, o processo deriva para o nepotismo; nas grandes organizações burocráticas dá azo ao corporativismo; em todo lugar, enseja o favoritismo.

A maior parte dos brasileiros, entretanto, vive oscilando entre as duas morais, ora inescrupulosos, ora idôneos. Agentes híbridos, ambíguos quanto às suas culpas e inseguros quanto às suas razões, moldados por uma moralidade casuística – tão louvada quanto o são a mistura das comidas, a miscigenação das raças, o sincretismo das religiões ou o jogo das inversões nos carnavais, em que se confundem hierarquias, gêneros ou papéis.

Mas, quando vêm a lume as mil falcatruas que a moral do oportunismo estimula e justifica, quando espocam escândalos – como a denúncia de fiscais que extorquem comerciantes; de parlamentares que utilizam funcionários pagos pelo erário para atividades particulares; de administradores públicos que agem movidos por subornos; de gestores que usam informações privilegiadas em benefício próprio; de juízes venais que mantêm uma tabela para julgar processos; de empresários que armam conluios para vencer licitações públicas; de fornecedores que fraudam a qualidade ou o volume dos produtos entregues; de farmácias que vendem remédios controlados sem prescrição médica; de autoridades que desviam a merenda escolar ou cobram propinas em ambulâncias – a grita é geral, a mídia fica alvoroçada, os promotores agitam dedos em riste, os policiais entram em alerta, as comissões parlamentares de inquérito se deleitam sob os holofotes, a opinião pública procura culpados e, de tanto asco, torce o nariz. Esquizofrenia? Não. A todo mundo parece intolerável que se estabeleçam vasos comunicantes entre aquilo que medra no escuro dos porões e o que se expõe à luz do dia. Equivale a mostrar o rito

de eviscerar o boi que será logo servido... Realismo imperdoável? Ou seria como mostrar a linda moça se depilando... Impostura da beleza? Ninguém consegue orgulhar-se disso em público. “Ser pego com a mão na cumbuca”, na linguagem popular, horroriza a população. De fato, ela fica estarrecida e exausta com suas tripas à mostra; não aguenta mais tanto descaramento.

---

*Faltando poucos dias para uma eleição municipal, em uma pequena cidade do Mato Grosso, um candidato estava com a vitória assegurada e seus próprios adversários o reconheciam. Empolgado, decidiu fazer um comício, certo de que estaria dando o golpe final.*

*Homem simples, ele se preparou o dia todo, com apoio de amigos e assessores. Com a praça lotada, o candidato falou de seus projetos, tudo conforme o roteiro estabelecido. Aos poucos, emocionado, passou a falar de improviso. Até ter um arroubo de sinceridade: “Meus amigos, vou dizer uma coisa. Sei que não sou honesto. Mas não se preocupem, pejejo para ser”. Não deu outra, perdeu a eleição.<sup>21</sup>*

---

A duplicidade moral não só convive contraditoriamente na cabeça de todos nós, como também parece uma espada de Dâmocles pairando no ar. Basta que os interesses próprios, sobretudo financeiros, sejam ameaçados para que não se cumpram mais promessas, não se respeitem mais acordos, não se sigam mais regras – são os “eclipses de decência”. A situação lembra uma peça de teatro em que os atores, feito demônios multifaces, se revezam no desempenho de diferentes personagens: íntegros quando nada lhes aperta o calo, anti-heróis quando os acontecimentos assim o exigem, às vezes vilões, amiúde espertos. Isso nos provoca grande ansiedade e exige vigilâncias e salvaguardas que deixam a todos sem fôlego.

O bom senso, porém, ou uma espécie de “desconfiômetro” distingue os oportunistas contumazes, sujeitos intrinsecamente de “mau caráter”, e os oportunistas de ocasião, pessoas “em geral honradas” e que, premidas pelas circunstâncias, se desviam eventualmente do bom caminho. Esses pecadores, tão humanos na sua falibilidade, são vistos com certa indulgência e gozam de uma condição atenuante, já que, no mais das vezes, podem ser confiáveis... Tal gradação não apaga, é claro, a adesão deles ao oportunismo. Mas, em tese, permite contar com a idoneidade do interlocutor quando as partes estreitam relações: os laços pessoais assumem, assim, o papel de antídoto contra o veneno da esperteza.

Eis o caldo de cultura em que vicejam, também, as duas morais do setor empresarial que veremos a seguir – a da parcialidade e a da parceria, frutos imperfeitos e miscigenados da cultura latina, esquartejada entre a pureza dos princípios e o encantamento das conveniências, a grandeza das virtudes e a sordidez da improbidade, o desconsolo diante de tanta desfaçatez e de tantos fingimentos. Correspondem a peças inacabadas à procura de um autor que, subitamente inspirado, pudesse encaixá-las ou, quem sabe, conferir-lhes coerência.

# As morais empresariais brasileiras

7

Quando os “de cima” perdem a vergonha, os “de baixo” perdem o respeito.

## A AMBIVALÊNCIA EMPRESARIAL

---

Em uma economia competitiva, os empresários não têm como deixar de considerar os interesses díspares de seus públicos de interesse (*stakeholders*), uma vez que mercados abertos, associados a regimes políticos liberais, conferem enorme poder de fogo aos que se organizam. O processo de globalização econômica sinaliza a formação de um capitalismo mundial de características competitivas que alteram substantivamente as regras do jogo. Por exemplo, nos últimos anos, os clientes reuniram as condições para:

- Debandar para os concorrentes quando insatisfeitos com a qualidade dos produtos, os preços ofertados ou a logística do atendimento (votam com a carteira).
- Apelar para as agências de defesa dos consumidores, fiscalizando e pressionando as empresas que vendem bens e prestam serviços (apresentam queixas).
- Recorrer à Justiça, visando a ressarcir-se de eventuais danos materiais e morais provocados por empresas inescrupulosas (abrem processos).
- Socorrer-se da mídia, expondo a reputação das empresas à execração pública (formulam denúncias).

O mesmo se aplica aos acionistas minoritários, gestores, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas, analistas de mercado, órgãos reguladores. Todos eles podem se valer desses canais e de outros instrumentos de pressão – impetração de processos administrativos, denúncias por *blogs* na internet, abaixo-assinados, convencimento de parlamentares, piquetes, demonstrações de rua, cartas às autoridades, lobbies, mesas-redondas e assim por diante.

---

*O presidente do JP Morgan Chase, Jamie Dimon, um dos bancos menos afetados pela crise de 2009 e um dos primeiros a devolver o dinheiro de resgate do governo americano, anunciou perdas de 2 bilhões de dólares em operações “grosseiramente equivocadas”. A diretora de investimento do banco foi demitida, porém, isso não apazigou acionistas minoritários que, furiosos com os maus resultados e a falha dos controles, decidiram retaliar os diretores num encontro de acionistas.*

*Pediram a separação da figura do presidente do conselho e do presidente executivo, exigiram uma auditoria no comitê de risco do banco e uma revisão dos bônus de diretores envolvidos. Não bastasse isso, três instâncias passaram a investigar o banco: a SEC (agência reguladora do mercado de capitais americano), o Federal Reserve (banco central americano) e o FBI (Federal Bureau of Investigation).<sup>1</sup>*

---

1. MANO, Cristiane. Eles gritam mais alto. *Revista Exame*, 30 de maio de 2012.

É bem verdade que tais pressões são menos eficazes em economias capitalistas oligopolistas e chegam a ser quase inviáveis em países autoritários ou totalitários. De fato, ambientes semifechados ou fechados carecem de canais de expressão para que a cidadania se pronuncie ou limitam as manifestações aos ocupantes dos cumes das organizações. De um lado, a mídia vive amordaçada e a Justiça manietada; de outro, por falta de efetiva concorrência, tanto as economias mistas (típicas da segunda metade do século XX) quanto as economias de comando à moda soviética cerceiam fortemente a liberdade de escolha dos clientes e, naturalmente, as tentativas de boicote.

Nos tempos atuais, um movimento de concentração do capital abarca o planeta, à semelhança do que já ocorreu nos contextos nacionais. Caso o processo de fusões, incorporações e aquisições de empresas se acentue sem que haja alguma forma de preservar a competição, os mercados poderão inclinar-se para a formação de cartéis mundiais. Aí, o poder de fogo dos públicos de interesse poderá ser substancialmente reduzido. Mas isso só ocorrerá caso, simultaneamente, as liberdades democráticas encolham ou haja perda de sua eficácia. Por exemplo, os atentados e as ameaças terroristas têm levantado agudos questionamentos para os cidadãos: o quanto de liberdade estão dispostos a sacrificar em nome da segurança? Ademais, o enfraquecimento dos Estados nacionais, que o processo de globalização enseja, não é uma tendência de somenos importância, ao restringir a capacidade dos governos em lidar com corporações mundiais e até em regular suas próprias economias.

Devemos convir, todavia, que existem condições objetivas para assegurar a competição, tendo em vista que as inovações tecnológicas têm demonstrado extraordinário dinamismo. Nessas circunstâncias, a competição talvez possa se perpetuar, graças à introdução de novos produtos, de disrupturas técnicas, de fontes de suprimento inusitadas, de formatos organizacionais inéditos não só decorrentes do processo de “destruição criativa” que o capitalismo promove, mas como imperativos de uma economia de baixo carbono ou de uma economia verde. Contudo, caso esse último cenário não se consuma, resta a expectativa de que agências internacionais consensualmente construídas reúnam condições para assegurar a concorrência global. De qualquer sorte, estamos diante de uma incógnita que exige uma vigilância ininterrupta por parte das sociedades civis, sobretudo das localizadas nos Estados Unidos e na União Europeia, a exemplo do enfrentamento incessante que ocorreu contra os cartéis.

---

*No final de 2001, a empresa suíça Hoffmann-La Roche sofreu uma multa imposta pela Comissão Europeia por seu papel central no cartel internacional de ácido cítrico, um dos aditivos mais utilizados no mundo. A Roche foi condenada a pagar uma multa de US\$56,5 milhões do total de US\$120 milhões cobrados dela e de mais quatro produtores (a suíça Jungbunzlauer, as americanas Archer Daniels Midland e Haarmann & Reimer e a holandesa Cerestar Bioproducts). Ocorre que a punição deu-se duas semanas depois de a Roche ter sido obrigada por Bruxelas a pagar multa recorde de US\$410 milhões com mais oito indústrias na Europa, acusada de ter instigado a formação do cartel das vitaminas.*

*Mais grave, porém, é que a companhia era reincidente: em 1999 já havia desembolsado US\$500 milhões nos Estados Unidos por seu envolvimento nessa mesma concorrência desleal. O cartel durou quase uma década e envolveu elaborada engenharia para controlar todos os aspectos da venda das vitaminas mais populares, inclusive A, C e betacaroteno. Os executivos, responsáveis pelo acordo, reuniam-se uma vez ao ano para estabelecer o orçamento, a fixação dos preços, a distribuição geográfica de mercados e a definição do volume de vendas, chegando à minúcia de 0,5%.*

Ao comentar o episódio, o jornal inglês *Financial Times* lembrou em editorial que, há 25 anos, a Roche já havia sido condenada pela mesma ofensa e que, desde então, pouco parecia ter mudado. Aproveitou para lançar um sério desafio para a reflexão: “O risco principal é que essas indústrias resolvam considerar as multas um custo suportável do comércio”. Mais otimista, a principal autoridade americana na matéria, Joel Klein, declarou: “Com a imposição de multas e da sentença de prisão” (um dos executivos foi condenado a quatro meses de reclusão) “esperamos que as multinacionais engajadas em cartéis pensem duas vezes antes de assaltar o consumidor americano”.<sup>2</sup>

Outro caso mais recente que demonstra o quanto o trabalho de repressão não pode arrefecer é o seguinte:

---

Em abril de 2011, a Comissão Europeia impôs uma multa de 315,2 milhões de euros à empresa americana Procter & Gamble e à anglo-holandesa Unilever por criar um cartel junto com a Henkel no mercado de sabão em pó em oito países europeus. Com efeito, as três empresas são grandes fabricantes de sabão em pó e outros produtos de limpeza.

O acordo feito entre as empresas durou por volta de três anos e pretendia estabilizar posições no mercado por meio da coordenação de preços, em violação às normas antimonopólio da União Europeia (UE) e da Área Econômica Europeia. As inspeções nas companhias foram iniciadas em 2008, momento em que as duas empresas multadas pediram indulgência e cooperaram com a investigação. No início de 2011, “reconheceram clara e inequivocamente” sua responsabilidade na infração.<sup>3</sup>

Quanto ao Brasil, podemos citar, entre outros casos:

---

Em fevereiro de 2012, a Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça abriu investigação contra 44 empresas suspeitas de participar de cinco cartéis que elevaram o preço de computadores, televisores e componentes eletrônicos entre 1998 e 2009. Em todos os casos, os cartéis eram mundiais e foram organizados por empresas que venderam produtos como tubos, painéis, discos ópticos e memórias, para centenas de países. Se forem condenadas, as empresas terão de pagar multas que variam entre 1 e 30% de seus respectivos faturamentos. A decisão final em cada processo será do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).<sup>4</sup>

É interessante observar que, nas economias competitivas, os empresários ficam à mercê de um jogo de forças que os leva a estabelecer distinções entre seus vários públicos de interesse. Aqueles que dispõem de maior cacife – seja a capacidade de retaliar, seja a de agregar valor ao negócio – são tratados com cautela e deferência. Os demais não recebem toda essa atenção. O favorecimento de certos *stakeholders* deriva da necessidade de assegurar uma base de apoio para obter a “licença social para operar”. Os públicos de interesse que se beneficiam de tratamento especial são, pela ordem:

---

2. RICUPERO, Rubens. Piratas globais e pseudopiratas. *Folha de S. Paulo*, 20 de junho de 1999.

3. “Comissão Europeia multa Procter & Gamble e Unilever por cartel”, 13 de abril de 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/comissao-europeia-multa-procter-gamble-e-unilever-por-cartel>.

4. BASILE, Juliano. SDE investiga 44 grupos acusados de cartel. *Valor Econômico*, 28 de fevereiro de 2012.

- Os acionistas, em virtude da detenção da propriedade (embora pequenos acionistas possam ser eventualmente lesados pelos controladores).
- Os clientes, razão de ser do próprio negócio.
- Os gestores, pela posição-chave e de confiança que ocupam na empresa.
- A mídia, pelo extraordinário papel que desempenha na formação do capital de reputação.
- Os órgãos reguladores, quando são operantes e tecnicamente orientados.
- Os trabalhadores qualificados, em função de sua crescente capacitação e da corresponsabilidade que partilham no processo de produção, parte não desprezível do capital intelectual.<sup>5</sup>

A situação, porém, impõe contorções e malabarismos às cúpulas empresariais, pois é preciso contrabalançar a satisfação de uns e de outros, sem perder a credibilidade junto aos demais. Os públicos de interesse que não forem arrolados como mercedores de tratamento preferencial são “driblados” na medida do possível. São eles os trabalhadores desqualificados, os fornecedores, os prestadores de serviços, as comunidades locais, os credores, os sindicatos e os concorrentes. Em outras palavras, nos dias atuais, os empresários acabam dividindo os públicos de interesse em duas categorias: formam o primeiro pelotão os agentes tratados com cautela por cálculo ou por estratégia empresarial; já no segundo pelotão estão aqueles que, com riscos calculados, ocupam uma posição secundária na escala das preocupações e, às vezes, são deliberadamente logrados.

Aliás, as práticas parciais são utilizadas e justificadas com tal frequência que sedimentam a moral da parcialidade do setor empresarial. A hibridez nos comportamentos, já vista no plano da sociedade inclusiva, se espelha, então, no plano setorial e ganha cores particulares.

## A MORAL DA PARCIALIDADE

Trata-se de um discurso oficioso que converte a organização em umbigo do mundo, e cujo cinismo é aplaudido pelas plateias selecionadas a quem se dirige:

- Adota normas mistas de conduta ao exigir estrita lealdade dos que fazem parte da empresa (“os de dentro”), ao mesmo tempo que advoga a malícia nas relações com os demais (“os de fora”).
- Parte do pressuposto de que “um pouco de desonestidade faz as coisas acontecerem”.
- Considera que as regras comuns não se aplicam aos “de dentro”: “A lei? Ora, a lei!”.
- Confere à venalidade o estatuto de “lubrificante do mundo dos negócios” à semelhança da famosa fórmula populista “rouba, mas faz” que, implicitamente, pretende absolver o político salafrário enquanto generaliza a falta de caráter das autoridades.
- Rotula depreciativamente os governantes, os partidos políticos, os tribunais, os sindicatos, a mídia, as organizações não governamentais – aqueles “inúteis que não sabem o que são riscos”, “não entendem de negócio” ou “nunca meteram a mão na massa”.
- Lança suspeitas sobre os negócios dos outros, enxergando em tudo a lavra de interesses escusos e, de forma paradoxal, autentica as irregularidades que a empresa comete com uma sentença inapelável – “Mateus, primeiro os meus!”.

5. O capital intelectual abrange a escolaridade formal, o nível de informação, as habilidades técnicas dos colaboradores, a competência gerencial, a área de Pesquisa & Desenvolvimento e as patentes registradas.

- Celebra o país com uma declaração pseudoufanista que homenageia a prevaricação – “êta Brasil bom em que todos têm preço!”.
- Considera que, para garantir a sobrevivência do negócio, competir com os produtos estrangeiros e a economia informal, não há escapatória senão sonegar tributos e driblar as regulamentações – “não dá para trabalhar com esses impostos todos e essa burocracia doida!”.

---

*A direção da Schincariol, segunda maior cervejaria brasileira, foi presa e autuada por sonegação fiscal, evasão de divisas, lavagem de dinheiro, corrupção de funcionários públicos e formação de quadrilha. Foram expedidos 77 mandados de prisão em junho de 2005.*

*Os principais indícios encontrados pela Polícia Federal foram: empresas de fachada que emitiam notas fiscais frias; pagamento de propinas para fiscais da Receita Federal; emissão de notas fiscais com ICMS menor que o real; uso da mesma nota fiscal mais de uma vez; vendas subfaturadas ou sem emissão da respectiva nota fiscal; exportações fictícias e importações com declaração falsa de conteúdo.*

---

Confrontada com escolhas polêmicas, a moral da parcialidade não se amofina: advoga sem pudor o particularismo, à semelhança do político brasileiro que, antes de pedir a nomeação de apaniguados, costumava perorar: “amigo meu não tem defeito”. Essa pérola axiomática sintetiza a “fidelidade particularista” à moda mafiosa e faz eco à máxima atribuída ao penúltimo presidente da Velha República, Artur Bernardes: “para os amigos, tudo; para os inimigos, nada; para os indiferentes, a lei”. Neste contexto, as relações pessoais, paroquiais e corporativas, tornam-se determinantes e fazem com que “ao invés de serem partes do todo, alguns se tomam por um todo à parte”, e alardeiam que “o sol nasceu para todos, mas a sombra para alguns”.

A moral da parcialidade corresponde a um contraponto que põe frente a frente a lealdade a toda prova entre os membros do grupo e a desconfiança visceral em relação às demais pessoas. Ao espelhar a moral do oportunismo, a parcialidade funciona em benefício daqueles que fazem parte da “corriola” e, *ipso facto*, opera em detrimento dos que ficam além do círculo de giz. Para “os de dentro” – sócios, gestores, colegas, parceiros – ensina a prestar um respeito quase reverencial. Para “os de fora”, desconhecidos e estranhos, manda agir como se estivessem em guerra.

Trocando em miúdos, a arte consiste em burlar as formalidades legais, costurar conluios em licitações, arquitetar espionagens econômicas, especular com os preços, traficar influência, subornar agentes públicos, eleger parlamentares de confiança com recursos do caixa 2, manipular a contabilidade, contratar terceiros que não respeitam direitos trabalhistas, adquirir insumos nocivos ao meio ambiente, conceder empréstimo mediante “venda casada”, participar de lobby para aliciar autoridades, superfaturar obras para financiar campanhas políticas, submeter-se à extorsão praticada por fiscais, lançar efluentes industriais *in natura* nos cursos d’água, sonegar impostos, participar de cartel, negociar informações confidenciais, espalhar boatos maldosos a respeito de concorrentes, manobrar o tempo todo com a justificativa de que é preciso baixar o “custo Brasil”...

Repona, assim, a concepção de que “nossos” interesses contam mais do que os interesses dos “demais”; daí por que devemos nos locupletar à custa deles. Em síntese, a moral da parcialidade sustenta o particularismo grupal de caráter antiético – “nós protegemos os nossos; os outros que se cuidem!”.

*Cassado em 2000, em função do escândalo do superfaturamento do Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo, da ordem de R\$ 169 milhões, o ex-senador Luiz Estevão deu uma entrevista à revista Veja (julho/2000) em que revelou: “Não sou santo. Nenhum quadro de santo se sustenta na parede para uma pessoa que ganhou 1 bilhão de reais em quatro anos.”* *Dono do grupo OK, formado por 18 empresas, 4 mil funcionários e com faturamento de R\$ 250.*

*milhões, cresceu à sombra do clássico esquema de corrupção em obras públicas. Faliu em 2006.*

É interessante observar que o jeito casuístico de dar sempre razão às ações dos “nossos” oferece justificações de variado teor: tal empresário parceiro sonega impostos, sim, mas gera um bocado de empregos – por que culpá-lo? Tal comprador recebeu bola de um fornecedor, mas seguiu a praxe do mercado e comprou os produtos a preços razoáveis – por que abrir mão dele? Tal empregado usou e abusou do carro e dos equipamentos da empresa para fins particulares, mas dá tantos lucros que aquelas despesas podem ser absorvidas – por que não? Tal gerente faz figuração de tão incompetente, mas é parente de um amigo que transita bem nos círculos políticos – por que mexer com ele? Tal fiscal não sai do pé enquanto não “receber o dele” para regularizar a papelada – por que atrasar o processo? Tal vendedor passa duas horas por dia cuidando de seus investimentos na internet, mas é produtivo e bem relacionado – para que se intrometer?

Em face de escolhas reais, a moral da parcialidade privilegia o ganho imediatista e não as fórmulas abstratas: ideais, princípios, valores, interesses públicos “não enchem a barriga de ninguém nem pagam a folha do pessoal”. Considera, à maneira americana, que “o negócio dos negócios é o negócio”, seja porque os negócios não obedecem à moralidade comum (como no pôquer, em que blefar faz parte do jogo), seja porque dinheiro é sujo por natureza (quem quiser ganhá-lo tem que sujar as mãos).

Acontece que ambos os argumentos são embustes: as empresas não vivem num mundo à parte com regras próprias e nem todo dinheiro é sujo, a começar pelo dinheiro limpo que os assalariados recebem pelo seu trabalho. Conclusão crítica: o que é sujo ou limpo é o modo de ganhar dinheiro, a maneira de fazer negócio.

Assim, na mesma esteira da moral do oportunismo, que ela procura traduzir no plano corporativo, a moral da parcialidade:

- Justifica os jeitos como forma de enfrentar as “disfunções do sistema” e fazer as coisas funcionar – são táticas de sobrevivência para fazer face à burocracia detalhista e extorsiva que “cria dificuldades para vender facilidades”.
- Lança mão de casuísmos, omissões e mentiras de toda ordem, das piedosas às perversas, numa versão atual das “restrições mentais” à moda jesuítica.<sup>6</sup>
- Vê o cisco nos olhos alheios e não enxerga a trave nos próprios – “ladrão é sempre o outro” –, cada qual recriminando os demais e eximindo a si mesmo pelos desvios.
- Legítima a troca de favores, pois para obter um bem é preciso dar de si – “não há almoço grátis” –, em uma clara deturpação da fórmula franciscana “é dando que se recebe” (quando Deus era parte).
- Considera o oportunismo um sinônimo de habilidade, reproduzindo um famoso ditado calabrés: “quem age direito morre miserável”.

6. Os jesuítas justificavam a retenção de parte da verdade aos “simples” (àqueles para quem nem tudo se diz), já que são incapazes de assimilá-la.

*Em setembro de 1996, um avião Boeing partiu de São Paulo com destino à França. A bordo estavam passageiros especiais. Eram mais de 70 jornalistas de todo o país, convidados especiais da General Motors brasileira para visitar o Salão do Automóvel de Paris. A cortesia incluiu as mulheres desses jornalistas ou algum outro acompanhante escolhido por eles, com tudo pago pela GM. Por quatro noites a comitiva ocupou 90 apartamentos do Méridien de Montparnasse. Enquanto os jornalistas visitavam a feira, suas mulheres faziam turismo e compras. O passeio parisiense custou à montadora cerca de US\$400 mil.*

*A GM tinha um bom motivo para patrocinar o tour parisiense: era a eleição do Carro do Ano, promovida entre novembro e dezembro pela revista Auto Esporte. A maioria dos jornalistas levados a Paris votava nesse concurso. Nos quatro anos precedentes – em que os jornalistas ganharam viagens para Flórida (1992 e 1995), Nova Orleans (1993) e Barcelona (1994) –, os júris formados por eles escolheram quatro carros da GM como os melhores: Omega, Vectra, Corsa e Corsa sedã. No ano de 1996, a montadora estava concorrendo com a nova versão do Vectra.*

*Ocorre que a Fiat e a Ford também se esforçaram para conseguir a simpatia dos jornalistas no concurso. A Ford concorria com o Fiesta e, para tanto, emprestou 50 desses carros para teste. O jornalista podia ficar com o veículo durante dois meses. A Fiat, que concorria com o Palio, entregou cerca de 70 carros para testes de 90 dias. Segundo jornalistas que escrevem sobre automóveis, ninguém precisa de todo esse tempo para saber se um carro é bom: duas semanas são suficientes. No fim do teste, as montadoras ofereciam outra vantagem: o jornalista podia comprar o carro que avaliou com um desconto de 10% ou mais.*

*Por sua vez, a Volkswagen promoveu em 1994 uma viagem para Munique para o lançamento do novo modelo do Gol, mas a pioneira nessas caravanas foi a Fiat, ao lançar o Tempra na ilha de Aruba, em 1991.*

*Existem jornalistas que não veem inconvenientes nessas viagens. Há outros que não concordam. A revista Quatro Rodas, a publicação mais vendida sobre automóveis no país, pagou a viagem de seu repórter para o salão de Paris. “Isso nos dá mais independência”, disse o diretor da revista.<sup>7</sup>*

No caso relatado, o Vectra da GM foi escolhido o melhor carro do ano pela revista *Auto Esporte* pelo quinto ano consecutivo. Ora, a independência dos jornalistas, cuja influência sobre os compradores de veículos é inegável, não seria questionável? É claro que sim. Ainda que fossem honestos, não o pareceriam ao aceitarem tamanhas mordomias. Vejamos outro caso.

*Uma equipe de investigadores do 78º Distrito Policial de São Paulo vasculhou o escritório da representação brasileira da Bain & Company, uma das maiores consultorias em alta gestão dos Estados Unidos, em dezembro de 1997. Ao final da diligência, os policiais apreenderam um lote de disquetes contendo cadastro de clientes, documentos contábeis e fichas de recrutamento de funcionários. Todo o material estava etiquetado com o nome de outra consultoria, a Value Partners.*

*Com base na apreensão, foi aberto um inquérito criminal contra o vice-presidente da Bain no Brasil. Ocorre que, até poucos meses antes, esse executivo era o sócio principal da Value, uma firma de origem italiana. Nessa condição, ele e outros dois sócios negociaram sua transferência*

para a concorrente americana e comandaram o êxodo em massa do pessoal da Value – dos 29 funcionários e consultores, 23 os acompanharam.

*Um advogado contratado pela Value disse: “De uma hora para outra, a Value se viu esvaziada de projetos e pessoas em favor da Bain, que ganhou tudo de mão beijada”. Com base nas provas coletadas, o advogado processou o vice-presidente da Bain por concorrência desleal.*

*Além do processo criminal no Brasil, a Value Partners acionou a Bain na Justiça americana, com um pedido de indenização de US\$20 milhões por quebra da moral que rege as relações entre as empresas e seus funcionários. O executivo argumentou que não havia proibições expressas: “Não havia nenhum documento estabelecendo que aquilo que fosse produzido por mim e pelos demais funcionários seria propriedade da empresa, mesmo após nossa saída”. Em contrapartida, a Value Partners alegou que a Bain induziu os funcionários do escritório brasileiro à quebra de confiança e lealdade, além de roubo de informação confidencial sobre clientes, empregados e finanças. Tais informações foram dadas, segundo a Value, por três executivos, antes mesmo que eles saíssem da Value.*

*O juiz federal da Corte Distrital de Boston rejeitou o pedido da Bain de anulação do caso, o que abriu caminho para um julgamento em Boston, que é onde fica a sede da consultoria americana, embora a Bain advogasse que o Brasil seria uma jurisdição mais conveniente.<sup>8</sup>*

Esse caso retrata o aumento da competição entre as empresas, a expansão das fronteiras comerciais e a alta rotatividade dos executivos, refletindo-se no plano dos contratos de trabalho e na adoção de cláusulas de não concorrência ou de exclusividade. Com essas cláusulas visa-se limitar a ação dos funcionários depois que eles se desligam da empresa, impondo uma quarentena (em geral de dois anos) para que não levem para a concorrência seu cabedal de conhecimentos técnicos e de informações confidenciais. São preservadas, assim, as propriedades industrial e intelectual, e resguarda-se o sigilo das informações.<sup>9</sup>

Todavia, havendo ou não cláusulas de caráter legal, há uma espécie de contrato moral, não escrito, que supõe algum tipo de quarentena.

---

*Um contador de confiança com muitos anos de casa, conhecedor das várias “químicas” a que foram submetidos os balanços da empresa em que trabalhava, foi pego fraudando as contas a pagar em proveito próprio. A fraude alcançou o montante de R\$100 mil no período de três anos.*

*Quando confrontado com as evidências, o contador confessou a autoria e rogou que o deixassem se demitir. Seu estado era tão lamentável que o presidente autorizou sua demissão e até lhe prometeu que, nas referências que seriam fornecidas a seu respeito, não haveria menção à fraude. O contador, então, se demitiu e candidatou-se a um emprego de controller em uma metalúrgica. Esta pediu informações à antiga empregadora, que afirmou nada possuir em seus registros que desabonasse o ex-funcionário e que ele fora competente enquanto havia trabalhado na empresa.*

---

8. NETZ, Clayton. Quem é o dono do que está em sua cabeça?, *Revista Exame*, 22 de abril de 1998; LUBLIN, Joann S. Brasileiros causam briga de consultorias. *The Wall Street Journal*, reproduzido por *O Estado de S. Paulo*, 7 de julho de 1999.

9. Foi uma cláusula dessa natureza que fez a Nature's Sunshine e sua subsidiária no Brasil entrarem com uma ação judicial na corte civil do Estado de Utah, nos Estados Unidos, para impedir que a filial brasileira da Nu Skin Enterprises pudesse contratar um de seus altos executivos. REBOUÇAS, Lídia. Exclusividade de executivos é polêmica. *Gazeta Mercantil*, 4 de agosto de 1999.

Obviamente, a falta de sanções ao contador não pode ser apenas debitada ao paternalismo nem à compaixão, mas, isso sim, ao conhecimento que ele tinha das entranhas da empresa, em uma tentativa quase explícita de comprar o seu silêncio. Pior: as referências que foram fornecidas pelo departamento de pessoal poderiam prestar um desserviço à empresa metalúrgica, incentivando o contador a perpetrar novos desvios. Decisão inspirada pela parcialidade, sem dúvida.

A seguir, um caso que não é brasileiro, mas que apresenta forte analogia com nossa parcialidade.

---

*A Olympus, indústria japonesa de equipamentos óticos, foi acusada no final de 2011 de ter cometido uma fraude contábil de mais de um bilhão de dólares. O CEO nomeado, Michael Woodford, não durou duas semanas no cargo depois de haver proposto a abertura de um inquérito para investigar quatro aquisições feitas pela Olympus durante os anos de 2006 e 2008. Não só elas não faziam sentido para os negócios da companhia como haviam custado valores exorbitantes.*

*O episódio não passou em branco, uma vez que analistas e investidores, desconfiados com a demissão do CEO, começaram a fazer pressão para que a companhia explicasse as aquisições “sem fundamento”. Neste meio tempo, as ações da Olympus já tinham se desvalorizado quase 50% na bolsa de Tóquio e a companhia tinha acumulado perdas de mais de 1,3 bilhão de dólares.*

*A verdade é que as aquisições feitas foram apenas para disfarçar fraudes financeiras cometidas pela companhia na década de 1990. Durante mais de 10 anos, a Olympus mascarou resultados financeiros negativos em seus balanços e, segundo estimativas do mercado, as perdas podem ter chegado a um valor ainda maior.*

*Mas o problema não termina por aí: havia rumores de que ela tivesse ligação com o crime organizado japonês.<sup>10</sup>*

---

Há quem diga que a miudeza dos interesses pessoais ou corporativos estará sempre presente, quer nas mesas de negociação ou nos bastidores, quer como agenda oculta em quaisquer negócios comerciais e financeiros. Não há por que discordar. Porém, uma coisa é defender tais interesses sem provocar danos nos outros, outra coisa é esmerar-se em ser matreiro e ganancioso. Ou, visto de outro ângulo, sem a incessante vigilância da sociedade civil e da mídia, o vale-tudo pode imperar no mercado, viciando-o de tal modo que ficariam comprometidas as necessárias relações de confiança entre as empresas e seus públicos de interesse.

## **O IMAGINÁRIO EM TRANSIÇÃO**

---

A conduta das empresas não se resume, é claro, a práticas parciais, principalmente após a abertura comercial do mercado que as deixou expostas à concorrência internacional. A partir da década de 1990, o imaginário brasileiro ingressou em um processo de transição. Condutas deixaram de ser justificadas, ainda que continuem sendo praticadas, como a falta ao trabalho sem motivo; o furto de pequenos objetos em hotéis, restaurantes ou aviões; o comparecimento em atraso a compromissos profissionais; o barulho que incomoda os vizinhos; a conduta “fominha” de quem guia nas ruas; a falta de troco

---

10. BARBOSA, Daniela. A Olympus e uma das maiores fraudes contábeis do mundo corporativo. *Exame.com*, 2 de dezembro de 2011.

endêmica com seus substitutos indesejados; o hábito de furar a fila ou a falta de modos que consiste em buzinar nos túneis das estradas para “curtir com a cara” dos demais motoristas.

De fato, certa disciplina começa a ser aceita, como aguardar a vez nas filas dos cinemas, dos bancos e dos supermercados ou usar o cinto de segurança nos automóveis. Crescem também o desconforto e o desagrado com o vandalismo daqueles que quebram vidraças ou rebentam orelhões, picham muros ou fazem tiro ao alvo nas placas de trânsito, subornam guardas ou colam nas provas, fumam em local proibido ou jogam lixo na rua. Mais ainda: o jeitinho deixa de ser celebrado com tanta ênfase. As relações pessoais e o apadrinhamento perdem prestígio como fontes de ascensão social. Ficam eleitos como valores o trabalho, o mérito, o enriquecimento pelo esforço pessoal e, cada vez mais, valida-se a aplicação universal das regras.

Faz sentido acreditar, então, que estão lançadas as bases axiológicas do capitalismo competitivo, como o profissionalismo e a idoneidade nas transações, nervos das grandes corporações internacionais. Trata-se de um conjunto de traços, como o senso de responsabilidade; a competência técnica para agregar valor; a diligência no cumprimento das tarefas e na consecução das metas; o anseio por realização pessoal; a disposição para a autodisciplina, a persistência e a assertividade; a transparência e a impessoalidade; a isenção, a imparcialidade e a objetividade; as habilidades interpessoais ou a capacidade de trabalho em grupo; o autocontrole diante dos impulsos. Estes padrões têm por corolário tornar previsíveis as condutas, o que contribui para forjar relações de confiança que operam como antídoto contra o oportunismo e a parcialidade.

Acontece que, nas economias monetárias, apenas mecanismos contratuais e padrões culturais não bastam. O que funciona é o tacape da retaliação para obrigar empresas inescrupulosas a andar na linha. É isso que agências de defesa do consumidor fazem quando abrem processos administrativos, ou que a mídia faz quando se mantém vigilante e desatrelada dos grandes anunciantes, ou ainda o que as organizações da sociedade civil fazem quando exercem sua capacidade de dissuasão a respeito de abusos empresariais.

Entretanto, duas ambiguidades congênicas vincam a moralidade empresarial brasileira. A primeira remete às tradições históricas e à decisiva influência católica, convertendo o terreno moral em uma reserva de caça da moral da integridade, inspirada por sua “tolerância zero”. De fato, as empresas dificilmente agem de forma mecânica, guiando-se exclusivamente por condutas previamente codificadas ou por um rol de mandamentos, longe disso. Em termos práticos, elegem o caminho das análises estratégicas e procuram antecipar os impactos que certas decisões irão produzir sobre os negócios. Isso significa que, quando as empresas optam por trilhar a estrada íngreme da idoneidade, elas adotam a análise situacional da moral da parceria que veremos em seguida. E isso malgrado as “cartas de princípio” que tanto difundem e cujo teor lembra o feitio sentencioso dos 10 mandamentos. Curiosamente, as prescrições estabelecidas em códigos de conduta moral são exigidas sem pestanejar do pessoal subalterno, ainda que não sirvam necessariamente como quadro de referência para as decisões estratégicas das cúpulas organizacionais.

A segunda ambiguidade diz respeito à convivência dramática entre as duas morais gerais brasileiras – a moral da integridade e a do oportunismo. Como vimos, no âmbito empresarial, a moral do oportunismo ganha outra roupagem sob a forma de moral da parcialidade. Todavia, enquanto a primeira diz respeito ao particularismo individual, a segunda diz respeito ao particularismo grupal. Quanto à moral da integridade, as empresas têm grande dificuldade em adotá-la em função de seu próprio rigor maniqueísta.

Surge, então, a moral da parceria, que fica sob o guarda-chuva da teoria ética da responsabilidade e que opera com base em uma análise de riscos.<sup>11</sup>

## A MORAL DA PARCERIA

A moral da parceria propõe alianças entre grupos com base na interdependência, corresponde a um discurso fundado na análise situacional que pauta padrões de conduta centrados em interesses de médio e longo prazos. Esta moral orienta-se pela seguinte pergunta: qual impacto provável que decisões gerarão sobre a empresa e sobre seus públicos de interesse? Sua máxima resume bem a postura: “negócios são acordos que beneficiam todas as partes”, o que significa conjugação dos interesses empresariais com o compromisso de melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders* e, *ipso facto*, com os interesses gerais das coletividades inclusivas (sociedade, humanidade e gerações futuras).

A moral da parceria visa ao bem universalista (comum e restrito) com base em uma análise de riscos e tem necessariamente um caráter altruísta, seja imparcial ou restrito. Inspira-se pela teoria ética da responsabilidade. Sopesa as implicações de longo prazo numa crítica à miopia imediatista que converte uma das partes em presa e desrespeita seus interesses. Adverte, portanto, contra as vitórias de Pirro que desgastam as próprias forças, põem em risco a credibilidade e alienam a cooperação da outra parte nas próximas rodadas. Afinal, o mercado competitivo não se presta mais às espertezas de antigamente. Para assegurar a perenidade do negócio, laços mutuamente vantajosos e relações duradouras são requeridos.

Todavia, enquanto todos os públicos de interesse não forem convertidos em parceiros – já que formar parcerias não é uma dádiva divina, mas uma laboriosa tessitura –, prevalece provisoriamente a seguinte máxima: “Todos têm de ganhar, nem que seja o mínimo indispensável”. Os parceiros se convertem então em extensões do negócio; enquanto os demais ficam aguardando a vez, sem que se lhes cause prejuízo.

O eixo dessa moral consiste em procurar uma distribuição equitativa dos ganhos e, assim, estabelecer relações de convergência e de confiança recíproca. A título de ilustração, revisitemos a situação emblemática dos clientes, cuja relevância tornou-se sem par no capitalismo recente. Sabe-se que, na fase oligopolista do capitalismo, as empresas possuíam condições para controlar o que se produzia e definiam os preços de venda praticamente à revelia dos clientes. A contrapelo, no capitalismo competitivo contemporâneo, as empresas se voltam por inteiro para os clientes, porque eles se tornaram a chave da continuidade do negócio. Mas de onde resulta tamanho poder de fogo? Da capacidade adquirida ou resgatada de escolher fornecedores, ou ainda de votar com a carteira, efeito primeiro que um mercado concorrencial facultava. E mais: do manejo de instrumentos políticos e simbólicos de pressão, capazes de retaliar empresas inidôneas.

A pedra de toque da moral da parceria é o benefício mútuo, obtido de forma cooperativa e formalizado por meio de relações contratuais:

1. Observam-se garantias precisas e confiáveis de desempenho.
2. Rejeita-se qualquer fraude, logro ou manipulação.
3. Exige-se partilha de informações, projetos, programações, especificações técnicas, racionalização de processos, experiências logísticas, técnicas de prestação de serviços.

11. Estudaremos as teorias éticas no próximo capítulo.

4. Implementam-se ações conjuntas que, às vezes, resultam em apoio mútuo em situações de crise.
5. Compartilham-se inovações técnicas ou de gestão.
6. Encaram-se as negociações como jogos de soma positiva, visando ganhos conjuntos.
7. Aprende-se o negócio um do outro, a fim de economizar custos e aumentar a competitividade.
8. Convertem-se os *stakeholders* em extensões do próprio negócio.

Algumas ilustrações dessas práticas são: os selos de qualidade em produtos; a certificação de processos ou serviços, assim como a da origem dos insumos; os guichês para clientes especiais (portadores de deficiência física, idosos, mulheres grávidas ou com crianças de colo); o atendimento personalizado para clientes exclusivos em aeroportos; divisões especiais de bancos para clientes abonados; o uso de fontes renováveis de energia; a oferta de soluções ao Poder Público para combater a sonegação; a adoção de escolas públicas, ainda que se divulgue o feito; o investimento em pesquisas para reduzir a pegada ecológica; a implementação do “comércio justo” com comunidades rurais ou produtores autônomos; o apoio dado a fornecedor que passa por situação de crise; a denúncia de concorrentes que sonegam impostos; a formação de uma cadeia de valor integrada por fornecedores e prestadores de serviços; os contratos de risco assinados com clientes para reduzir custos ou desperdício de produtos; o não atendimento dos pacientes pela ordem de chegada, mas pelo estado clínico, com vista a priorizar os casos mais críticos; as ações sociais empresariais, tais como a preservação e a restauração do meio ambiente, a valorização da diversidade na gestão do pessoal, a capacitação continuada dos funcionários. Dois casos, nesse sentido, são emblemáticos.

---

*A Natura, fabricante de cosméticos, tinha 60 atendentes em sua central de atendimento ao cliente em 2000 e gastava R\$8 milhões por ano com o serviço. Recebia uma média mensal de 100 mil ligações.*

*Em agosto desse mesmo ano, um cliente ligou dizendo que o desodorante que usara havia manchado sua camisa. O que fez a atendente? Perguntou na hora o preço da roupa – uns 70 reais – e se prontificou a enviar um cheque ao cliente com o valor correspondente. A camisa manchada foi recolhida e encaminhada imediatamente ao departamento de pesquisa da Natura. Em uma semana, descobriu-se o componente do desodorante responsável pela mancha. Em consequência, a fórmula do produto foi alterada!<sup>12</sup>*

---

Moral da história? O serviço de atendimento não se restringiu a agradar ao consumidor: foi capaz de desencadear mudanças nos produtos e nos processos da empresa, dando corpo a uma relação de parceria.

---

*A 3M, empresa famosa por seu espírito inovador, parou de produzir a cola Scotchgard – um produto que tinha 40 anos e cuja receita anual era de US\$400 milhões –, depois que se divulgou que seus componentes não eram biodegradáveis.*

*Com o claro propósito de evitar atritos com associações de ecologistas pelo mundo afora, a 3M simplesmente desativou a produção, preservando sua reputação.<sup>13</sup>*

---

12. FERRAZ, Eduardo. Ouvir não basta. *Revista Exame*, 4 de outubro de 2000.

13. SIMONETTI, Eliana Giannella. Uma guerra ideológica. *Veja*, 31 de janeiro de 2001.

A moral da parceria encontra-se em construção. Corresponde a um esforço penoso para desenvolver uma cidadania empresarial, calcada na percepção de que a responsabilidade social constitui uma estratégia consistente em um mundo competitivo. Aos poucos, e se for universalizada, a estratégia deixará de ser um diferencial para converter-se em uma necessidade compartilhada. Hoje, o processo de “parceirização” limita-se aos acionistas, gestores, trabalhadores (notadamente os que são altamente qualificados), clientes, fornecedores e prestadores de serviços, distribuidores e pesquisadores associados, formando, assim, uma cadeia de valor. Não está muito longe o momento em que comunidades locais, organizações não governamentais e órgãos governamentais poderão ser incorporados.

Algumas experiências de parceria bem-sucedida já foram feitas entre empresas e organizações do terceiro setor, e entre empresas e vários tipos de entidades estatais. Parcerias que vão de escolas a centros de pesquisa universitários, de creches a cadeias públicas, de hospitais a museus, de orfanatos à manutenção de bens públicos.

Foram levadas adiante, também, várias formas de parceria entre empresas concorrentes que se empenham em pesquisas e desenvolvimento tecnológico; consórcios para realizar compras ou destinados a exportar produtos; pools empresariais que câmaras de comércio e de indústria estimulam; contratações de médio ou longo prazo de pequenas e médias empresas feitas por grandes empresas, transformando-as em fornecedoras estratégicas (chegam a se instalar ao lado das fábricas ou até dentro delas – *focus plant* –, o que permite operar com estoques reduzidos, acelerar o processo de montagem e diminuir custos com impostos, frete, seguro, logística e comunicação).

Isso não quer dizer que, de súbito, empresas concorrentes, entidades estatais ou do terceiro setor vão apagar suas diferenças e se tornar parceiras de pleno direito, mas é possível constatar que são candidatas potenciais para a integração no círculo virtuoso da parceria.

---

*Desde o desenvolvimento das máquinas elétricas, o óleo ascarel (óleo mineral, subproduto do petróleo) foi largamente utilizado como um isolante elétrico. No início da década de 1960, descobriu-se que um de seus compostos (polychlorinated biphenyl – PCB) apresentava problemas de persistência no meio ambiente e não era biodegradável, além de ser cancerígeno. Em 1975, a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos decidiu banir o uso do óleo ascarel, exemplo seguido por muitos outros países. Como substituto foi desenvolvido o óleo naftênico, que melhorou a performance ambiental e manteve as características elétricas exigidas pelos equipamentos. Não era, porém, biodegradável, além de ser tóxico.*

*Foi quando a Cooper Power Systems pesquisou e lançou dois equipamentos, chamados religadores, que simplesmente eliminaram o óleo dos equipamentos elétricos. Desenvolveu depois um fluido isolante de origem vegetal, totalmente biodegradável. O uso de recursos naturais renováveis e a falta de toxidez aquática trouxeram à empresa e a seus produtos reconhecimento mundial.<sup>14</sup>*

---

Entretanto, sejamos realistas: ainda persiste boa dose de cinismo no mundo dos negócios, pois parte significativa de empresários e altos gestores considera que a moral da integridade é uma cartilha inviável. Em consequência, põe a consciência em leilão ao aderir à moral da parcialidade e demonstra muito ceticismo quanto à eficácia da outra moral. O pior é que empresas que se declaram socialmente responsáveis toleram uma “zona

---

14. [www.cooperpower.com](http://www.cooperpower.com).

cinzenta” de atuação que, por estar no limbo da eticidade, obedece à racionalização anti-ética. Em termos claros, aderem a práticas pouco ortodoxas, porém bem disseminadas e cuja divulgação não chega a afetar a reputação das empresas; práticas que, todas as letras, pretendem evitar prejuízos ao negócio ou visam fortalecê-lo diante da concorrência.

Eis algumas ilustrações “cinzentas” publicamente reconhecidas: operar em, ou com, países que vivem sob regime ditatorial, tais como a China e alguns países árabes e africanos; concordar em censurar acesso a sites ou a informações, a exemplo dos sistemas de busca como o Google e o Yahoo!, que se dobraram às exigências do governo totalitário chinês para se instalar no país;<sup>15</sup> pagar facilitação ou “taxa de urgência” a funcionários públicos, via terceiros, para que cumpram as próprias obrigações; aceitar e oferecer presentes por ser praxe comercial (presentes, não brindes, isto é, mimos que eventualmente influenciem decisões); produzir e vender armas, fumo e bebidas alcoólicas; transacionar com distribuidores e fornecedores que sonégam impostos.

Há práticas, entretanto, que são mantidas em sigilo por razões óbvias: trabalhar com clientes que sabidamente têm caixa 2 (caso dos bancos); operar com fornecedores que usam trabalho em situação análoga à escravidão ou mão de obra infantil (caso da indústria da confecção); presentear médicos para receitar remédios ou remunerá-los para que solicitem exames aos pacientes (caso das indústrias farmacêuticas e dos laboratórios de análises clínicas).

Reconheçamos ainda que a lógica da reprodução do capital e da maximização do lucro encontra dificuldades para conviver com a rigidez da moral da integridade. Eis por que muitos afirmam, erroneamente, que misturar ética e negócios não faz sentido. Contudo, hoje em dia, quando as empresas demonstram clara disposição de se orientar eticamente, é possível praticar a moral da parceria e viabilizar a realização do bem universalista.

Curiosamente, no entanto, quando as empresas elaboram e publicam códigos de conduta moral, as normas espelham as antíteses entre o bem e o mal, elementos típicos da moral da integridade: arrolam uma sequência de ordenações incondicionais ou de exigências morais, sob a forma de obrigações a seguir e de proibições a respeitar. Por que será? É lícito crer que seja mais fácil arrolar princípios, traduzi-los em normas, codificar o resultado e simplesmente ordenar: cumpra-se! Muitos dos discursos empresariais, aliás, pagam tributo a esta face da cultura nacional – o afã de legiferar, institucionalizar iniciativas, conferir pompa e circunstância a atos comezinhos. E, ao eclodir um escândalo, apelam para essa retórica convencional e passam por fariseus...

O fato é que, em situações críticas, as empresas eticamente orientadas se empenham em uma reflexão estratégica e deliberam quanto aos melhores cursos de ação: procuram agir à luz da moral da parceria, que faz uma análise de riscos. Na hora de divulgar seus motivos, porém, mais uma vez, adéquam seu discurso ao imaginário popular e confundem o ser moral com o rigor dos princípios ou com as condutas irrepreensíveis e dogmáticas da integridade. Procuram esconder a análise que fizeram das circunstâncias, da relação custo-benefício e dos riscos, e mergulham por inteiro numa visão binária e maniqueísta. Ao fim e ao cabo, convenhamos, é mais cômodo e não espanta os incautos.

De outra parte, para evitar a armadilha de ter que desconsiderar as nuances que os negócios exigem (e que a moral da parceria faculta administrar), é comum que as empresas eticamente orientadas estabeleçam uma pauta de assuntos polêmicos. Assumem, então, posições que lhes impõem escolhas delicadas. Por exemplo, o que é mais importante: sucumbir à praxe de dar uma propina à área de compras do cliente ou

15. Em 2010, depois de ter seus servidores invadidos por *hackers*, possivelmente ligados ao governo chinês, o Google deixou a China.

perder uma venda? Colocar um jornalista na folha de pagamentos ou arriscar insinuações perversas em reportagens encomendadas pelos concorrentes? Edulcorar a pílula nas campanhas de publicidade ou restringir-se às efetivas virtudes dos serviços prestados? Aceitar os préstimos de quem trafica influência para aprovar um importante projeto de lei ou ater-se aos mecanismos transparentes do lobby profissional? Adulterar o peso dos produtos embalados para aumentar a margem de lucro ou respeitar as normas técnicas estabelecidas? Subornar um fiscal ou deixá-lo embargar uma obra a ser inaugurada por causa de divergências menores entre o projeto e a execução? Atender com celeridade um pedido de cliente ou dobrar-se ao protocolo da gestão da qualidade? Estimular o consumo supérfluo ou o consciente? Fazer falsas promoções ou administrar os preços com transparência?

As empresas que não adotam orientações precisas e responsáveis tendem a ficar reféns da moral da parcialidade e a operar ao deus-dará. Em contrapartida, pergunta-se: será que as ações orientadas pela moral da parceria beneficiam a coletividade como um todo? Às vezes sim (bem comum), no mais das vezes satisfazem apenas seus principais *stakeholders* (bem restrito universalista). De resto, demonstram interesse pelo impacto que suas políticas produzem sobre os demais.

Por sua vez, quando uma empresa adota a moral da parcialidade, ela o faz às escondidas e usa a retórica da integridade como biombo. Caso seja flagrada num malfeito, sabe que suas ações serão publicamente censuradas. Por isso é que muitos empresários dizem que a coisa mais importante é “não ser pego”. Este jogo de faz de conta desfruta da leniência histórica que os padrões culturais brasileiros secretam.

Aqui nos deparamos mais uma vez com o velho hiato entre o país formal e o país real, a norma e o ato, o verbo e o fato. O país formal é pensado com lhaneza, segundo os mandamentos da moral da integridade e os cânones da teoria ética da convicção, ainda que no campo empresarial esteja ganhando relevância a moral da parceria moldada pela teoria ética da responsabilidade. A contrapelo, o país real mergulha no baixo mundo das práticas interesseiras que as morais do oportunismo e da parcialidade justificam. Neste cipal, trava-se um claro embate entre a razão ética e a racionalização antiética.

## **EXERCÍCIO: O BALANÇO MORAL DA EMPRESA**

---

Com o propósito de conhecer a própria empresa em que se trabalha, operando uma espécie de “diagnóstico expedito”, cabe indagar-se: quais práticas ocorreram nos últimos três meses e chegaram a seu conhecimento? O exercício se encontra no site da Editora Elsevier (Anexo IV).

# As teorias éticas

*Com o olhar perdido, um sobrevivente do campo de extermínio disse: “Se Auschwitz existiu, Deus não pode existir.”*

## O LEQUE DAS ESCOLHAS ÉTICAS

A Ética científica corresponde a um corpo de conhecimentos que permite observar, descrever, investigar e explicar a ocorrência dos fatos morais: elabora conceitos, emite juízos de realidade, rastreia recorrências, identifica padrões e, com isso, capacita os estudiosos a antecipar eventos. É científica porque, a contrapelo da filosofia, constitui um discurso de demonstração: explicita os fundamentos sociológicos e históricos dos fenômenos estudados, torna inteligível porque tais ou quais cursos de ação foram adotados e permite prever ocorrências com boa margem de probabilidade.<sup>1</sup> O caráter abstrato-formal de seus conceitos confere-lhe a universalidade indispensável para que sejam investidos no conhecimento das inúmeras situações concretas que emergem em qualquer tempo e sob quaisquer céus.

Sublinhemos que a Ética científica confronta, em termos classificatórios, duas racionalidades: a universalista de caráter inclusivo e a particularista de caráter excludente, ambas “universais humanos”, frutos da evolução do *Homo sapiens* e resultados das injunções gregárias.<sup>2</sup> Consequentemente, identifica como positivos os interesses gerais ou o bem comum, assim como qualifica como legítimos os interesses grupais e pessoais de caráter universalista. Por quê? Porque a satisfação de tais interesses assegura a reprodução social das coletividades humanas. Além do mais, não há como justificar decisões particularistas (egoístas ou parciais) que se realizam a expensas dos interesses de todos os seres humanos. Se um ato interessa exclusivamente a alguns em detrimento de muitos, sem que existam razões racionais para tanto, esse ato carece de legitimidade ética.<sup>3</sup>

A visão convencional da moralidade reduz os dilemas morais a escolhas entre o bem e o mal. Ora, isso pode conduzir a conclusões precipitadas, porque se nós estamos fazendo a coisa certa, isso significa que quem se opõe a nós está fazendo a coisa errada. Ora, as duas coisas podem estar certas. E, com efeito, existem escolhas entre o bem e o bem.

Por exemplo, distribuir dividendos aos acionistas ou investir em pesquisa de novos produtos? Priorizar a ascensão profissional ou o tempo dedicado à família? Solidarizar-se com um colega injustiçado ou não se comprometer para manter o emprego que é a fonte de sustento da família? Pagar uma dívida em dia ou emprestar o dinheiro a um amigo necessitado? Distribuir dividendos aos acionistas ou investir em pesquisa de novos

1. Sabendo-se que uma empresa adota a moral da parcialidade, por exemplo, não é difícil imaginar que, entre outros expedientes, tenderá a fraudar transações comerciais ou financeiras.

2. Tais como a linguagem, a cooperação, a divisão do trabalho por idade e por sexo, o intercâmbio comercial entre agrupamentos humanos, o fogo, a feitura de utensílios, a assistência às crianças, os laços de parentesco, a distinção entre natureza e cultura, a abstenção do incesto, a atração sexual etc.

3. Veremos logo adiante que, nas “escolhas de Sofia” – situações extremas –, quando se adota o mal menor para evitar um mal maior, alguns podem se beneficiar em detrimento de muitos, porque se trata de uma escolha objetivamente possível e praticamente impositiva. Pensemos num navio que afunda e que não dispõe de botes salva-vidas o bastante para acolher todos os tripulantes e passageiros: salvam-se alguns ou morrem todos?

produtos? Denunciar a empresa em que se trabalha por maquiar dados ou recusar-se a compactuar e arriscar ser demitido? Cursar um MBA exigente ou dedicar o tempo livre aos filhos?

Desse modo, o leque das decisões éticas, ou das escolhas fundadas na razão ética – revestidas, portanto, de caráter universalista –, não se resume apenas a escolher o bem para afastar o mal (polos do bem e do mal), mas também a escolher entre dois bens (polos do bem e do bem). Todavia – e eis a magia de uma riquíssima combinatória –, há outras escolhas possíveis, ainda mais complexas e dramáticas: escolher o sacrifício do “mal menor” para evitar um mal maior (polos do mal e do mal), ou escolher o sacrifício do “mal necessário” para obter um bem maior (polos do mal e do bem). Estas escolhas não são tão raras assim e permeiam nosso cotidiano. Além do mais, repõem em seus devidos termos a famosa e mal afamada questão dos “fins que justificam os meios”. De que fins se trata: particularistas ou universalistas? E de quais meios lançaremos mão: puros ou necessários?

Vejamos uma história que nos servirá de pretexto para a análise.

---

*Uma mocinha de 15 anos procura o pai, confessa estar grávida e lhe pede ajuda para abortar. Abalado, o pai pergunta quem a engravidou. Em um rasgo de maturidade, a mocinha responde que o menino tem 16 anos – uma criança, portanto, tão despreparado quanto ela. “Vamos consultar a mãe”, sugere o pai. “Para quê”, pergunta a garota, “se já sabemos a resposta?” Como católica praticante, a mãe rejeita o aborto in limine. O que diria se for provocada? “Deus não permite; é um pecado imperdoável; a Igreja condena o aborto; atenta contra o caráter sagrado da vida.”*

*Dedução? A lógica que anima a moral católica consiste em cumprir deveres: “Faça o que está prescrito”. A filha sabe disso e aposta no fato de que o pai é agnóstico e costuma repetir “somos responsáveis por aquilo que fazemos”. Quem sabe ele vá se sensibilizar com a situação dela? Quiçá venha a sopesar as implicações da gravidez prematura e a hipoteca que irá pesar sobre seu futuro? “Não empate minha vida, pai; me dê uma chance”, suplica a filha.*

*O pai, então, cai em si: a consulta à esposa, refém das próprias convicções religiosas, só confirmará o que já se sabe; sem margem para dialogar, ela dirá não, de maneira alguma, nem pensar! Para ela, o futuro depende da vontade de Deus. Ocorre que os dogmas sempre incomodaram o pai. Logo, algumas interrogações o assaltam: há como não se comover com o desamparo da filha? Faz sentido a menina ter um bebê, fruto da imprudência e que, por vontade própria, prefere não ter? Não irá comprometer a vida dela? É sensato criar uma criança não desejada? Faz sentido uma adolescente ter uma criança quando não reúne as condições psicológicas indispensáveis para arcar com a maternidade? Assim, caso o pai opte pela realização do aborto, e caso o fato se torne conhecido, como ficará a situação?*

*O pai reflete sobre as circunstâncias e mede os efeitos possíveis das opções que se apresentam. Sua avaliação é crucial. A tensão o deixa exausto. A angústia cresce com a certeza de que terá que arcar com as consequências do que vier a decidir.*

---

Essa história nos apresenta dois modos de tomar decisões, cada qual calcado em uma teoria ética distinta, cada qual obedecendo à razão ética e, portanto, desfrutando de legitimidade. Em Ética, à semelhança de outras ciências, não há uma única teoria que ocupe todo o espaço da investigação. No campo da Sociologia, por exemplo, é possível identificar três matrizes clássicas – a teoria funcionalista, a teoria weberiana e o materialismo histórico de Marx. No campo da Ética, se olharmos para o discurso ainda

hegemônico das doutrinas filosóficas, observaremos que as abordagens são múltiplas e que tanto filósofos como teólogos se digladiam ao brandir seus respectivos postulados. Na vertente científica da Ética, Max Weber batizou as duas teorias em obra seminal. Caracterizou ambas em função dos modos de tomar decisão: a ética da convicção tem um caráter deontológico e se conforma como uma teoria dos deveres; e a ética da responsabilidade tem um caráter teleológico e se configura como uma teoria dos fins.<sup>4</sup>

## A TEORIA ÉTICA DA CONVICÇÃO

A máxima da teoria ética da convicção indaga: as ações condizem com as obrigações? Procura verificar se existe ou não conformidade com deveres universalistas, com prescrições ou virtudes consensuais. Dito em outras palavras, a teoria parte do pressuposto de que as injunções a serem obedecidas têm caráter universalista ou interessam a todos os seres humanos. Opera com base em uma mecânica específica que legitima as decisões e as ações que se mantenham fiéis às convicções, sigam à risca os procedimentos requeridos e se alinhem com determinações consensuais.

A teoria ética da responsabilidade, por sua vez, resulta de outro molde. Indaga: quais as consequências presumíveis dos atos? Opera com base em um cálculo racional: avalia os riscos, os custos e os benefícios envolvidos para atingir fins universalistas, ou objetivos consensuais que também interessam a todos os seres humanos. São legítimos então os resultados que são objetivamente positivos. Caso contrário, os agentes respondem pelos imprevistos e pelos insucessos. Agora, se forem descobertas e desmascaradas justificativas mistificadoras durante o processo, os agentes serão responsabilizados pela impostura particularista que praticaram.<sup>5</sup>

Assim, enquanto o fantasma da racionalização antiética ronda a teoria da responsabilidade, um dos graves problemas que a teoria da convicção enfrenta é o da historicidade dos valores: como saber quais se inspiram por uma lógica universalista? Por exemplo, a veracidade é um valor que poderia ser considerado universalista. Todavia, dirão os consequencialistas da teoria da responsabilidade, falar sempre a verdade interessa sempre e a todos? Faz algum sentido que a polícia avise publicamente que, a tal e qual hora, invadirá o cativo de uma pessoa sequestrada? Obviamente não, pois a transparência inviabilizaria a operação de resgate. Os consequencialistas (ou os “responsáveis”) verão aí um impasse teórico. Como superá-lo? Bastaria que a verdade beneficiasse sempre interesses universalistas, dirão os “convictos”, ou bastaria que a exceção à verdade fosse fundamentada caso a caso, dirão os “responsáveis”. Mas este último raciocínio caminha na contramão do que pensa a teoria ética da convicção, pois para Kant, um de seus mais eminentes precursores, em nenhuma circunstância a mentira ou a omissão se justificam.

Em decorrência, o modo de operar da teoria da convicção celebra o corte impecável das dicotomias; consagra o maniqueísmo como forma competente de decidir; advoga antinomias maximalistas (tudo ou nada, sim ou não, branco ou preto, é ou não é); argumenta

4. WEBER, Max. *Le Savant et le Politique*. Paris: Union Générale d'Éditions, 1959, pp. 166-185. Escreve Weber: “... toda atividade orientada pela ética pode ser subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (*verantwortungsethisch*) ou pela ética da convicção (*gesinnungsethisch*). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, à ausência de convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa diremos: ‘O cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus’ – e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade, que diz: ‘Devemos responder pelas consequências previsíveis de nossos atos’” (p. 172).

5. Caso, por exemplo, de dirigentes de uma ONG que desviavam doações em benefício próprio e procuram se justificar alegando que os recursos foram gastos em “despesas administrativas”.

que não há virgindade relativa; descarta os meios-tons e não tolera vacilações. Eis por que a metáfora da “tolerância zero” caracteriza essa teoria de forma competente. De fato, ela orienta os agentes a se pautar por valores inquestionáveis. Em um mundo assim regrado, deixam de existir dilemas ou polêmicas, não restam dúvidas a dilacerar consciências, tal qual ocorreria com a mãe católica do exemplo, que negaria *a priori* qualquer cogitação de aborto. Ou seja, na teoria ética da convicção, age-se de acordo com a consciência, cumprindo obrigações morais previamente inculcadas.<sup>6</sup> Trata-se de exercitar a virtude, levar à prática princípios ou ideais aprendidos. Faz-se um exame de consciência, garimpando respostas prontas, e pratica-se o senso do dever.

Na teoria ética da responsabilidade, de forma bastante diversa, age-se com vistas a evitar o que possa causar danos aos outros: as consequências dos atos são determinantes. Trata-se de exercitar o espírito crítico, assumir riscos calculados e realizar o bem possível com os meios disponíveis. Faz-se um cálculo racional, delibera-se em torno de cenários alternativos e constroem-se respostas novas com base em uma análise da situação. Em suma, pratica-se o senso de realidade. Eis por que lhe cabe perfeitamente a metáfora da “análise situacional”.

Na teoria da convicção, as decisões e as ações correspondem a deveres universalistas (princípios ou ideais) que se aplicam *sine ira et studio* (sem raiva ou complacência) às situações concretas. O agente age de acordo com imperativos universalistas e observa com rigor o rol das exigências prescritas sem se importar com as consequências: basta ter razão, ser inspirado por valores consensuais e utilizar meios puros (não contaminados pelo mal). No cerne dessa teoria reside uma lógica formal do tipo “faça o que deve ser feito e aconteça o que tiver que acontecer”. O que conta então? A impecável coerência entre a ação e a intenção.

Voltemos a nosso exemplo: se a menina grávida de 15 anos implorar a ajuda da mãe católica, o aborto será rechaçado; a filha suportará todas as bênçãos e todas as agruras da gravidez até o dia do nascimento do bebê. Agora imaginemos o impensável: a menina morre no parto... Alguém irá culpar a mãe? Ninguém! Nem a própria genitora irá se sentir responsável. Por que será? Porque ela deu curso à convicção universalista da preservação da vida,<sup>7</sup> cumpriu o seu dever desautorizando o aborto (o mal), cometeu uma ação virtuosa, efetivou uma ação racional em relação a valores consensuais. Se a menina morreu, Deus assim quis, era seu destino, havia chegado a sua hora.

Na teoria ética da responsabilidade, diferentemente, os fins que orientam as decisões e as ações, bem como os resultados presumidos, só se justificam se gerarem os benefícios projetados. Ter razão é necessário, mas consequências positivas são imprescindíveis. Primam os resultados e, por isso mesmo, cabe ao agente analisar as necessidades e as dificuldades emergentes, assumir riscos calculados e agir com as devidas precauções. Cumpre cometer, pois, uma ação racional em relação a fins universalistas. Alcançar tais fins justifica os meios utilizados. No cerne da teoria da responsabilidade reside uma lógica prática do tipo “faça o necessário para evitar danos maiores e obter efeitos benéficos”. Contam a certeza e a fecundidade do resultado.<sup>8</sup>

Assim, suponhamos de novo que a menina grávida de 15 anos não peça ajuda à mãe, pois sabe de antemão que a resposta será negativa; e pensemos ainda que o pai decida patrocinar o aborto da criança não desejada.<sup>9</sup> No ato, adere à teoria ética

6. Tenhamos sempre em mente que nem todos os valores socialmente estabelecidos têm caráter universalista.

7. Tal princípio não é pacífico, uma vez que enseja a polêmica quanto ao início da vida humana, mas é defensável eticamente.

8. Ver BOBBIO, Norberto. *Teoria geral da política: a filosofia política e as lições dos clássicos*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2000, p. 174-175 (livro organizado por Michelangelo Bovero).

9. A nossa análise aqui abstrai o aspecto legal do aborto.

da responsabilidade – dos males o menor –, estribado no valor universalista do direito de escolha das mulheres quanto a interromper ou não a gravidez, uma vez que seu corpo lhes pertence e a ninguém mais, ou ainda se apoia na ideia de que a filha não tem condições de arcar com a maternidade. Contudo – e aí vamos imaginar algo não de todo impossível –, como ficaria a situação se a menina vier a falecer no aborto? Não há dúvida: o pai responderá por isso! Ainda que não fosse culpa direta dele, mas do médico que falhou. E por quê? Porque a filha é menor de idade e dependente dele; porque ele deveria ter se assegurado de que todas as condições e competências estivessem reunidas, a fim de minimizar os riscos e garantir um desfecho favorável. E ainda que tivesse tomado todos os cuidados, o erro médico inevitavelmente recairia sobre ele. Ao fim e ao cabo, o pai não irá desfrutar do conforto das justificativas fornecidas pelas crenças coletivas; ficará exposto a todas as críticas e à mercê de todas as sanções; ficará reduzido às próprias forças e só poderá contar com a eventual solidariedade de uns poucos amigos.

De sorte que, ao responsabilizar diretamente os tomadores de decisão, a teoria ética da responsabilidade torna-se madrastra, ainda que se saiba que, em toda análise de riscos, há sempre uma margem de incerteza.

No extremo oposto, a teoria ética da convicção confere conforto aos tomadores de decisão, à medida que reduz a escolha a termos binários, disposições antinômicas que não abrem espaço para a incerteza. As decisões convictas são escolhas discretas entre categorias distintas, contraditórias, e exigem apenas consciência a respeito da posição que se assume.

Desenvolvendo a análise, verificamos que a matriz da teoria ética da convicção se desdobra em duas vertentes:

1. A de princípio, que se atém fielmente aos princípios estabelecidos, em um deliberado desinteresse pela variabilidade das circunstâncias, e cuja máxima sentença: “respeite as regras, haja o que houver”. De maneira que todos os agentes ganham pelo respeito rigoroso aos princípios ou às normas universalistas.
2. A da esperança, que se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas, porque é convicta de que o mundo pode melhorar, e cuja máxima preconiza: “o sonho antes de tudo”. De maneira que todos os agentes ganham pelo triunfo de ideais ou de valores universalistas.<sup>10</sup>

Essas vertentes correspondem a deveres, preceitos, virtudes ou dogmas introjetados pelos agentes ao longo dos anos. O arcabouço axiológico inculcado nas consciências dos agentes os leva a obedecer ao seguinte cânone: “Aja conforme mandamentos universalistas”. No entanto, como as consciências não existem no vácuo, de onde provêm as mensagens que foram captadas e assimiladas pelos agentes? Das várias agências de controle social a que estão submetidos. Ora, como as tábuas de valores são múltiplas, um sem-número de morais do dever podem se formar. Restaria saber se os deveres, que seguem o modo de decidir e de agir que a teoria da convicção prescreve (cumprir ordens, curvar-se a certezas, imbuir-se de rigor, roçar o absoluto), obedecem à razão ética, atendem ou não à racionalidade universalista, isto é, se interessam de fato a todos os seres humanos. Sem o que se poderia produzir um bem particularista. Seria o caso da cega lealdade de um empregado ao empresário que comete espionagem econômica, porque o que faz não visa o bem universalista. Ou seria o caso do ideal revolucionário comunista que,

10. Não valem quaisquer dogmas, princípios ou ideais (os nazistas também tinham), assim como quaisquer tradições, convenções ou normas codificadas (as máfias também têm), porque os particularismos também se travestem com figurinos exuberantes e apelos grandiloquentes.

em nome da maioria oprimida, instala um Estado policial que desapropria os bens dos “exploradores do proletariado”, elimina fisicamente os opressores, estatiza todas as atividades produtivas e reduz a pó as liberdades democráticas.<sup>11</sup>

De outro lado, é importante assinalar que, embora os agentes sociais encarem suas obrigações como compulsórias,<sup>12</sup> eles não deixam de ter livre-arbítrio nem perdem sua capacidade de escolher. De fato, e pelo menos em tese, podem transgredir os imperativos morais e preferir trilhar outros caminhos. Podem, por exemplo: a) adotar outros princípios ou valores, sem deixar de obedecer à mesma mecânica da teoria da convicção; b) derivar para a teoria ética da responsabilidade, assumindo o ônus das consequências das decisões que tomam; c) abandonar toda orientação ética e enveredar pelos desvios tortuosos da vilania, pois fazer o bem ou o mal é uma escolha, não um destino.

---

*O cônsul português Aristides Sousa Mendes do Amaral Abranches, lotado no porto francês de Bordeaux, preferiu ter compaixão a obedecer cegamente a seu governo e regeu seu comportamento pela teoria da convicção. Priorizou um valor em relação ao outro, baseado na determinação: “devo agir como cristão, como manda a minha consciência”.*

*Diante do avanço do exército alemão, em junho de 1940, emitiu vistos de entrada em Portugal a qualquer um que pedisse e salvou a vida de 30 mil pessoas, entre as quais 10 mil judeus.*

*À semelhança de Oskar Schindler, membro do Partido Nazista, Sousa Mendes havia sido até os 55 anos um funcionário fiel à ditadura salazarista. Porém, em face da proibição de seu governo em conceder vistos para judeus e outras pessoas de “nacionalidade incerta”, decidiu dar vistos a todos, sem discriminação de nacionalidades, etnias ou religiões.*

*Chamado de volta a Portugal, o cônsul foi forçado ao exílio interno e morreu na miséria em um convento franciscano. Católico fervoroso, ele julgou ter apenas agido segundo sua consciência e recusou qualquer notoriedade.<sup>13</sup>*

---

No embate entre convicções conflitantes, Sousa Mendes soube escolher e praticar às próprias custas um valor universalista: o de reconhecer a humanidade dos “diferentes”.

## A TEORIA ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

---

A máxima da teoria ética da responsabilidade apregoa que somos responsáveis por aquilo que fazemos e reza: “Aja para alcançar fins universalistas”. Em vez de aplicar ordenamentos previamente estabelecidos, os agentes priorizam as consequências das decisões e ações. Realizam assim uma análise situacional: avaliam os efeitos previsíveis que uma ação produz; planejam obter resultados positivos para si e para os demais agentes que interagem consigo sem ferir os interesses alheios; e, por fim, ampliam o leque

11. Não há como as ditaduras totalitárias desfrutarem de legitimidade ética, porque seus fins não interessam à humanidade como um todo, embora proclamem o contrário, e porque o ódio que costumam instigar contra parte das sociedades em que se instalam (uma classe, uma raça, uma religião, uma minoria qualquer) sinaliza claramente a postura intolerante do parcialismo. Mais ainda, a violência impiedosa que preconizam não decorre de uma situação extrema como nas “escolhas de Sofia”, nem o teste de realidade do “socialismo real” ou dos fascismos demonstrou que um bem maior foi alcançado. Ao contrário, os “Estados de exceção” corporativistas caíram de podre depois de cevar gestores tirânicos.

12. As normas que compõem os códigos morais iluminados pela teoria da convicção traduzem princípios, valores, ideais ou crenças e pautam os agentes nas mais diversas situações concretas. Funcionam, portanto, como receituários, compêndios de prescrições ou manuais de instruções.

13. Veja, 11 de novembro de 1998; DORLHIAC, Gabriella. O “Schindler português” salvou 30 mil. *O Estado de S. Paulo*, 22 de abril de 2002.

das escolhas quando preconizam “dos males, o menor” ou quando visam “fazer mais bem ao maior número possível de pessoas”. De forma que a tomada de decisão: a) deixa de ser dedutiva, como ocorre na teoria da convicção, e passa a ser indutiva; b) obriga-se a conhecer as circunstâncias vigentes; c) rastreia as implicações que cada curso de ação apresenta nos vários cenários possíveis; d) configura uma análise de riscos; e) supõe uma apreciação da relação custo-benefício; f) funda-se na expectativa de que serão alcançados conseqüências ou fins valiosos, porque universalistas.

O enfoque tem similitudes com o enfrentamento do risco moral (*moral hazard*) que muitos criticam à medida que abre uma brecha para certos abusos. Por exemplo, ante uma crise de desconfiança ou de ataques especulativos como os que ocorreram em 1998 na Rússia e no Brasil, o mundo não podia deixar que esses países quebrassem, sob pena de provocar um sério abalo no sistema financeiro internacional. Diante disso, organismos mundiais, entre os quais o Fundo Monetário Internacional, viabilizaram operações de socorro. Vale dizer que, embora o custo do resgate fosse grande, a omissão diante da situação seria ainda pior para todos os agentes da economia mundial. Levou-se em conta o bem comum universal.

Em 2008, para evitar uma crise sistêmica no setor bancário, ocasionada pelo colapso dos empréstimos hipotecários de alto risco (*subprime*), o Tesouro norte-americano e o Federal Reserve (Fed, Banco Central americano) socorreram as agências hipotecárias Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) e Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation), porque as duas respondiam por metade dos financiamentos das casas norte-americanas (US\$ 5,2 trilhões em títulos de hipoteca). A intervenção governamental foi considerada uma maneira de socializar os prejuízos, uma vez que os lucros nos tempos de bonança tinham sido privatizados. Ou, dito de outra forma, maus riscos acabaram sendo assumidos pelo governo com o dinheiro dos contribuintes, o que poderia estimular outras aventuras do gênero. A postura oposta consistiria em deixar que empreendimentos mal gerenciados queimassem na pira sacrificial da pura lógica do sistema capitalista.

Entre 2010 e 2012, a situação se repetiu com o socorro financeiro dado pela União Europeia a diversos bancos em crise (Irlanda, Grécia, Portugal, Itália, Espanha), ante o perigo do colapso do euro, do endividamento excessivo dos Estados soberanos, do desemprego recorde e da estagnação do setor produtivo.

Sem dúvida, foram decisões difíceis, polêmicas, prenhes de efeitos venenosos, porém indispensáveis para a preservação do equilíbrio mundial. Eis a penosa saga das “decisões responsáveis”.

---

*Em 1944, voltando de uma missão, aviões da Royal Air Force estavam sendo perseguidos por uma esquadrilha da Luftwaffe. Naquela noite fria, a tripulação do porta-aviões britânico aguardava ansiosa. O comandante do navio anunciara que dali a 10 minutos apagaria as luzes de bordo, inclusive as da pista de pouso. A maioria dos aviões pousou a tempo. Mas restaram três retardatários. O comandante concedeu mais dois minutos. Dois aviões chegaram. As luzes foram então apagadas por ordem dele.*

*A tripulação do navio e os pilotos ficaram revoltados com a crueldade do comandante. Afinal, deixou um avião perdido no oceano; por que não esperou mais alguns minutos? O dilema do comandante foi o de ter que escolher entre arriscar a vida de milhares de homens ou tentar salvar os tripulantes da aeronave. Perguntou a si mesmo: quais seriam as conseqüências se o porta-aviões fosse descoberto? Um possível morticínio. Foi quando decidiu sacrificar os retardatários.<sup>14</sup>*

---

14. MELLÃO NETO, João. Momentos de decisão. *O Estado de S. Paulo*, 20 de agosto de 1999.

A mesma situação pode ser aplicada a uma empresa. Diante da queda acentuada das receitas, um dos cenários possíveis é o da forte redução das despesas com o consequente corte de pessoal. O que fazer? Manter o dispêndio representado pela folha de pagamento e agravar a crise (quicá pedir concordata ou declarar falência), ou diminuir o desembolso e devolver à empresa o fôlego necessário para ficar à tona na tormenta? Assim sendo, caberia ou não sacrificar alguns tripulantes para tentar assegurar sobrevida ao resto dos marinheiros e ao próprio navio? Mais ainda, o que interessa do ponto de vista da sociedade como um todo: uma empresa que feche as portas ou uma empresa que gere riquezas?

---

*Acoçada por uma dívida de cerca de US\$250 milhões, a Arisco – uma das mais importantes empresas de alimentos, sediada em Goiânia – vendeu fábricas velhas e terrenos. Desfez também a sociedade com a Visagis (dona da Visconti) e, com esta, sua participação na Fritex; interrompeu um acordo de distribuição dos inseticidas SBP, mantido com a Clorox; reduziu o número de funcionários de 8.200 para 5.800.*

*Às vésperas de alcançar seu primeiro bilhão de reais em vendas anuais, a Arisco estava se preparando para acolher um novo sócio e virtual controlador, por isso teve de aliviar o excesso de carga e ficar enxuta.<sup>15</sup>*

*Em fevereiro de 2000, a empresa foi comprada pelo grupo norte-americano Bestfoods, um dos maiores do mundo no setor de alimentos, por US\$490 milhões. A Bestfoods também assumiu o passivo de US\$262 milhões.*

*Ao transferir o controle para uma companhia mundial, a família Queiroz explicou que a Bestfoods poderia dar sustentação aos planos de expansão da Arisco, além de guardar simetria e coincidência de métodos em relação à estratégia empresarial adotada pelo grupo goiano.<sup>16</sup> Mais tarde, a própria Besfoods foi comprada pela Unilever.*

---

A teoria da responsabilidade não converte princípios ou ideais em práticas, a exemplo da teoria da convicção, nem aplica normas ou valores previamente estipulados, independentemente dos impactos que possam ocasionar. Como procede então? Analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar. Dentre as opções que se apresentam, aquela que presumivelmente traz benefícios maiores à coletividade acaba implementada, ou seja, ganha legitimidade a ação que produz um bem maior (ao adotar o “mal necessário”) ou evita um mal maior (ao adotar o “mal menor”).

É assim que procede aquele pai que sopesa com muito cuidado qual das duas opções adotar – apoiar o aborto da filha ou rejeitá-lo? –, ainda que uma das escolhas seja mais arriscada, para depois, e somente então, tomar uma atitude.

---

*Em agosto de 2000, a Justiça inglesa teve de se haver com o caso de duas irmãs siamesas ligadas pela barriga: só uma delas tinha coração e pulmões, além do cérebro com desenvolvimento normal. A solução proposta pelos médicos foi a de sacrificar a mais fraca para salvar a outra. Os pais, católicos praticantes, vindos da ilha de Malta em busca de recursos médicos mais sofisticados, se opuseram à cirurgia, alegando que Deus deveria decidir o destino das meninas.*

*“Não podemos aceitar que uma de nossas crianças deva morrer para permitir que a outra viva”, disseram os pais em comunicado escrito. “Acreditamos que nenhuma das meninas deveria receber*

---

15. BLECHER, Nelson; ROSENBERG, Cynthia. Servido?. *Exame*, 1º de dezembro de 1999.

16. VEIGA FILHO, Lauro. Bestfoods decide manter a marca Arisco. *Gazeta Mercantil*, 9 de fevereiro de 2000.

*cuidados especiais. Temos fé em Deus e queremos deixar que e Ele decida o que deve acontecer com nossas filhas."*

*Um tribunal de primeira instância deu permissão para que os médicos operassem as meninas. Mas houve recurso. Mesmo assim, a Corte de Apelação decidiu, em setembro, que as gêmeas deveriam ser separadas.<sup>17</sup>*

Foi um embate entre os pais, inspirados pela teoria da convicção (a vida é um bem supremo), e os médicos do St. Mary's Hospital de Londres, orientados pela teoria da responsabilidade (sacrificar uma vida improvável para salvar uma vida possível). Esse desencontro acabou se transformando em uma batalha judicial vencida pelos médicos.

Vamos agora aprofundar a análise. De modo similar à teoria ética da convicção, duas vertentes expressam a teoria ética da responsabilidade:

1. A da finalidade determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas, desde que se oriente pela racionalidade universalista, e supõe que as devidas cautelas sejam tomadas, assim como todos os riscos sejam medidos. Sua máxima ordena: "evite um mal maior, custe o que for necessário". Assim, ganhariam as pessoas objetivamente possíveis, dada a bondade dos fins.
2. A utilitarista exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério da qualidade ou da eficácia) com a maior abrangência populacional (critério da quantidade ou da equidade). Sua máxima recomenda: "faça o máximo de bem para mais gente". Assim, ganharia o maior número possível de pessoas o máximo de bem possível.

Um caso real ocorreu em um hospital católico em Phoenix, Arizona:

---

*A irmã Mary McBride, que dirigia o hospital católico, autorizou um aborto de emergência para salvar a vida de uma mulher acometida de doença grave. Quando o bispo da região soube da decisão, determinou imediatamente a excomunhão da irmã.*

*O reverendo John Ehrich, responsável pela "ética médica" da diocese, justificou: "ela consentiu em matar uma criança não nascida". E prosseguiu: "De fato, em certas situações a mãe pode morrer com a criança. Mas – e é esta a perspectiva católica – você não pode fazer o mal para obter o bem. O fim não justifica os meios".*

*Todavia, o reverendo Thomas Doyle, um advogado canônico, disse que o caso indica a "enorme injustiça" da Igreja no modo como lida com os escândalos. Afinal, nenhum padre pedófilo foi excomungado.<sup>18</sup>*

---

De fato, pela vertente de princípio da ética da convicção os fins não justificam os meios, de modo que não se pode fazer o mal (abortar) para alcançar o bem (salvar a mãe). Não foi esse o raciocínio da irmã que dirigia o hospital e que convivia diuturnamente com dramas da espécie. Considerou que tentar salvar a vida da paciente acometida de doença grave é um fim universalista, ainda que à custa do feto. De forma que autorizar o aborto seria eticamente justificado.

---

17. SANTA CRUZ, Ana. Unidos ao nascer. *Veja*, 13 de setembro de 2000, e *O Estado de S. Paulo*, 7 de novembro de 2000.

18. Institute for Global Ethics. *Ethics Newslite*, 24 de maio de 2010.

Realizando uma análise custo-benefício, o aborto podia ser feito com segurança técnica e a mãe tinha boas chances de sobreviver, mas o feto morreria. Nesta operação, quais riscos estavam envolvidos? O de a paciente vir a morrer e o de a irmã ser excomungada. Mesmo assim, a diretora optou por autorizar o aborto de emergência para evitar danos maiores à paciente.

No presente caso as duas vertentes da teoria ética da responsabilidade se aplicam: mal menor para evitar um mal maior que seria a morte da paciente e a do feto (finalidade); ou mal necessário para salvar a vida da paciente (vertente utilitarista).

É interessante notar que ambas as vertentes partem do pressuposto de que os eventos desejados só ocorrerão se dadas decisões forem tomadas e se determinadas ações forem empreendidas. Assim, de maneira simétrica à teoria da convicção, sob o guarda-chuva da teoria da responsabilidade podem aninhar-se inúmeras morais históricas. Afinal, quantos bons propósitos podem interessar às coletividades inclusivas? Ou melhor: várias morais podem obedecer, sim, à lógica da análise de risco e, portanto, justificar o ônus dos efeitos produzidos pelas decisões tomadas.<sup>19</sup>

Porém, isso suscita uma questão crucial: o bem comum refere-se a quem? Às sociedades particulares ou à humanidade como um todo e ao futuro das gerações futuras? Porque interesses nacionais não são necessariamente equivalentes a interesses universalistas. De sorte que a resposta científica é clara: em última instância, o bem comum refere-se à universalidade das “comunalidades” e aos bens públicos universais. Ou seja, em cada situação concreta, é possível socorrer-se da razão ética ou da racionalidade universalista ao verificar se tal ou qual ação interessa a todos ou não, se tal ou qual ação prejudica alguém ou constitui uma “escolha de Sofia”, como veremos logo adiante.

Assim, ambas as teorias encontram na racionalidade universalista um denominador comum: as ações cometidas pelos praticantes da teoria ética da convicção decorrem imediatamente da aplicação de prescrições anteriormente definidas (princípios ou ideais); por sua vez, as ações cometidas pelos praticantes da teoria ética da responsabilidade decorrem da definição de fins universalistas (evitar o mal maior ou obter o bem maior) que implicam uma análise prévia e cuidadosa, em face da complexidade dos casos e ante a enormidade das decisões a serem tomadas.

As duas teorias éticas remetem então a tipos diferentes de referências – convicções ou prescrições *versus* fins ou propósitos – e configuram, de forma inconfundível, dois modos de decidir. Na teoria da convicção, os agentes se guiam por imperativos de consciência; na teoria da responsabilidade, eles se guiam por uma análise de riscos. Uns celebram o rito de suas injunções morais com minudente rigor; outros examinam os efeitos previsíveis que suas ações irão provocar e adotam o curso que lhes aponta os maiores benefícios possíveis em relação aos custos prováveis.

---

*No renomado Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FMUSP), há uma fila dupla ou “dupla entrada”: os pacientes particulares e de convênio enfrentam filas bem menores do que os pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), público e gratuito. Na radiologia, por exemplo, um paciente do SUS pode esperar quatro meses para fazer um exame de radiografia, enquanto um paciente de convênio leva poucos dias para conseguir o mesmo exame. A situação se repete para conseguir fazer uma ressonância magnética, exames laboratoriais, consultas e cirurgias.*

---

19. É preciso reconhecer que morais que obedecem a este figurino não são comuns (p. ex., a moral da parceria empresarial funciona com base na análise de riscos) e que a maior parte das morais tem feições dogmáticas e maniqueístas à moda da teoria da convicção (p. ex. a moral da integridade brasileira).

*O superintendente do hospital admite que haja fila dupla e discrepância nos prazos de atendimento, mas garante que os pacientes do SUS teriam um ganho ínfimo na redução do tempo de espera se houvesse a fila única. Em contrapartida, o hospital não teria como atrair pacientes particulares – são 4,8% do total dos pacientes, que respondem por 30% do faturamento –, o que prejudicaria a qualidade do atendimento. Contra essa política erguem-se vozes que qualificam a fila dupla como ilegal, uma vez que a Constituição estabelece a universalidade, a integralidade e a equidade do atendimento do SUS.<sup>20</sup>*

Confrontam-se aqui as duas teorias, ambas com posturas universalistas. Os hospitais universitários alegam que necessitam de mais recursos para poder operar a contento, por isso passaram a reservar parte do atendimento a pacientes particulares e conveniados. Quer dizer, adotaram o modelo de “dupla porta” inaugurado pelo Instituto do Coração do HC-FMUSP na década de 1970 para realizar mais eficientemente sua própria missão de atender pacientes gratuitamente. Os críticos dessa política, no entanto, consideram inconcebível que um serviço prestado pelo Estado atenda pessoas de forma diferente e discrimine os que podem pagar dos que não podem.<sup>21</sup> Do ponto de vista da teoria da convicção, ninguém está acima da lei, e a isonomia deveria prevalecer em quaisquer circunstâncias, principalmente no tocante a um hospital público: ou é público ou deixa de sê-lo. Do ponto de vista da teoria da responsabilidade, a discriminação se justifica, à medida que o atendimento pago compensa a escassez de recursos orçamentários à medida que aperfeiçoa e amplia o atendimento gratuito: pagam os que podem para melhor atender os que não podem.

Vê-se, então, que as duas teorias, embora orientadas pela racionalidade universalista, podem muitas vezes vir a divergir em suas conclusões.

## AS “ESCOLHAS DE SOFIA”

*O famoso romance A escolha de Sofia, de William Styron, conta que, durante a Segunda Guerra Mundial, a jovem e bela Sofia Zawistowska, católica, filha de um professor de direito e mãe de dois filhos, teve o marido e o pai mortos na Polônia invadida pelas tropas alemãs. Depois de ser flagrada traficando carne, foi mandada para o campo de concentração de Auschwitz com os dois filhos. Ocorre que, durante o processo de triagem a que estavam submetidos os recém-chegados, um oficial alemão se encantou com sua beleza.<sup>22</sup> Depois de perguntar-lhe se era comunista ou judia, e após ouvir duas trêmulas negativas, disse-lhe sem pestanejar que a achava bonita e queria dormir com ela. Em compensação, fez-lhe uma proposta atordoante, ainda que misericordiosa: se Sofia quisesse salvar a vida de uma das crianças, tinha de escolher qual delas não sobreviveria.*

*Dilacerada diante de tão hediondo dilema, Sofia afirmou repetidas vezes que não podia escolher. Até o momento em que o oficial, exasperado, mandou arrancar as duas crianças de seus braços. Em prantos e num grito de desespero, Sofia escolheu Eva de oito anos. Seu filho Jan e ela foram poupados.*

20. MATEOS, Simone Biehler. “Fila dupla” continua no HC de São Paulo. *O Estado de S. Paulo*, 29 de janeiro de 2000.

21. O juiz paulista que julgou a ação civil impetrada pelo Ministério Público assim se manifestou: “a diferenciação de atendimento entre os que pagam e os que não pagam pelo serviço constitui condição indispensável de subsistência do atendimento pago, que não fere o princípio constitucional da isonomia porque o critério de discriminação está plenamente justificado”. LAMBERT, Priscila; BIANCARELLI, Aureliano. Justiça aprova privilégio a paciente particular do HC” e “Jatene defende atendimento diferenciado”, *Folha de S. Paulo*, 15 de fevereiro de 2000.

22. A triagem nos campos obedecia a três critérios básicos: a) os aptos para o trabalho eram encaminhados para os barracões, destinados a uma sobrevivida incerta; b) os adequados para pesquisas médicas, a exemplo das crianças gêmeas, eram separados dos demais e submetidos a experiências atrozes e muitas vezes alucinadas; c) os “inúteis”, porque velhos, doentes ou muito debilitados, iam para as “duchas” (as câmaras de gás).

Se tivesse exercido a teoria da convicção, na sua vertente de princípio, Sofia recusaria a oferta que lhe foi feita nos seguintes termos: “ou as duas se salvam ou morrem os três” (ela incluída). E por quê? Porque vidas humanas são inegociáveis.

Há como lhes definir um preço? Duas valendo mais do que uma? A teoria ética da convicção não tolera especulação alguma a esse respeito.

Sofia escolheu: optou pelo menor dos males naquela precisa situação; fez uma análise de riscos. Esta é a chave de decifração da teoria da responsabilidade. Para muitos leitores, a opção de Sofia foi antiética; outros a veem como eticamente neutra, já que, refém de uma situação extrema, Sofia não tinha condições efetivas de escolher. Não é preciso tanto contorcimento mental: Sofia fez, sim, uma escolha – a de salvar a vida de um filho e a dela, ainda que ela fosse servir de escrava sexual. Em troca, sacrificou a filha.<sup>23</sup> Adotou a teoria ética da responsabilidade em sua vertente da finalidade: refletiu que, em vez de perder dois filhos, perderia um só; fez um cálculo quando ajuizou que a salvação de duas vidas, em troca de uma só, justificava a escolha; pensou cometer um mal menor para evitar um mal maior.

Ademais, imaginou provável que outros tantos milhares de irmãos de infortúnio seguiriam seu caminho se a alternativa lhes fosse apresentada. Ou seja, o fim era universalista, porque interessa a todos. Da mesma forma que se aceitam cirurgias invasivas (mal menor) ou da mesma forma que os médicos lidam com as doenças iatrogênicas (geradas pelos tratamentos e pelos hospitais): em face dos riscos inegáveis, faz algum sentido abrir mão dos instrumentos ou dos procedimentos disponíveis? Por que desistir e não enfrentar os males, uma vez que existem possibilidades reais de cura?

Em franco contraste, a teoria ética da convicção é absoluta, dogmática, iluminada pela pureza doutrinária de seus imperativos morais. As obrigações morais que ela inspira assumem feições incondicionais e unívocas. Sua máxima é “tudo ou nada” e seu modo de obrar encontra-se reproduzido em todas as morais ou sistemas normativos que a invocam. Qual é o mecanismo-chave? As distinções qualitativas, indissociavelmente opostas e articuladas: bom e mau, certo e errado, culpado e inocente, virtuoso e vicioso, fiel e infiel, amigo e inimigo, vida e morte, heróis e vilões. Inspirados por ela, os agentes fazem escolhas entre termos contraditórios, categorias dicotômicas, unidades irreconciliáveis, binômios maniqueístas. O exemplo mais banal consiste em proclamar aos quatro ventos “não existe meia gravidez!”. Nesta visão inteiriça, os alicerces do mundo são elementos discretos: inexistem meios-termos, zonas cinzentas, matizes. No tocante a Sofia, ela não poderia ter transigido com uma vida; Deus é quem decide quanto a isso ou, segundo os ateus, as circunstâncias o fariam.

Consumada a escolha, porém, o remorso corroe a Sofia do romance. Ela carregou sua angústia pela vida afora e acabou matando-se com cianureto de potássio. Ao final, no recôndito de sua consciência, parece ter vencido a teoria da convicção.

---

*Em Beslan, Ossétia do Norte (sudoeste da Rússia), Zalina Dzandarova embala Alan, de dois anos, enquanto o pequeno dorme. Ele é o filho que Zalina conseguiu salvar. Na verdade, escolheu salvar. É a imagem da outra filha, a pequena Alana, de seis anos, que atormenta a mãe; Alana agarrada a sua mão, chorando, enquanto Zalina saía da Escola Número 1 com Alan nos braços. Os guerrilheiros chechenos que mantinham centenas de reféns na escola permitiram a saída de 26 mulheres e crianças. Cerca de uma dezena de mulheres, como Zalina, teve permissão de sair com*

---

23. Cabe lembrar que o suicídio (a morte provocada) nunca deixou de ser uma escolha, haja vista o fato de que alguns prisioneiros dos campos de extermínio preferiram o suicídio à morte planejada que lhes era reservada.

*apenas um filho. Poucas vezes uma mãe é obrigada a escolher salvar um filho à custa de deixar outro para trás, provavelmente para morrer.*

*A tomada e a destruição da escola de Beslan chocaram um país aparentemente acostumado à guerra e seus horrores depois de muitos conflitos étnicos e territoriais que se seguiram ao desmembramento da antiga União Soviética. A imagem de crianças em idade escolar, cercadas por mulheres-bomba de véu e guerrilheiros mascarados, apavorou a Rússia. “Eles pegaram centenas de nossas crianças”, dizia a enorme manchete do jornal Izvestia. E eles pegaram Alana.*

*No dia 3 de setembro de 2004, forças de segurança russas tomaram a escola de assalto para tentar resgatar os reféns, mantidos sob a mira de armas e de bombas por terroristas que exigiam a saída das tropas russas da Tchetchênia. Mais de 1.200 pessoas – entre crianças, pais e professores – estavam em seu poder. Segundo o balanço oficial publicado após a operação, houve 366 mortos. Destes, 335 eram reféns (156 deles crianças), 31 sequestradores, além de 17 soldados e funcionários governamentais.<sup>24</sup>*

As “escolhas de Sofia” são dilemas dilacerantes porque impõem uma escolha entre ações indesejáveis, situações extremas em que as opções implicam graves concessões em troca de objetivos maiores. A despeito do horror que suscitam, não deixam de obter o endosso de muitos por seu caráter universalista.

---

*Uma “escolha de Sofia”, ocorrida em meados de 1999, recebeu grande atenção por parte da mídia norte-americana. Trata-se de uma mulher de 42 anos de idade que ganhou o direito de ter desligados os aparelhos que a mantinham viva. A condição foi a de colaborar com a Justiça do Estado da Flórida, nos Estados Unidos que, no caso, consistia em acusar a própria mãe de homicídio. Georgette Smith aceitou o acordo e testemunhou com a justificativa de que não podia mais “viver assim”.*

*A mãe, cega de um olho, atirou contra a filha depois de saber que seria internada em uma casa de idosos. Acertou o pescoço de Georgette com uma bala que rompeu sua espinha dorsal. Embora estivesse consciente e conseguisse falar com esforço, a filha havia perdido quase todos os movimentos do corpo e vinha sendo alimentada por meio de tubos. Após o depoimento a promotores públicos, o juiz determinou que os médicos retirassem o respirador artificial e Georgette morreu.*

*Há dois fatos singulares que merecem menção aqui: uma pessoa consciente apelar para a Justiça e ganhar o direito de não mais viver artificialmente (a filha) e alguém processado (a mãe) por ter ferido gravemente a filha numa tentativa desesperada de evitar a própria internação...<sup>25</sup>*

---

Quem deve decidir sobre a vida ou a morte? Exclusivamente Deus, como pensam muitos adeptos da teoria da convicção, ou, em certos casos, a opção pela morte seria o menor dos males, como afirmam outros tantos adeptos da teoria da responsabilidade? Neste último caso, poder-se-ia justificar o suicídio assistido, a eutanásia voluntária e até a aceleração da morte a partir do tratamento paliativo necessário.<sup>26</sup>

---

24. MURPHY, Kim. A escolha de Zalina. *Los Angeles Times*, publicado por *O Estado de S. Paulo*, 4 de setembro de 2004.

25. LINS DA SILVA, Carlos Eduardo. Americana acusa mãe para poder morrer. *Folha de S. Paulo*, 20 de maio de 1999.

26. O suicídio assistido ocorre quando uma pessoa ajuda outra a se matar e é permitido na Suíça até para estrangeiros não residentes, desde que o ajudante não seja remunerado nem receba herança. O suicídio assistido por médico é quando este receita uma droga letal ao paciente que a toma quando quiser. É legal na Bélgica, na Holanda e na Suíça e nos Estados americanos de Oregon, Washington e Montana. A eutanásia voluntária consiste na morte por uma injeção aplicada pelo médico a pedido do paciente, e está autorizada por Luxemburgo, Bélgica e Holanda, desde que para doentes terminais.

Na Holanda atual, a descriminação da eutanásia vale tanto para pessoas adultas como para crianças com mais de 12 anos. Autoriza as crianças portadoras de doenças incuráveis a solicitar uma morte assistida por médicos, desde que haja a concordância dos pais. Mas os médicos podem passar por cima do veto dos pais se acharem necessário, tendo em vista o estado e o sofrimento dos pacientes.

---

*Anna era doente demais para a vida. Nasceu com síndrome de Down e uma malformação do cérebro e da coluna vertebral. No lugar do palato havia uma fenda enorme. “Nem analgésicos potentes conseguiram atenuar a dor de nossa filha”, relata a mãe. Por isso, os pais tomaram uma das decisões mais difíceis de sua vida, quando a menina tinha apenas quatro semanas de idade. Eles pediram que sua filha fosse morta com a ajuda de medicamentos. Na Holanda, a morte induzida por médicos, a eutanásia, deixou de ser crime. No entanto, a lei só se aplica a pacientes terminais adultos e ela exclui crianças menores de 12 anos, consideradas incapazes de expressar sua vontade. Mas agora tudo indica que a legislação está prestes a permitir também a interrupção da vida de recém-nascidos sem esperança de cura para seus padecimentos.*

*“Anna teria sofrido cerca de 20 intervenções cirúrgicas apenas no primeiro ano de vida”, diz Eduard Verhagen, diretor do departamento de pediatria do Hospital Universitário Groningen, na Holanda. Vários especialistas avaliaram o estado do bebê e chegaram à conclusão de que as operações não mudariam o péssimo prognóstico. Os pais não suportavam a ideia de esperar durante semanas ou mesmo meses até a morte natural chegar. Eduard Verhagen, pais de três filhos, também achou desumano o prolongamento do sofrimento. Foi o próprio pediatra que, então, aplicou em Anna uma dose elevada de morfina e de um calmante, enquanto a mãe segurava a menina no colo, rodeada pelo pai, pelos avós, por uma enfermeira e por um sacerdote. Demorou apenas poucos minutos até que o coração do bebê deixasse de bater.*

*Pela legislação holandesa, Eduard Verhagen poderia ser processado por assassinato, porque a eutanásia só é livre de punição quando diz respeito a pessoas capazes de optar por ela conscientemente, o que não é o caso de um recém-nascido. No entanto, o diretor da pediatria, que também estudou direito, negociou há dois anos com a promotoria do Estado um acordo prevendo a aplicação de um protocolo com critérios rígidos para a eutanásia em outras situações que não as previstas em lei.*

*O chamado Protocolo de Groningen tem alta aprovação entre os pediatras. Todos os oito hospitais universitários holandeses aderiram a ele. O protocolo prevê cinco critérios para a eutanásia em crianças. Primeiro, o sofrimento é muito grave. Segundo, a sobrevivência é impossível por muito tempo. Terceiro, a chance de cura ou melhora da doença por meio de medicamentos ou cirurgias é inexistente. Quarto, os pais concordam com o diagnóstico e um médico independente reavalia o caso e chega à mesma conclusão. Por último, depois da morte da criança, os pais recebem acompanhamento psicológico. Felizmente, as situações em que se aplica a eutanásia por esses critérios são raríssimas, sendo que elas se apresentam muito mais como um dilema ético do que como um enigma médico.*

*A ideia de definir um protocolo da eutanásia neonatal acompanha Eduard Verhagen há anos, desde a ocasião em que ele não teve coragem de pôr fim ao sofrimento de um bebê cujos pais imploravam para que ele abreviasse a sua tenra e desumana existência. A criança nascera com uma forma severa de epidermólise congênita – má formação da pele, sem cura. Ao ser tocada, a pele se esfolava até que o corpo inteiro estivesse em carne viva. O bebê tomava morfina constantemente. Formavam-se cicatrizes tão grandes que em questão de semanas as articulações do bebê foram imobilizadas. Quase todos os pacientes que sobrevivem a esse martírio desenvolvem mais cedo ou mais tarde um câncer agressivo de pele. A criança que emocionou Verhagen morreu aos 6 meses, em casa, de pneumonia.*

*O pequeno paciente sofreu tempo demais ou a experiência das dores faz parte daquela zona miserável da condição humana? Pais e médicos respondem a essa pergunta de acordo com a sua formação cultural e religiosa. Uma pesquisa europeia mostra que metade dos pediatras italianos tentaria reanimar um prematuro até em casos extremos, mesmo que houvesse riscos enormes de ele se tornar um deficiente mental grave. Na Suíça ou na Holanda, menos de 5% dos médicos declararam fazer a mesma coisa que seus colegas italianos.<sup>27</sup>*

---

O embate entre dois modos eticamente orientados de tomar decisão fica claro: o médico pediatra que anteriormente havia obedecido à teoria da convicção (a convicção de que a vida é sagrada e está acima de quaisquer outros valores) converteu-se num ativista da teoria da responsabilidade (a realização do bem possível com os meios disponíveis, quer dizer, intervir e responder pelas consequências, caso for viável evitar um sofrimento que a ciência diagnóstica como inútil).

*Uma situação-limite foi vivida por Herbert de Souza, hemofílico e contaminado pelo vírus da Aids em uma transfusão de sangue. Em 1990, diante de uma grave crise de sobrevivência da organização não governamental que dirigia – a Associação Brasileira Interdisciplinar da Aids (Abia) –, Herbert de Souza (Betinho) fez apelo a um amigo que era membro da entidade. Desse apelo resultou uma contribuição de US\$40 mil feita por um bicheiro. O dinheiro destinava-se à compra de kits que permitissem detectar a presença do vírus da Aids no sangue a ser transfundido. Para Betinho, tratava-se de enfrentar uma epidemia que atingia o Brasil; um flagelo que matava seus amigos, seus irmãos e tantos outros que não tinham condição de saber do que morriam. Considerou legítimo o meio, avaliando a situação como de extrema necessidade.*

---

O caso vazou para a mídia anos depois e deflagrou uma celeuma nacional: o santo tinha pés de barro! Vozes se ergueram condenando a falta de escrúpulo de Betinho ao aceitar dinheiro sujo dos contraventores (afrontou a moral da integridade que a teoria ética da convicção inspira). Em seu apoio, acorreram muitos intelectuais, um dos quais reconheceu que as vidas salvas mereciam o pequeno sacrifício da moral (teoria ética da responsabilidade, vertente da finalidade). Com efeito, o que fez Betinho? Tomou partido diante de um quadro em que vidas se encontravam entregues ao descaso e ao mais cruel abandono.

*No fim da Segunda Guerra Mundial, um oficial alemão foi morto por guerrilheiros italianos na Itália Setentrional. O comandante das tropas ordenou a seus soldados que prendessem 20 civis em uma aldeia vizinha. Trazidos à sua presença, mandou executá-los.*

*Antes do fuzilamento, um dos soldados – piedoso e comprometido com os valores cristãos – assinalou ao comandante que havia desproporção entre um único oficial morto e 20 civis. O comandante refletiu e disse ao soldado: “está bem, escolha um deles e fuzile-o!”. Por razões de consciência, o soldado não ousou escolher. Logo depois, aqueles 20 civis foram fuzilados.*

*Mais de 50 anos mais tarde, este homem ainda sofria com a decisão que tomou, embora ela o eximisse de qualquer culpa. Mas se tivesse tido a coragem de escolher (e tivesse assumido o terrível fardo de ter matado um dos infelizes), 19 inocentes não teriam perdido a vida...<sup>28</sup>*

---

27. WÜSTHOF, Roberto. A terrível escolha. *Veja*, 16 de março de 2005.

28. LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 120.

O soldado alemão obedeceu à teoria ética da convicção que, como já vimos antes, confere conforto quanto às decisões tomadas sob sua égide. O que diria a teoria ética da responsabilidade? Mais vale matar um e poupar a vida dos outros 19, ainda que o soldado tivesse de carregar a pecha de ter cometido um assassinato por não fazer parte de um pelotão de fuzilamento. Ao invés de cometer um “mal necessário” para obter um bem maior, a omissão do soldado correspondeu à opção de quem se exime das consequências: ao não interferir, saiu de cena, deixou de ser agente, entregou os prisioneiros à sua sorte.

---

*Durante a Primeira Guerra Mundial, um soldado alemão desgarrou-se de sua patrulha e caiu em uma vala cheia de gás letal. Ao aspirar o gás, começou a soltar baba branca.*

*Em pânico, seus camaradas o viam sofrer. Um deles então gritou: “atire nele!”. Ninguém se atreveu. O oficial apontou a pistola, embora não conseguisse puxar o gatilho. Logo desistiu. Deu, então, ordem ao sargento para matar o infeliz. Este, aturdido, hesitou. Mas finalmente atirou...*

---

Decisão dramática, a exemplo dos animais que, irrecuperavelmente feridos, são sacrificados pelos próprios donos. Com qual fundamento? O de dar cabo a um sofrimento insano e inútil. A intervenção se impõe, ainda que à custa da perda do animal. Dos males o menor, sem dúvida, na clara aceitação da vertente da finalidade da teoria da responsabilidade.

Vejamos, agora, como são tomadas as decisões em ambas as teorias.

## OS DOIS MODOS DE TOMAR DECISÃO

---

A ética da convicção move os agentes pelo senso do dever e exacerba o cumprimento das prescrições. Eis algumas ilustrações: como mãe, preciso cuidar dos meus filhos e dedicar-me à família; como católico, tenho de obedecer aos dogmas da Igreja e à sua hierarquia; como cidadão, devo amar a minha pátria e defendê-la se for agredida; como empregado, é meu dever vestir a camisa da empresa; como motorista, sou obrigado a cumprir as regras do trânsito; como aluno, cabe-me respeitar os professores e seguir as normas da escola; como marquei um compromisso, não posso me atrasar; e assim por diante.

Imperativos de consciência guiam estritamente os comportamentos. Mas quais são as fontes das convicções? Revelações divinas, sagradas escrituras, ensinamentos de pastores ou dos mais velhos, tradições imemorais, crenças arraigadas, ideais ideológicos, credos organizacionais, conselhos de familiares ou de professores, exemplos de amigos. Em suma, certezas que não exigem explicações, preceitos que pessoas respeitadas avalizam. Todavia, vale ressaltar que não são deveres impostos como ocorre nas obrigações legais, mas deveres consentidos, já que decorrem de adesão voluntária. E mais ainda, cabe aqui extremo cuidado, pois se essas prescrições forem particularistas, cumpre ao agente insurgir-se contra elas para não se acumpliciar.

Numa comparação pontual, o que diria quem se orienta pela ética da responsabilidade? Como marquei um compromisso, vale a pena não me atrasar, caso contrário vou prejudicar a firma que me emprega e posso afetar minha carreira; como aluno, é razoável não perturbar as aulas, concentrar-me nos estudos e respeitar as regras vigentes, caso contrário atrapalharei os colegas e, por extensão, terei problemas; como motorista, é de interesse meu e dos demais motoristas que as regras de trânsito sejam obedecidas para evitar acidentes, não correr riscos de morte e permitir que todos possam circular em paz; como empregado, é importante me empenhar para não atrapalhar o trabalho dos outros, comprometer os resultados da firma, colocar em xeque minha promoção ou provocar minha demissão; como cidadão, faz sentido servir o país em que vivo, principalmente

se for invadido; como católico, é válido respeitar as orientações do clero para promover a glória de Deus e salvar a minha alma e a dos demais fiéis; como mãe, é sensato não descuidar dos meus familiares, porque isso lhes traz bem-estar e me torna feliz.

Fins ou análises de consequências moldam e conduzem à tomada de decisão. Em vez de agir simplesmente porque o agente deve, precisa, sente-se compelido ou tem o dever de fazer alguma coisa, ele acha importante, útil, sensato, válido, benéfico, vantajoso, inteligente fazer o que for necessário. Assim, não são obrigações que impulsionam os movimentos dos agentes sociais, mas resultados pretendidos ou previsíveis. E, novamente aqui, cabe passar previamente cada uma das ações pelo crivo do binômio classificatório particularismo *versus* universalismo.

Na teoria da responsabilidade, assumem-se riscos calculados, age-se com prudência e ao abrigo de uma série de precauções, porque, diferentemente da teoria da convicção, que opera com categorias binárias, administram-se incertezas. Bom exemplo é o dos remédios que são comercializados após exaustivas pesquisas e testes, mas que exigem prescrição precisa e dosagem certa. Com qual propósito? Reduzir a ocorrência de danos colaterais e assegurar as maiores probabilidades de cura do doente. Mesmo assim, os remédios não estão isentos de efeitos imprevistos. Outro bom exemplo é o dos empréstimos bancários: só se viabilizam após uma análise acurada e uma apresentação de sólidas garantias por parte do tomador. Para quê? Reduzir os riscos e aumentar as chances de adimplência. Mesmo assim, a inadimplência não é descartável. Ou ainda o exemplo das ultrapassagens nas rodovias – se não forem seguras, é suicídio –, o que significa: a) observar a sinalização horizontal (se houver a dupla faixa amarela, não se faz a manobra em função de condições presumivelmente inadequadas); b) certificar-se de que não há outros carros vindo em direção contrária; c) analisar o tamanho e a velocidade do veículo a ser ultrapassado; d) sinalizar para que quem vem atrás saiba que faremos a manobra; e, finalmente, e) acelerar de forma adequada. Mesmo assim, um buraco ou uma pedra mais adiante podem ocasionar a perda do controle do veículo. São as incertezas com as quais lida a teoria da responsabilidade.

Agora, vamos ver como se configura o processo decisório na teoria ética da convicção. Ele obedece a quatro etapas:

1. Formulação do problema (questão a resolver).
2. Aplicação de convicções universalistas (chave do processo).
3. Identificação dos meios opcionais com a adoção de soluções puras.<sup>29</sup>
4. Tomada de decisão que se conforma a deveres reconhecidos.

Em outras palavras, em face de um problema que exige posicionamento, faz-se um exame de consciência e tomam-se decisões que correspondem a convicções universalistas previamente estabelecidas. Na vertente de princípio da teoria, as ações são guiadas por princípios, quer dizer, os dilemas são resolvidos à luz de ditames morais ou de preceitos, com base em normas ou padrões universalistas de conduta moral. Na vertente da esperança da teoria, as ações são guiadas por ideais, quer dizer, as situações reais são enfrentadas à luz de uma causa nobre ou da aspiração à perfeição, com base em valores culturais ou orientações de base de caráter universalista.

No caso da Sofia do romance, ao contrário do que aconteceu, o processo teria sido assim:

- Primeira etapa: questão a resolver. Escolher ou não uma das crianças?
- Segunda etapa: qual convicção poderia nortear os passos em função de seu caráter universalista? Resposta: a vida humana é inegociável.

29. Escreveu Albert Camus de forma bastante incisiva: “Não são os fins que justificam os meios, mas os meios que justificam os fins”.

- Terceira etapa: quais meios estavam disponíveis nessa situação extrema? Dois meios se apresentavam: recusar-se a escolher e, neste caso, provavelmente as duas crianças iriam morrer; ou exigir, altivamente, que as duas vivam ou que ninguém viva (ela incluída), o que corresponde na prática a não escolher.
- Quarta etapa: qual decisão tomar? Definitivamente não escolher.

Em contrapartida, o processo decisório da teoria ética da responsabilidade se divide em sete etapas. Elas são:

1. Formulação do problema (questão a resolver).
2. Análise das circunstâncias, ou seja, estudo do contexto histórico e avaliação dos fatores condicionantes do evento.
3. Definição dos fins ou dos objetivos universalistas (chave do processo).
4. Identificação dos meios opcionais com a adoção de soluções seguras e eficazes.
5. Análise da relação custo-benefício em busca da eficiência.
6. Análise de riscos com a competente ponderação dos fatores.
7. Tomada de decisão com a adoção de salvaguardas para prevenir imperícias ou injustiças e escolha do melhor cenário universalista.

Posteriormente, no processo de implantação, cabe ainda avaliar a efetividade da decisão, porque: a) as consequências reais ocorrem num ambiente de incertezas; b) a legitimidade ética depende dos resultados positivos ou da eficácia das salvaguardas que forem acolhidas.<sup>30</sup> No caso de Sofia:

- Primeira etapa: o problema consistia em escolher uma das duas crianças se quisesse salvar uma delas.
- Segunda etapa: a análise das circunstâncias permite verificar que: a) as duas crianças tinham fortes possibilidades de serem mortas (foram arrancadas dos braços de Sofia); b) o oficial alemão se interessou por ela e lhe ofereceu a oportunidade de salvar uma das duas crianças.
- Terceira etapa: a definição dos fins conclui que salvar a vida de uma criança é um fim universalista.
- Quarta etapa: a identificação dos meios indica que a escolha, embora dolorosa, é factível, pois corresponde a um mal menor diante do mal maior que seria a morte das duas crianças.
- Quinta etapa: na análise da relação custo-benefício, se Sofia cumprir a vontade do oficial, uma criança morre (perda) e a outra vive (ganho).
- Sexta etapa: na análise dos riscos incorridos, o guarda já levou as duas crianças e, se mantiver a palavra, Sofia arcará com as consequências da escolha feita; em compensação, terá salvo uma criança da morte.
- Sétima etapa: na tomada de decisão, Sofia sacrifica a filha para salvar o filho.

Resta ainda a efetivação do acordo que abriga incertezas. Qual foi a ação? O oficial leva a menina e lhe devolve o menino. Quais foram as consequências reais? O filho foi salvo, mas morre mais tarde no campo de concentração e Sofia vive torturada com a decisão

30. Por exemplo, a invasão do Iraque em 2003 por decisão do governo norte-americano de George W. Bush, ignorando as resoluções do Conselho de Segurança da ONU, só poderia obter legitimidade ética se as razões alegadas fossem comprovadas, isto é, se tivessem sido descobertas as armas de destruição em massa. Caso isso tivesse ocorrido, Bush teria passado para a história como um herói da humanidade. No entanto, como a ameaça mortal não foi corroborada, o governo americano perdeu a autoridade moral e a guerra se transformou em areia movediça.

que tomou. O que conferiu, então, legitimidade ética à decisão? Naquelas circunstâncias, era o menor dos males.

Fica evidente que tomar decisões orientadas pela teoria ética da responsabilidade é uma dura tarefa: requer empenho e redobrada atenção, além de esconder uma terrível armadilha – a de confundir fins universalistas com casuísmos particularistas. Esta confusão pode resultar de uma análise deficiente, fruto do autoengano ou, pior, da má-fé. Nessas condições, corre-se o risco de cometer ações abusivas que simulam os argumentos da teoria da responsabilidade. Cai-se então na racionalização antiética, malandragem que acomete os oportunistas dos mais diferentes jaezes. O mesmo raciocínio, aliás, se aplica à teoria da convicção, quando deveres particularistas são confundidos, ingênua ou deliberadamente, com deveres universalistas.

Vejamos o caso da queima da palha de cana-de-açúcar.

---

*Ao lado de ecologistas que defendem o meio ambiente por uma questão de princípio e em nome das gerações futuras, uma vez que as queimadas emitem gases do efeito estufa, empobrecem o solo e matam animais silvestres (teoria da convicção), existem ecologistas de orientação utilitarista (teoria da responsabilidade) para quem a fumaça das queimadas deixa no ar um mar de fuligem que afeta a saúde da população e agride a camada de ozônio. Não traz, pois, o máximo de bem ao maior número, além de favorecer economicamente apenas uma minoria (plantadores e boias-frias). As duas teorias, aqui, confluem para a mesma posição.*

*Para muitos empresários, no entanto, a queimada aumenta a produtividade, garante baixo custo de produção, torna desnecessários os investimentos para uma colheita mecanizada (as colheitadeiras são caras) e gera efeitos multiplicadores sobre a economia. Os cortadores de cana, por sua vez, dizem que a queimada afugenta cobras e aranhas; limpa a plantação; facilita o corte de modo que permite uma produção de nove toneladas ao dia e, assim, assegura melhor remuneração, porque sem ela um cortador produziria apenas seis toneladas e ganharia um terço a menos. Alegam que a alternativa disponível implica o uso de colheitadeiras, o que reduziria drasticamente a força de trabalho, gerando desemprego. Portanto, ao beneficiar uma significativa categoria profissional no campo, além de seus empregadores, os fins são bons.*

---

Esses últimos argumentos parecem inspirados pela vertente da finalidade da teoria da responsabilidade. Nada mais enganoso, pois a quem interessa o corte manual da cana-de-açúcar e as queimadas? A alguns grupos, não à humanidade como um todo, nem às gerações futuras, para quem a preservação do planeta é vital. Enquanto alguns empresários e cortadores de cana olham para seus interesses específicos, ecologistas olham para os interesses gerais; enquanto uns pensam em termos de bem particularista (parcialismo), outros pensam em termos de bem comum (altruísmo imparcial, embora alguns interesses sejam sacrificados, a exemplo das desapropriações indispensáveis para a construção de equipamentos públicos).

A questão da queimada, porém, acabou superada pelos imperativos da competição internacional e pelas pressões políticas em prol de um meio ambiente sustentável. Aos poucos, a mecanização da colheita da cana-de-açúcar vem ganhando primazia com o beneplácito de empresários do agronegócio interessados em obter o selo ambiental que facilita a comercialização do etanol e o consumo do açúcar. A mistificação particularista, porém, gerou polêmicas durante longo tempo, sustentou disputas e atrasou a introdução de técnicas mais avançadas de produção que, entre outras vantagens, não dilapidam os recursos naturais.

Apliquemos agora de forma sistemática as teorias a situações concretas.

# O contraponto ético

*Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer.*

## APLICAÇÕES CORRENTES

Na leitura de Weber, a teoria ética da responsabilidade expressa, de forma típica, a “vocação do homem político”, à medida que cabe a alguém se opor ao mal pela força se não quiser ser responsável pelo seu triunfo. Isso implica dizer que há um preço a pagar para alcançar benefícios públicos. Eis algumas ilustrações de decisões tomadas à luz dessa teoria, no bojo de delicadas polêmicas éticas.

Em geral, estas polêmicas são deflagradas pelos adeptos da teoria da convicção, cuja hegemonia retórica é incontestada, mas, curiosamente, são também instigadas por interpretações particularistas que lançam o descrédito nas “decisões responsáveis”. Começaremos com a vertente da finalidade – a mais controversa – que consiste em escolher o mal menor para evitar um mal maior:

- Escolher um paciente entre outros a partir de critérios explícitos para ocupar a única vaga disponível na UTI, cientes de que os demais podem morrer (mal menor), ante a real possibilidade de que todos os pacientes que aguardam uma vaga venham a morrer (mal maior).
- Implantar o rodízio de veículos, que restringe a circulação para melhorar o trânsito, malgrado o transtorno ocasionado aos motoristas (mal menor), com o propósito de aliviar a enormidade dos congestionamentos e reduzir a poluição nas cidades (mal maior).
- Triar feridos em hospitais de campanha em função da escassez de recursos humanos e materiais, e, sobretudo, em função da urgência do atendimento, no intuito de salvar o maior número possível de soldados, sabendo que os demais podem morrer (mal menor), sem o que mais feridos morreriam (mal maior).
- Demitir funcionários para aliviar custos e tentar reequilibrar as finanças de empresa em situação crítica, cientes de que passarão por dificuldades (mal menor), sem o que uma falência provocaria a perda de todos os postos de trabalho e prejudicaria os demais públicos de interesse da empresa, a começar pela cadeia de fornecedores e prestadores de serviços (mal maior).
- Dar preferência ao atendimento de idosos, gestantes, portadores de deficiência e mulheres com crianças de colo, ainda que se desrespeite a ordem de chegada (mal menor), sob risco de aumentar as dificuldades e os desgastes físicos que essas pessoas sofrem em longas filas (mal maior).
- Negar na mídia a iminente desvalorização da moeda (ação de autoridade ministerial), mentira que pode ser desmascarada no dia seguinte quando da decretação de um pacote econômico (mal menor), no intuito de evitar especulações ao mercado lesivas ao bem comum (mal maior).

- Usar a “pílula do dia seguinte”, que dificulta a fecundação, ainda que haja contraindicações e efeitos colaterais (mal menor), em face da concepção de uma criança indesejada (mal maior).
- Escolher o paciente que terá o fígado transplantado por critérios médicos e não pela ordem de inscrição no programa de transplante (mal menor) para reduzir o quadro de falecimentos dos pacientes inscritos (mal maior).

Para os adeptos da teoria ética da convicção, tais decisões são aberrantes porque privilegiam alguns em detrimento de muitos ou, ao escolher fazer o mal, comprometem o bem que se quer. É também na escolha de “menor número” que reside o risco dos abusos particularistas. Com efeito, sem critérios definidos, objetivos, transparentes e consensuais, a vertente da finalidade pode ser facilmente desvirtuada. Pensemos apenas no exemplo de médicos de plantão, na UTI, dando preferência a parentes em detrimento de jovens em melhores condições de aproveitar o único leito disponível.

Daremos agora exemplos da vertente utilitarista que, em decorrência do princípio de fazer o máximo de bem para o maior número, consiste em cometer o mal necessário para obter o bem maior.

- Repassar dados de usuários (ação dos provedores de internet) aos órgãos competentes para que investiguem o terrorismo ou o crime organizado, embora essa providência invada a privacidade dos internautas (mal necessário), com o objetivo de obter informações valiosas para prevenir graves ameaças ao bem comum (bem maior).
- Colocar flúor na água potável, ainda que o processo não esteja imune a erros de dosagem e haja o risco de fluorose (mal necessário) para prevenir e reduzir a incidência de cáries dentárias na população (bem maior).
- Instituir a delação premiada com abrandamento da pena (mal necessário) para desvendar esquemas criminosos e seus participantes (bem maior).
- Adicionar iodo no sal, sendo que o excesso desse elemento pode causar tireoidite autoimune (mal necessário) com o propósito de impedir doenças como o bócio (“papo”) em adultos, o cretinismo em crianças e o hipotireoidismo, que causa fadiga crônica e deficiências no desenvolvimento neurológico (bem maior).
- Utilizar agrotóxicos e pesticidas na agricultura, cientes de seus impactos negativos sobre a saúde da população e sobre o meio ambiente (mal necessário) até que surjam tecnologias que permitam produzir alimentos em larga escala e que controlem as pragas (bem maior).
- Submeter-se à aplicação repetida de raios X, cuja radiação nociva é conhecida (mal necessário), sem o que seria impossível fazer um diagnóstico acurado das fraturas, dos tumores, do câncer e de doenças ósseas.
- Colocar conservantes nos alimentos enlatados apesar de seus efeitos nocivos (mal necessário) com o propósito de preservar os alimentos contra a deterioração no transporte e no armazenamento (bem maior).
- Abater reses infectadas pela doença da vaca louca e eliminar aves contaminadas pela gripe aviária, assumindo os prejuízos decorrentes (mal necessário), no intuito de conter as epidemias (bem maior).
- Usar fotocopiadoras, apesar da nocividade dos raios *laser* e do negro de fumo do toner (mal necessário) para conferir rapidez e eficiência aos processos administrativos (bem maior).
- Construir hidrelétricas que inundam áreas, deslocam moradores, afetam a fauna e a flora (mal necessário) para gerar energia limpa (bem maior).

- Usar reatores nucleares para gerar energia elétrica apesar do lixo nuclear, do risco de contaminação radioativa e dos acidentes (mal necessário),<sup>1</sup> a fim de obter energia sem emitir gases de efeito estufa vindos dos combustíveis fósseis e do carvão, e sem provocar chuva ácida ou destruição da camada de ozônio (bem maior).
- Aplicar a energia nuclear em diagnóstico e tratamento de inúmeras doenças (medicina); irradiar alimentos para conservar alimentos e produzir sementes (agricultura); verificar a qualidade de equipamentos e esterilizar materiais médicos e cirúrgicos (indústria); monitorar poluentes e identificar recursos aquíferos (meio ambiente), apesar dos riscos reais de contaminação (mal necessário), no intuito de alcançar ganhos de eficiência e produtividade (bem maior).
- Implantar o planejamento familiar com o uso de anticoncepcionais apesar de seus efeitos colaterais e da oposição de muitos grupos religiosos (mal necessário), a fim de permitir que casais tenham quantos filhos desejarem à luz das condições de que dispõem para cuidar deles adequadamente (bem maior).
- Tornar obrigatório o uso dos cintos de segurança e dos *airbags*, apesar do aumento dos custos dos veículos (mal necessário) a fim de reduzir o número de feridos e de mortos em acidentes sofridos por motoristas e passageiros (bem maior).
- Amputar membros gangrenados ou extirpar apêndices, amígdalas, tumores malignos de pele ou órgãos atacados pelo câncer (mal necessário) para salvar vidas (bem maior).
- Adotar políticas públicas compensatórias em que agentes sociais recebam tratamentos diferenciados (mulheres grávidas, idosos, crianças abandonadas ou de rua, portadores de deficiências físicas, aidéticos, desempregados, inválidos, dependentes de drogas, flagelados etc.), fazendo com que desiguais sejam tratados desigualmente (mal necessário) com o propósito de assisti-los em situações emergenciais e garantir-lhes a sobrevivência (bem maior).

Tais decisões levantam menos celeumas hoje em dia, embora também as suscitem, à medida que beneficiam o maior número possível de pessoas. Mesmo assim, alguns argumentam que “ou todos se beneficiam, ou ninguém se beneficia”. De fato, ao invés do contraponto “tudo ou nada” que a teoria ética da convicção preconiza, a teoria ética da responsabilidade opera nos limites do que seja objetivamente possível fazer.

É interessante verificar que muitas situações podem ser enquadradas em ambas as vertentes da teoria da responsabilidade, tanto a da finalidade como a utilitarista. A saber:

- Usar remédios, apesar dos efeitos colaterais e das reações adversas (mal menor ou mal necessário) com o propósito de evitar o agravamento de doença (mal maior) ou de curar-se de doença (bem maior).
- Vacinar em massa a população contra doenças infecciosas ou contagiosas<sup>2</sup> a despeito das resistências<sup>3</sup> e dos efeitos colaterais em pessoas alérgicas (mal menor ou mal necessário) com o propósito de prevenir a contaminação da população e os surtos epidêmicos (mal maior) ou a fim de manter a população saudável (bem maior).

1. Tais como os de *Three Mile Island* (Estados Unidos, 1979), *Chernobyl* (Ucrânia, 1986) e *Fukushima* (2011). Em contrapartida, empenhar-se diuturnamente em prevenir tais acidentes com medidas de proteção e em projetar usinas nucleares bem mais seguras.

2. Variola, febre amarela, poliomielite, difteria, tétano, coqueluche, sarampo, tuberculose, caxumba, rubéola, hepatite B etc.

3. Em 1904, a obrigatoriedade da vacina antivariólica, no Rio de Janeiro, deflagrou uma grande reação popular e serviu de pretexto para um levante da Escola Militar que pretendia depor o presidente Rodrigues Alves. A chamada Revolta da Vacina foi sufocada pela polícia com 30 mortos, 110 feridos e a deportação para o Acre de 461 revoltosos. Entre os oponentes, destaca-se Rui Barbosa, que disse ser uma violência introduzir no sangue um vírus condutor da morte e que o Estado não pode impor o suicídio aos inocentes.

- Praticar sem violência o “furto famélico” em estado de necessidade – matar a fome –, embora tal ato fira o direito de propriedade (mal menor ou mal necessário) com o propósito de evitar risco de morte (mal maior) ou salvar vidas (bem maior).
- Submeter-se a cirurgia invasiva quando não houver outro procedimento possível apesar dos riscos da anestesia e das infecções hospitalares (mal menor ou mal necessário) com o fim de resguardar-se contra graves complicações ou contra o risco de morte (mal maior) ou com o intuito de se recuperar (bem maior).
- Derrubar aviões intrusos e suspeitos que entram no espaço aéreo e se recusam a aterrissar, embora haja perda de vidas (mal menor ou mal necessário) diante dos riscos de ataque terrorista ou de contrabando de drogas e armas (mal maior) ou com o objetivo de garantir a segurança do país (bem maior).

Inúmeras questões éticas ainda permanecem em debate e, mesmo quando alguns países se posicionam favoravelmente a respeito, as críticas e os protestos persistem. Podem ser citados, entre outros, os casos da união civil entre homossexuais; a legalização do aborto; a eutanásia; a abolição da pena de morte; a delação premiada; as sementes geneticamente modificadas; as pesquisas com células-tronco embrionárias; a clonagem terapêutica; a identificação de doenças tardias em crianças por meio da análise do DNA; a ortotanásia ou o direito de o paciente morrer naturalmente, sem indução, com desligamento dos aparelhos; a proibição do fumo em locais fechados; a “tolerância zero” na ingestão de bebidas alcoólicas por motoristas; a descriminalização do consumo de drogas e até mesmo sua legalização etc.

Assim, ao se adotar a teoria da responsabilidade, realizam-se análises de risco, mapeiam-se circunstâncias, sopesam-se forças em jogo, perseguem-se objetivos consensuais e medem-se as consequências das decisões que serão tomadas. Em termos práticos, a teoria confere legitimidade à realização de interesses universalistas e depende da mobilização de apoios políticos para enfrentar as celeumas suscitadas. Prognostica os efeitos das decisões e os aprecia em termos dos riscos envolvidos: serão eles mais benéficos ou mais nocivos à população? Os ganhos superarão os malefícios eventuais e compensarão os custos? Por exemplo, discute-se muito hoje em dia a validade da circulação dos automóveis em cidades congestionadas e irrespiráveis. Ora, quantos motoristas se propõem a abrir mão de seus veículos? Está próximo o dia, todavia, em que os custos ambientais e sociais serão maiores do que a mobilidade individual (inviabilizada, aliás, pelos engarrafamentos permanentes). Medidas drásticas serão adotadas provavelmente para preservar o bem comum, não só em termos de substituição dos combustíveis fósseis por energias limpas, mas pela cobrança de pedágio ou até pela interdição do transporte individual em algumas áreas urbanas.

Em resumo, a teoria da responsabilidade orienta-se pelo reconhecimento de que certos males são necessários para alcançar o bem maior ou que é preciso realizar alguns sacrifícios para evitar um mal maior. Dito em outros termos: em circunstâncias muito precisas, e sob a égide da racionalidade universalista, determinados fins justificam os meios utilizados (não todos, mas muitos deles). E isso a despeito de a expressão “os fins justificam os meios” ter sido demonizada. Pois a crítica só se sustenta se os fins forem particularistas. Nesse sentido, a postura realista e pragmática da teoria da responsabilidade se opõe à postura idealista e purista da teoria da convicção, para a qual quem comete algum mal compromete o bem que se quer. Afinal de contas, há males que vêm para o bem. Para isso, basta um exemplo trivial: a dor não é um mal útil ao servir de alerta e ao induzir o agente a tomar uma atitude?

De fato, a teoria ética da convicção é uma teoria do dever, do absoluto, em que princípios ou ideais funcionam como obrigações unívocas, imperativos incondicionais que

não derivam, como na teoria da responsabilidade, de deliberações norteadas pelos resultados presumidos. Seus preceitos formam um sistema codificado de virtudes, definidas *a priori* e aceitas independentemente de qualquer experiência concreta. Mais ainda: determinam um leque de exigências que abstraem ou desconsideram tanto as circunstâncias quanto os efeitos das ações, de modo que somente a obediência às normas morais ou a transposição dos valores em prática legitima as ações e demarca a linha divisória que separa os virtuosos dos pecadores. Como conclusão, diremos que bastam a si mesmas na plenitude de sua verdade.<sup>4</sup>

Por exemplo, o militante imola-se em nome do ideal anarquista se necessário for, sacrifica-se para chegar à sociedade comunitária, aqui e agora, porque a revolução social exige a entrega total de seus filhos (vertente da esperança da teoria da convicção).<sup>5</sup> Outros ativistas, como os ambientalistas do Greenpeace, dedicam-se com extraordinário denodo a causas como a defesa da floresta amazônica, o combate à produção de alimentos transgênicos, a rejeição do uso da energia nuclear, a proteção de espécies ameaçadas de extinção etc.<sup>6</sup> O risco está em que as certezas absolutas ou os ideais absolutos pontificam acima do bem e do mal e, para se efetivar, descambam em violência sem freios.

Vejamos o caso exemplar de um homem de princípios, que nunca vacilou e que permaneceu inquebrantável diante das piores ameaças.

---

*Condenado à morte pela Assembleia Popular ateniense (ekklesia), Sócrates não se curvou nem fez concessões. Os ditames de sua consciência o levaram a não aceitar culpa nas acusações que lhe fizeram e que consistiam em não reconhecer os deuses do Estado, introduzir novas divindades e corromper a juventude. Apesar da praxe de poder fixar a própria pena após o veredicto, rejeitou a ideia do exílio ou do pagamento de multa. Preferiu a morte para não abdicar de suas convicções ou trair sua consciência, e, mesmo quando instado por seus amigos a fugir, manteve-se irredutível para não desrespeitar a lei.*

*“A única coisa que importa”, disse Sócrates, “é viver honestamente, sem cometer injustiças nem mesmo em retribuição a uma injustiça recebida”. Bebeu a cicuta, sublinhando a dupla fidelidade que o animava: a fidelidade a si mesmo e aos compromissos assumidos.”*

---

Na teoria da convicção, à moda de Immanuel Kant, sendo a veracidade um dever absoluto, não se admite mentir em circunstância alguma. Imaginemos um homem que estivesse escondendo um amigo na própria casa, porque perseguido. Ele não deveria mentir aos dois malfeitores que procuram o refugiado, ainda que isso viesse a custar a

---

4. Escreve Max Weber: “O partidário da ética da convicção não se sentirá ‘responsável’ senão pela necessidade de velar sobre a chama da pura doutrina a fim de que ela não se extinga; velar, por exemplo, sobre a chama que anima o protesto contra a injustiça social. Seus atos só podem e devem ter um valor exemplar, mas que, considerados do ponto de vista do objetivo eventual, são totalmente irracionais, só podem ter um único fim: reanimar perpetuamente a chama de sua convicção.” WEBER, Max. Op. cit., p. 173.

5. Lembremos que os anarquistas são libertários e antiestatistas, favoráveis à radicalização da democracia, e se opõem de forma antagônica aos comunistas e aos fascistas, embora sejam, como esses últimos, anticapitalistas. Ver do autor os capítulos referentes às ideologias políticas e econômicas em *Poder, cultura e ética...*, op. cit.

6. Ações de repercussão mundial foram as missões que seu navio realizou visando impedir a caça de baleias: em botes infláveis, seus militantes se colocavam entre o arpão e as baleias, dependuravam-se nos animais arpoados para que eles não fossem puxados para bordo ou mergulhavam no mar para bloquear o caminho dos caçadores.

7. PESSANHA, José Américo Motta (consultoria). Vida e obra. In: *Sócrates. Os Pensadores*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999, pp. 5-30.

vida ao amigo, pois é melhor faltar com a prudência do que faltar com seu dever, nem que seja para salvar um inocente ou a si mesmo.<sup>8</sup>

Nesse preciso exemplo, e de forma diametralmente oposta, a teoria da responsabilidade rotula a mentira como necessária em certas circunstâncias, abrindo espaço para o florescimento de um vasto leque de mentiras úteis – das piedosas às inocentes, das solidárias às cívicas –, porque indispensáveis para preservar ou alcançar o bem universalista. No caso apontado por Kant, a mentira solidária evitaria que um inocente fosse maltratado ou morto, ainda que o anfitrião corresse alguns riscos. Outro exemplo esclarecedor é o de um ministro da Fazenda entrevistado na véspera do lançamento de um pacote econômico: deveria ele corroborar os boatos que circulam na praça a respeito de iminente ação governamental, e ensejar a oportunidade a operadores de mercado lucrarem a expensas da população, ou deveria rechaçá-los com veemência como especulações a serviço de interesses escusos?<sup>9</sup>

Agora, para fustigar a dúvida de que ninguém, hoje em dia, adotaria as prescrições de Kant, basta citar o caso verdadeiro do programa *Twenty One* que o filme *Quiz Show*, dirigido por Robert Redford, retrata.

---

*Um professor universitário de literatura da Columbia University de Nova York, Charles van Doren, pertencente a uma família tradicional de intelectuais (a mãe era escritora e o pai professor da Universidade Columbia), confessou uma trama diante de uma subcomissão de investigação do Congresso.*

*De fato, recebia com antecedência as perguntas e ensaiava as respostas com os produtores de um programa de televisão, cujos chamariz e encanto eram os testes de conhecimento que os candidatos enfrentavam. Toda semana, os prêmios e as dificuldades cresciam, mantendo a audiência em estado de excitação. O jovem professor não era o único candidato a aderir à trapaça, como se soube logo depois.*

*Pressionado por um promotor, igualmente jovem e formado em Harvard, o professor não resistiu às cobranças da própria consciência moral. Incapaz de conviver com a mentira e o engodo, decidiu tudo revelar, em um tributo pago à inteireza apregoada pela teoria ética da convicção.*

*Isso destruiu sua carreira profissional: perdeu o programa que mantinha na rede de televisão NBC e no qual ganhava US\$50 mil por ano; foi demitido de sua cadeira de docente na universidade; e acabou discriminado e execrado por muitos. Os produtores do programa também sofreram dificuldades, enquanto a rede NBC safou-se de consequências negativas.*

---

Uma pergunta, então, reponta: embora haja cidadãos cuja consciência moral se sobrepõe aos próprios interesses, o que diria a teoria da responsabilidade a esse respeito? Ela diria que a astúcia e a falta de escrúpulos, tanto dos produtores do programa como do jovem professor e dos demais candidatos que se prestaram à fraude, não se justificam do ponto de vista ético. E por quê? Porque a fraude beneficiava algumas pessoas em detrimento de milhões de pessoas iludidas, manipuladas e logradas. Prevaleceu entre aqueles o parcialismo e não o consenso universalista que ambas as teorias éticas exigem. Fique claro, então, que a teoria da responsabilidade não é um vale-tudo nem faz tábua rasa dos valores universalistas. Só que os agentes, em vez de tomar decisões exclusivamente em função dos valores que os iluminam (como na teoria da convicção), tomam decisões

8. COMTE-SPONVILLE, André. *Pequeno tratado das grandes virtudes*, op. cit., p. 37.

9. O fato ocorreu no governo Sarney e envolveu o ministro Mailson da Nóbrega antes do lançamento do Plano Verão, em 1989.

em função das consequências que irão produzir sobre os demais agentes, sem deixar de respeitar valores ou de se nortear pelo bem universalista.

Imaginemos, contudo, como a teoria da responsabilidade abordaria a questão suscitada por Kant:

- Primeira etapa: qual é o problema? Dois marginais querem saber onde está meu amigo.
- Segunda etapa: quais as circunstâncias? Acolhi meu amigo porque pode ser agredido ou morto.
- Terceira etapa: quais os fins? Faz sentido não deixar que meu amigo seja atacado – é um fim universalista.
- Quarta etapa: quais os meios disponíveis? Vou mentir para despistar os marginais e dar tempo a meu amigo para chamar a polícia.
- Quinta etapa: qual é a relação custo-benefício? Embora eu possa ser agredido, vale a pena arriscar.
- Sexta etapa: quais os riscos incorridos? Se eu ganhar algum tempo com uma boa mentira, a polícia talvez chegue, mas é bem possível que eu vá sofrer na mão dos marginais.
- Sétima etapa: qual é a decisão? Minto com fervor, dando indicações plausíveis sobre o caminho que meu amigo pode ter seguido.

Consequências reais: os marginais me forçam a acompanhá-los na direção que indiquei, me ameaçam de início e depois me machucam ao verificar que não há traço de meu amigo. Justificação final: respondo pelas consequências do abrigo que dei e da mentira que contei.

Vejamos agora uma situação polêmica. Segundo a lógica da teoria da responsabilidade, o uso de cobaias animais é válido de forma controlada e sob condição de minimizar ao extremo quaisquer sofrimentos infligidos. Em nome do quê? Do bem-estar da humanidade. Desde que não se disponha de meios substitutos, tal uso é uma forma eficaz de testar novos remédios, terapias ou procedimentos médicos. É também o caso da fabricação de soro antiofídico: cavalos são inoculados com veneno de cobra para produzir anticorpos e são sangrados toda semana. Aliás, cobaias humanas são igualmente utilizadas em determinadas circunstâncias, com conhecimento explícito dos riscos envolvidos e após obter sua prévia aprovação.

À contraparte disso tudo, adeptos da teoria da convicção rejeitam *in limine* o uso de cobaias animais em nome de seus direitos como seres vivos, mesmo que isso prejudique o avanço da ciência ou a produção de remédios. Quanto ao uso de cobaias humanas, a reprovação é pior ainda, porque trata as pessoas como meios e não como fins em si mesmos (na linguagem de Kant), desrespeitando-as e ferindo sua dignidade humana.

Em um patamar totalmente diverso, em nome de uma pseudociência e graças às justificações morais conferidas por uma ideologia totalitária (justificação moral, não ética), perpetraram-se durante o século XX atrocidades inomináveis. Pesquisas duvidosas e cruéis foram realizadas por médicos nazistas comandados por Josef Mengele no campo de concentração de Auschwitz (era frequente deixar crianças morrerem de fome para estudar a morte natural).<sup>10</sup> Os japoneses, antes e durante a Segunda Guerra Mundial, infectaram

10. A revista alemã *Der Spiegel* publicou o depoimento de um médico nazista do campo de extermínio de Auschwitz (Hans Münch) que retrata, a um só tempo, o horror do holocausto e a ausência de remorsos. Disse o médico, felicitando-se: “Pude fazer com seres humanos experiências que, normalmente, só são possíveis com coelhos. Foi um trabalho importante para a ciência.” Ele inoculava malária nos prisioneiros. Aduziu com frieza: “Viver tranquilamente em um lugar onde são mortos centenas de milhares de seres humanos em câmaras de gás é algo a que a gente se acostuma muito rapidamente. Não me causou nenhum incômodo.” E qualificou com crueldade os judeus, suas principais vítimas: “Uma escória abominável. Eram a tal ponto treinados a serem servís que não se podia sequer qualificá-los como seres humanos.” MILLOT, Lorraine. “Médico nazista descreve morte em Auschwitz e nega remorso”. *Libération*, reproduzido pela *Folha de S. Paulo*, 7 de outubro de 1998.

prisioneiros chineses (homens, mulheres e crianças) com as bactérias causadoras da peste bubônica, antraz, febre tifoide e cólera, e, depois de doentes, os expunham a vivisseções sem anestesia. Na África do Sul, durante o regime racista (*apartheid*), houve tentativas de desenvolver micro-organismos manipulados em laboratório que esterilizassem a população negra, sem atingir os brancos. No Iraque dos anos 1990, milhares de prisioneiros curdos serviram de testes para armas químicas e bacteriológicas, tendo sido amarrados a estacas e alvejados com bombas recheadas de substâncias armazenadas em laboratórios, e foram despejadas armas químicas letais em aldeias do Curdistão que dizimaram toda a população.

O mais surpreendente é saber que garotos deficientes mentais haviam sido usados como cobaias humanas pelo governo dos Estados Unidos durante os anos 1940 e 1950, tendo recebido merenda de mingau de aveia contaminada com isótopos radiativos em sua própria escola estadual. Com qual propósito? Empenhadas na Guerra Fria e temendo uma guerra atômica, as Forças Armadas americanas queriam avaliar as consequências da radiação no organismo humano. Além do mais, em um processo sigiloso, cidades inteiras foram deliberadamente expostas aos efeitos da radiação! Estas revelações foram possíveis graças à abertura dos arquivos norte-americanos em 1994.<sup>11</sup>

Outras experiências norte-americanas vitimaram minorias étnicas: de 1932 a 1972, o Serviço de Saúde Pública dos Estados Unidos privou pacientes negros de tratamento, sem que soubessem, para poder observar os efeitos da sífilis no longo prazo – trata-se dos estudos do centro de saúde Tuskegee.<sup>12</sup> Índios navajos foram empregados, na década de 1950, em minas de urânio, então o principal combustível atômico, sem serem informados dos malefícios da radiação – em consequência, muitos morreram de câncer. Injeções de plutônio foram ministradas a pacientes em hospitais, sem que estes desconfiassem. Soldados foram enviados para locais de teste de bombas atômicas logo após as explosões.<sup>13</sup>

Todas essas abomináveis experiências não estão respaldadas pela teoria ética da responsabilidade, pois ficam óbvios os propósitos particularistas ou o desrespeito sistemático a minorias desprotegidas.

---

*Depois da Segunda Guerra Mundial, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos organizaram o recrutamento e a transferência para a Austrália de cientistas e especialistas em armas alemães, incluindo ex-nazistas e membros das SS, para trabalhar em projetos secretos na área da defesa.*

*Os motivos foram o desenvolvimento do potencial militar e o temor de que a União Soviética sequestrasse os especialistas se permanecessem na Alemanha. Dez deles haviam trabalhado para a companhia química alemã que inventou o gás Zyklon-B, usado para matar judeus em campos de concentração. Segundo o jornal Sydney Morning Herald, pelo menos 127 cientistas alemães foram contratados clandestinamente entre 1946 e 1951, e não foram investigados pelo Tribunal de Crimes de Guerra australiano.<sup>14</sup>*

---

11. O presidente Bill Clinton pediu desculpas públicas à nação por isso, em outubro de 1995.

12. Foram acompanhados 600 homens negros – 399 com sífilis e 201 sem a doença (o grupo de controle) na cidade de Macon (Alabama). O objetivo era saber como a sífilis evolui sem tratamento. Não foi dito a nenhum dos participantes que eles tinham a doença. Os voluntários recebiam acompanhamento médico periódico (inócuo), uma refeição no dia dos exames e pagamento das despesas com o funeral. Em 1947, foi descoberto um tratamento-padrão à base de penicilina e, mesmo assim, os doentes não foram tratados. Todas as organizações de saúde dos EUA receberam uma lista com o nome dos participantes para evitar que qualquer um deles recebesse o remédio. Em 1972, quando o estudo foi encerrado, havia apenas 74 participantes vivos. Em 1997, o presidente Bill Clinton fez outro pedido de desculpas formal em nome do governo americano pelo tratamento negado aos participantes. BUCHALLA, Anna Paula. “Agora com crianças”, *Veja*, 1º de dezembro de 2004.

13. SELIGMAN, Airtton. “Cobaias humanas”. Revista *Veja*, 28 de julho de 1999.

14. *O Estado de S. Paulo*, 18 de agosto de 1999.

No contexto da rivalidade entre as superpotências militares e, posteriormente, da Guerra Fria, tais decisões chegaram a encontrar legitimidade moral. Não teriam certamente legitimidade ética à luz da teoria da responsabilidade, porque não se trataria de cientistas cujo passado fosse isento de crimes de lesa-humanidade, nem se trataria de mobilizar esforços numa guerra humanitária. Estes especialistas mereciam um julgamento justo e não uma anistia incondicional.

Está claro que, do ponto de vista da humanidade, todos esses eventos não recebem o respaldo de nenhuma das duas teorias éticas. Na órbita jurídica, aliás, foi estabelecido em Haia, na Holanda, o Tribunal Penal Internacional (TPI) de caráter permanente, entidade autônoma vinculada à ONU. O tribunal começou a funcionar em 2002, com a adesão de 106 Estados-partes, e se destina a processar e julgar os responsáveis pelos mais graves delitos internacionais – os crimes de guerra, o genocídio e os crimes contra a humanidade. Até 2012, porém, Estados Unidos, China e Rússia foram alguns dos países que não ratificaram o Estatuto de Roma que instituiu o TPI.

Ainda que haja convergências pontuais entre as duas teorias éticas, francas oposições podem existir entre elas. Se roubar na teoria da convicção é absolutamente condenável (desde que aceite a honestidade como valor universal), para a teoria da responsabilidade o furto famélico em situação de calamidade pública ou no estado de necessidade é perfeitamente justificado. Se dizer a verdade pode ser considerado um valor relevante na primeira teoria, na segunda não deixa de ser adequado elogiar a sofrível comida que uma dona de casa nos oferece em um gesto hospitaleiro, nem deixa de ser aconselhável louvar o “bom aspecto” de um parente muito doente para melhorar seu ânimo. Isso significa que a teoria da responsabilidade confere endosso a ações que engendram um bem universalista.

Enquanto, por exemplo, muitas morais inspiradas pela teoria da convicção, censuram o ato de matar, porque isso fere um mandamento sagrado, a teoria da responsabilidade não hesita em validar a derrubada de um avião comercial sequestrado por fanáticos dispostos a lançar uma bomba química sobre uma metrópole ou a espatifar-se contra uma usina nuclear. Com base em qual argumento? O de que a preservação da vida de dezenas de milhares de pessoas justifica o sacrifício de centenas de passageiros. Assim, comete-se o menor dos males ou um mal necessário.

A teoria da convicção insurge-se contra isso, alegando que um mal não pode ser remédio para outro mal. Condenar um inocente para salvar a humanidade seria uma ignomínia para pensadores como Kant, Dostoievski, Bergson, Camus e Jankelevitch. A vida dos homens perderia o valor se a justiça desaparecesse.<sup>15</sup>

Eis aí um embate precioso entre as duas teorias, cujo impasse só pode ser superado politicamente – quem dispuser de maior cacife numa determinada conjuntura adotará o posicionamento ético que lhe convier –, pois ambas as posições são eticamente defensáveis, porquanto universalistas.

Todavia, embora homens-bomba possam invocar a teoria da convicção na sua vertente da esperança para realizar suas crenças religiosas – convencidos de que o martírio lhes abrirá a porta do paraíso –, não há legitimidade ética em seus atos. E por quê? Ainda que possam desfrutar da legitimidade moral que sua comunidade fundamentalista lhes confere, e apesar de serem celebrados como heróis indômitos, não deixam de propugnar interesses particularistas e não deixam, sobretudo, de ser objetivamente terroristas.

Vejam agora um caso interessante que nos permite comparar as diversas vertentes das duas teorias.

15. COMTE-SPONVILLE. Op. cit., pp. 70-71.

*A diretora de uma fundação que patrocina programas de arte em escolas públicas secundárias na periferia estava procurando um professor. Entre os vários currículos que chegaram às mãos da comissão de sete membros encarregada do processo de seleção, havia o de um renomado pintor regional. Este, aliás, não se fez de rogado e espalhou aos quatro ventos que era candidato. Em seu currículo constava que era doutor em história da arte – titulação, aliás, que não era requisito para a contratação. Ademais, dentre os vários concursos ganhos, brilhava um primeiro prêmio em Fortaleza.*

*A assistente da diretora procedeu às checagens rotineiras e descobriu com surpresa que, na universidade indicada, não havia menção à tese defendida. Quanto ao concurso, o pintor havia recebido menção honrosa e não obtido o prêmio maior. A diretora relatou o fato à comissão e chamou o pintor para se pronunciar.*

*Este alegou que não pôde completar seu doutorado porque teve de comparecer a inúmeras exposições e que a indicação em seu currículo saiu truncada, à medida que fez os cursos e obteve os créditos para o doutorado, embora não tivesse defendido a tese. Assim, feitas as contas, “ele se sentia doutor”. No tocante ao concurso, afirmou que um dos membros do júri era seu desafeto e que foi voz corrente na mostra que sua obra merecia o primeiro prêmio. Em seguida, o pintor explicou à comissão que ele foi um menino carente, fala a língua dos adolescentes a quem se destina o ensino, é altamente eficaz do ponto de vista didático e, por fim, que ficaria honrado em colaborar como voluntário numa ONG tão respeitada.*

*A comissão decidiu, então, analisar de forma desapaixonada as opções de que dispunha. Alguns argumentaram que a presença do pintor era desejável por ser capaz de gerar o máximo de benefícios para o maior número (vertente utilitarista da teoria da responsabilidade): todo mundo na comunidade sabia da candidatura dele e ansiava pelo seu sucesso; seu talento conferiria credibilidade ao programa e os alunos aprenderiam muito com um professor de seu gabarito. Era preciso ser realista, pensar nas consequências que adviriam se fosse recusada sua contratação e não conferir tanta importância a uma formalidade.*

*Outros, no entanto, fundados nas normas vigentes, insistiram que não se podia desconsiderar a infração cometida. Como aceitar a mentira cometida? Não importa quão talentoso fosse o pintor, a fraude era inaceitável. Não se podia transigir com as normas, era inaceitável admitir trapaça ou logro porque a conduta fidedigna do profissional é premissa inegociável (vertente de princípio da teoria da convicção). Ademais, caso a mídia descobrisse que o currículo continha uma falsidade e que a comissão passou por cima dele, isso não desacreditaria o programa todo?*

*Na votação, antes de a diretora se manifestar, houve empate de três a três. Ficou com ela o voto de Minerva. A diretora, então, lembrou os argumentos alinhados por colegas que advogaram que o pintor podia ser de grande valia para o ensino da arte e podia carrear prestígio ao programa (mal menor, vertente da finalidade da teoria da responsabilidade). Entretanto, ponderou que não podia ser leniente com a desonestidade moral. E por quê? Primeiro, porque o pintor não seria um bom formador de caráter; segundo, porque não era o tipo de exemplo que a fundação queria dar aos alunos. Definido o ideal que deveria inspirar o modelo de docentes desejado, a diretora votou contra a contratação (vertente da esperança da teoria da convicção).<sup>16</sup>*

Em quaisquer circunstâncias estava em risco a reputação da fundação. E isso é decisivo para uma entidade que vive de doações, porque a respeitabilidade constitui um patrimônio essencial no terceiro setor. Afinal, qualquer que fosse a decisão, o corpo diretivo teria

16. Adaptado de Me – *Is that Dr. or Mr. Craft? Dilemmas*, june/99, Institute for Global Ethics, [www.globalethics.org](http://www.globalethics.org).

de poder defendê-la publicamente, sem apelar para subterfúgios, falsear informações ou manter segredos.

Façamos agora a análise da decisão que acabou prevalecendo e que se inspirou na teoria da convicção:

- Primeira etapa: qual é o problema? Contratar ou não o pintor premiado.
- Segunda etapa: quais convicções aplicar? A conduta fidedigna é essencial do ponto de vista profissional (vertente de princípio); os alunos se miram no professor, cujas condutas servem de exemplos morais para eles (vertente da esperança).
- Terceira etapa: os meios disponíveis remetem às normas aplicáveis (o pintor mentiu e isso é inaceitável em quaisquer circunstâncias) ou remetem aos valores partilhados (o pintor não seria um exemplo moral para os alunos – ideal que a ONG cultiva).
- Quarta etapa: ambas as vertentes da teoria da convicção aconselham não contratar o pintor.

Vejamos como seria tomada a decisão pela teoria da responsabilidade:

- Primeira etapa: qual é o problema? Contratar ou não o pintor.
- Segunda etapa: quais são as circunstâncias? Ele cometeu um deslize moral; ser um professor doutor não é pré-requisito; é um artista premiado e competente.
- Terceira etapa: quais são os fins? Os programas levados a cabo pela entidade são socialmente valiosos; a fundação vive de doações e não pode comprometer sua reputação.
- Quarta etapa: quais são os meios disponíveis? Os professores devem ser tecnicamente bons (o pintor o é) e devem servir de exemplo para os alunos (não é o caso do pintor).
- Quinta etapa: qual é a relação custo-benefício? A fama do pintor poderia projetar a fundação e seu nome poderia arregimentar mais doadores; entretanto, e antes de mais nada, o deslize moral cometido deveria ser adequadamente administrado.
- Sexta etapa: quais os riscos incorridos? Se a conduta moral do pintor vazar para a mídia, a entidade põe em risco sua credibilidade e, portanto, sua própria existência (ressabiados, os doadores podem retrair-se ou desaparecer).
- Sétima etapa: qual é a decisão? É possível dar uma segunda chance a quem errou, isto é, perdoar, não absolver? Sim, mas desde que haja correção, emenda, arrependimento efetivo, mudança de comportamento, negação da reincidência; caso contrário, não se contrata. O pintor então pode ser contratado mediante claras exigências: assunção sincera do deslize moral, currículo corrigido, retratação pública com entrevista na mídia (com o fim de dispor de documentação comprobatória do arrependimento) e período de experiência com acompanhamento de seu desempenho docente.

Cabe sublinhar que as contrapartidas exigidas do pintor são absolutamente necessárias, sob risco de a fundação perder a indispensável credibilidade. Isso significaria pôr em xeque seu patrimônio mais precioso (a reputação) e comprometer todos os programas sociais que patrocina com recursos oriundos de doações da comunidade (a própria razão de ser da fundação). Ademais, na fase da implantação, é preciso monitorar os passos do pintor para ver se ele mantém conduta consonante com aquilo que foi acordado; caso contrário, deverá ser demitido.

Assim, a teoria da responsabilidade não pode ser invocada sem que sejam tomadas precauções competentes, porque não encampa quaisquer justificações nem deixa de

sopesar as implicações que estas embutem; não abre mão dos cuidados que justificam condutas eticamente orientadas. Caso contrário, descambaria para a mistificação particularista, perigo dos mais comuns. Em resumo: ao fazer uma análise estratégica da situação, a teoria da responsabilidade não é míope nem resvala para o pragmatismo exacerbado ou a racionalização antitética.

## AS DUAS MATRIZES TEÓRICAS

Nas duas teorias, é claro, fazem-se escolhas, porque em ambas a adesão a um curso de ação depende da “concepção de mundo” que os agentes têm. Mas, na teoria ética da convicção, não há aferição dos efeitos a serem gerados. Há, isso sim, aplicação de convicções universalistas, obediência a princípios, respeito àquilo que os valores morais, as normas morais ou os ideais determinam. Afinal, os agentes já dispõem de ordenações prévias e explícitas, em um movimento *prima facie* que independe de um exame completo da situação. E, uma vez que as escolhas derivam de pressupostos e são dedutivas, excluem-se desde logo avaliações, apreciações ou mensurações.

A ideia que passa a quem não compartilha da mesma orientação é que as decisões não são verdadeiras escolhas, à medida que derivam da conformidade a prescrições. Em termos práticos, porém, não há como deixar de vê-las como escolhas, pois é sempre possível aos agentes recuar ou optar por outro caminho. Em outras palavras, há obrigação de fazer e, de forma indissociável, liberdade para transgredir.

De maneira sensivelmente diversa, os adeptos da teoria ética da responsabilidade operam em dois grandes estágios: primeiramente refletem sobre os fatos e as condições presentes e, depois, deliberam. A legitimação das decisões calca-se em um pensamento indutivo. Ao elaborarem e ao distinguirem opções, os agentes detêm-se em uma delas após fazer uma avaliação dos efeitos previsíveis. As escolhas decorrem de um juízo não codificado, de uma compreensão do contexto histórico e de uma antecipação dos impactos que as ações irão provocar. São escolhas *ex post*, que derivam de uma cuidadosa reflexão: quais as vantagens e as desvantagens que cada escolha implica? Quais as possibilidades de alcançar objetivos universalistas? Quais os custos envolvidos? Quem se beneficia com isso e quem sai prejudicado?

Os agentes levam em conta as circunstâncias e as múltiplas opções que se oferecem, uma vez que assumem de antemão fins específicos ou medem as consequências de cada decisão porque, embora exista liberdade para fazer, há de forma inextricável uma responsabilidade pelo que se faz. Para eles, o mundo não está ordenado como em um breviário no qual se destaca o mal à contraluz do bem. Aceitam cometer um mal menor para evitar um mal maior ou enveredam pelo atalho do mal necessário para chegar ao bem maior. Tornam-se, então, reféns de mil dilemas. Debatem-se diante de incógnitas ao antecipar mentalmente resultados e ao enunciar hipóteses de trabalho. Equacionam riscos e acasos, captam as forças em jogo, imaginam estratégias alternativas, levam em conta o presente e o futuro e nem por isso lhes faltam princípios ou escrúpulos: a) na vertente do utilitarismo, procuram o máximo de bem possível para o maior número possível de pessoas; b) na vertente da finalidade, assumem os fins definidos como bons, porque universalistas, e procuram o máximo de bem possível para o número objetivamente possível de pessoas (que pode ser o menor número).<sup>17</sup>

17. Imaginemos dezenas de feridos em um acidente de trem. Quais deles serão evacuados pelas primeiras equipes de socorro, já que é preciso estabelecer uma sequência no atendimento? Os mais graves ou ao acaso quaisquer acidentados? Isso significa que uma evacuação responsável compatibiliza as condições de transporte com o estado clínico dos feridos.

A teoria ética da responsabilidade projeta no futuro seus desideratos e se torna uma teoria dos resultados presumidos. A validade de uma ação encontra-se na bondade dos fins almejados ou na antecipação de consequências benéficas, poupando grandes males à coletividade interessada. Não é uma teoria das boas intenções, das quais o inferno está cheio, pois: a) pretende alcançar metas factíveis; b) prioriza, a um só tempo, a eficácia dos resultados e a eficiência dos meios; c) alia posicionamento pragmático e postura universalista.

A teoria ética da convicção é uma teoria das certezas e dos imperativos categóricos, das ordenações incondicionais e das mentes perfiladas. Repousa no conforto das respostas acabadas e das verdades absolutas. É uma teoria convencional, disciplinada, formalista e incondicional, que se inspira em “valores eternos” e em verdades reveladas. Lembra de algum modo o misticismo religioso, à medida que as orientações pressupostas são percebidas como sagradas. É uma teoria saturada pela universalidade de sua profissão de fé, mas, como teoria científica, fica sujeita ao crivo da racionalidade universalista que interessa a todos.

A teoria ética da responsabilidade, por sua vez, é uma teoria das dúvidas ou das interrogações, uma teoria que: a) se subordina ao exame das circunstâncias e dos fatores condicionantes; b) enfrenta a vertigem das controvérsias e o desafio das soluções incertas; c) desemboca em prognósticos. É uma teoria situacional, aberta, cética e condicional, em busca do “horizonte possível” de cada época, moldada pelas análises de risco e precariamente estribada em certezas provisórias, sujeita à dinâmica dos costumes e do conhecimento. É uma teoria saturada pela historicidade de seu projeto, ainda que se submeta ao crivo da racionalidade universalista.

Com efeito, como já vimos anteriormente, o reconhecimento dos fatos morais depende de dois fatores: o avanço científico e a mudança dos padrões culturais. O hábito de fumar era considerado uma questão de preferência até poucas décadas atrás, ou seja, era eticamente neutro. Com as comprovações científicas do mal que causa, o hábito foi moralizado, passou a ser qualificado como eticamente negativo. O assédio sexual e o assédio moral, entretanto, só foram reconhecidos como eticamente negativos após haver mudança dos padrões culturais em função da entrada maciça de mulheres altamente escolarizadas no mercado de trabalho.

Assim, a teoria da convicção imbuí-se de princípios que se postulam como universais e anistóricos, confortada por sua pureza doutrinária; inspira os agentes a passar ao largo das implicações que suas decisões acarretam. A teoria da responsabilidade, diversamente, orienta os agentes a mergulhar na análise dos contextos históricos, das variáveis conjunturais, do fogo cruzado das forças em jogo; e condena os tomadores de decisão a responder pelas consequências que provocam.

Em resumo, desenha-se uma polarização entre a teoria ética da convicção, que corresponde a um idealismo purista – dogmático, lírico, dedutivo, maniqueísta, rígido, absoluto –, e a teoria ética da responsabilidade, que corresponde a um realismo pragmático – analítico, calculista, indutivo, pluralista, flexível, relativista. De forma metafórica, a primeira reflete o “reino dos céus”, espécie de essência sagrada, mística e transcendental, enquanto a segunda expressa o “reino dos homens”, de modo profano, mundano e secular.

Contrapõem-se, assim, a matriz da tradição e a matriz do risco, porque o juízo final de uma consiste em constatar se as ações correspondem fielmente às prescrições preestabelecidas, enquanto o juízo final da outra consiste em verificar a consistência existente entre os resultados pretendidos e os resultados alcançados.

As duas matrizes éticas configuram dois modos absolutamente distintos de tomar decisões, dois moldes que permitem distinguir e filiar os discursos morais. A teoria da

convicção conforma seus adeptos a um conjunto de obrigações e, ao mesmo tempo, os fortifica com as certezas que proclama. A teoria da responsabilidade convence seus adeptos com a lógica de suas razões e, ao mesmo tempo, os atordoa com as incertezas que maneja. Por isso mesmo, os riscos particularistas que ambas correm são diversos: na primeira, há sempre rondando o fantasma do fanatismo com suas caças às bruxas e seus autos de fé; na segunda, há sempre o perigo da conversão do ceticismo em cinismo, justificando o uso de meios cruéis para a consecução dos objetivos, ou legitimando a onipotência do arbítrio com seu desfile de abusos e horrores.

Resta ainda uma importante observação a fazer, relativa ao enfoque teórico adotado aqui: não é a subjetividade dos agentes que tem o condão de definir o que obedece a tal ou qual orientação ética, mas a análise objetiva que se submete à racionalidade universalista. A perspectiva, portanto, é a da razão ética que adota como referenciais a lógica da inclusão e os valores universalistas (aquilo que interessa a todos), nunca perdendo de vista a humanidade, o planeta e as gerações futuras que irão habitá-lo. Ou, dito de outra forma, adota por bússola o universalismo do bem comum e os legítimos interesses grupais e pessoais (bem restrito universalista). Não basta alguém imaginar uma norma como universalizável para que ela se torne ética; o juízo moral individual não possui a faculdade de outorgar “caráter ético” a decisões ou ações.

Em conclusão e em definitivo, as leis morais ou os ideais preconizados dos discursos morais que obedecem à lógica da teoria da convicção devem corresponder a deveres universalistas. De forma similar, os fins almejados ou as consequências presumidas dos discursos morais que obedecem à lógica da teoria da responsabilidade devem corresponder a fins universalistas. Assim, enquanto os padrões culturais partilhados pelas coletividades servem de régua e de esquadro à moralidade, a legitimidade ética deriva de uma análise científica que tem por norte a humanidade e as gerações futuras (o bem comum), sem perder de vista o altruísmo restrito dos grupos e o autointeresse dos indivíduos (bem universalista).

## A TEORIA DA DERROGAÇÃO

Vamos agora investigar as confluências ou as inter-relações entre as duas teorias. A rigidez maniqueísta da teoria ética da convicção, em tese, não dá guarida às razões de Estado ou à real *politik* que, em situações extremas, a teoria ética da responsabilidade justifica.<sup>18</sup> Todavia, quando o rigor deontológico da teoria da convicção é colocado em xeque, entra em jogo a chamada teoria da derrogação.

Essa capitula exceções e se encontra presente nos tratados de teologia moral para uso dos confessores, além de ser consolidada nos sistemas jurídicos (*lex specialis derogat generali*).<sup>19</sup> Com efeito, em circunstâncias excepcionais, e à própria sombra da teoria da convicção, exceções às normas morais são permitidas: matar em legítima defesa; não falar a verdade para um doente incurável; mentir a seus captores para acobertar companheiros e não revelar seus esconderijos (caso de revolucionário). Ou também, em estado de necessidade, a violação da ordem moral se justificaria, como nos casos do furto famélico, do

18. Gerais deveriam colocar em risco suas tropas revelando seus planos? Autoridades deveriam abrir o flanco à especulação divulgando antes da hora medidas econômicas de impacto? Empresas deveriam tornar públicos seus segredos de negócio? Delegados de polícia deveriam anunciar as pistas que vêm seguindo em investigações criminais? É claro que não, dirá a teoria da responsabilidade, para a qual esses sujeitos devem lançar mão de omissões, subterfúgios ou até de mentiras cívicas, uma vez que isso poderia acarretar imensos prejuízos públicos. A saber, respectivamente: massacre de tropas, ataques especulativos às finanças do País, destruição de negócios, fuga de suspeitos.

19. BOBBIO, Norberto. Op. cit., pp. 186-187.

confinamento de doentes contagiosos e da suspensão de direitos em estado de sítio.<sup>20</sup> E ainda, por fim, socorrendo-se da *extrema ratio* (extrema razão) de Estado: durante uma invasão estrangeira ou durante uma guerra civil provocada por terroristas, proceder a condenações ao exílio, confiscos, massacres e atos de força. Ora dirão: isso tudo não fere o modo dogmático de tomar decisão da teoria da convicção, ainda que de forma envergonhada? Não remete à teoria da responsabilidade?

Há outras situações em que os agentes se rendem ao realismo diante dos padrões culturais vigentes e que merecem registro. É quando se incorporam aos códigos profissionais deveres mais rígidos do que as exigências morais dominantes ou quando tais exigências são impostas aos membros de uma corporação (p. ex., não aceitar cortesias em circunstância alguma). Ou, ao contrário, quando os profissionais ficam isentos de deveres impraticáveis, como aquele de dizer a verdade (novamente o caso do médico diante do paciente que tem doença incurável). E isso para não falar do próprio exercício da política, que muitos consideram uma atividade amoral, enquanto outros o veem como algo que se opõe à moral comum. Afinal, ações moralmente reprováveis são empreendidas no âmbito político, porém requeridas pela natureza intrínseca da atividade.<sup>21</sup> Por exemplo, omitir informações para não causar pânico na população; não concordar com análises negativas sobre a situação econômica ou política para não desestimular investidores ou cidadãos e não contribuir para as profecias autorrealizáveis; não revelar os acertos de bastidores com parlamentares para obter a maioria necessária à aprovação de projetos de lei.

Mas voltemos à questão das derrogações: como analisá-las? Devemos convir que as exceções à regra e os estados de necessidade parecem realmente deslocar a teoria da convicção (fundada no rigor dos deveres) em direção à teoria da responsabilidade (fundada na razão dos fins). Em contrapartida, quando a teoria da responsabilidade normaliza decisões universalistas, ou quando padroniza decisões por meio de normas práticas, ela também parece se deslocar em direção à teoria da convicção. Detecta-se aí um duplo movimento: 1) as derrogações atropelam e desfiguram a essência maniqueísta da teoria da convicção, apelando para um modo de proceder mais afeito a uma corrente da teoria ética da responsabilidade chamada “utilitarista da norma”; e 2) a codificação de orientações, que decorre das análises da teoria da responsabilidade, acaba dispensando reflexões prévias e fixando diretrizes imperativas à moda da teoria da convicção.

Nessa altura, vale a pena esclarecer que a vertente utilitarista da teoria da responsabilidade abriga duas correntes:

- O utilitarismo da ação focaliza as consequências de cada ação singular e calcula a utilidade social dela (seu representante mais conspícuo é Jeremy Bentham).
- O utilitarismo da norma focaliza as consequências que a adoção generalizada de uma determinada norma geraria e calcula a utilidade social de aceitá-la ou de rejeitá-la (seu representante mais conspícuo é John Stuart Mill).

Assim, o utilitarismo da norma se contrapõe ao utilitarismo da ação por discordar de decisões que não possam ser transformadas em normas gerais, em padrões que interessem a todos os seres humanos, ou seja, em padrões universalistas. Ainda que se alegue que tais decisões sejam tomadas em prol da humanidade. Melhor dizendo, tendo em vista salvaguardar os direitos do menor número, o utilitarismo da norma aconselha a adotar um conjunto de impedimentos inflexíveis. Seria justificado o uso de 10 bebês como cobaias para descobrir a cura da síndrome da morte infantil repentina que mata 10 mil

20. São situações inevitáveis, não provocadas pelos agentes, como nas calamidades naturais.

21. BOBBIO, Norberto. Op. cit., pp. 176-194.

bebês por ano? O utilitarismo da ação responderá que sim; o utilitarismo da norma dirá que não, porque alerta que esse tipo de decisão não pode ser transformado em norma geral. Como converter o sacrifício de alguns em opção sistemática? Que tipo de sociedade seria esta em que tal orientação se tornasse regra? Ela ignoraria o direito à vida, tornaria as pessoas inseguras, instalaria um regime de medo.

O utilitarismo da norma propõe o “princípio do dano”: os agentes podem fazer tudo o que quiserem até o limite de não prejudicar outrem. Seria possível torturar um prisioneiro para obter informações que impediriam a matança de centenas de pessoas? O utilitarismo da norma dirá que não (um crime contra a humanidade não pode ser convertido em norma geral), enquanto o utilitarismo da ação e a vertente da finalidade dirão que sim, pois, apesar da barbárie representada pela tortura, centenas de vidas merecem ser preservadas.

Seria possível comer carne humana de defuntos em situação extrema de fome, como no caso do avião uruguaio que caiu nos Andes?<sup>22</sup> As duas correntes utilitaristas, assim como a vertente da finalidade, dirão que sim. Uma vez que não houve dano a ninguém (os passageiros estavam mortos) e que a vida de muitos dependia desse tipo de ato, é possível justificar a quebra do tabu da antropofagia.

Mais ainda: seria possível salvar um governante notável ferido a bala, que precisa de transplante de coração e pulmões, usando como doador um morador de rua que está sendo mantido vivo na UTI graças a aparelhos, e sabendo-se que não existem doadores disponíveis e compatíveis? O utilitarismo da ação e a vertente da finalidade dirão que sim; o utilitarismo da norma dirá que não. Os primeiros dirão que, havendo certeza médica de que o morador de rua irá morrer em pouco tempo, as consequências do transplante produzirão maior utilidade social ou o fim é benéfico. O segundo dirá que não se pode permitir que hospitais matem seus pacientes para doar órgãos, pois a confiança coletiva nos hospitais ficará minada se tal providência fosse convertida em norma. Em função disso tudo, há fundadas razões para questionar os fins advogados pelo utilitarismo da ação: seriam eles universalistas? Não estaríamos implantando uma espécie de totalitarismo moral em benefício do maior número?

Haveria confluência, então, entre a teoria da convicção e a corrente do utilitarismo da norma? Existem, sim, tentações para que se derive de um lado para o outro das duas teorias éticas. A clivagem entre elas, entretanto, não deve ficar apagada. E as razões para tal são simples. As derivações podem perfeitamente decorrer da teoria da convicção, se todas as exceções às regras forem clara e formalmente definidas, convertendo-se em um repertório de deveres a ser aplicado com rigor. De forma simétrica, as codificações procedidas pelos utilitaristas da norma podem perfeitamente sintonizar-se com a teoria da responsabilidade, caso: a) todas as reflexões que as fundamentam estejam clara e explicitamente definidas, permitindo sua revisão crítica; b) seja estabelecido, a exemplo das cláusulas pétreas constitucionais, um consenso em torno de quais impedimentos inapeláveis deverão ser observados nas tomadas de decisão.

É importante dizer ainda que quaisquer vertentes e correntes da teoria da responsabilidade exigem precauções, cautelas, garantias, senão para preservar os direitos do menor número, pelo menos para evitar imperícias ou injustiças e para minimizar os riscos incorridos. E mais: o critério último de avaliação continua sendo a consecução de

22. Trata-se da história dos 16 jovens uruguaio cujo avião caiu nos Andes em 1972. Esgotados os víveres, optaram pelo canibalismo e saciaram sua fome com a carne congelada dos 29 passageiros mortos. O fato vazou para a imprensa, após o seu resgate dois meses e meio depois. Entretanto, os jovens escaparam da estigmatização, pois a opinião pública internacional aceitou a quebra do tabu como um evento inelutável. Considerou que, em iguais circunstâncias, o grosso da humanidade contemporânea teria reagido da mesma forma.

resultados, em contraposição à coerência entre intenção e ação da teoria da convicção. Isso, contudo, não resolve a pendência crucial que consiste em saber se a maximização dos benefícios e a minimização dos malefícios para a coletividade passam ou não pelo respeito aos direitos de minorias. Sem uma definição precisa nesse sentido, ficará baralhada a linha divisória entre o que obedece à razão ética (universalista) e o que obedece à racionalização antiética (particularista).

Em outras palavras, a exemplo da democracia, freios e contrapesos são indispensáveis para evitar que quaisquer vertentes éticas se convertam em ferramentas justificadoras de decisões atroz. A história do século passado ensinou que as justificações morais, confundidas com legitimações éticas, tanto podem se transformar em embustes abusivos em mãos oportunistas quanto em armas letais em mãos totalitárias.

## AS VERTENTES TEÓRICAS NA PRÁTICA

---

Ainda para clarificar situações concretas a partir de decisões eticamente orientadas, podemos dizer que:

- O cidadão que considera a defesa da pátria um mandamento ou o conscrito que faz o serviço militar simplesmente porque assim exige a lei são respeitadores das normas morais e se escudam na teoria da convicção, vertente de princípio.<sup>23</sup>
- O cidadão que considera valioso dedicar-se a causas humanitárias ou o apóstolo que se imola por alguma causa meritória estriba-se na teoria da convicção, vertente da esperança.
- O comandante que, para salvar muitos de seus homens, sacrifica alguns soldados com o propósito de furar um cerco, faz um prognóstico sobre os riscos envolvidos, calcula perdas e ganhos e se respalda na teoria da responsabilidade, vertente da finalidade.
- O comandante que, para sustar a matança de civis e evitar o massacre de suas tropas, agita a bandeira branca da rendição, se inspira na teoria da responsabilidade, vertente utilitarista, na presunção de que seu ato trará consequências benéficas para o maior número.

---

*Em junho de 2008, no Zimbábue, o candidato opositorista à presidência Morgan Tsvangirai preferiu renunciar ao segundo turno das eleições, depois de haver vencido o primeiro turno contra Robert Mugabe. Este encabeça um regime corrupto, desde 1980, que se baseia na intimidação e na violência. Por que houve a renúncia então? Porque isso iria custar mais vidas humanas. De fato, a campanha de terror levada a efeito por milícias fiéis a Mugabe matou 80 ou mais opositores, feriu uns 10 mil e forçou mais de 200 mil pessoas a migrar.*

---

O líder da oposição preferiu se retirar de uma disputa que havia deixado de ser eleitoral. Evitou que mais aflições fossem causadas aos seus seguidores e, por extensão, à população colhida em meio ao conflito. Difícil decisão, sem dúvida, mas respaldada pela vertente utilitarista da teoria da responsabilidade.

Vamos verificar agora como as várias vertentes teóricas podem se aplicar simultaneamente em certas situações. Por exemplo, professores podem justificar seu magistério de

---

23. Notemos que a maior parte das guerras tem caráter nacional e, portanto, podem constituir práticas parciais se não forem guerras humanitárias, ou não forem reações de autodefesa contra agressões externas bem caracterizadas.

diferentes maneiras. Dirão que dão aula porque: a) devem cumprir as obrigações que cabem a quem abraçou a profissão (vertente de princípio); b) retribuem à sociedade o saber que adquiriram ao multiplicá-lo com uma dedicação que só se compara ao sacerdócio (vertente da esperança); c) pretendem se realizar como profissionais e necessitam ganhar a vida como quaisquer outros para sustentar a própria família (vertente da finalidade); d) consideram que o conhecimento faz a diferença no mundo de hoje e que, ao semeá-lo, preparam os jovens para o futuro (vertente utilitarista).

De forma similar, as voluntárias da Pastoral da Criança avaliam seu próprio trabalho com os seguintes comentários: a) nós nos dedicamos de corpo e alma, porque Jesus pregou a necessidade de amar uns aos outros (princípio); b) nossa fé e nosso exemplo missionário conferem novo sentido à vida das crianças e eleva a sua alma (esperança); c) nós nos empenhamos a fundo para combater a mortalidade infantil nas favelas (finalidade); d) nosso esforço melhora a qualidade de vida das crianças e contribui para o bem-estar da sociedade (utilitarista).

No caso do boicote internacional à África do Sul por causa da política racista (o *apartheid* vigorou de 1948 a 1990), pode-se dizer que: a) as empresas que obedientemente cumpriram o acordo, cerrando fileiras em torno de seu respectivo governo, se filiaram à vertente de princípio; b) as empresas que compartilhavam convicções antirracistas, tendo por ideal um mundo em que brancos e negros viveriam em igualdade de condições, agiram segundo a vertente da esperança; c) as empresas que estavam convencidas dos bons propósitos do boicote, além de visar melhorar sua reputação e ampliar seus negócios, se valeram da vertente da finalidade; d) as empresas que imaginaram ser sua responsabilidade histórica contribuir para um mundo sem discriminações, em que todos pudessem ter um lugar ao sol, inspiravam-se na vertente utilitarista (máximo de felicidade para o maior número).

---

*Em muitos anos de carreira, Carlos Ghosn já enfrentou várias crises e comandou viradas espetaculares. Mas nada se compara ao trabalho de reconstrução da Nissan. Em 1999, a montadora japonesa estava quase arruinada, mergulhada em dívidas de US\$ 19,4 bilhões. Não só a cultura do lucro deixara de ser levada a sério, como havia um péssimo controle dos custos.*

*A marca podia construir 2,4 milhões de carros no Japão. Mas só operava com 53% da capacidade. Dinheiro era queimado em 1.394 participações em outras empresas, inclusive concorrentes, como a Subaru. Funcionários eram promovidos por idade e não por mérito. Gerentes de fábrica não sabiam dizer quanto custava produzir um carro.*

*Quando Ghosn se instalou na mesa de seu escritório no bairro de Ginza, em Tóquio, encontrou uma empresa que necessitava de uma terapia de choque. “A recuperação precisa ser rápida e eficaz, mesmo que exija sacrifícios”, disse, um dia depois de anunciar o fechamento de cinco linhas de montagem e a demissão de 21 mil trabalhadores (14% do pessoal). Isso em um país em que os empregos eram considerados eternos. Ele afirmou que, se o plano de reestruturação falhasse, a situação seria bem pior, com o fim da empresa.<sup>24</sup>*

---

A grande questão que cabia responder no caso era se fazia ou não sentido demitir parte do pessoal. Pela teoria da convicção, o princípio da vitaliciedade dos empregos vigente no Japão vedava tal providência, de tal sorte que era preciso encontrar outras soluções para enfrentar a crise da Nissan. Ocorre que a companhia estava à beira da falência e o tempo urgia. Tentar recuperá-la constituía um fim universalista.

Pela teoria da responsabilidade, sacrificar parte do pessoal converteu-se em um mal menor diante do mal maior que seria o fechamento da empresa e a perda de centenas de milhares de empregos. Ademais, os efeitos em cascata que a falência de uma empresa do porte da Nissan acarretariam seriam tão desastrosos que impactariam a economia japonesa como um todo e teriam repercussões internacionais. Quais riscos estavam envolvidos? Fatores que podiam inviabilizar o programa de reestruturação tais como preconceitos e estereótipos arraigados, fortes interesses contrariados e tradições seculares. Apesar das resistências, Ghosn optou pela vertente da finalidade e foi responsável por uma verdadeira reviravolta nas relações trabalhistas japonesas.

Um caso interessante põe em jogo o universalismo da razão ética:

---

*Trata-se da denúncia do Unabomber (universities and airlines bomber) Theodore Kaczynski, feita por seu irmão David, em março de 1996. Crítico feroz da civilização tecnológica, o Unabomber matou três pessoas e feriu 23 em 16 atentados perpetrados ao longo de 18 anos (entre 1978 e 1995). Seu irmão, todavia, reconheceu todos os indícios divulgados pela mídia e denunciou Theodore, que foi preso.*

*A teoria da responsabilidade, na sua vertente utilitarista (fazer o máximo de bem para o maior número), prevaleceu sobre os laços de parentesco que tendem muitas vezes a assumir feições particularistas.*

---

No Brasil, o peso das relações pessoais é de tal ordem que implica uma solidariedade a toda prova (mesmo em casos em que há abusos por parte do parente ou do amigo), de maneira que a denúncia do Unabomber feita por seu irmão David não deixa de produzir certo constrangimento, ainda que racionalmente as pessoas entendam o gesto. Isso explica por que ninguém estranhou o fato de o pai de um estudante de medicina (que descarregou 40 tiros de sua submetralhadora sobre a plateia de um cinema do Shopping Morumbi em São Paulo, matando três pessoas e ferindo cinco) ter afirmado, com o semblante arrasado: “Nunca vou desprezar meu filho, estou com ele para o que der e vier, mesmo ele estando errado”.<sup>25</sup> Para nós, brasileiros, entende-se que o valor do amor paterno possa se sobrepor aos demais valores. Não é o bastante, no entanto, para conferir legitimidade ética.

---

*Em janeiro de 1998, as autoridades financeiras da Alemanha provocaram gritos generalizados de protesto ao sugerirem recompensas a quem informasse o nome de grandes sonegadores. Tais recompensas só seriam oferecidas “em caso de haver graves prejuízos para o Estado”, não sendo dadas a quem obtivesse informações de forma ilegal. Mas a Federação dos Contribuintes Alemães criticou a oferta, dizendo que esta reviveria a “cultura da denúncia” promovida pela Gestapo nazista e pela polícia secreta Stasi da antiga Alemanha Oriental. O Fisco estimou que a sonegação representava para o Estado alemão uma perda de arrecadação de US\$81,8 bilhões ao ano e que a economia informal correspondia a 15% do Produto Interno Bruto. “Não se pode mais zombar das pessoas honestas”, argumentou o porta-voz do Ministério das Finanças. Em réplica, o ministro das Finanças da Baviera disse: “O Estado de Direito não deve fazer o trabalho sujo de criminosos. Os fins não justificam os meios”.*

*Muitos reconhecem na Alemanha que a verdadeira causa da crescente evasão dos impostos é o oneroso sistema tributário, cujas alíquotas mais elevadas são punitivas. O fato é que a queda da*

---

25. ANTAR, Natalie; TALENTO, Biaggio; LEAL, Gláucia. Estou com meu filho para o que der e vier. *O Estado de S. Paulo*, 6 de novembro de 1999.

arrecação coincidiu com uma série de graves casos de sonegação de impostos. O mais notório foi o da condenação à prisão do pai da campeã de tênis Steffi Graf, em 1997, por não pagar milhões de marcos em impostos sobre os ganhos da filha. Para fugir do pesado ônus tributário em seu país, duas das estratégias usadas pelos alemães ricos consistiam em criar uma empresa “de fachada” na Holanda e abrir contas bancárias na Suíça.

Foi aí que um homem se ofereceu para vender às autoridades do Fisco uma lista que, segundo ele, continha os detalhes de 270 contas bancárias em Luxemburgo com US\$82 milhões de recursos não declarados. O desconhecido exigia uma recompensa de US\$272 mil. As autoridades das Finanças disseram que recompensas em dinheiro são uma forma legítima de obter informações em investigações do Fisco – bem como em outras investigações criminais.<sup>26</sup>

A exemplo dos programas de proteção às testemunhas e dos acordos feitos entre autoridades e delatores que implicam redução de penas (nos Estados Unidos, na Itália e no Brasil), o caso precedente advoga a ideia de que dos males, o menor, navegando nas águas da teoria da responsabilidade, vertente da finalidade, porque resgata recursos públicos e pune os sonegadores que prejudicam a coletividade.

No fim dos anos 1990, a Indústria de Conservas Gini esteve no centro do noticiário nacional brasileiro. O motivo foi o estado grave de uma estudante internada em Santos. Diagnóstico? Botulismo. Sete dias depois, a empresa recebeu um fax do Centro de Vigilância Sanitária (CVS) comunicando a interdição da venda dos palmitos Gini.

Segundo as autoridades sanitárias, a estudante teria contraído a doença ao comer palmito de um vidro que estava aberto na geladeira de sua casa e que continha a toxina botulínica. Outros três frascos do mesmo lote apresentaram alteração de pH, o que revelaria um processo de “produção inadequado, além de propiciar o desenvolvimento da bactéria que produz a toxina do botulismo” (afeta o sistema nervoso central e pode levar à morte). O comunicado foi enviado aos jornais e às redes de televisão.

“Fomos linchados publicamente”, disse Carlos Gini, dono da empresa. “Depois de 28 anos de trabalho árduo, vi o nome de minha empresa ser destruído por uma irresponsável” (referia-se à diretora do CVS). A Gini só conseguiu que o CVS permitisse as análises de contraprova 60 dias após a denúncia. O exame foi feito pelo Instituto Adolfo Lutz e resultou negativo. Em outras palavras, o risco de botulismo se restringia ao produto consumido pela estudante. Em função disso, o CVS liberou novamente a venda da marca Gini.

Nos dois meses seguintes ao episódio que levou à interdição do produto, as vendas, que eram de 100 toneladas de palmito por mês, caíram a zero. Após a liberação, e já em julho, as vendas atingiram 30% do nível normal, mas o prejuízo foi estimado em US\$1 milhão.

Daí para frente, a maior preocupação de Carlos Gini foi a de tentar recuperar a imagem da empresa. Uma de suas primeiras providências foi processar o Estado por danos morais. Considerou que a divulgação do resultado antes da realização do exame de contraprova foi precipitada. Especialistas ponderaram, entretanto, que o Estado não pode furtar-se a informar o resultado positivo de uma análise, e a razão é que o interesse social é maior que o interesse particular.

Em 1999, após suspeita envolvendo duas outras marcas, a Vigilância Sanitária passou a exigir uma instrução impressa na embalagem para que o conteúdo fosse fervido antes do consumo para

*matar a bactéria. Todas as indústrias de palmito sofreram prejuízos – as vendas caíram 40%. A solução foi criar uma Associação Nacional dos Fabricantes de Palmito, cujo objetivo foi o de preservar a imagem do produto com um selo de qualidade, minimizando com isso a comercialização do palmito de origem duvidosa.*<sup>27</sup>

*Isso não impediu que o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) avaliasse 32 marcas e encontrasse irregularidades nos produtos de nove dessas empresas, decorrentes de erros básicos na produção.*<sup>28</sup>

A Vigilância Sanitária argumentou com base na teoria da responsabilidade, vertente utilitarista – defender os interesses gerais acima de tudo –, embora pudesse simplesmente alegar que cumpriu com suas obrigações legais (teoria da convicção, vertente de princípio).<sup>29</sup>

Vejamos agora as falsas informações que uma empresa chega a prestar em circunstâncias bem peculiares.

---

*A Salty Potato Chip gastou um bom dinheiro em pesquisas à procura de uma batata chip light. Quando a empresa chegou perto de obter um produto de gosto adequado para o consumidor e que só teria uma caloria por unidade, deu-se conta de que a tecnologia poderia ser facilmente copiada se não fosse patenteada. Isso, sem dúvida, exigia um tempo que iria postergar o lançamento e obrigá-la a manter o sigilo sobre a matéria.*

*Acontece que, no dia em que o presidente da Salty estava dando uma entrevista coletiva sobre a reorganização da empresa, uma repórter quis saber sua opinião sobre o rumor que corria sobre pesquisas da Salty para produzir uma batata chip com baixas calorias.*

*Controlando sua surpresa, o presidente respondeu-lhe que o rumor era inteiramente falso e que a empresa não estava pesquisando de modo algum uma batata chip de baixa caloria. Afiançou-lhe ainda que a Salty duvidava que pudesse existir tal coisa.*<sup>30</sup>

---

Essa mentira poderia ser justificada pela vertente da finalidade: não colocar em risco a invenção e, portanto, os interesses da empresa, uma vez que não prejudica a sociedade (a não ser que se advogue a inadiável premência de introduzir batatas chips no mercado para preservar a saúde da população...). Restou, é claro, um problema a ser equacionado pelo presidente da Salty no lançamento do produto: afinal, por que mentiu? Como manter a credibilidade junto a seus clientes depois do que aconteceu? Somente a verdade poderia justificar sua atitude: dizer em claro e bom som que era imprescindível preservar o segredo industrial, sem o que inviabilizaria o negócio (uma providência aceita como legítima em qualquer quadrante).

---

27. WATANABE, Marta. Gini deve pedir indenização ao Estado. *Gazeta Mercantil*, 28 e 29 de maio de 1997; LOPES, Mikhail. O palmito que quase virou um abacaxi. *Revista Exame*, 30 de julho de 1997; SNIETIKOSKI, Luciane. Palmito suspeito – O retorno. *Revista Exame*, 14 de julho de 1999.

28. SCHEINBERG, Gabriela. Instituto reprova sete marcas de palmito. *O Estado de S. Paulo*, 24 de setembro de 1999.

29. Contudo, em maio de 2002, o Superior Tribunal de Justiça condenou o governo do Estado de São Paulo a indenizar a Gini por divulgar, sem provas, informações de contaminação de lotes de palmito. Reconheceu, assim, que uma pessoa jurídica pode sofrer dano moral. Um fato também merece ponderação: os desdobramentos do caso levaram a Gini a encerrar suas atividades, alegando que a reputação da empresa foi afetada de forma irreversível. CARDOSO, Henrique Paiva. São Paulo terá de indenizar a Gini. *Gazeta Mercantil*, 15 de maio de 2002.

30. Caso utilizado pelo Programa de Ética da Universidade de Wharton, colhido em Thomas W. Dunfee et al. *Business and Its Legal Environment*. Prentice Hall, e disponível na internet.

Muitas mentiras da espécie ocorrem na vida pública, como já tivemos oportunidade de anotar, quando um ministro da Fazenda desmente com veemência a flutuação do câmbio em substituição ao câmbio controlado. O mesmo se aplica aos ministros que detêm informações sensíveis sobre projetos governamentais e cuja divulgação poderia afetar o mercado ou o comportamento dos agentes econômicos, e quando autoridades silenciam, ou mentem, com respeito a assuntos que versam sobre segurança nacional.

Dependendo do foro, todavia, a mentira pode custar bastante caro, principalmente quando não está em jogo o bem comum. Imaginemos que se trate de um tribunal a quem se preste um falso testemunho. Se isso for descoberto, as consequências podem ser devastadoras – aqui as esferas moral e legal se cruzam.

---

*É o caso de Jonathan Aitken, ex-secretário do Tesouro no governo conservador britânico de John Major que, em junho de 1999, foi condenado a 18 meses de prisão por ter mentido no tribunal a respeito de quem pagou uma conta de US\$ 1,5 mil do Hotel Ritz, em Paris, durante uma permanência sigilosa. Aitken cuidava de contratos com o governo saudita. De fato, foi um empresário saudita e assessor da família real que pagou a conta e não, como afirmou Aitken, sua própria esposa. Esta, aliás, não esteve em Paris naquela data. O falso testemunho havia sido prestado em uma ação movida por Aitken em 1995, por injúria e difamação, contra o jornal The Guardian e contra uma emissora de televisão.*

*A certa altura do processo, o jornal ofereceu um acordo, em que cada um pagaria os honorários de seus respectivos advogados e não se falaria mais no assunto. Aitken desembolsaria £200 mil em uma fortuna avaliada em £3 milhões. Mas ele recusou e The Guardian acabou conseguindo provas contra ele. Aitken perdeu o processo, foi condenado à prisão, teve de conceder o divórcio à mulher e, para completar sua desgraça, foi à falência.<sup>31</sup>*

---

Por mero contraponto, não esqueçamos que no Brasil a legislação não exige que o réu diga a verdade, apenas as testemunhas têm obrigação de dizer a verdade após prestar compromisso de fazê-lo.

Capítulo correlato, mas igualmente sensível, diz respeito às “omissões competentes”. Já vimos que não faria sentido que gerais dessem publicidade aos planos militares, nem seria sensato que delegados de polícia comentassem investigações criminais em andamento, pondo em risco pistas valiosas. Estas omissões têm parentesco com o sigilo profissional dos profissionais liberais, o sigilo da fonte no caso da mídia, o segredo de confissão dos padres católicos, o segredo de Justiça dos magistrados, a confidencialidade das informações empresariais, em especial das informações privilegiadas que podem afetar o valor de mercado de uma empresa.

Tudo isso, naturalmente, nada tem a ver com as aberrações que moral oficial alguma ou teoria ética alguma justifica, tal como os casos referentes à corrupção endêmica que assola o Brasil.

---

*No dia de Tiradentes, em 2002, a rede Globo apresentou no Fantástico, seu tradicional programa de televisão de domingo à noite, um festival de propostas indecorosas feitas a um repórter disfarçado de secretário de Governo e Planejamento da Prefeitura de São Gonçalo (Estado do Rio de Janeiro). As conversas foram gravadas com uma câmera escondida.*

---

31. MASON, John. Ex-ministro britânico é condenado. *Financial Times*, reproduzido pela *Gazeta Mercantil*, 9 de junho de 1999; *Vêja*, 16 de junho de 1999.

*Um vereador da oposição, depois representado por um advogado, tentou se valer do falso secretário para extorquir o prefeito para deixar de atacá-lo na Câmara Municipal; um ex-presidente dessa mesma Câmara informou que todos os vereadores se beneficiavam de vantagens indevidas; um empresário propôs propina para administrar um estacionamento público; outros empresários ofereceram polpudas comissões para fornecer remédios e merenda escolar.*

O repúdio da opinião pública e a indignação popular foram unânimes. Vale dizer, a população não compactua com tamanhas falcatuas, ainda que retoricamente.

A morte de Sócrates o converteu em ícone da teoria da convicção, além de algumas falas emblemáticas: “Não devemos cometer injustiças contra os que as cometem contra nós”; “Jamais se devem cometer injustiças nem pagar o mal com o mal, seja lá o que for que nos tiverem feito”.<sup>32</sup> Ocorre que, no mesmo diálogo em que o filósofo cita a famosa fórmula “Conhece-te a ti mesmo”, inscrita no templo de Delfos, seus ensinamentos mostram o quão relativos são os valores e como ele próprio os insere no contexto histórico. A partir disso, Sócrates desemboca na defesa de uma dupla moral. Em síntese, diz o filósofo que, em relação aos amigos, não se pode agir usando a mentira, a impostura, os maus-tratos e a escravidão, porque seriam ações injustas, não haveria retidão. Em contrapartida, em relação aos inimigos, faz sentido escravizá-los, enganá-los, destruir e pilhar seus bens. Estas seriam ações justas. Ou seja, a partir da perspectiva de sua pólis, Sócrates definia o que entendia por justiça. No seio de sua comunidade deveria prevalecer uma orientação moral; além das fronteiras de sua cidade-Estado deveria prevalecer outra.

Mas não foi só isso. Sócrates disse ser justo que, vendo suas próprias tropas desanimadas, um general lhes anuncie falsamente a próxima chegada de auxílios para devolver-lhes a coragem; que os pais enganem a criança que precisa de remédio e não quer tomá-lo, impingindo-lhe o remédio mesclado com os alimentos; que se tome a arma das mãos de um amigo desesperado e propenso a atentar contra a própria vida.<sup>33</sup> Exceções da teoria da derrogação?

Essas discrepâncias inerentes ao pensamento socrático não são paradoxais e poderiam ser rastreadas em muitos outros pensadores e homens de ação. Em sua autobiografia, Gandhi escreveu que era forçoso admitir o discurso contraditório que consome o homem para conhecer a verdade. Ele mesmo se considerou um santo, um ditador esqualido e um rebelde masoquista. Reconheceu-se como o mesmo homem que fez juramento de castidade e gozou o prazer sexual no quarto ao lado onde seu pai agonizava; o mesmo homem que defendeu valores e costumes indianos e que, ao absorver profundamente as lições da política e da cultura ocidentais, promoveu alianças polêmicas com fascistas de todas as etnias.<sup>34</sup>

Os agentes sociais e as organizações em que atuam têm óbvias dificuldades para manter uma direção única ao longo de suas trajetórias históricas e tendem a oscilar de uma teoria ética à outra ou, ainda, da retidão moral aos abusos particularistas, em uma incoerência clássica que reflete contradições inerentes às suas próprias condições de existência. Pior: dependendo das circunstâncias, tendem a oscilar entre o comportamento estritamente responsável e o duvidoso. Max Weber já havia nos alertado quanto a isso quando escreveu que a ética “não é uma carruagem que se pode parar a seu bel-prazer para nela subir ou para dela descer segundo o caso”.<sup>35</sup> A lição serve para que se procure

32. Platão. Críton ou do dever. *Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, p. 108.

33. XENOFONTE. Ditos e feitos memoráveis de Sócrates. In: *Sócrates. Os Pensadores*. Op. cit., pp. 229-230.

34. GONÇALVES FILHO, Antonio. Gandhi mostra a face de um juiz implacável. *O Estado de S. Paulo*, 24 de outubro de 1999.

35. WEBER, Max. *Le Savant...*, op. cit., pp. 169-170.

manter congruência, adotando-se uma conduta universalista, seja qual for a teoria ética esposada, pois a vigilância da sociedade civil não perdoa as empresas que agem ao sabor de suas conveniências.

### EXERCÍCIO: O QUE FAZER?

---

Há um interessante exercício à disposição do leitor no site da Editora Elsevier e que versa sobre situações concretas (Anexo V). Cada uma delas apresenta quatro respostas possíveis, e todas exigem uma qualificação à luz da razão ética universalista – qual das duas teorias éticas se aplica? – ou da racionalização antiética particularista. Acompanhando, há um gabarito com comentários pertinentes.

### QUESTÕES PARA REFLEXÃO

---

1. W. Mark Felt, ex-vice-diretor do FBI, admitiu em maio de 2005 ser o “Garganta Profunda”, a fonte secreta que ajudou os repórteres Bob Woodward e Carl Bernstein do Washington Post a denunciar o escândalo Watergate (1972). Felt vazou informação confidencial, crente de que a Casa Branca estava tentando frustrar a investigação do FBI. Descumpriu seu dever de servidor público para que os abusos de poder praticados pela Casa Branca fossem coibidos. O presidente Richard Nixon renunciou em 8 de agosto de 1974 para evitar o *impeachment*. Assim sendo, Felt foi um traidor ou um herói? Ao mudar o rumo da história, agiu conforme qual teoria ética?
2. O deputado federal Roberto Jefferson, presidente do PTB, foi cassado em setembro de 2005 depois de trair seus próprios pares e denunciar a compra regular de votos de deputados para apoiar o governo Lula (cunhou a expressão “mensalão”, que entrou na história brasileira). Como qualificar sua conduta do ponto de vista moral (há alguma moral brasileira que aceite a deslealdade?) e do ponto de vista ético (há alguma teoria ética que dê guarida à denúncia feita?)
3. Um grupo de famílias armênias, em 1915, estava escondido em porão, porque soldados turcos avançavam em busca de inimigos em sua cidade quase deserta (a história registrou o genocídio de 1,5 milhão de armênios pelos turcos). As famílias mantinham um silêncio sepulcral enquanto as tropas se aproximavam. De repente, um bebê começou a chorar alto... O que fazer? Quais seriam as respostas e os fundamentos adotados pelas teorias éticas?
4. Diante de ameaças terroristas imprevisíveis – basta lembrar o ataque às torres gêmeas do World Trade Center de Nova York (11 de setembro de 2001), o atentado cometido nos trens de Madri (11 de março de 2004) e as explosões no metrô e num ônibus de Londres (7 de julho de 2005) – quanta liberdade estaríamos dispostos a sacrificar em nome da segurança? Como se posicionariam as duas teorias éticas?
5. “A” e “B” são vítimas de um desabamento. “A” tem uma perna esmagada e sofre muito; “B” tem um ferimento na coxa e sente dor. A equipe de socorro só dispõe de duas doses de morfina e somente duas doses aliviarão a dor de “A”. O que fazer?
6. Ambos foram resgatados. “A” vai perder a perna e pode perder um dedo do outro pé; “B” pode perder a perna se não for atendido. Só há recursos médicos para um único paciente. O que fazer, sobretudo, tendo em vista o pensamento de Montesquieu, que afirmou que “a verdadeira igualdade consiste em tratar de forma desigual os desiguais”?

# Dilemas éticos de base

10

*Há poucas situações – se houver alguma – em que toda a verdade, e toda a justiça, e todos os anjos se encontram de um lado só.*

Henry Clay

## O DILEMA DOS VALORES

---

Em 1989, motivada pelo acidente ocorrido com o petroleiro Exxon Valdez, no Alasca – vazamento que causou um dos piores acidentes ecológicos da história e que teve no capitão do navio, embriagado, um dos principais responsáveis –, a empresa norte-americana Exxon Corporation decidiu aplicar um exame de drogas e álcool a seus funcionários. Todas as filiais da empresa pelo mundo afora tiveram de instituir o teste, com a recomendação de que fossem respeitadas as normas legais de cada país. Afinal de contas, a legislação diferenciada poderia gerar dúvidas quanto à sua aplicação prática. Acontece que, na maior parte dos países, a legislação vigente mostrou ser absolutamente favorável à adoção.

A decisão teve por objetivos assegurar um ambiente de trabalho livre de drogas e garantir a qualidade de vida dos funcionários. Enfrentou resistências, principalmente quanto à acusação de invasão de privacidade. A seguir, a Exxon estendeu essa política às empresas contratadas – transportadoras, empresas de segurança e de construção. Submeteu seus próprios empregados a testes aleatórios e aplicou o exame a todos os candidatos a emprego. Os indicadores mostram que a prevenção funcionou como fator inibidor e que o ambiente de trabalho ficou livre das drogas.<sup>1</sup>

Há amplo consenso em torno da ideia de que as empresas devam exigir tal procedimento dos funcionários envolvidos em atividades de risco (motoristas, operadores de máquinas, vigilantes armados etc.), a fim de que não estejam sob efeito de substâncias psicoativas, pois estas produzem alterações no funcionamento cerebral e comprometem o desempenho profissional. Entretanto, os críticos da aplicação de testes para detectar drogas consideram que os resultados podem ser enganosos. Além de invadir a privacidade dos funcionários, conferem uma falsa imagem de competência ao empregador, sem diminuir efetivamente os prejuízos para a sociedade. Argumentam que um resultado de exame laboratorial não implica a existência de dependência química nem evidencia o uso sistemático de drogas. Em consequência, tachar uma pessoa como incapaz de exercer determinada atividade por causa de um resultado positivo acaba sendo injusto.<sup>2</sup>

O que fazer então? Respeitar a privacidade dos funcionários, evitando a qualquer custo lhes causar algum constrangimento, ou procurar estabelecer um ambiente de trabalho livre de substâncias psicoativas? Nesta mesma linha, os valores da privacidade e da segurança no trabalho podem entrar em choque, caso um dirigente decida aplicar testes de Aids aos empregados. Para alguns, a discriminação e a violação da dignidade das pessoas são inaceitáveis; para outros, a prevenção é a melhor maneira de evitar uma contaminação que ponha em risco a saúde do quadro funcional.

---

1. LUCENA, Carlos. É importante cuidar da vida das pessoas. *Folha de S. Paulo*, 15 de janeiro de 2000.

2. XAVIER DE SILVEIRA, Dartiu. Teste pode causar injustiça. *Folha de S. Paulo*, 15 de janeiro de 2000.

Esses casos contribuem para mostrar que a teoria da convicção convive com um dilema congênito, justamente em função de seus pressupostos axiológicos: como estabelecer uma hierarquia entre os princípios? Ou entre os ideais? De maneira mais direta: como definir precedências em tábuas de valores? Em termos práticos, muitos adeptos dessa teoria ética consideram os valores como verdadeiros filhos: cada um é único. Seria possível sacrificar um para salvar o outro? Por exemplo, o que mais importa: a justiça social ou o respeito à propriedade privada? A gratidão por favores recebidos de um superior ou a justiça para com um colega que está sendo prejudicado por esse mesmo superior? A verdade ou a lealdade filial? A fidelidade às convicções ou a sobrevivência física? O compromisso de saldar uma dívida ou a caridade para com uma família esfomeada? O socorro humanitário a um povo que está sofrendo um processo de limpeza étnica (caso dos muçulmanos bósnios e dos croatas expulsos ou exterminados pelos sérvios em 1995 e dos albaneses de Kosovo em 1999) ou o respeito à soberania de um Estado legalmente reconhecido pela comunidade internacional (a Iugoslávia)? Ou seja, haveria precedência dos direitos humanos em relação aos direitos das nações?

Nos dois casos, houve a intervenção da Otan para dar um basta às perseguições sofridas pelos não sérvios em nome de princípios humanitários. De forma similar, 21 países enviaram tropas ao Timor Leste em 1999 depois de a maioria da população ter votado pela independência e depois de ter sofrido represálias sangrentas por parte de milicianos favoráveis à Indonésia.

O secretário-geral da ONU, Kofi Annan, disse, na abertura da 54ª Assembleia Geral da organização, que os países não devem contar com sua soberania nacional para protegê-los contra uma intervenção internacional que vise interromper flagrantes abusos de direitos humanos. O presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, endossou a fala e, embora tenha advogado que a ONU assumira um papel mais ativo, foi além: afirmou que a intervenção não precisaria necessariamente ser promovida pela ONU, mas poderia ser realizada por organizações regionais. Por sua vez, opondo-se à postura intervencionista, o chanceler russo defendeu a tese da soberania nacional em consonância com seu colega chinês. Posteriormente, o papa João Paulo II declarou-se a favor de intervenções humanitárias quando as populações civis forem afetadas por conflitos internos de seus países, e afirmou que a ingerência poderia passar por cima das soberanias nacionais.<sup>3</sup>

Vejam os outros contrapontos entre valores. O que mais vale: uma ampla liberdade de expressão (inclusive o direito de divulgar textos sobre como fabricar armas químicas) ou o policiamento das consciências para prevenir atentados contra a vida? Foi esse o problema criado pela editora norte-americana Loompanics Unlimited, que publicou uma série de títulos sobre “como fazer”, dedicados a temas como *Caçando humanos – Enciclopédia de serial killers modernos*, *Manual do envenenador*, *Fazendo com que o crime compense*, obras que ofereciam conselhos práticos aos candidatos a fora da lei e ensinando a matar, roubar, trapacear e mentir. O que poderia derivar disso tudo?

---

*A editora Paladin Press of Boulder vendeu mais de 10 mil exemplares do livro Matador: Manual técnico para executores independentes, que fornece instruções eficazes para matar pessoas e sumir com o corpo.*

---

3. “(...) os crimes contra a humanidade não podem ser considerados assuntos internos. (...) Quando a população civil corre perigo de sucumbir ante o ataque de um agressor injusto e os esforços da política e de instrumentos de defesa não têm resultado, é legítimo, e inclusive obrigatório, recorrer a iniciativas concretas para desarmar o agressor.” *Folha de S. Paulo*, 14 de dezembro de 1999.

*Em 1993, um homem de Maryland contratou um assassino para matar sua mulher, seu filho portador de deficiência e a empregada. A polícia encontrou o livro Matador na casa do assassino e uma investigação mostrou que ele seguiu o manual. A editora acabou aceitando a responsabilidade financeira pelo triplo assassinato cometido pelo leitor, em maio de 1999.<sup>4</sup>*

---

Qual desses valores tem maior peso relativo: a liberdade de expressão ou o direito à privacidade (principalmente quando combinado com o respeito à intimidade)? Uma resposta possível consistiria em traçar uma clara fronteira entre o interesse privado e o interesse público. O direito à privacidade cessaria quando a ação praticada tivesse relevância pública. Seria o caso dos governantes, à medida que aspectos de sua vida privada pudessem afetar o interesse público – somente, então, seriam esses divulgados, mas não se aplicaria às celebridades (cuja intimidade é tão abusivamente devassada pela curiosidade de parte da população), porque as relações privadas que mantêm dizem apenas respeito a elas mesmas.

Sem traçar claras linhas divisórias, muitos estudiosos consideram que ficam à solta os sensacionalismos, a invasão da privacidade, a busca desenfreada do escândalo, a informação desfigurada por razões menores, o culto à frivolidade, o “mundo cão” formatado para o entretenimento televisivo, a maledicência irresponsável – tudo acobertado pela liberdade de expressão. Dizem ainda que as reputações e a dignidade de todos ficam à mercê de ataques gratuitos ou mal-intencionados.

No campo empresarial, o que deve prevalecer: o respeito estrito à privacidade dos funcionários que utilizam computadores e navegam na internet ou a “tolerância zero”, que proíbe o uso de equipamentos da empresa para qualquer finalidade particular? Não haveria queda significativa de produtividade caso centenas de trabalhadores sucumbam à tentação de navegar pela internet em vez de trabalhar? Caberia ou não monitorar o uso que um empregado faz da rede?

De outra parte, o que deve prevalecer nas empresas: o respeito aos prazos de entrega dos produtos ou a qualidade dos resultados?

---

*No final da década de 1960, a empresa B.F. Goodrich tinha um contrato com a Força Aérea norte-americana para equipar seus novos aviões A7D com freios de ar comprimido. O prazo de entrega era muito curto, mas os executivos resolveram cumprir o contrato a todo custo.*

*Os primeiros testes mostraram que os freios estavam falhando. A data de entrega chegou e os freios foram entregues assim mesmo. O avião de prova teve um acidente. Uma investigação mostrou que as falhas do desenho original nunca tinham sido corrigidas e que vários engenheiros tinham falsificado os relatórios dos primeiros testes para cumprir os prazos. O interessante é que todos eles estavam convencidos de que fizeram o que a empresa esperava que fizessem.<sup>5</sup>*

---

Em princípio, as morais que se inspiram pela teoria ética da convicção deveriam embutir uma hierarquia de valores, se não explícita, pelo menos implícita. Entretanto, não é o que ocorre correntemente: listam-se valores ao bel-prazer, numa miscelânea que nem sempre observa a coerência. Eis por que o conflito entre os valores transtorna os agentes envolvidos tão profundamente que se quedam inertes. Por exemplo, até que ponto um advogado pode argumentar em favor de um réu, seja ele confesso ou não: deveria ele se valer das brechas que as sutilezas processuais apresentam para reduzir a pena de seu

---

4. O Estado de S. Paulo, 25 de maio de 1999.

5. SOLOMON, Robert C.; HANSON, Kristine. *It's good business*. Macmillan Publishing Company, 1985, livro sumariado por Amélia de Oliveira. *A ética necessária*. São Paulo: Círculo do Livro, 1989, p. 8.

cliente e, inclusive, livrá-lo da acusação? Até que limite pode ir um publicitário: deveria ele omitir os defeitos dos produtos e, inclusive, converter os vícios em virtudes? São perguntas inescapáveis que poderiam ser multiplicadas.

Um cientista descobre um novo processo tecnológico de amplo interesse para a humanidade; o que fazer? Patentá-lo e ganhar um bom dinheiro com as aplicações de sua invenção? Ou presentear o público com sua descoberta para que todos pudessem desfrutar dela? Em uma economia monetária, dirão, a primeira opção é a única razoável. Mas como fica o bem da humanidade, ao alcance da mão, sem custo e sem empecilhos? Há como fazer escolhas sem definir previamente a escala de valores? As opções são: ganhar dinheiro e reunir condições para realizar novas descobertas; ou gerar o bem comum e torcer para que haja o devido reconhecimento para poder prosseguir na empreitada. Notemos que nenhuma dessas opções é ilegal ou se dobra à racionalização antiética.

---

*O engenheiro Ray Tomlinson criou o primeiro programa para trocar mensagens por computador em 1971. Inventou um meio de comunicação usado hoje por bilhões de pessoas – o e-mail com o símbolo famoso @ que separa o nome do usuário de onde ele se encontra. Só que não registrou sua invenção.*

*Perguntado em uma entrevista se não lamenta ter patenteado sua ideia, pois poderia ter ficado rico com ela, Tomlinson respondeu que “a noção de que alguém poderia ou deveria enriquecer com uma invenção como essa era totalmente contrária ao espírito da época”.<sup>6</sup>*

---

Nessa mesma linha, temos o caso do criador da World Wide Web, a famosa sigla *www* da internet, cuja decisão consistiu em não patentear a invenção.

---

*No extraordinário universo atual da internet, em que o dinheiro frequentemente se torna a medida do sucesso, Berners-Lee irrita-se com as perguntas sobre a oportunidade que perdeu de ficar rico. Diz que tais perguntas “sugerem um desrespeito com os pesquisadores do mundo todo que estão desenvolvendo ideias para os novos grandes passos em ciência e tecnologia”. Acredita que, por si só, a alquimia da pesquisa ou o surgimento de ideias por meio da colaboração são as verdadeiras recompensas.*

*As ideias de Berners-Lee para a Web brotaram do ambiente criativo do Cern – laboratório internacional sediado na Suíça. Cientistas de diferentes origens iam ao Cern para usar um acelerador de partículas que quebra átomos. Depois de colherem os dados, iam para casa analisá-los. Os trabalhos eram feitos em línguas diferentes e nos mais diversos fusos horários. Eis o problema que Berners-Lee quis resolver: desenvolver uma rede que pudesse ligar tão variados participantes. Seu ponto de partida foi a internet, inventada em 1973 por Vint Cerf e Bob Kahn, e que funcionava inicialmente como uma rede de comunicações utilizada por universidades e institutos de pesquisa.*

*Em 1989, o cientista idealizou um sistema global de hipertexto, uma maneira de ligar um texto a outro. Desenvolveu também uma forma de identificar qualquer documento e, com as duas ferramentas, conseguiu encontrar informações ao navegar entre fontes antes não relacionadas.*

*Sua invenção foi batizada de World Wide Web. Aliás, seu livro Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web by its Inventor narra a gestão do processo todo. Hoje, Berners-Lee é professor de Computação no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (o famoso MIT).<sup>7</sup>*

---

6. “O inventor do e-mail é pobre”. *Revista da Web!*, outubro de 1999, p. 19.

7. TEMPLER, Robert. A World Wide Web enriqueceu muita gente, menos seu criador. *Gazeta Mercantil*, 3 de fevereiro de 2000.

Outro choque entre valores pode ser apreciado no filme *The Priest*.

---

*Em segredo de confissão, um padre descobre que uma garota de 14 anos vem sofrendo repetidos abusos sexuais. E quem é o causador? O pai dela! A dor e o medo da garota são grandes, mas, embora o sigilo confessional proíba o sacerdote de falar ou de fazer algo, ele fica revoltado com as sevícias que lhe foram relatadas. Qual orientação seguir? O religioso arrisca insinuações e roga ao pai para que mude de comportamento. Este manda meter-se na própria vida! Logo depois, a mãe da garota descobre o drama da filha e pressiona o padre para que ele a ajude de algum modo. Preso a seu juramento quanto ao segredo da confissão, este nada faz. A mãe, então, o amaldiçoa, predizendo-lhe os horrores do inferno!*

*Aturdido pelo conflito de valores, o sacerdote fica dilacerado. Como fixar uma precedência entre o dever do sigilo, o anseio por justiça e a compaixão pelo sofrimento alheio? No filme, a primazia do segredo da confissão (sacramento da penitência) deixa o padre de mãos atadas.*

---

A variedade dos valores existentes em dado ambiente é tal que a hierarquização e a articulação deles se tornam imperativas para a própria perpetuidade da organização.

---

*Um hospital convida seu corpo gerencial e lança-lhe o seguinte desafio: supondo que todos os objetivos fossem igualmente possíveis, que tipo de hospital gostariam de ter? O corpo gerencial diverge e divide-se em seis grupos. Os valores subjacentes ficam então evidentes: 1) o grupo que se orienta por padrões profissionais almeja um hospital de ensino, com recursos para pesquisa e desenvolvimento, treinamento profissional e clientes “interessantes”; 2) o grupo que se orienta pela necessidade de privilegiar o cuidado com a saúde representa os pacientes atuais e potenciais; 3) o grupo que se orienta pelo desempenho financeiro aspira ter um hospital lucrativo que obedeça a uma estratégia de expansão em um mercado extremamente competitivo; 4) o grupo que se orienta pela responsabilidade social deseja um hospital que trabalhe em sintonia com outras agências da comunidade e contribua para enfrentar os problemas tanto da saúde pública quanto privada; 5) o grupo que se orienta pelo desenvolvimento tecnológico deseja recursos investidos em tecnologia moderna e instalações de pesquisa; 6) o grupo que se orienta pelo mercado quer mais recursos para a pesquisa de opinião e para a propaganda, a fim de ampliar as oportunidades empresariais e conseguir um nicho de mercado para o hospital.*

*Existem possíveis convergências entre os grupos, a despeito dos interesses que os movem e dos valores que esposam: os grupos 1 (padrões profissionais) e 5 (desenvolvimento tecnológico) podem perfeitamente afinar-se; os grupos 3 (desempenho financeiro) e 6 (mercado) são também muito próximos; os grupos 2 (cuidado com a saúde pública e privada) e 4 (responsabilidade social corporativa) reúnem boas condições para associar-se. Além dessas harmonizações, os valores se chocam e alguns deles deverão prevalecer em relação aos outros para viabilizar qualquer nova definição de políticas.<sup>8</sup>*

---

Vejamos agora a contraposição entre duas lealdades: à empresa e à preservação do meio ambiente.

---

*Uma empresa tem uma fábrica que obedece às exigências locais sobre emissão de substâncias tóxicas. O rigor é tamanho que a emissão permanece abaixo do nível permitido pelas autoridades do meio ambiente, mas um inspetor de qualidade da empresa, baseado em pesquisa recente,*

---

8. BROWN, Marvin T. *Ética nos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993, pp. 54-55.

*argumenta que os efeitos cumulativos da poluição põem em risco a saúde pública. Diz que as autoridades do meio ambiente concordariam com ele se tivessem acesso à pesquisa. Parte de seus colegas endossa sua posição, mas a maioria não o faz. A direção também reluta, porque mudar o processo de produção seria dispendioso e provocaria muitas demissões. Insatisfeito com a inação da empresa, que é a maior empregadora da cidade, o inspetor repassa as informações à imprensa, que acaba dando repercussão ao caso.*

*O comportamento do inspetor poderia ter sido diferente? O que convinha ele fazer: ficar quieto e manter a lealdade à empresa e aos colegas que poderiam ser demitidos ou exercer a lealdade aos princípios ambientalistas que visam preservar a saúde e a qualidade de vida da população? De outra parte, o que a empresa deveria fazer no tocante às acusações? E com o inspetor?<sup>9</sup>*

Observemos a contraposição entre a lealdade à empresa e a lealdade ao interesse público.

*Um gerente constata que seus pares estão cometendo algumas fraudes contábeis. Comunica o fato a seus superiores, mas estes não lhe dão ouvidos. Frustrado e inconformado, denuncia tudo à Receita Federal.*

*Qual valor deveria ter prevalecido? Alguns dizem que o gerente manchou a reputação de seus colegas e a da empresa que o emprega ("cuspiu no prato em que comeu"); outros afirmaram que ele foi corajoso e honesto o bastante para defender o interesse público. Das duas lealdades, a qual conferir o predomínio?<sup>10</sup>*

Nessas situações, se lançarmos mão do critério universalista, a resposta torna-se evidente: devem prevalecer os interesses gerais, ainda que interesses menores sejam feridos. A legitimação ética, do ponto de vista científico, ocorre quando o critério da racionalidade universalista é observado, quer dizer, quando as decisões se orientam pela razão ética.

Isso significa dizer que, em circunstâncias históricas dadas, a justificação moral depende da escala de valores prevalecentes nas coletividades inclusivas. Todavia, no que diz respeito à legitimidade ética, devemos verificar se a decisão tem caráter universalista, interessa a todos. Para responder às indagações levantadas nos exemplos anteriores, diremos:

- Ainda que sofra represálias, o gerente que denuncia fraudes contábeis comete uma ação altruísta imparcial, está agindo de forma universalista, gera o bem comum, a despeito da posição parcial e particularista de seus colegas.
- O mesmo vale para o inspetor de qualidade que se preocupa com o meio ambiente e a saúde pública e denuncia os efeitos cumulativos da poluição.
- Idem para os grupos 2 e 4 do hospital, preocupados com a saúde pública e privada e com a responsabilidade social corporativa, desde que não coloquem em risco a sobrevivência financeira do negócio (seria preciso encontrar uma equação compatível).
- No caso do padre, no entanto, preso a seu dever de preservar o sigilo da confissão e diante do abuso sexual perpetrado pelo pai da menina, o drama é agudo: agir como cidadão e denunciar anonimamente o caso à polícia ou manter o silêncio que

9. TOWNLEY, Preston. Business Ethics: commitment to tough decisions. *Vital Speeches of the Day*, v. 58, n. 7, p. 208-211, Jan. 15, 1992.

10. No Brasil, uma denúncia dessas é tachada de desleal pelos pares em função do velho estigma contra os delatores.

lhe é exigido? Ambas as soluções encontrarão suporte ético, quer pela teoria da convicção, quer pela teoria da responsabilidade.

- Nos casos da invenção do e-mail e da viabilização da internet, os responsáveis agiram de forma altruísta extrema: abriram mão dos benefícios financeiros que poderiam ter auferido ao doar seus inventos à humanidade.
- No caso do avião de prova destinado à Força Aérea norte-americana, não há dúvida de que a qualidade dos resultados deveria ter prevalecido sobre os prazos de entrega, em nome da segurança do equipamento e da consequente prevenção de acidentes (altruísmo imparcial, bem comum) e não como ocorreu (racionalização antiética, parcialismo, bem restrito particularista).
- No caso da guerra contra a limpeza étnica promovida pelos sérvios na Bósnia e em Kosovo, ainda que a intervenção ocorresse sob a égide da Otan, a legitimidade ética derivou de seu caráter humanitário.
- No caso dos testes aplicados por empresas para prevenir drogas tóxicas, não há como deixar de legitimá-los quando põem em risco os interesses gerais.
- E, finalmente, o mesmo vale para a editora que publica manuais que põem em risco a vida das pessoas.

---

*Isso lembra o caso de Francis Bacon. Depois de haver tecido críticas mordazes, na Câmara dos Comuns, contra os impostos exigidos pela rainha Elizabeth I, teve sua nomeação para procurador da Coroa vetada. Contou, então, com o amparo e a proteção do conde de Essex.*

*Anos mais tarde, Essex foi denunciado como traidor e a soberana incumbiu Bacon de preparar a peça de acusação. Entre dois fogos, Bacon procurou dissuadir seu protetor de ser o pretendente escocês ao trono da Inglaterra. Como não logrou êxito, restou-lhe acusar Essex, seu velho amigo. Este foi condenado à morte e executado em 1601. Logo depois, Bacon defendeu-se da pecha de deslealdade, afirmando que “um homem honesto prefere Deus a seu rei, seu rei a um amigo”.<sup>11</sup> Fez entender, assim, que apenas cumpriu o seu dever.<sup>12</sup>*

---

Enfrentemos agora outra questão delicada. A da cega obediência às ordens que serviu como justificativa à sistematização da morte nos campos de extermínio, nos gulags, nas deportações em massa, nos assassinatos planejados de todos aqueles que incomodavam os impérios de terror dos totalitarismos fascista e comunista. E isso sem esquecer os massacres cometidos por soldados norte-americanos no Vietnã, ainda que os Estados Unidos proclamassem seu respeito aos direitos humanos. Qual foi a base das justificativas? O guarda-chuva das ordens recebidas, a “obediência devida”. O julgamento de Karl Adolf Eichmann, no ano de 1961, em Jerusalém, ilustra bem essa questão: alegou que era um instrumento nas mãos de seus superiores; eximiu-se da responsabilidade sobre as mortes dos judeus nos campos; definiu-se como especialista em transporte designado para resolver problemas técnicos; disse que tudo o que fez se resumia a seguir as ordens e que tinha respeito obsessivo pela hierarquia.<sup>13</sup>

Eichmann foi condenado porque cometeu delitos contra a dignidade da espécie humana. Poderia ter justificado seus atos pela moral nazista que pregava a eliminação

---

11. No Brasil, trair um amigo, um parente, um compadre aparece no mais das vezes como uma ignomínia por causa da relevância que as relações pessoais assumem no contexto social, e quem se vê traído simplesmente perde o sentido das coisas, como se o próprio cachorro, tão leal e companheiro, repentina e inexplicavelmente o mordesse...

12. ANDRADE, José Aluísio Reis de. Vida e Obra. In: Bacon. *Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 1999, p. 8.

13. REZENDE, Marcelo. O espírito do terror. *Gazeta Mercantil*, 9-11 de abril de 1999.

dos seres inferiores; não o fez porque a Alemanha perdeu a guerra. Poderia ter alegado que os meios utilizados eram indispensáveis para a consecução dos fins – criar um “espaço vital” para a raça superior e garantir a perpetuidade do Terceiro Reich; não tentou fazê-lo porque ficaria adstrito aos horizontes nacionais da Alemanha e ao abrigo exclusivo da ideologia nacional-socialista.

Resta o argumento, reiterado sob muitos céus, de que os que seguem ordens não respondem pelas consequências de seus atos. Essa concepção enganosa pretende se amparar, de maneira disciplinada e quase religiosa, na teoria da convicção, e coloca a hierarquia corporativa (militar, clerical, partidária, burocrática, empresarial) acima dos deveres do cidadão. Tal refúgio é factício, porque não passa pelo crivo da racionalidade universalista. Com efeito, esses crimes interessam à humanidade?

Todavia, devemos convir que houve apoio moral por parte dos povos que praticaram os pogroms, as limpezas étnicas, os paredões, as deportações coletivas, as pilhagens, os estupros e as atrocidades cometidas contra as populações civis dos países invadidos, a perseguição e a eliminação metódica dos judeus na Alemanha nazista, a depuração dos “elementos contrarrevolucionários infiltrados” nos Partidos Comunistas, a expropriação das terras dos kulaks, a caça aos espíões e aos traidores da “quinta coluna”, a repressão em massa dos “inimigos do povo” ou dos “indesejados”, o massacre dos proprietários fundiários na União Soviética, a crueldade inaudita do terror stalinista, a delação institucional nos regimes fascistas, o uso de reféns sociais, os campos de reeducação moral na China maoísta.

Essas violências revoltam a consciência moral internacional dos dias de hoje. Foram cometidas, contudo, em nome do destino de grandeza das raças superiores ou em nome da sociedade igualitária. Por exemplo, propalou-se que, para preservar a raça ariana das impurezas da contaminação étnica, era necessário “limpar o jardim das ervas daninhas” ou exterminar os seres inferiores. Proclamou-se que, em defesa da massa proletária oprimida, era indispensável eliminar seus exploradores burgueses e latifundiários. O “Reich dos Mil Anos” ou os “amanhãs cantantes” assim o exigiam. Especulações ideológicas, racionalizações infames.

Mas nem tudo é lama. Durante a Segunda Guerra Mundial, pescadores holandeses escondiam judeus em seus barcos para levá-los à Inglaterra e, quando abordados por patrulhas SS, mentiam invariavelmente quanto à presença deles. Queriam, é claro, salvá-los dos campos de concentração que os aguardavam. Entre falar a verdade e a preservação da vida, escolhiam a vida. Em uma clara coincidência, aliás, com o que fariam os adeptos da teoria da responsabilidade, só que por outra razão – opor-se à matança sistemática daqueles que haviam se tornado bodes expiatórios.

---

*Assolada, desde janeiro de 1992, por uma guerra civil cruenta, conduzida pelos fundamentalistas da Frente Islâmica de Salvação (FIS), a pacificação da Argélia foi encetada pelo novo presidente da Argélia, Abdel Aziz Bouteflika, em julho de 1999.*

*O governo militar, apoiado pela França, havia anulado as eleições vencidas pela FIS, expulso o movimento da vida pública, encarcerado seus chefes e perseguido seus militantes. A violência que se seguiu, sem frentes fixas de combate, incluiu atentados contra civis argelinos e estrangeiros, provocou a morte de cerca de 100 mil pessoas e feriu um milhão. Em nome do laicismo socialista, o objetivo do governo militar foi impedir que se instalasse no país um Estado teocrático, baseado nas práticas do Islã primitivo – aplicação das penalidades da “sharia” aos delinquentes e utilização, no campo dos direitos público e privado, de institutos concebidos para a sociedade pastoril.*

*Bouteflika enviou ao Parlamento um projeto de lei – a chamada “concórdia civil” – que concedeu anistia aos guerrilheiros, reduziu as penas dos condenados e tomou as providências indispensáveis para reintegrar os rebeldes à sociedade argelina.<sup>14</sup> Um referendo em setembro deu esmagadora maioria ao plano de paz preparado pelo governo, com 98,63% dos votantes a favor.*

---

Para os adeptos da teoria ética da convicção, negociar com insurretos fanáticos poderia estimular novas atrocidades, mas, para Bouteflika, adepto da teoria ética da responsabilidade, não há solução repressiva para um movimento com raízes profundas no país. O melhor seria tentar a pacificação nacional, com todos os riscos que tal política implica.

---

*Em julho de 1999, uma organização não governamental, com sede na Suíça, denominada Solidariedade Cristã Internacional, afirmou ter comprado e depois libertado 2.035 escravos no sul do Sudão. A entidade diz que pagou 50 dólares por cabeça, em dinheiro, a um intermediário árabe e que, desde 1995, conseguiu libertar mais de 11 mil cativos.*

*Segundo habitantes do sul do Sudão, milícias árabes – armadas e organizadas pelo governo de Cartum – vêm do norte do país para sequestrar mulheres e crianças para usá-las depois como escravas. Crianças contaram histórias de violência, estupro e assassinato enquanto estiveram em poder dos árabes que as capturaram.*

*Os críticos da compra e da libertação de escravos afirmam que esta prática estimula o comércio de escravos. O chefe da Unicef, agência da ONU para a infância, comentou em comunicado que: “com 50 dólares por escravo em um país em que a maior parte das pessoas sobrevive com menos de 1 dólar por dia, essa prática estimula o tráfico e a criminalidade”. A Unicef coloca-se contra a compra de escravos por princípio, mesmo que o objetivo seja libertá-los depois (teoria da convicção). Em seu apoio, uma dissidência americana daquela organização não governamental, denominada Liberdade Cristã Internacional, diz ter encontrado provas de que crianças fingem serem escravas para atrair dólares do Ocidente.*

*Em contrapartida, a organização suíça responde à acusação afirmando que a escravidão já existia muito antes que seus membros começassem a libertar escravos. Acresce, ainda, que houve menos capturas depois da libertação recorde de escravos. Segundo outros observadores, trata-se de uma solução pragmática, embora imperfeita, diante do fracasso do governo sudanês e da comunidade internacional em lidar com o problema (teoria da responsabilidade na vertente da finalidade).<sup>15</sup>*

---

Vejamos agora um caso na esfera empresarial:

---

*A Manville Corporation teve sérios problemas com pessoas que reclamaram por terem ficado doentes após 15 ou 20 anos de exposição aos produtos de asbesto (amianto). As demandas alcançaram a espantosa cifra de US\$1 bilhão. Daí em diante a empresa decidiu não mais fabricar ou vender produtos até que pudessem ser manufaturados e usados com segurança, não só nos Estados Unidos, mas no mundo todo. Empenhou-se em testes exaustivos e passou a colocar rótulos nos produtos que apresentavam qualquer indício de serem cancerígenos. Os rótulos, em 12 idiomas, continham um grande “C” nos sacos.*

---

14. SAMPAIO, Antônio Amaral de. Perspectivas de paz na Argélia. O Estado de S. Paulo, 8 de julho de 1999.

15. DENYER, Simon. ONG liberta 2.035 escravos no Sudão. Reuters, reproduzido pela Folha de S. Paulo, 9 de julho de 1999.

*Ocorre que autoridades e clientes japoneses disseram à empresa que, se o rótulo viesse escrito em japonês, não fariam negócio! Se fosse em inglês, vá lá! A operação a ser desenvolvida com o Japão representava US\$20 milhões e estava à mercê de concorrentes dispostos a tudo. A Manville Corporation, todavia, não arredou pé de sua política. Em consequência, perdeu grande parte da operação.*

*Aos poucos, porém, foi recuperando o terreno perdido, pois os japoneses reconsideraram sua posição original e o governo japonês fez saber à Manville que admirava sua coragem.*

A postura da empresa deveu-se a uma reação a seu passado repulsivo: ela havia ocultado deliberadamente de seus empregados os riscos que corriam ao inalar o asbesto, pois este provoca doenças pulmonares fatais, como o câncer, a asbestose e o mesotelioma. Segundo seus dirigentes da época, era mais barato pagar as indenizações do que desenvolver condições de trabalho seguras e divulgar informações prejudiciais ao produto. Processada, a Manville entrou em concordata em 1982 e 80% de suas ações foram transferidas às milhares de vítimas. Eis por que, escaldada, considerou sensato preocupar-se explicitamente com a manipulação e o uso de seu produto, passando a praticar uma política que, no longo prazo, beneficiava o próprio negócio.<sup>16</sup> Apoiou-se, então, na teoria da responsabilidade, após madura análise estratégica.

Em resumo, a teoria ética da responsabilidade – quando adotada – é mais típica dos homens de ação, dos estadistas, dos políticos, dos empresários, dos administradores, dos técnicos, daqueles que põem a mão na massa, deliberam em torno de cenários alternativos, exercitam cálculos, equacionam custos e benefícios, se comprometem com o funcionamento das atividades sociais. É típica dos homens que se dispõem a cometer heresias e inovações morais, ainda que mantendo os pés no chão.

Por sua vez, a teoria ética da convicção é mais típica dos homens de contemplação, dos missionários, dos pregadores, dos monges, dos crentes, dos artistas, dos cientistas, dos visionários, mas também, curiosamente, dos burocratas que convertem regras em dogmas. É típica, pois, daqueles que se comprometem com crenças ou normas, com utopias ou ortodoxias, e que estão pouco afeitos às ambiguidades e à gerência do cotidiano.

Assim, por realismo pragmático, os “responsáveis” tomam decisões dolorosas, realizam ginásticas mentais e engenhosas alianças, movidos pela utilidade universalista de suas ações. Em compensação, os “convictos” ficam à margem dos acordos políticos; não admitem trair os fundamentos originários de seu ideário nem aceitam dobrar-se ao jogo das concessões inerentes ao processo de negociação; mantêm imaculadas suas bandeiras e não se deixam seduzir pelas injunções do poder; combatem sem trégua, inspirados pela pureza de seus ideais; buscam o martírio pessoal em nome de valores perenes como se fossem monges guerreiros, soldados da fé ou mártires do amanhã.

De forma dialética, a teoria da convicção acaba sendo a preferida pelo *establishment* para ser divulgada à massa dos membros das organizações. Dadas as suas codificações e as suas cores fortes, acomoda-se bem à sustentação da ordem estabelecida, ao respeito à disciplina e à hierarquia, assim como ao cultivo de prescrições que assegurem a perpetuidade das instituições. Quando as morais que dela derivam são introjetadas pelos subalternos, o controle sobre eles torna-se barato e seguro. É bem mais fácil tratar com agentes cujos comportamentos são normalizados, visto que eles obedecem a obrigações explícitas e alimentam certezas confortáveis.

16. “Não se pode ter sucesso sem a confiança dos clientes”, disse seu presidente Dillon. DILLON, George C. *The Prospect of Competitive Ethics. Vital Speeches of the Day*, v. 57, n. 17, p. 526-529, Jun. 15, 1991.

A teoria da responsabilidade supõe, em contraposição, reflexões e deliberações. É preferencialmente praticada pelas cúpulas organizacionais ou pelas elites, uma vez que possibilita interpretações ou variações em torno de um tema – a exemplo das bandas de jazz ou de rock, mistos de disciplina grupal e de improvisação individual. Aliás, há poucas morais que se moldam por ela, porque, diante de dilemas angustiantes, a teoria prospecta soluções possíveis e não soluções prontas.

Com efeito, ao responsabilizar-se pelo futuro das coletividades inclusivas, a teoria da responsabilidade tem a ver com o exercício do poder. Por isso, presta-se com mais frequência à mistificação particularista que justifica abusos e distorções, já que tende a fazer concessões no uso dos meios necessários para alcançar fins universalistas. Basta lembrar as repressões stalinistas, arbitrárias e ensandecidas, que varriam dissidentes e perseguidos de toda sorte: eles vestiam a carapuça de “inimigos objetivos” e eram forçados a confessar crimes que supostamente haviam cometido contra o Partido e a pátria do socialismo. Ao fim e ao cabo, aqueles homens seviciados, lançados à beira da loucura, exigiam o próprio sacrifício, convencidos de que puseram em risco os destinos da Revolução. O império da tortura física e mental era tal que, em seu grito de agonia, invocavam o nome de Stálin. Para os algozes, bastavam as justificações de uma pseudoética da responsabilidade; para as vítimas, restavam as genuflexões da ética da convicção.

Quando os fins últimos se convertem em fins absolutos, desliza-se insensivelmente para a fé e transforma-se a doutrina política em religião professada com cego ardor. A teoria da responsabilidade transmuda-se, então, em teoria da convicção. Assim, nenhuma das duas teorias pode pretender exclusividade em termos de intransigência.<sup>17</sup> Sentenciou Henry Kissinger: “O problema mais fundamental da política não é o controle do mal, mas a limitação da retidão moral”. Afinal, os nazistas, os jacobinos, os aiatolás iranianos e demais revolucionários foram todos santarrões. Nada é mais perigoso do que gente convencida de sua superioridade moral, pois ela nega aos opositores justamente esse predicado, e o resultado é a tirania.

Eis assim revivida a velha controvérsia entre realistas e idealistas na orientação da política externa. De modo geral, os realistas quase sempre dirigem a política exterior sem conferir excessivo relevo à questão dos direitos humanos (p. ex., na China comunista) ou toleram ditaduras que servem aos interesses das grandes potências (p. ex., os absolutismos dos xeques árabes da península arábica). Os idealistas, por sua vez, comparecem a conferências acadêmicas e escrevem livros e artigos sem participar diretamente do jogo. Por fim, é interessante lembrar uma fala de Adlai E. Stevenson: “Muitas vezes é mais fácil lutar por princípios do que cumpri-los”. Isso pode nos levar a ter ainda mais humildade e cautela diante do dilema dos valores. Pois, sobretudo quando os valores são universalistas, é preciso definir uma delicadíssima hierarquização – escolher entre o bem e o bem –, tarefa atordoante que, em última instância, só se resolve politicamente: os interesses que falam mais alto decidem a parada.

## O DILEMA DOS DESTINATÁRIOS

O jornal *The Los Angeles Times* concordou em dividir os lucros de uma edição de sua revista dominical, dedicada inteiramente à construção de um novo estádio esportivo, o Staples Center, com nada menos que a empresa responsável pelo projeto. Acontece que

17. Escreve Eduardo Giannetti: “O fervor religioso, por exemplo, com frequência mobiliza aquilo que um homem tem de melhor e de mais elevado para colocá-lo a serviço do que há de pior e mais abominável. Da mesma fonte sincera de onde brotam o sacrifício e a abnegação genuína pelo próximo parece nascer, também, a espantosa e atroz cegueira que santifica, aos olhos do crente, a brutal perseguição e extermínio do semelhante.” FONSECA, Eduardo Giannetti da. *Auto-engano*, op. cit., p. 109.

esta empresa incentivou empreiteiros e patronos do estádio a anunciar na revista. Tal atitude, sem dúvida, poderia ser questionada por editores independentes, tachando-a de suspeita, em face do conflito de interesses configurado entre os interesses comerciais e os dos leitores.

Percebido o fato, o pessoal da redação ficou indignado e revelou que o jornal era sócio secreto do Staples Center. O *chairman*, Mark Willes, nunca escondeu sua opinião sobre a primazia dos acionistas em relação aos leitores e jamais mascarou a prioridade que dava ao valor das ações e às margens de lucro. Mas, diante do risco de que o noticiário perdesse credibilidade, recuou: aceitou que se publicasse um relatório sobre o caso, redigido pelo crítico de mídia do jornal (o *ombudsman* da casa). Este, por sua vez, explicou o quanto preocupante foi a demolição do muro erguido entre o noticiário (interesse dos leitores) e o negócio (interesse do jornal); acusou Willes de negligenciar os padrões jornalísticos elementares e censurou o diretor de redação por não defender tais padrões a contento.<sup>18</sup> Ponto para os leitores.

Entretanto, em outro episódio que envolveu a revista masculina *Esquire*, não foram os leitores que ganharam.

---

*Esquire decidiu suprimir um conto gay programado para a edição de abril de 1997. Qual foi o motivo? O medo de desagradar a um anunciante. De fato, as 16 páginas do conto já estavam em fase de provas. Foi nesse ponto que a Publisher (editora-chefe) expôs um dilema para os demais editores. Ela ainda não notificara a Chrysler sobre a publicação. Teria de fazê-lo para honrar um acordo firmado com a empresa que consistia em avisá-la antecipadamente sobre artigos "provocativos ou ofensivos" de qualquer natureza. Estavam em jogo quatro páginas de anúncios para aquela edição. Mas a informação sequer chegou à Chrysler. A revista Esquire simplesmente matou o conto. Em consequência, um de seus editores se demitiu e o episódio provocou um tremendo mal-estar.*

*Tirar artigos faz parte do dia a dia de qualquer editor, todavia, quando por trás disso não está o interesse do leitor, mas o medo da reação do anunciante, isso é notícia.*<sup>19</sup>

---

Já fizemos referência às implicações que decisões ou ações acarretam: a relação moral beneficia ou prejudica a quem? Os casos agora retratados se inscrevem no que chamamos de "dilema dos destinatários", porque a forma de solvê-los afeta desigualmente os agentes envolvidos. Afinal de contas, não é fácil beneficiar todos o tempo todo. Isso significa dizer que ter sempre a humanidade por referência primeira e última constitui um desafio louvável, porém difícil e laborioso.

Toda decisão ou ação pode beneficiar ou prejudicar agentes cuja abrangência recobre um vasto leque: da humanidade como um todo ao indivíduo (átomo das coletividades); do absolutamente universal ao absolutamente singular. Entre outros tantos agrupamentos, cabem no intervalo as populações que compõem civilizações, impérios, nações, religiões, etnias, regiões, classes sociais, categorias sociais, públicos, bairros, vizinhanças, clãs, organizações, subunidades organizacionais, redes informais de poder, círculos íntimos, famílias. Por via de consequência, desenha-se um mosaico de clivagens constituído por inúmeras identidades e lealdades.

---

18. Escreve a esse respeito Max Frankel, jornalista do *The New York Times*: "Um muro é necessário para isolar a coleta de notícias, que deve ser um desinteressado serviço público, da busca do lucro, que é necessário para garantir a independência do negócio. Em outras palavras, o jornalismo é um empreendimento caro e paradoxal: só consegue florescer quando dá lucro, mas fica muito suspeito quando busca o lucro a qualquer preço." FRANKEL, Max. Um muro entre a notícia e o comércio. *O Estado de S. Paulo*, 16 de janeiro de 2000.

19. BLECHER, Nelson. Sexo, anúncios e dores de cabeça. *Revista Exame*, 4 de junho de 1997.

O emaranhado de fidelidades cruzadas é de tal ordem que decisões e ações só podem divergir e se chocar. No plano mais miúdo das morais microsociais, vale a pergunta: qual dos sistemas normativos legitima ou questiona o quê? As múltiplas morais, ainda que balizadas pela moral geral, oferecem leituras diferenciadas e suscitam dilemas agudos. A razão disso encontra-se nas complexas contradições que as travejam e que somente o embate político pode dirimir, pois é praticamente impossível dissociar relações de força e moralidade. A definição do que é ou não moral no seio de uma coletividade, ou entre coletividades, passa necessariamente pelo poder de que dispõem os adeptos de um código ou de outro. Em outras palavras, os imperativos ou os propósitos morais que prevalecem acabam sendo os dos vencedores das contendidas.

O que é considerado moral pelo código de conduta de uma empresa pode ser considerado imoral por outra: uma permite que seus equipamentos sejam utilizados para tratar de assuntos pessoais dos funcionários, outra não tolera tal uso; uma autoriza o pagamento de propinas aos compradores de seus produtos e serviços, outra se recusa terminantemente a fazê-lo, preferindo perder os negócios que dependem desse tipo de arranjo; uma faz das manipulações contábeis seu brevíário, outra não admite práticas ilícitas nos balanços; uma cultiva relações incestuosas com autoridades e administradores públicos para promover seus negócios, outra prefere guardar a devida distância para não comprometer sua imagem; e assim por diante.

Quando algumas categorias profissionais, como a dos motoristas de ônibus e operadores do Metrô, entram em greve depois de verem rechaçadas suas reivindicações, seu movimento produz um verdadeiro cataclismo urbano. Os usuários ficam literalmente a pé, perdem horas de trabalho e de descanso e gastam mais dinheiro para fazer tudo o que exige deslocamento. O restante da população também sofre os efeitos do transtorno causado por um trânsito caótico. Ficam, então, prejudicados os usuários do transporte coletivo – um público formado pelas mais diversas classes e categorias sociais –, além de todos aqueles que necessitam transitar pelas vias urbanas, a começar pelos motoristas de carros particulares. Perdurando a greve, os prejudicados tendem a irritar-se e, amiúde, a manifestar-se; às vezes chegam a travar confrontos pontuais com os grevistas ou a depredar ônibus e vagões.

O que isso significa? Que decisões e ações, ainda que consideradas morais e legítimas por alguns, não o são necessariamente por outros porque ferem interesses alheios, põem em litígio coletividades diferentes, despertam velhos rancores, estereótipos e preconceitos. Aliás, quanto menor for a coletividade beneficiada, em detrimento das demais coletividades, mais acirradas ficam as divergências, porque maiores são as distâncias que as separam.

As duas teorias éticas são universalistas por definição, mas nem toda moral o é. Por exemplo, tanto a moral do oportunismo brasileira (exclusivamente preocupada com as conveniências pessoais) quanto a moral do sucesso norte-americana (indiferente por tudo o que não diga respeito ao interesse próprio e narcisista) são egoístas e, portanto, obedecem a uma racionalização antiética.<sup>20</sup> Nas sociedades contemporâneas, complexas e monetárias,

20. Rastreamos o que denominamos *moral do sucesso* em setores significativos da população americana, uma clara deformação da chamada “ética do trabalho” protestante que interpreta o sucesso no mundo como sinal de eleição por Deus, porque substitui o trabalho duro pela mera ostentação de riqueza. Esta moral expressa uma espécie de darwinismo social já que: a) cultua a prosperidade e o consumo; b) exalta as recompensas materiais e seu gozo; c) leva ao paroxismo as ambições individuais; d) promove um jogo social de soma zero à medida que o sucesso de um alimenta-se do fracasso alheio (desprezam-se os perdedores, os “vencidos pela vida” que carregam os sinais da condenação eterna); e) consagra o triunfo dos vencedores (*winnners*), a despeito da frustração e do desalento de uma legião de fracassados (*losers*); f) resume a realização pessoal à ganância; g) celebra as sensações de prazer e as atividades sexuais; h) converte o dinheiro em estalão universal para avaliar as pessoas.

o interesse próprio abusivo e ensimesmado converteu-se em referência maiúscula, ainda que, no mais das vezes, tal primazia fique sub-reptícia. Ora, à medida que inúmeras situações do cotidiano levam os agentes a fazerem escolhas egoístas, além de destituídas de desprendimento e de compromissos coletivos, coloca-se incessantemente em xeque o arcabouço ético. Mais ainda, lança-se um terrível desafio: descontada a estreiteza do egoísmo, qual é o alcance do altruísmo que certas decisões implicam? Qual o tamanho e a representatividade da coletividade que será beneficiada em cada caso concreto?

O teor dessas perguntas mergulha muitos agentes na perplexidade: afinal, quantas forças sociais desfraldam bandeiras aureoladas por alguma legitimidade moral, proclamam aos quatro ventos a nobreza de suas causas, desfrutam das bênçãos das respectivas igrejas, e, ao fim e ao cabo, promovem um banho de sangue?

---

*Em 1945, quando foram retomadas as Filipinas das mãos japonesas, os generais norte-americanos comandados pelo general MacArthur consideraram os bombardeios de prédios históricos de Manila e as muitas mortes de civis como sendo “perdas justificáveis”. O mesmo argumento foi utilizado por Harry Truman, presidente dos Estados Unidos, quando decidiu lançar as bombas atômicas sobre Hiroshima e Nagasaki. Sentenciou que era o único modo de forçar o Japão a render-se incondicionalmente, pois, se ordenasse o assalto à ilha, não poderia evitar que mais de um milhão de soldados norte-americanos acabassem mortos ou feridos.*

*Os interesses de uma nação em guerra sempre ensejaram discursos de justificação. No caso, o estrategema funcionou como anteparo moral para que a fúria nuclear fosse desencadeada e para que o genocídio que ocorreu recebesse o respaldo de muitos outros países.*

*Nem mesmo o tratado entre os Estados Unidos e a Rússia, em 1992, que decidiu desativar dois terços das ogivas nucleares dos respectivos arsenais – algo que deveria interessar à humanidade como um todo –, obteve unanimidade. A começar pelas empresas fornecedoras e pelas corporações militares, passando pela recusa de algumas nações como a China, a Índia e o Paquistão em aderir aos acordos de não proliferação nuclear. De fato, as três nações não abandonaram seus programas nucleares nem seus testes.*

*Em setembro de 1996, o Tratado de Proibição Total de Testes Nucleares (CTBT, na sigla em inglês) foi assinado por 155 países, entre os quais os Estados Unidos, a China, a França, o Reino Unido e a Rússia. Previa a criação de uma organização internacional encarregada de instalar e administrar mais de 300 estações de monitoramento para verificar seu cumprimento. A ratificação pelo Congresso dos Estados Unidos – país que o propôs e possuía a maior parte do arsenal de 35 mil armas atômicas do planeta – era uma das condições para sua entrada em vigor, juntamente com os 44 países que também possuíam capacidade nuclear. Todavia, embora ratificado por 48 países, o tratado foi rejeitado pelo Senado norte-americano em outubro de 1999. E, a despeito da manifestação a favor da ratificação por parte de mais de 60% dos americanos, a oposição republicana considerou a aplicação do tratado não verificável e contrário aos interesses de segurança dos Estados Unidos. Posto isso, deixou de haver impedimento para que os países que se encontravam no limiar de ter a bomba pudessem continuar fazendo pesquisas e experiências.<sup>21</sup> Vê-se o quão difícil chega a ser costurar um consenso universal, mesmo quando a tese do desarmamento interessa à humanidade como um todo.*

---

21. SOTERO, Paulo. Senado dos EUA rejeita tratado antinuclear. *O Estado de S. Paulo*, 14 de outubro de 1999 (e artigos dos dias 12, 13 e 15 de outubro de 1999); AITH, Marcio. Clinton ataca oposição “isolacionista”, *Folha de S. Paulo*, 15 de outubro de 1999; LAPOUGE, Gilles. Perigos abertos pela rejeição são infinitos. *O Estado de S. Paulo*, 15 de outubro de 1999.

De forma similar, ainda que em outro patamar, as missões religiosas, que vieram ao Brasil para evangelizar o gentio em nome da civilização cristã, destruíram o modo de vida indígena – sem saber? – e provocaram a morte de centenas de milhares de índios. Em termos literais, portanto, o processo de catequese, orientado por santos propósitos, acabou beneficiando os colonos portugueses, pois, ao submeter os autóctones aos padrões culturais europeus, a catequese destruiu sua identidade comunitária e facilitou a ocupação das suas terras.

Em um nível mais prosaico, agora, a proibição de fumar nos aviões levou as categorias sociais de fumantes e de não fumantes a se confrontar. Quem se beneficia com o interdito e quem sai prejudicado? A maioria dos não fumantes atuais venceu a parada contra a minoria de fumantes; a maioria fez com que prevalecesse a tese de que ambientes públicos não devam ser contaminados por fumaça e agentes químicos perniciosos.

Em suma, toda decisão e ação que seja portadora de implicações morais tende a confrontar agentes coletivos cujos interesses divergem e pode provocar conflitos que se refletem nos discursos morais pregados.

Como resolver dilema tão crucial? A teoria da convicção sugere que se estabeleça um código convencionado de princípios ou de ideais que seja estalão de valor, dirima as dúvidas e arbitre as diferenças. Só que, diante dos interesses contraditórios que opõem os vários agentes coletivos – alguns antagônicos e, portanto, inconciliáveis, outros não antagônicos e, por isso mesmo, administráveis – é difícil estabelecer o consenso. Resta trilhar os caminhos apontados pelas “comunalidades” e, melhor ainda, pela racionalidade universalista que serve de parâmetro científico para legitimar decisões. Por exemplo, uma vez que o fumo é objetivamente nocivo à saúde pública, seu consumo pode ser tolerado em ambientes abertos que não produzam danos a quem não é fumante; uma vez que os arsenais de armas nucleares constituem um perigo para a sobrevivência da humanidade, todas as medidas adotadas para sua desativação são louváveis e sua eliminação é legítima.

A teoria da responsabilidade subscreveria tais decisões na sua vertente utilitarista. Relembremos que essa vertente obedece à lógica do máximo de bem para o maior número e implica dois fatores: 1) o fator intensidade (máximo/mínimo de bem gerado) instruído pelo critério da qualidade ou eficácia (fazer o bem, gerar felicidade); e 2) o fator quantidade (maior/menor número de pessoas), informado pelo critério da equidade (abrangência da população alcançada e não discriminação).

Um exemplo permite iluminar as respostas que poderiam ser fornecidas pelas quatro vertentes éticas e a legitimidade respectiva. Imaginemos um programa de distribuição de alimentos promovido por uma prefeitura, mas que, após dois anos de vigência, esteja com dificuldades orçamentárias. Enquanto funcionou, o programa fornecia a ração adequada de alimentos (ração plena) para todas as famílias com crianças até dois anos de idade. Perfazia, portanto, o máximo de bem (critério da eficácia) para o maior número (critério da equidade) e atendia aos requisitos da vertente utilitarista da teoria da responsabilidade.

Ora, na nova conjuntura, dada a escassez de recursos disponíveis, apresentam-se as seguintes opções, considerando a existência de uma verba remanescente: A) suspender o programa, no intuito de compatibilizar receitas e despesas públicas, sem privilegiar quem quer que seja, isto é, deixar de distribuir a ração; B) fornecer a ração plena apenas para as famílias com crianças até três meses de idade (a verba restante permitiria tal distribuição), provocando o máximo de bem para o menor número; C) fornecer uma ração igualitária a todas as famílias com crianças até dois anos, resultado da divisão equitativa que a verba permitisse (quota possível), acarretando o mínimo de bem para o maior número; D) fornecer uma ração, ainda que pequena, a todas as famílias com crianças até seis meses de idade, ocasionando o mínimo de bem para o menor número.

Naturalmente, a opção originária que distribuía a ração plena para todas as famílias com crianças até dois anos de idade é que melhor satisfazia a população, porque era a ração recomendada pelos médicos e propiciava o máximo de bem para o maior número. Desfrutava também de ampla legitimidade, já que atendia a ambos os critérios da eficácia (ração adequada) e da equidade (abrangeia todas as crianças indistintamente). Todavia, essa opção ficou inviabilizada pelo aperto orçamentário.

Na nova conjuntura, a opção A, que consiste em suspender o programa tem por consequência a universalização do sacrifício, uma vez que ninguém irá receber a ração, mas tem o mérito de não desperdiçar recursos públicos e de não conceder privilégios a uns em detrimento de outros. Malgrado o desgaste político decorrente das explicações que terão de ser dadas à população, o prefeito pode obter apoio e compreensão para essa opção que se inspira na vertente de princípio da teoria da convicção. A opção A remete à máxima do “tudo ou nada”: todos recebem ou ninguém recebe.

A opção B, que consiste em maximizar o bem para o menor número – fornecendo a ração plena para as famílias com crianças até três meses de idade – reveste-se de caráter elitista, embora seja defensável em relação à suspensão do programa. Assemelha-se ao caso dos médicos do setor público que, por falta de vagas na UTI ou por carência de leitos e de pessoal, realizam uma triagem para definir quais pacientes serão tratados. E remete à vertente da finalidade da teoria da responsabilidade: alcança-se a eficácia (a ração fornecida é plena), ainda que à custa da equidade (um menor número de crianças será atendido). Age-se, de fato, nos limites do possível: os objetivos de saúde pública são plenamente atingidos e os recursos orçamentários escassos não são desperdiçados, de modo que, sendo bons os fins, faz sentido atender a um número menor de crianças.

A opção C que fornece uma ração insignificante aos usuários originários do programa de alimentos, isto é, a todas as famílias com crianças até dois anos de idade, estriba-se no critério da equidade. Seus adeptos dirão: o mais importante é não discriminar; cabe partilhar igualmente o pouco que se tem; todos devem sofrer as mesmas dificuldades. A equidade se sobrepõe à eficácia, ainda que não se satisfaçam os requisitos técnicos da dieta e que não se utilize da forma mais produtiva os poucos recursos públicos. O maior número certamente irá legitimar a opção, lastreado no ideal da igualdade e fiando-se na vertente da esperança da teoria da convicção. No entanto, vozes críticas dirão que, sendo risível a ração, ficam todas as famílias niveladas na penúria, tornando ineficaz o programa de alimentos e inviabilizando os objetivos perseguidos em termos de saúde pública.

A opção D, que consiste em fornecer uma ração bem pequena e, portanto, inadequada a todas as famílias com crianças até seis meses de idade, beneficia minimamente o menor número e fecha o circuito da combinatória. Em tese, traz menor desgaste político do que a suspensão pura e simples. Mas qual argumento a suporta? Em situação de escassez aguda, quando todos estão à míngua, alguns ao receber pouco já é muito. Vale lembrar, entretanto, que apenas um pequeno número será atendido e mal atendido. Aparentemente, não há como respaldar eticamente tal opção, já que esta não satisfaz o critério da eficácia – sendo pífio o benefício oferecido, os recursos públicos seriam mal empregados – nem observa o critério da equidade, porque alguns poucos receberão alimentos em quantidade insuficiente.

O que temos diante de nós? Um embate de legitimação entre o critério da eficácia (fornecer a ração plena para preencher os requisitos técnicos e otimizar o uso do dinheiro dos contribuintes) e o critério da equidade (tratar igualmente todos os postulantes). Tanto a vertente utilitarista do máximo de bem para o maior número quanto a vertente de princípio de suspender o programa – para não privilegiar quem que seja e não malbaratar recursos públicos – satisfazem ambos os critérios de forma combinada.

A opção da distribuição de uma ração insignificante, mas universal, a todas as famílias que participavam originariamente do programa de alimentos condiz apenas com o critério da equidade em um suporte ético dado pela vertente da esperança. A opção que fornece a ração plena a todas as famílias com crianças até três meses de idade, fazendo o máximo de bem para o menor número, respeita tão somente o critério da eficácia e encontra apoio na vertente da finalidade.

Em contrapartida, nenhum critério é satisfeito pelo atendimento do mínimo de bem para o menor número, de maneira que tal opção não logra receber legitimidade ética. Não parece haver, então, solução universal ao dilema dos destinatários, cujo encaminhamento prático só se faz via intervenção política: quem tiver maior cacife imporá sua opção e a legitimará.

O caso do naufrágio do Titanic em 1912 permite-nos lançar mais um olhar sobre os dois critérios que subjazem ao dilema dos destinatários: eficácia ou equidade? Em termos polares, máximo de bem para o menor número ou mínimo de bem para o maior número? Dos 2.287 passageiros e tripulantes que afundaram na viagem inaugural do maior e mais luxuoso transatlântico da época, houve apenas 705 sobreviventes. Os 20 botes salva-vidas poderiam ter acolhido, quando muito, 1.300 pessoas, mas a tripulação não sabia manejar os botes e, apavorada com a ideia de que rachariam, desceu muitos deles ao mar com 12 pessoas em vez das 65 possíveis. Centenas de pessoas pularam nas águas geladas, gritando de dor e pavor. Nenhum dos barcos – mesmo dentre os pouco carregados – voltou para socorrer quem quer que fosse.

Duas decisões tomadas merecem reflexão, ainda que sejam justificadas pela teoria da responsabilidade na sua vertente da finalidade. A primeira foi feita pelos oficiais e diz respeito à precedência das mulheres e das crianças que estavam em menor número e que passaram na frente por serem consideradas menos resistentes. Prevaleceram a eficácia e o respeito ao valor do cavalheirismo, mas a contabilidade social das mortes desnudou uma face mais ignominiosa: apenas 3% das mulheres e crianças da primeira classe morreram, enquanto morreram 41% das que pertenciam à terceira classe, pois não foram embarcadas nos botes. Mais ainda, no total, a divisão percentual de sobreviventes clarifica o privilégio dado aos endinheirados: dois terços da primeira classe contra um quarto da terceira chegaram a salvo.<sup>22</sup>

Não só o menor número obteve o máximo de bem, mas os ricos foram amplamente beneficiados nessa “escolha de Sofia”. A discriminação entre as classes sociais (implícita nos passageiros endinheirados dos camarotes) varreu do mapa qualquer resquício de equidade. Desse modo, levanta-se aqui uma indagação vital: qual é o menor número que será beneficiado?

A segunda decisão nos remete ao fato de os botes salva-vidas não terem retornado para tentar salvar aqueles que ficaram boiando nas águas geladas. Que riscos correriam? O de serem afundados pelos homens tomados de pânico. Mais uma vez a eficácia prevaleceu em detrimento da equidade. Eficácia que se escuda na racionalidade, sem dúvida, mas que pode servir a quem ocupa os cumes da sociedade. Em situação extrema, os mais bem aquinhoados podem valer-se de seus trunfos e podem reproduzir o *apartheid* social.

Ainda que a legitimidade ética possa ser fornecida por uma análise objetiva – no caso das intervenções da Otan na Bósnia e em Kosovo prevaleceram os direitos humanos sobre os direitos das nações ou a soberania nacional –, situações como a do Titanic, em que é preciso escolher quem fará parte do “menor número”, acabam sendo decididas pelos padrões culturais vigentes e são condicionadas por uma relação de forças. O mesmo

22. HAAG, Carlos. Tragédia prenunciou fim da era belle époque. *O Estado de S. Paulo*, 16 de janeiro de 1998.

se aplica a qualquer triagem em hospitais de campanha e para preencher uma vaga de UTI diante do excesso de demanda. Quem será atendido e com quais critérios? Por mais objetivos que estes últimos sejam, não há como deixar de pagar um tributo aos fatores sociais que condicionam o pensamento dos tomadores de decisão. Mas cuidado – e é preciso sublinhar isso de forma marcante –, cabe espantar o fantasma do particularismo, estabelecendo critérios de escolha que sejam fundamentadamente universalistas.

## O DILEMA DOS MEIOS

---

Vamos agora abordar outro dilema ético, cuja natureza é também bastante perturbadora, e ao qual já fizemos diversas menções. Para cumprir prescrições (princípios e ideais) ou para levar adiante propósitos (fins e consequências) é preciso lançar mão de meios. Estes podem ser legítimos e aceitos virtualmente por todos, principalmente por aqueles a quem se aplicam, ou podem ser ilegítimos, controversos, rejeitados principalmente por aqueles a quem se aplicam. Imaginemos a violência física ou a simbólica, a fraude ou a manipulação, o sacrifício de alguns para salvar muitos ou a mentira deliberada. É fácil ver que o problema não se resume aos meios “lícitos” ou “ilícitos”, meios apenas submetidos à legalidade, já que as implicações não se cingem ao aspecto jurídico-político, mas também e, sobretudo, à validação ética, de caráter simbólico, que o uso desses meios exige.

---

*É o caso curioso da instituição financeira Pax World, cuja razão de ser consiste em investir em fundos socialmente responsáveis. Em julho de 2008, sofreu da SEC (Securities and Exchange Commission) a multa de US\$ 500 mil por investir em empresas que não são socialmente responsáveis. De fato, entre os anos 2001 e 2006, manteve em seu portfólio ações de cassinos e de companhias de fumo, petróleo e gás.*

---

Para ganhar dinheiro para seus acionistas, a Pax World renegou sua própria missão. Formalmente, a teoria ética da convicção tem se esmerado em não autorizar o uso de meios ilegítimos, porquanto não aceita que se cometa um mal para evitar outro mal, ainda que maior. Por exemplo, não seria válido usar a força para alcançar a paz ou a cessação das hostilidades. Acontece que inúmeras experiências históricas envolvendo povos, seitas religiosas ou movimentos messiânicos, cujas morais se inspiram pela ortodoxia daquela teoria, falham no teste da pureza dos meios utilizados. Relembremos: a) os horrores cometidos pela Inquisição – no Manual dos Inquisidores constava que a prova por excelência era a confissão e que esta deveria ser extraída mediante fraude, ardil e, em última instância, tortura; b) as punições bárbaras aplicadas pela polícia da fé do Taleban no Afeganistão – a amputação de pés e mãos de ladrões, o açoite em praça pública dos consumidores de bebidas alcoólicas e o apedrejamento até a morte de adúlteras e de traficantes de drogas; c) o fanatismo suicida dos camisas japoneses na Segunda Guerra Mundial ou dos homens-bomba palestinos contra a população civil israelense; d) a degola dos ímpios pelos “loucos de Deus” argelinos, fundamentalistas do Grupo Islâmico Armado. Relembremos ainda, no âmbito das empresas, os “processos de enxugamento” (*downsize*) que foram adotados em larga escala na década de 1990 para cortar custos e aumentar a produtividade, colocando a lucratividade no ápice da pirâmide axiológica e justificando o uso dos mecanismos indispensáveis para viabilizá-la.

Na prática, o fervor dos ideais ou a grandeza dos princípios despreza os meios a serem acionados para sua efetivação, de modo que, contrariamente à crença popular, não são

apenas os fins que justificam os meios. Meios ilegítimos têm sido usados indistintamente para materializar ideais ou para implementar princípios, ou até para alcançar o máximo de bem para o maior número, isto é, todas as vertentes éticas chegam a lançar mão de meios “impuros”.

A despeito dos mil exemplos que se possam dar, é curial que influentes adeptos da teoria da convicção digam que nenhuma causa é justa se os métodos para defendê-la forem injustos. A abjeção dos meios demonstraria a abjeção dos fins.

Afirmam que não se pode atingir o bem fazendo o mal nem se pode lançar mão de meios imorais para guiar os povos para o bem.<sup>23</sup> A teoria da responsabilidade, em contraposição, não se furta a utilizar meios amplamente considerados como ilegítimos. Sentencia que, para atingir fins preconizados, são precisos meios reais ou que, para ser idealista nos fins, é preciso ser realista nos meios. Denominamos esse dilema “dilema dos meios”.<sup>24</sup>

No cerco de Stalingrado, Stálin ordenou: “Nem um passo atrás!”, preferindo a morte de seus soldados ao recuo. Hitler fez o mesmo quando impediu a retirada das tropas de Von Paulus, mandando resistir até o último homem. A sobrevivência da “pátria do socialismo” era tão inegociável como a vitória anunciada do Terceiro Reich. Os fins últimos do comunismo e do nazismo ganharam foro de mandamento, em uma confusão fronteira entre a teoria da responsabilidade e a teoria da convicção. A maior batalha da história do mundo foi uma hecatombe: o Exército Vermelho sofreu 1,1 milhão de baixas, das quais quase 486 mil foram fatais; as baixas totais do Eixo (sobretudo tropas alemãs, romenas e italianas) chegaram perto de 1,5 milhão de homens entre mortos, feridos, desaparecidos e capturados.<sup>25</sup>

Em 1999, depois de 18 meses de debates, a Suprema Corte de Israel proibiu os serviços de segurança de usar métodos de interrogatório descritos como tortura por grupos de defesa dos direitos humanos, tais como sacudir uma pessoa, forçá-la a uma posição contorcida ou a ajoelhar-se como rã, bem como privá-la de sono. Alguns funcionários do governo israelense disseram, no entanto, que a decisão tornará mais difícil o combate ao extremismo. Alegou o vice-ministro da Defesa: “Diferentemente da Escandinávia ou da Europa Ocidental, estamos em uma batalha diária contra o terrorismo e nossos serviços de inteligência precisam ter meios de obter informações”. Apesar de sua decisão, a Suprema Corte deu ao Parlamento a opção de legislar sobre se Israel, “por causa de seus problemas de segurança, deve permitir o uso de medidas físicas em investigações”.<sup>26</sup> Diante do abismo da insegurança, a frieza do realismo político se impôs, ainda que sem legitimação ética.

23. Escreve nesse sentido Jean François Revel: “Até mesmo os déspotas mais sanguinários e os piratas mais inescrupulosos não conseguem eliminar seu foro íntimo. Não sentem eles a necessidade de dissimular suas maldades e seus furtos – e não apenas na intenção de livrar-se do castigo, em uma impunidade que, aliás, lhes é assegurada em quase todos os casos – porém como se fossem movidos por um sentido de honra residual? A solução final e o gulag foram segredos de Estado e mantêm-se como objetos constantes de falsificação histórica. Seus cúmplices retrospectivos se esforçam por negar sua existência, tendo perdido as esperanças de justificar a ignomínia dos meios pela grandeza imaginária de seus fins.” REVEL, Jean-François. Elogio da virtude. *O Estado de S. Paulo*, 2 de janeiro de 1999.

24. Max Weber assim se pronunciou: “Não há ética alguma no mundo que possa desconsiderar isso: para atingir fins ‘bons’, somos obrigados, na maior parte do tempo, a contar, de um lado, com meios moralmente desonestos ou pelo menos perigosos, e de outro, com a possibilidade ou ainda a eventualidade de consequências desagradáveis. Nenhuma ética no mundo pode nos dizer tampouco quando e em qual medida um fim moralmente bom justifica os meios e as consequências moralmente perigosas.” WEBER, Max. Op. cit., p. 173.

25. Devemos reconhecer que esses “fins últimos” não são universalistas.

26. *Veja*, 27 de novembro de 1996; *O Estado de S. Paulo*, 7 de setembro de 1999.

*Em 1992, tropas da Polícia Militar de São Paulo invadiram o Pavilhão 9 da Casa de Detenção do Carandiru para sufocar um motim iniciado por uma briga entre detentos: 111 presos foram mortos; 86 sofreram lesões corporais; e muitos foram mordidos por cães. O massacre se deu depois que os presos estavam rendidos.*

*A despeito do escândalo internacional – o caso tornou-se emblemático em termos de violação de direitos humanos – e não obstante as reações de indignação de importantes personalidades brasileiras, pesquisas de opinião pública em São Paulo aferiram que mais de 70% dos pesquisados consideraram correta a conduta das tropas (“bandido bom é bandido morto”).<sup>27</sup>*

*Todos os oficiais que participaram da ação foram afastados e o secretário da Segurança Pública foi demitido, porém, uma tentativa de legitimar o massacre se deu em uma instância da Justiça (8ª Câmara de Direito Público). O desembargador-relator, vice-presidente da Associação Paulista dos Magistrados, escreveu em seu voto que os presos “forçaram a sociedade, por meio de sua polícia, a se defender”.<sup>28</sup> Prevaleceu nos corações e mentes de muitos a ideia de que era preciso se livrar dessa escória.*

Um policial do FBI chamado Joseph Pistone, sob o codinome de Donnie Brasco, infiltrou-se na máfia nova-iorquina na década de 1970 para espionar o mundo do crime.<sup>29</sup> A ação do policial acabou permitindo a prisão de centenas de mafiosos e a condenação de mais de 100 deles. Entretanto, para alcançar as boas graças dos chefões, Pistone cometeu variada gama de crimes. Sem as provas conseguidas, o braço longo da Justiça quedaria inerte: sendo bons os fins, aceitam-se os meios.

De fato, centrada na projeção de resultados aparentemente altruístas ou inspirados por fins grandiosos, muitos procuram justificar a tortura de agentes terroristas, a infiltração em hostes criminosas, a eliminação física de minorias ou de inimigos, as depurações periódicas nas fileiras dos partidos únicos, o uso do trabalho escravo para o esforço de guerra, os campos de concentração para reeducar ideologicamente os dissidentes. São todas ações que, em tese, são inadmissíveis por adeptos da teoria da convicção.

O que dirão os utilitaristas da teoria da responsabilidade? Enquanto Jeremy Bentham justificaria o enquadramento de um inocente em um crime que satisfizesse o desejo da sociedade por justiça – por exemplo, o sacrifício de donzelas para aplacar a ira dos deuses ou para agradá-los; a eliminação de alguns quadros partidários para manter a pureza da revolução; a manutenção da pena de morte, ainda que os processos judiciais possam levar à condenação de inocentes –, John Stuart Mill introduziu uma visão normativa do utilitarismo. Perguntou: quais tipos gerais de atos, como regras, tendem a maximizar consequências benéficas ao longo do tempo? E responde: as normas sociais de conduta devem compatibilizar o respeito aos direitos humanos com o utilitarismo. Mill, como já vimos, propôs o “princípio do dano”: as pessoas podem fazer tudo o que quiserem, livres da intervenção governamental, até o limite de não prejudicar alguma outra pessoa. O governo não pode interferir na vida de alguém para protegê-lo contra si mesmo. Por exemplo, fumar deveria ser legal, mas proibido em restaurantes ou em recintos fechados. Cada qual vive do modo que melhor lhe aprouver, e não do modo como outros consideram que deva ser, desde que não prejudique os demais.<sup>30</sup>

27. REIS, Leila. Barbárie encontra espaço na TV. *O Estado de S. Paulo*, 4 de outubro de 1997.

28. ARBEX JR., José. Receita de nazismo. *O Estado de S. Paulo*, 14 de maio de 1996.

29. O filme que retrata o caso é de 1997 e foi dirigido por Mike Newell.

30. HALLGARTH, Matthew W. Consequentialism and deontology. In: *Encyclopedia of Applied Ethics*. San Diego: Academic Press, 1998, v. 1, p. 614.

Assim, para levar a cabo resoluções – alcançar fins universalistas ou consequências que tragam felicidade à maioria –, é possível lançar mão de medidas dotadas de indiscutível eficácia, desde que não se desrespeitem os direitos básicos dos indivíduos. Traçados esses limites, faz sentido praticar um mal menor para evitar um mal maior (amputar um membro gangrenado para que o paciente não morra; adotar sanções contra transgressores para que não repitam ou ampliem seus desvios de conduta); ou optar por cometer um mal necessário a fim de obter um bem maior (segregar doentes contagiosos para que não contaminem o resto da população; submeter os recrutas a duros treinamentos físicos no serviço militar para que saibam se proteger contra os inimigos).

Isso nos leva a uma angustiada polêmica de ordem ética e política: as maiorias podem impor sua vontade às minorias e, no processo, desrespeitar alguns de seus direitos fundamentais? A resposta só pode ser negativa, pois a) a proteção das minorias está no âmago da convivência e da coesão sociais; b) a proteção contra os possíveis abusos do poder da maioria é um princípio de base do Estado de Direito. Por via de consequência, salvaguardas preventivas são essenciais, tais como rigorosos limites legais, freios e contrapesos, controles sociais contra as atrocidades que as maiorias podem praticar. Em outros termos, a prevalência da vontade da maioria não pode ser ditatorial, não significa descaso com os direitos das minorias e, muito menos, com os direitos individuais.

Ora, como assegurar a legitimidade dos meios? Toda decisão ou ação deveria passar pelo crivo da admissibilidade ou da justeza dos meios utilizados. Mas o problema volta como um bumerangue: legitimidade por parte de quem? Da maioria? Afundamos num círculo vicioso, a não ser que clamemos: “é preciso que a legitimidade seja conferida por todos!”. Donde se deduz que os meios teriam que ser aceitáveis até por aqueles a quem se aplicam; por exemplo, voluntários em missão de risco ou, em situação extrema, confissão de criminosos, tal como ocorre no chamado “dilema dos prisioneiros”.<sup>31</sup>

---

*Esse dilema nos remete à oferta que um delegado de polícia norte-americano faz a dois sujeitos indiciados e sem possibilidade de se comunicar. O delegado propõe a cada um deles uma redução da pena, sob a condição de que colaborem com a Justiça e denunciem o comparsa.*

*Se o indiciado não falar, sua pena será no mínimo de dois anos de reclusão, em função das provas circunstanciais existentes; se for comprovada sua participação no crime ou se for denunciado, sua pena passará a ser de sete anos. Em contrapartida, se falar, denunciando seu comparsa e incriminando eventualmente a si mesmo, a pena poderá ser reduzida em seis anos, de maneira que o denunciante ficaria apenas um ano na prisão (sete anos menos seis) e seria amparado pelo “programa de proteção às testemunhas”. Acontece, entretanto, que ambos os indiciados podem denunciar um ao outro. No caso, ficariam presos quatro anos cada um, porque a lambuja de seis anos seria partilhada por ambos.*

*Diante dessa análise de risco, a frequência maior, testada nos Estados Unidos, é aquela em que os dois indiciados acabam denunciando o crime. Prevalecem, assim, os interesses próprios de caráter egoísta em detrimento dos interesses mútuos, pois as opções se dão entre: A) falar (o risco é pegar quatro anos caso o outro também fale, ou um ano caso o outro se cale); e B) calar (o risco é pegar sete anos caso o outro fale, ou dois anos caso o outro também se cale). De modo que entre quatro e um versus sete e dois, a minimização dos riscos confere preferência à opção A, que consiste em falar.*

---

31. Immanuel Kant insistia que um ser racional não pode ser usado como meio para um fim, sem seu consentimento, mesmo que esse fim seja beneficiar outras pessoas.

*Todavia, se fosse dada aos indiciados a oportunidade de manter contato, é bem provável que ambos decidissem se calar, correndo o risco de pegar dois anos de prisão e torcendo para que não aparecessem novas provas. Seria o triunfo do parcialismo. E caso ambos pertencessem a uma organização clandestina (máfia, guerrilha, gangue) que cultivasse um severo código de conduta e estimulasse uma forte relação de confiança entre seus membros, seriam aumentadas as probabilidades de que os indiciados ficassem calados.*

*Outra situação possível de parcialismo seria se porventura um dos dois indiciados incriminasse apenas a si mesmo, inocentando o outro! Ele poderia escapar da pecha de delator, minimizando assim futuras retaliações (risco sistêmico), e poderia reivindicar a pena de um ano por ter colaborado com as autoridades. Vale dizer, mesmo nesse caso, sua conduta não seria altruísta imparcial, pois, ao deixar solto o comparsa, não serviria aos interesses maiores da sociedade.*

No “dilema dos prisioneiros”, as regras do jogo são claras e os participantes têm a possibilidade de escolher, assumindo o conseqüente ônus da decisão tomada. Isso equivaleria a, diante de um diagnóstico médico fundamentado e diante das opções técnicas disponíveis, consentir em submeter-se a uma cirurgia invasiva em que se corre risco de morte.

É também o caso doloroso dos judeus encarcerados em Treblinka e destinados a morrer. Os guardas nazistas promoviam corridas com variadas dificuldades e o prêmio consistia em adiar a hora da execução: alinhavam todos os presos do campo e avisavam que os três quartos que chegassem antes dos outros seriam poupados; o último quarto iria “para o banho”, que era a câmara de gás. A ordem de partida era dada. De início, todos se entretolhavam aterrorizados e ninguém ousava correr. Depois, bastava um só dos detentos dar uns passos para que a massa, tresloucada, se deslocasse...<sup>32</sup> A esperança de sobrevida, ainda que tênue, se sobrepunha aos interesses coletivos, e os prisioneiros assumiam as regras do jogo como justas.

Concluindo: por meio de suas ações efetivas, todos os membros de uma coletividade teriam que concordar com a legitimidade dos meios utilizados. Imaginemos duas situações similares: a existência de um sistema escolar público e gratuito com opção de escola privada e paga, e o voto facultativo nas eleições. A legitimidade ética decorreria do efetivo direito de escolha entre os meios disponíveis: matricular os filhos na escola pública ou na privada; votar ou deixar de fazê-lo. Nesta mesma linha, podemos ainda citar a aplicação dos raios X e dos exames de prevenção do câncer (submete-se a eles quem quiser); o direito ao aborto se fosse amplamente legalizado (faz quem quiser); a ingestão de alimentos com conservantes ou de alimentos naturais (compra quem quiser); o cultivo de produtos com adubos químicos ou com adubos orgânicos (adota quem quiser); e assim por diante.<sup>33</sup>

Mas isso não se aplica aos portadores de doenças contagiosas, à medida que sua segregação compulsória, ou seu isolamento controlado, é uma imposição decorrente dos riscos de epidemia que a coletividade corre. Ponderação pertinente: o procedimento não recebe apoio dos próprios doentes? Certamente que sim. Mais ainda: por que será que as bombas convencionais, explosivas ou de impacto não são estigmatizadas como o são as bombas químicas (p. ex., as bombas de napalm)? Porque são endossadas por suas vítimas como um fato da natureza.

32. STEINER, Jean François. *Treblinka*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, s/d.

33. Um sério complicador a esta proposição é quando faltam condições objetivas para uma verdadeira escolha. Por exemplo, as escolas públicas são ruins e os pais não têm renda o bastante para financiar uma escola privada para seus filhos; os hospitais públicos estão lotados e as pessoas não têm onde fazer exames de prevenção de câncer.

Tais reflexões permitem amadurecer o dilema dos meios, mas não o resolvem. A escolha permanece em aberto e só pode ser feita no fragor das contendas históricas, caso a caso, à luz das diferentes ópticas morais e teorias éticas.

Haja o que houver, no entanto, as duas teorias éticas, malgrado seus modos distintos de levar os agentes a tomarem uma decisão, extraem suas forças da mesma fonte – a racionalidade universalista e a prevalência da ideia de que tudo é válido desde que não se prejudiquem os interesses alheios.

### **EXERCÍCIO: O JOGO DAS AMBIGUIDADES**

---

Encontra-se no site da Editora Elsevier (Anexo VI) um exercício curioso que permite cruzar as teorias éticas da convicção e da responsabilidade com as morais brasileiras estudadas – as duas morais gerais (da integridade e do oportunismo) e as duas morais empresariais (da parceria e da parcialidade). Possui gabarito, como os demais exercícios.

São enunciados casos concretos que exigem sua localização em quatro quadrantes:

1. Razão ética que inspira as morais brasileiras da integridade e da parceria (seus agentes são íntegros ou parceiros).
2. Racionalização antiética que inspira as morais brasileiras do oportunismo e do parcialismo (seus agentes são oportunistas ou parciais).
3. Razão ética que não encontra respaldo nas quatro morais brasileiras enfocadas (seus agentes são anti-heróis).
4. Racionalização antiética que é rejeitada pelas quatro morais (seus agentes são vilões).

# A política pela ética

Os lugares mais quentes do inferno estão reservados para aqueles que, num período de crise moral, se mantêm neutros.

Dante Alighieri

## A LÓGICA DO CAPITALISMO SOCIAL

---

A fórmula proposta – a política pela ética – estabelece um estreito nexos entre a norma moral e a norma jurídico-política. Esta última se baseia na ameaça da coerção, de uma sanção coletiva que leve à submissão. O agente fica intimidado, receia sofrer prejuízos ou constrangimentos, teme perder a liberdade ou a posição social. De forma diversa, as normas morais se baseiam na convicção de que a vida em sociedade requer o respeito a um conjunto de regras de interesse comum. Elas são internalizadas, inculcadas ou aceitas em um ato de adesão ou após reflexão amadurecida. Em vez de político, o processo é simbólico.

No mundo capitalista, dado o dínamo endógeno da acumulação do capital, as duas dimensões – política e simbólica – precisam se imbricar para lograr o respeito aos interesses dos outros, ou seja, para desempenhar uma função ética, sem o que a parcialidade corporativa reina soberana.

---

*Um funcionário desiludido da Nike levou a um consultor ambiental do Centro de Recursos e Ação junto a Transnacionais um relatório interno sobre as condições de trabalho nas fábricas do Vietnã. O relatório revelava que o carcinógeno tolueno estava presente no ar das fábricas 177 vezes acima do nível permitido, e que mais de 75% dos trabalhadores tinham doenças respiratórias. Esses trabalhadores não sabiam que os produtos químicos que usavam na montagem dos tênis eram tóxicos.*

*A história foi parar na primeira página do The New York Times, obrigando a Nike e outros fabricantes de tênis a modificar suas práticas.<sup>1</sup>*

---

Cabe indagar-se com franqueza: sem pressões cidadãs, teriam sido mudadas as condições de trabalho pelos fabricantes ou pela companhia compradora?

Outra empresa que sofreu bastante por causa de sua tentativa de minimizar o acidente que provocou – afirmou que o dano ambiental foi mínimo – é a famosa Exxon Corporation.

---

*O navio Exxon Valdez despejou, em 1989, 41,6 mil toneladas de petróleo no Alasca. As imagens de aves mortas, cobertas de óleo e recolhidas pelos habitantes da região, foram decisivas para desacreditar a companhia. Houve mais: a descoberta de que o capitão estava bêbado na noite do acidente e que havia se recolhido depois de confiar o comando a um oficial inabilitado para conduzir o navio em águas perigosas pôs a companhia na berlinda. Pior ainda foi quando*

---

1. Folha de S. Paulo, 30 de dezembro de 1999.

*se divulgou o fato de que o capitão havia perdido sua carteira de motorista por dirigir embriagado e que – cúmulo dos cúmulos – a Exxon sabia disso.*

*A companhia desembolsou mais de US\$3,5 bilhões para remover o petróleo derramado. E 10 mil pescadores de arenque e salmão, prejudicados pela destruição da fauna e da flora e, por isso mesmo, deslocados para outras paragens, entraram na Justiça e obtiveram uma compensação de US\$287 milhões. Apesar disso, a companhia ainda foi condenada em 1994 por um júri em Anchorage (Alasca) a pagar uma multa de US\$5 bilhões por ter provocado danos ambientais.<sup>2</sup>*

Esta lição pareceu assimilada no caso do acidente ecológico ocorrido no Rio de Janeiro em 2000 e de responsabilidade da Petrobras.

*Um duto que leva óleo da refinaria de Duque de Caxias para a Ilha d'Água se rompeu, deixando vaziar 1.290 toneladas de produto. A mancha de óleo atingiu praias e mangues da baía de Guanabara. A Petrobras assumiu o erro e se comprometeu a reparar os estragos. A demonstração de transparência e humildade surpreendeu muitos analistas de investimentos e fez com que mantivessem suas recomendações para a compra das ações da companhia.*

*O presidente da empresa, Henri Philippe Reichstul, desdobrou-se para explicar ao Congresso Nacional, à opinião pública, aos ambientalistas e aos pescadores prejudicados pelo vazamento o que aconteceu e o que estava sendo feito para reparar os danos. A empresa colocou informações diárias sobre o assunto na internet, escalou mais de 2 mil pessoas para trabalhar na limpeza das áreas atingidas, trouxe mangueiras para reter o óleo e técnicos estrangeiros como consultores, pagou a multa de R\$51 milhões antecipadamente e, com isso, obteve um desconto de 30% – o saldo foi depositado em um fundo para a recuperação da baía –, iniciou o pagamento de indenizações e veiculou comunicados à população na mídia.*

*É possível que os custos totais para a Petrobras tenham chegado a R\$100 milhões. Suas ações, no entanto, continuaram em ascensão, o que indicou reação positiva do mercado e maior credibilidade da empresa após o episódio.<sup>3</sup>*

O problema, porém, é que, de 2000 a 2002, uma sequência de acidentes ambientais envolveu a Petrobras e empanou o brilho dessa intervenção de repercussão nacional, porque a empresa colecionou centenas de milhões de reais em multas.<sup>4</sup>

O que deduzir desses exemplos? Que as ações empresariais no mundo atual vivem sob estreita vigilância e que as empresas podem sofrer prejuízos à medida que elas mesmas provocam danos. Façamos uma analogia. Desde as guerras napoleônicas, nos primórdios do século XIX, as grandes potências procuraram estabelecer um “equilíbrio do medo”. De que forma? Desenvolvendo capacidades de retaliação e mecanismos de defesa que lhes assegurassem paz e ordem. Na segunda metade do século XX, as ameaças

2. *Revista Exame*, 12 de outubro de 1994; *O Estado de S. Paulo*, 20 de setembro de 1994; *Folha de S. Paulo*, 10 de setembro de 1995.

3. *Folha de S. Paulo*, 26 de janeiro de 2000; LIMA, Marli. Petrobras mais próxima do investidor. *Gazeta Mercantil*, 4 a 6 de fevereiro de 2000.

4. Em 2000, houve derramamento de óleo em Araucária, no Paraná, atingindo os rios Barigui e Iguaçú; houve também derramamento em Tramandaí, no Rio Grande do Sul, e no litoral norte de São Paulo. No ano seguinte, novo acidente no litoral norte da Bahia, no rio Amazonas (Urucu), além do famoso afundamento da plataforma P-36, que também causou vazamento de óleo diesel e de óleo cru. Em 2002, houve derramamento no rio Doce, o maior rio do Espírito Santo. E isso tudo apesar do investimento em meio ambiente de R\$570 milhões em 2000 (ou 4,07% da receita operacional) e de R\$1,1 bilhão em 2001 (ou 8,7% da receita operacional). MAGNAVITA, Mônica. Petrobras lucra com ação ambiental. *Gazeta Mercantil*, 10 de junho de 2002.

de hecatombe termonuclear, durante a Guerra Fria, explicam como se tornou imperativa a “coexistência pacífica” entre os Estados Unidos e a União Soviética. De forma simétrica, em um mercado competitivo, as empresas receiam as reações em cadeia de seus clientes, daí a necessidade de praticar transações idôneas.

O sistema de mercado opera sob a égide do risco. Em razão disso, temores assaltam empreendedores, empresários e investidores. Eles temem a concorrência, as crises internacionais, a escassez de insumos ou de energia, os humores dos clientes, o surgimento de produtos alternativos, os saltos tecnológicos que inviabilizam setores produtivos tradicionais, os formatos disruptivos de negócio, os erros de gestão, a perda do capital investido, as dívidas insolváveis, a falência, as intervenções regulatórias, as greves, as leis impraticáveis, as fiscalizações abusivas, os impostos sufocantes... Numa palavra: um calvário.

O mercado também gera inquietações contínuas nos assalariados: acidentat-se e ficar desempregado; deixar de ser produtivo e acabar na penúria; tornar-se obsoleto profissionalmente e ser condenado a uma velhice desamparada. Quanto aos consumidores, existem os receios de serem mal-atendidos, manipulados, ludibriados, fraudados, explorados. Quanto aos fornecedores e prestadores de serviços, há os sobressaltos ocasionados pela inadimplência dos clientes, pelo não cumprimento de cláusulas contratuais ou pela polêmica em torno de sua interpretação, pelas exigências crescentes de qualidade ou de aperfeiçoamentos técnicos, pela invasão de produtos estrangeiros a preços imbatíveis.

Para atenuar essas angústias, o Estado assegura um “mínimo legal” indispensável para que o mercado opere ou promova a segurança jurídica: direitos de propriedade, liberdade para empreender, garantia de execução de contratos, normas que estabelecem a fronteira entre o lícito e o ilícito, legislação criminal, além de regras e sanções para prevenir a concorrência predatória como a dos *dumpings* ou dos cartéis. Não é o bastante, todavia, para aplacar os “riscos morais” nem os azares de uma economia competitiva que opera em âmbito planetário e que sucedeu ao capitalismo oligopolista (hegemônico até os anos 1980).

Para mitigar os assombros dos trabalhadores e daqueles que ficam na outra ponta das relações de consumo, sobretudo nas últimas décadas, garantias foram instituídas e revestidas de caráter legal. Foram conquistados direitos sociais que complementam os direitos civis e políticos e foram introduzidas redes de proteção para os cidadãos, os consumidores, os usuários de serviços públicos, os contribuintes, as vítimas e as testemunhas de crimes. Esses vários direitos, garantias e proteções vêm se constituindo como pilares do capitalismo social e, em seu âmago, revelam um sentido ético, pois conferem à responsabilidade social corporativa um papel relevante na convivência coletiva. De fato, inúmeras práticas empresariais responsáveis podem ser listadas.

De outra parte, a estreiteza de horizontes num ambiente competitivo pode custar caro às empresas que se comportam como se fossem empreendimentos piratas, movidas apenas por uma visão imediatista. Pois, enquanto houver um mercado aberto e um ambiente político liberal, as empresas ficam sob o fogo cerrado da vigilância da sociedade civil. Mais ainda: seus investimentos exigem longa maturação, reputação da marca, ocupação de um espaço empresarial particular que depende da competência técnica e da credibilidade pública. Nessas precisas condições, a lógica da acumulação do capital continua pontificando – sem o que o sistema deixaria de ser capitalista –, mas a ela se agrega a extraordinária têmpera da responsabilidade social corporativa.

Com efeito, o capitalismo contemporâneo foi transfigurado pela Revolução Digital, que introduziu uma radical redefinição da organização do trabalho. Muitos funcionários deixaram de ser tecnicamente desqualificados, meras engrenagens da linha de produção

fordista-taylorista, e, em função da qualificação exigida, se tornaram corresponsáveis no controle da produção em conexão com os gestores que perderam a soberania. Esta nova situação fez com que recebessem parte do excedente econômico gerado e se convertessem em sócios menores do sistema capitalista. Quais os mecanismos principais desta partilha inédita? A participação nos lucros e nos resultados, os benefícios sociais legalmente instituídos, a extraordinária multiplicação do número de pequenos acionistas e a constituição de fundos de pensão que se transformaram em investidores de grande porte, desempenhando um papel de destaque na dinâmica do sistema.

Assim, a Revolução Digital concorreu decisivamente para que a transição entre o antigo capitalismo excludente e o capitalismo social se efetuassem.<sup>5</sup> Nesse contexto, a pura lógica da maximização do lucro convive às turras com a nova lógica do lucro temperado pela responsabilidade social corporativa. A primeira, endógena e imanente ao capitalismo, a segunda, exógena e fruto da ação política militante; a primeira, imantada pela satisfação exclusiva dos interesses dos detentores do capital (quotistas, acionistas), a segunda, imbuída pelo espírito de uma nova partilha em que os públicos de interesse se convertem em sócios menores das empresas.

Ora, como montar uma equação adequada que assegure o melhor retorno possível aos *stakeholders*, uma vez que os interesses deles são díspares e, no mais das vezes, contraditórios? Como compatibilizar as determinações da rentabilidade (retornos econômicos ou lucros) com as injunções éticas (“ganhos sociais”)?<sup>6</sup>

A nova lógica que incorpora a faceta da responsabilidade social corporativa funciona como intrusa na paisagem capitalista. Resulta dos embates históricos levados a efeito por seguidos movimentos políticos e associativos em defesa da cidadania, dos trabalhadores, dos contribuintes, dos usuários e dos consumidores. E só consegue prosperar enquanto três condições permanecerem em vigor: a existência de um mercado concorrencial; a mobilização incessante da sociedade civil; a disponibilidade de instrumentos de pressão como a mídia plural, as agências de defesa dos consumidores e a Justiça atuante.

---

*Para evitar que o mercado exterior fechasse suas portas à soja brasileira, a Associação Nacional de Exportadores de Cereais e a Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais, em acordo com o Ministério do Meio Ambiente, anunciaram em 2006 uma moratória de dois anos na compra de soja produzida em áreas resultantes de novos desmatamentos na Amazônia.*

*Foi o resultado de uma bem articulada campanha conduzida pelo Greenpeace no Brasil e na Europa para demonstrar que o simples ato de comer um hambúrguer de frango alimentado por aquele grão induzia a continuidade do desmatamento. A campanha apoiou-se em manifestações em supermercados e nas portas de lanchonetes, com militantes fantasiados de frango interpelando os clientes.<sup>7</sup>*

---

Os resultados foram alentadores: entre 2006 e 2008, a sojicultura foi responsável por apenas 0,88% das áreas desmatadas na Amazônia Brasileira graças à fiscalização que foi realizada, utilizando cerca de 6 mil fotos aéreas e aproximadamente 1.300 imagens de satélite.

Assim, enquanto a “política pela ética” for possível (uma vez que as condições históricas podem mudar), as cúpulas empresariais serão praticamente forçadas a agir

---

5. A análise encontra-se nos primeiros capítulos do livro *Poder, cultura e ética...*, op. cit., obra do autor.

6. Os “ganhos sociais” correspondem à parte dos lucros transferidos aos demais públicos de interesse sob pressão da cidadania e por meio de variadas práticas de responsabilidade social.

7. ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 95.

de forma socialmente responsável, mesmo que isso viole as convicções mais íntimas de altos gestores. Vejamos um caso praticamente pioneiro.

---

*Em 1978, a Parker Brothers de Salem, Massachusetts (Estados Unidos) – uma fábrica centenária de brinquedos, criadora do famoso Monopoly (Banco Imobiliário) –, lançou um produto que foi sensação. Tratava-se de Riviton, um kit de plásticos e conectores de borracha, acompanhado por um pequeno instrumento para prendê-los, que permitia construir diferentes tipos de brinquedos. Quase 500 mil crianças já usavam o produto, que representava uma receita de US\$8 milhões, quando um evento surpreendente aconteceu.*

*Uma criança de oito anos, que já brincava com o Riviton há várias semanas, enfiou um conector na garganta e morreu. Os próprios pais não souberam explicar como tal coisa pôde acontecer. The Wall Street Journal entrevistou o presidente da Parker Brothers, Randolph G. Barton, que declarou se tratar de um acidente aberrante. “Afim – disse ele –, as causas maiores de sufocação entre crianças são os amendoins, e ninguém jamais advogou a proibição dos amendoins.” O Riviton continuou a ser fabricado e vendido. Menos de um ano depois, uma segunda criança de nove anos morreu em circunstâncias parecidas. As vendas estavam beirando US\$ 10 milhões e tinham sido produzidos 1,125 milhão de brinquedos.*

*A Parker Brothers, então, suspendeu a produção, além de proceder ao recall de todos os brinquedos. O presidente Barton disse: “A decisão foi muito simples. O que devíamos fazer – sentar e esperar a terceira morte?”.*

*Legalmente, a companhia não estava impedida de continuar a produzir o Riviton, uma vez que a agência federal Consumer Product Safety Commission (CPSC) não a obrigava a tanto. Criada pelo Congresso no início da década de 1970, a agência definia padrões, estimulava o uso de produtos seguros, recomendava recalls e processava indústrias. O fato maior, no entanto, é que os consumidores estavam exigindo cada vez mais segurança nos produtos, bem como maior qualidade pelos mesmos preços praticados antes.<sup>8</sup>*

---

Não parece que a Parker agiu por súbito altruísmo, mas por reflexão madura: preferiu perder receitas potenciais com a descontinuidade da produção e escolheu desembolsar recursos reais com o *recall*. Poderia, é claro, alertar a população acerca dos riscos envolvidos e imprimir uma advertência nos brinquedos, aumentando ainda mais a faixa etária mínima, o que provavelmente inviabilizaria as vendas. Ou poderia redesenhar o produto após novas pesquisas de maneira a impedir – por qual milagre? – que as crianças colocassem os conectores de borracha na boca. Mas a empresa considerou essas providências inócuas ou perigosas. Por quê? Porque não afastariam o risco de prejudicar o negócio como um todo.

Quem iria garantir que as consequências para a reputação da empresa não seriam desastrosas? Quem evitaria que houvesse uma associação entre os brinquedos, cujo vínculo natural é com a alegria de brincar e de viver, e o fantasma da morte? Uma análise estratégica, feita nos moldes da teoria da responsabilidade, mostra que os públicos de interesse rejeitariam *in limine* o argumento de que duas mortes, em comparação com mais de 1,1 milhão de brinquedos produzidos, seriam estatisticamente irrelevantes. Afinal de contas, a vida de uma criança não pode ser avaliada em termos estatísticos. Assim, a despeito das convicções íntimas do presidente, que estava convencido de que

---

8. HENDERSON, Verne E. *What's Ethical in Business?* New York: McGraw-Hill, 1992, pp. 10-11.

os brinquedos não induziam as crianças a colocar peças na boca, a força dos clientes e da opinião pública revelou-se irresistível.

Todavia, se Riviton fosse o carro-chefe da empresa, qual seria a decisão? É difícil precisar. O importante é que a posição adotada, embora custosa, deu novo brilho à credibilidade da Parker Brothers. Ela perdeu dinheiro no curto prazo, porém, teve a oportunidade de uma grande exposição na mídia. Acabou sendo vista como uma empresa que se preocupa com o bem-estar de seus jovens clientes e soube administrar os temores e as expectativas dos pais. Isso, sem dúvida, repercutiu positivamente sobre os resultados obtidos no médio prazo. Vejamos ainda outro caso rumoroso.

---

*No final da década de 1960, quando a demanda de automóveis subcompactos cresceu, a Ford Motor Company concebeu um carro leve que não deveria custar mais de US\$2 mil – o Ford Pinto. Todavia, seus testes de colisão pela traseira revelaram um sério defeito na posição do tanque de combustível. Essa posição poderia causar o incêndio do carro e sua explosão. No entanto, com medo de serem demitidos, os engenheiros nada comunicaram a Lee Iacocca, o presidente da Ford.*

*Ralph Nader, em 1965, chamou a atenção do público com seu livro Unsafe at Any Speed sobre a insegurança dos automóveis. O governo norte-americano mostrou-se propenso a adotar normas a respeito. Contudo, lobistas da Ford e de outras montadoras convenceram as autoridades a adiar a regulação dos tanques de combustível por oito anos. O relatório que a Ford utilizou na época para não alterar a posição do tanque foi uma “análise custo-benefício”.*

*Segundo as estimativas da montadora, o tanque inseguro poderia ocasionar anualmente a morte de 180 pessoas e ferir outras 180 por queimaduras, além de incendiar 2.100 veículos. A indenização seria de US\$200 mil por morte, US\$67 mil por ferido e US\$700 por veículo, em um total de US\$49,5 milhões a serem desembolsados a cada ano. Em contrapartida, se as alterações indispensáveis nos veículos fossem introduzidas, isso custaria US\$11 por carro ou US\$137 milhões por ano. De forma implícita, a Ford considerou que seria mais barato deixar os usuários se queimarem.*

*Naturalmente, não era bem isso que as vítimas das colisões e suas famílias pensavam. Em 1978, quando três jovens mulheres morreram queimadas em um Ford Pinto que colidiu e cujo tanque de combustível explodiu, a Ford foi acusada de homicídio. Embora o tribunal tivesse inocentado a corporação pelo crime, os jurados ficaram abismados com o valor que a montadora dava à vida humana. Mais tarde, estudos comprovaram que o custo dos consertos por veículo não seria de US\$11 anuais, mas de apenas US\$1!<sup>9</sup>*

*No processo Grimshaw versus Ford Motor Company, de 1981, a Ford foi condenada a pagar uma multa de US\$127 milhões, além de se obrigar a fazer o recall dos veículos.*

---

Uma situação semelhante também ocorreu por causa de um memorando interno, escrito em 1973 por um engenheiro da General Motors. O documento examinava para a montadora o custo das mortes havidas em colisões que provocaram incêndios, aparentemente causados pela posição dos tanques de combustíveis.

---

*Em julho de 1999, a GM foi condenada em primeira instância, por um júri de Los Angeles (Califórnia), a pagar a soma astronômica de US\$4,9 bilhões a seis pessoas que sofreram*

---

9. DOWIE, Mark. Pinto Madness. *Mother Jones*, September/October 1977, pp. 18-32, [www.scruz.net/~kangaroo/Pinto.htm](http://www.scruz.net/~kangaroo/Pinto.htm); e Bentley Official Web Page, Bentley College, 17 de agosto de 1997.

queimaduras em 1993. A picape Chevrolet Malibu 1979 que ocupavam pegou fogo, depois de ter sido atingida na traseira por um carro a 80 quilômetros por hora. A motorista saiu relativamente ilesa, mas seus quatro filhos e sua amiga sofreram queimaduras desfiguradoras. Mais tarde, esse valor foi reduzido para US\$1,2 bilhão.

Os advogados de defesa convenceram os jurados de que a montadora sabia que esse tipo de carro não era seguro por causa do tanque de combustível, conhecia os meios para torná-lo menos perigoso e, pior, preferiu poupar entre US\$4 e US\$12 a mais por veículo do que fazer as modificações necessárias. Para tanto, valeram-se de documentos internos da própria GM, entre os quais o famoso memorando que estimava que cada vida humana “tem um valor de US\$200 mil”. Durante anos, a GM lutou para manter o memorando fora dos tribunais, alegando que não refletia a política da corporação.

Depois de 11 semanas de julgamento, o júri concluiu que o tanque de combustível do carro, localizado sob o porta-malas perto do para-choque traseiro, era perigosamente vulnerável em colisões traseiras, e que havia sido colocado lá pela GM para economizar custos. O juiz responsável pelo caso escreveu: “Este tribunal concluiu que evidências claras e convincentes demonstraram que o tanque de combustível foi colocado pela ré atrás do eixo dos automóveis do modelo e do tipo de carro em questão para maximizar lucros – em prejuízo da segurança das pessoas”.

Após esse fato, e mais precavida, a montadora passou a destruir cerca de mil automóveis por ano em simulação de batidas, para que revelassem possíveis defeitos de segurança. Curiosamente, três dias depois da leitura do veredicto contra a GM, outro júri, também na Califórnia, determinou que a Ford pagasse US\$295 milhões de indenização aos herdeiros de uma família que morreu em 1993, quando o seu carro capotou e o teto da carroceria, feito basicamente de plástico, não resistiu ao impacto.<sup>10</sup>

---

Nessa mesma linha, vejamos situações em que o *recall* se impõe. Diferentemente da convocação voluntária para recolhimento de um produto em que a empresa age por conta própria, uma proibição governamental indica que as autoridades acreditam que a companhia não está tomando medidas suficientes para proteger o consumidor.

---

Foi o caso dos governos da França, da Bélgica, de Luxemburgo e da Holanda, que baixaram interdições dos produtos da Coca-Cola, em junho de 1999. Os governos ordenaram, também, a retirada de dezenas de milhões de garrafas e de latas de Coca-Cola, Diet Coke, Fanta e Sprite, depois de registrar quase duas centenas de ocorrências de pessoas intoxicadas pelos refrigerantes.

Uma fábrica na Antuérpia, na Bélgica, utilizou um gás carbônico inadequado, contendo sulfeto de hidrogênio. Além do mais, grandes lotes de latas de refrigerante, oriundos da fábrica de Dunquerque, na França, foram impregnados por um fungicida no revestimento anticorrosão dos engradados. As pessoas contaminadas apresentaram náuseas, dores de cabeça, vômitos e diarreia. Em consequência, as ações da empresa chegaram a cair 10% em Wall Street, muitos países suspenderam suas importações de refrigerantes da Bélgica e da França, e a empresa perdeu US\$103 milhões em receita em decorrência das proibições, do recolhimento de produtos e das vendas não realizadas.

---

10. Veja, 21 de julho de 1999; GEYELIN, Milo. Antigo memorando custa bilhões à GM. *The Wall Street Journal Americas*, reproduzido por O Estado de S. Paulo, 30 de setembro de 1999.

*Em vários comunicados, o presidente da Coca-Cola mundial afirmou que estava tomando todas as medidas necessárias para garantir a qualidade dos produtos, além de pedir desculpas aos consumidores. Disse de forma direta: “Em 113 anos, nosso êxito tem sido baseado na confiança que nossos consumidores têm em nossa qualidade; essa confiança é sagrada para nós”; e “Para nós, saúde e segurança sempre foram mais importantes do que negócios”.*

*Poderia ser diferente? Afinal, a companhia vendia um bilhão de garrafas por dia no mundo e projetava um lucro de US\$3,5 bilhões para o ano.<sup>11</sup>*

Com isso, fica claro que a lógica econômica da maximização do lucro – inerente, endógena, imanente ao sistema capitalista – sofre a injunção ética da incorporação dos “ganhos sociais” que, por ser externa, exógena, extrínseca ao sistema, só pode existir se houver mobilização política da cidadania. De modo que não só os acionistas se apropriam dos excedentes gerados, mas há um esforço deliberado para melhorar a qualidade de vida dos demais *stakeholders* – o que não é pouco dizer. Isso tudo torna extremamente complexa a gestão das empresas, porque montar uma equação que satisfaça tão variados interesses corresponde a um enorme desafio. Mas é fundamental dizer que tais pressões não são anticapitalistas, bem ao contrário, fortalecem o capitalismo à medida que o democratizam.

## A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O que vêm a ser essas fórmulas irmãs que ganharam o mundo: “responsabilidade social corporativa”, “economicamente correto”, “lucro com ética”? É o compromisso que as empresas assumem com o bem-estar de seus públicos de interesses e, por extensão, com o bem-estar da sociedade em que estão inseridas. É a conversão de parte dos lucros em “ganhos sociais”, contribuindo para a qualidade de vida dos públicos de interesse e, por extensão, para as condições de habitabilidade do planeta. Isso equivale a dizer:

- Na frente interna das empresas, equacionam-se os investimentos dos acionistas e dos investidores com os interesses dos públicos internos por meio da instituição de uma “cidadania organizacional” – relações liberais de poder, corresponsabilidade técnica entre gestores e colaboradores, participação nos lucros e resultados.
- Na frente externa, compatibilizam-se os interesses empresariais com os dos públicos externos por meio da adoção de práticas socialmente responsáveis e ecologicamente corretas.

Em outros termos, as empresas saem de seu casulo: abandonam políticas isolacionistas; redefinem todas as suas práticas e as integram num projeto socioambiental; desenvolvem parcerias com seus públicos de interesse; adotam estratégias eticamente orientadas.

*Com extraordinária coragem agiu a Nestlé brasileira, no início de 1992, quando um chantagista ligou para a companhia suíça ameaçando envenenar com cianureto o iogurte Chambourcy, o achocolatado Nescau e a Farinha Láctea. O chantagista telefonara, dizendo que havia um produto adulterado em uma das prateleiras de determinado supermercado.*

11. SEREZA, Haroldo Ceravolo. Bélgica e França proíbem venda de Coca. *Folha de S. Paulo*, 16 de junho de 1999; Mais de 80 se intoxicam na França após beber Coca-Cola. *Folha de S. Paulo*, 17 de junho de 1999; Coca-Cola pede desculpas na Bélgica, *Folha de S. Paulo*, 23 de junho de 1999; Coca-Cola diz que intoxicação causou prejuízo de US\$60 milhões, *Folha de S. Paulo*, 25 de junho de 1999; O Estado de S. Paulo e *Gazeta Mercantil*, 16 e 17 de junho de 1999; *Gazeta Mercantil*, 23 de junho de 1999; O Estado de S. Paulo, 25 de junho de 1999; *Gazeta Mercantil*, 13 de julho de 1999.

*A empresa foi lá e realmente encontrou a embalagem aberta e o produto comprometido. Em seguida, fez uma devassa nos supermercados e denunciou o que sabia às autoridades e à população, recomendando que ninguém consumisse seus produtos se a embalagem estivesse violada.*

*A Nestlé perdeu alguns milhões de dólares em vendas. Os consumidores colaboraram com as investigações e o caso foi resolvido com a prisão do chantagista.<sup>12</sup>*

O conceito de responsabilidade social corporativa confere um caráter “social” ao capitalismo em função da adoção de um conjunto de práticas:

- Conjuga o desenvolvimento profissional dos colaboradores e sua coparticipação em decisões técnicas, estimula investimentos em segurança, assegura condições saudáveis de trabalho, concede participação nos lucros e nos resultados, assim como outros benefícios sociais. Seus impactos imediatos são maior produtividade, mais eficiência nos processos, incremento do capital intelectual, maior assiduidade do pessoal e menor rotatividade.
- Valoriza a diversidade interna da empresa, por meio do combate às discriminações – no recrutamento, no acesso ao treinamento, na remuneração, na avaliação do desempenho e na promoção das “minorias políticas”, como é o caso de uma política de emprego para portadores de deficiência física, da adaptação do ambiente de trabalho às suas necessidades e da previsão de vagas para jovens de pouca qualificação que recebem formação e capacitação adequadas.
- Exige dos prestadores de serviços que seus trabalhadores desfrutem de condições semelhantes de trabalho às dos próprios funcionários da empresa contratante.
- Constitui parcerias entre clientes e fornecedores para gerar produtos e serviços de qualidade, garantir preços competitivos, estabelecer um fluxo de informações precisas e tempestivas e para assegurar relações confiáveis e duradouras.
- Contribui para o desenvolvimento da comunidade local e, por extensão, da sociedade inclusiva, com a implantação de projetos que aumentem o bem-estar coletivo.
- Inclui investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, além de melhor satisfazer os clientes ou usuários.
- Conserva e restaura o meio ambiente através de intervenções não predatórias (consciência da vulnerabilidade do planeta) e através de medidas que evitem externalidades negativas.
- Exige insumos de origem certificada, utiliza energias renováveis e se empenha em neutralizar a própria pegada ecológica.
- Implica a publicação de um “balanço social”.

Em 1998, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) lançou na Holanda as bases para o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, entendendo com isso o comprometimento permanente dos empresários com comportamentos eticamente orientados e com o desenvolvimento econômico. A saber: melhorar a qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade como um todo.

Eis um caso que ilustra bem esse posicionamento.

12. BACOCINA, Denize. Transparência faz empresas superarem crises, *O Estado de S. Paulo*, 20 de julho de 1998; *Gazeta Mercantil*, 22 de setembro de 1999.

---

*Notável e fulminante foi como reagiu a Cable News Network (CNN) em meados de 1998. Ela aceitou as consequências de desmentir e condenar uma reportagem que foi feita em conjunto com a revista Time, também responsável pela publicação da história.*

*A reportagem acusava as Forças Armadas dos Estados Unidos de terem cometido um crime ao usar o gás venenoso sarin durante a Guerra do Vietnã com o objetivo de matar dezenas de soldados americanos desertores. Denunciava também os sucessivos ocupantes da Casa Branca por terem encoberto o caso.*

*Ocorre que os jornalistas não dispunham de provas suficientes para sustentar tão grave acusação. Em início de julho, a CNN despediu dois produtores, um terceiro pediu demissão, o repórter que comandou a reportagem foi repreendido por escrito e o diretor de jornalismo da rede fez uma completa retratação pública.<sup>13</sup>*

---

Em termos de consequências práticas, a adoção de uma estratégia geral de responsabilidade social corporativa: a) contribui decisivamente para a obtenção da “licença social para operar” e para a perenidade das empresas, uma vez que diminui sua vulnerabilidade ao reduzir desvios de conduta, processos judiciais e possíveis retaliações por parte dos *stakeholders*; b) promove a marca das empresas, sobretudo junto aos clientes e às comunidades locais em que suas sedes estão implantadas, incrementando assim seu capital de reputação; c) concilia a eficácia econômica com preocupações sociais; d) fortalece a coesão corporativa, conquistando e retendo talentos, além de cultivar um relacionamento duradouro com clientes e fornecedores; e) faz com que os projetos sociais sejam agregados como valor aos produtos ou serviços prestados; f) opera como fator inovador para alcançar o sucesso empresarial; g) fomenta novo pacto social entre empresas, sociedade civil e Estado.

Todavia, é importante frisar que as iniciativas inspiradas pela responsabilidade social corporativa não são uma panaceia universal que possa substituir as políticas públicas. Não se trata de eximir o Estado de suas obrigações. Nem mesmo o terceiro setor, cujas ações são complementares às ações estatais, pode ou deve aspirar a tanto. Essa cautela na demarcação do papel de cada setor é crucial para evitar que prosperem ilusões perniciosas.

## **A BASE ÉTICA DAS PRESSÕES**

---

Vamos reiterar algumas ideias para consolidar o raciocínio. Como vimos, a lógica orgânica do sistema capitalista é a da maximização dos lucros, não por razões ideológicas, mas por uma questão de racionalidade. Afinal, os empreendedores correm riscos ao investir seu capital: quanto maior e mais rápido for o retorno de seu investimento, menor será o grau de exposição àqueles riscos. O destino do investimento, contudo, impõe uma reflexão: os empreendedores procuram o lucro num impulso que se pretende neutro do ponto de vista ético; alguns o fazem, porém, não importa o quão predatória seja a atividade escolhida. Neste último caso, confundem lucro com pilhagem e descambam para uma postura parcial, obviamente de caráter antiético, em que os interesses gerais são menos-prezados em benefício de poucos. Por isso mesmo, somente o exercício de fortíssimas pressões externas pode compelir os interesses empresariais a satisfazer outras demandas que não as próprias. Foi o que se deu nos últimos três decênios.

---

13. SOTERO, Paulo. Reação da CNN a erro jornalístico foi exemplar, *O Estado de S. Paulo*, 6 de julho de 1998; e Teto de Vidro, *Veja*, 8 de julho de 1998.

De fato, as empresas estão sendo forçadas a assumir práticas de responsabilidade social corporativa e, por derivação, a trilhar os caminhos da sustentabilidade empresarial, no mais das vezes a contragosto. Assim sendo, quem exerce tais pressões? A sociedade civil – definida como cidadania organizada e ativa, ou conjunto de agentes articulados e mobilizados capazes de intervenção política.

Em outras palavras, a lógica do sistema capitalista foi temperada por uma lógica exógena – fruto da reflexão ética e obra do ativismo político. Esse notável ponto de inflexão contribuiu para moldar o capitalismo social.<sup>14</sup> Foi responsável por inaugurar uma nova partilha dos excedentes econômicos. Com efeito, parte menor dos lucros vem sendo convertida em “ganhos sociais”, beneficiando muitos públicos de interesse além dos acionistas.

A aplicação derivada dos lucros vai ao encontro da satisfação do bem universalista e não significa subversão do sistema. Por exemplo, ao investir em capacitação de sua força de trabalho, as empresas valorizam seu capital intelectual, aumentam substancialmente a produtividade, melhoram a eficiência ao reduzir erros e, *ipso facto*, incrementam a própria rentabilidade. Mais ainda: ao detectarem novas oportunidades de negócio, como as energias limpas e renováveis (hidráulica, solar, eólica, biomassa, biogás, marés, resíduos sólidos urbanos, biocombustível, geotérmica), as empresas concorrem para diminuir os efeitos estufa – a Natureza agradece – sem deixar de lucrar.

Em face disso, qual é a base ética das pressões cidadãs? A produção de bens e serviços supõe custos que não se resumem aos dispêndios econômicos, porque implica também custos ambientais e sociais. Ora, quem suporta tais custos, geralmente invisíveis?

Os custos ambientais dizem respeito ao uso e eventual desperdício de recursos naturais finitos e de energias não renováveis, bem como das externalidades negativas geradas pelas empresas (gases poluentes, lixo tóxico, defensivos agrícolas, resíduos industriais, redução da biodiversidade). Estes impactos superam a resiliência da natureza – a pegada ecológica que o diga. Basta saber que, em 2010, a população humana usava 150% dos recursos que a Terra é capaz de gerar, isto é, gastava meio planeta a mais do que a capacidade de regeneração da Terra.<sup>15</sup> Em outras e terríveis palavras, estamos destruindo as condições de habitabilidade humana no planeta, pavimentando celeremente o caminho de nossa extinção, a exemplo de outras extinções havidas.<sup>16</sup>

Por sua vez, os custos sociais dizem respeito à formação da força de trabalho, à utilização da infraestrutura material e ao “mínimo legal” assegurado pelo Estado. Em consequência, não são frutos do acaso, mas custeados pelos impostos pagos pelo conjunto da sociedade!

Eis o fundamento objetivo da abordagem ética que passou a valer: a compreensão de que as empresas não podem simplesmente “pegar carona” nos bens públicos sem dar uma contrapartida. No final do século XX, a sociedade civil aprendeu a fazer “política pela ética”, o que equivale a dizer que esgrimiu um formidável poder de dissuasão ao acionar diversos canais que ganharam musculatura e consistência:

14. Ao ampliar fortemente a base social da apropriação dos lucros e ao multiplicar consideravelmente o número de investidores, o capitalismo social contrasta com o capitalismo excludente em que a apropriação se cinge a um grupo restrito de proprietários capitalistas. Os exemplos mais significativos do fenômeno são os fundos de pensão de muitas categorias ocupacionais e a miríade de pequenos investidores que detêm ações de grandes corporações. Ver do autor: *Poder, cultura e ética...*, op. cit., pp. 56-62.

15. <http://www.footprintnetwork.org/>.

16. Lembremos o exemplo clássico da Ilha da Páscoa, cuja população desmatou a ilha e provocou solos inférteis e secas: os habitantes foram dizimados pela fome, pela guerra entre clãs e pela prática do canibalismo. Os sumérios, que desenvolveram a primeira escrita conhecida e cuja agricultura irrigada não soube preservar a fertilidade da terra, acabaram por salinizar o solo e sua florescente civilização foi extinta. Os maias também desmataram seu território de forma tão predatória que alteraram o regime das chuvas, passaram fome e entraram em decadência antes da chegada dos espanhóis.

- A mídia, plural e investigativa, detentora de uma força superlativa, possui a faculdade de afetar negativamente o capital de reputação das empresas, quando não de arruiná-lo.
- As agências de defesa do consumidor e dos cidadãos, a exemplo do Procon, da Vigilância Sanitária ou do Inmetro, dispõem de um arsenal de procedimentos capaz de fustigar diversos tipos de transgressões e de desestimular a reincidência.
- Os movimentos de boicote promovidos por clientes, eloquentemente silenciosos e multifacetados, provocam consideráveis perdas financeiras aos empreendimentos, quando não sua falência.
- A Justiça, apesar de sua proverbial morosidade, está cada vez mais equipada para aplicar sanções e multas dissuasórias.

Ocorre que a conversão de clientes em cidadãos ativos não se processou por algum condão mágico, mas derivou do recente processo histórico cujos vetores-chave transfiguraram a contemporaneidade. Por ordem de grandeza:

- A Revolução Digital, que ainda oculta muitas de suas virtualidades, redesenhou o modo de vida das sociedades e as arquiteturas organizacionais.<sup>17</sup>
- A constituição de uma economia competitiva, em que o capitalismo deixou de ser oligopolista, adquiriu feições sociais e expandiu suas fronteiras para os confins do planeta.<sup>18</sup>
- A conquista de regimes políticos liberais proporcionou à cidadania os direitos de expressão e de manifestação inexistentes em regimes ditatoriais e, simultaneamente, conferiu eficácia aos canais de pressão.
- O resgate do poder de escolha dos clientes que, somente agora, podem debandar para os concorrentes quando insatisfeitos com a qualidade dos produtos, os preços ofertados ou a logística do atendimento.

Qual configuração resultou dessas significativas mutações? Uma sociedade da informação que se caracteriza por uma economia do conhecimento e pela primazia dos ativos intangíveis. Esta economia, movida a capital intelectual: a) promoveu uma generalizada aplicação da ciência e da tecnologia à produção e à administração, convertendo-as em fontes de geração de valor; b) deflagrou uma vertiginosa aceleração das inovações que catapultaram a competitividade internacional a patamares inéditos (faz-se mais, melhor e a custos menores); c) tornou a tecnologia da informação indissociável do cotidiano de bilhões de pessoas, tanto pelo uso de celulares e de computadores quanto pelo impacto avassalador da internet – redes informatizadas, bancos de dados compartilhados, tele-trabalho, comunidades de colaboração; d) facultou uma extraordinária convergência das mídias e potencializou exponencialmente o trabalho humano.<sup>19</sup>

17. Traços relevantes são a automação eletrônica dos processos, as telecomunicações em tempo real, a tecnologia da informação que permeia equipamentos e dispositivos de uso corrente, a corresponsabilidade técnica entre gestores e trabalhadores na organização do trabalho, a formação de equipes multifuncionais operando em ilhas de trabalho, o uso intensivo do trabalho mental e dos recursos simbólicos, a qualificação dos profissionais pagos por mérito ou por resultados. Ver do autor, *Poder, cultura e ética...*, op. cit., pp. 27-38.

18. A globalização econômica fez com que o mundo se tornasse plano no sentido de que, em busca de preços competitivos, tudo pode ser produzido em toda parte. A saber, a produção ocorre em âmbito mundial, em função dos transportes rápidos e baratos, da migração intensiva dos fatores de produção cujos custos de mobilidade despencaram e das economias de escala obtidas. Em paralelo, as comunicações instantâneas levaram a um crescimento geométrico do fluxo dos ativos financeiros e os intercâmbios comerciais atingiram píncaros jamais vistos nos processos de internacionalização anteriores.

19. Integração dos recursos da internet, da televisão digital, da telefonia celular, das redes de banda larga, do computador e da informática num contexto de mobilidade e de interatividade.

Nesse sentido, é crucial observar que, até ontem, o espaço, o tempo e a massa eram estanques, vale dizer, a transposição do espaço exigia um tempo extenso e a massa era tangível.<sup>20</sup> Estávamos em pleno reino dos recursos materiais, físicos. Agora, espaço, tempo e massa ficaram permeáveis, o que equivale a dizer que a conectividade transpõe o espaço, a velocidade encurta o tempo e a intangibilidade supera a massa. Tudo ficou instantâneo, porque o planeta está interconectado; assistimos aos acontecimentos em tempo real e nossas reações podem ser imediatas. Fomos então projetados para o reino dos recursos imateriais, simbólicos.

De sorte que milhões de pessoas têm acesso simultaneamente aos bens imaginários sem que isso deprecie ou diminua seu valor. Podem ouvir a mesma estação de rádio ou assistir ao mesmo canal de televisão sem que isso impeça outros milhões de se juntarem concomitantemente a elas. Estabeleceu-se assim um inédito divisor de águas: os bens intangíveis tendem a se definir como bens públicos.<sup>21</sup>

Ou, dito de outra forma, a Revolução Digital torna cada vez mais intangível a propriedade e tende a transcender o caráter individual, pleno e alodial da propriedade capitalista. Por exemplo, quando músicas, vídeos, textos, fotos, gráficos, fórmulas são postos na internet, à revelia e contra a vontade de seus proprietários, a expropriação de seus direitos autorais faz com que a propriedade se torne comum a todos. Nessa toada, como manter privados os bens intangíveis? Afinal, por serem simbólicos, esses bens são reprodutíveis com facilidade crescente e a custos ínfimos: podem ser copiados, plagiados, pirateados, falsificados, clonados, maquiados, adulterados, contrafeitos, pilhados, contrabandeados... Consagra-se a fraude e celebra-se o colapso da propriedade intelectual.

De fato, na sociedade da informação, a intangibilidade funciona de forma anarquicamente subversiva. Ela comanda uma revolução pacífica sem alarde ou bandeiras, sem barricadas ou armas, e seu furor iconoclasta metamorfoseia os bens privados em bens públicos. Resultados? As relações capitalistas de propriedade vêm sendo solapadas insensivelmente; a perpetuidade do sistema tal qual conhecido nesses dois últimos séculos está posta em xeque; e a virtualidade de mais um tipo de propriedade comunitária ganha substância.<sup>22</sup>

A universalização dos acessos aos saberes e ao entretenimento levanta, é claro, agudos questionamentos éticos.<sup>23</sup> Como ficam os investimentos em pesquisas, em inovações, em processos de produção, divulgação e comercialização? Quem irá bancá-los? Como não desestimular os empreendedores, os cientistas, os inventores, os pesquisadores, os artistas, os inovadores, os intelectuais em geral se não tiverem o mínimo de garantia de que seus esforços e suas descobertas serão reconhecidos e recompensados? Vale dizer: ao mesmo tempo que muitos ficam inebriados com o sonho de ter acesso ilimitado à

20. Basta lembrar a lenta transmissão das notícias por meio do correio convencional ou a dificuldade de comunicação, hoje inimaginável, via telegrafia com fios ou via telefonia conectada a uma central manual operada por telefonistas.

21. O bem público é não rival, não excludente e seu consumo é coletivo: sua apropriação por um agente não diminui a quantidade a ser consumida por outros; todos têm acesso aos seus benefícios; seu suprimento não pode ser negado a quem se recusa a pagar por ele, o que possibilita uma atitude de "carona" (*free rider*). Os bens privados, em contraposição, são rivais, excludentes e seu consumo é individual: sua apropriação impede automaticamente seu consumo por outros agentes.

22. O acesso aos bens torna-se livre e gratuito sob a égide da pirataria, mas ocorre também de maneira lícita: pululam os exemplos dos aplicativos que podem ser baixados sem restrições, além do desfrute sem ônus – já vetusto – das emissões de rádio ou dos programas oferecidos pela televisão aberta, ambos sustentados financeiramente pela publicidade paga.

23. Indústrias inteiras estão à beira da morte – escreve Alvin Toffler – e precisam enfrentar as novas tecnologias que ameaçam pôr fim às proteções tradicionais da propriedade intelectual – por exemplo, a direitos autorais, patentes e marcas registradas –, na qual apoiam sua própria existência. TOFFLER, Alvin. "Jamais houve mudança tão radical", revista *Época Negócios*, edição 8, outubro de 2007.

produção simbólica de bens e serviços, como viabilizar projeto tão futurista em economias de mercado centradas no capital de risco?

Num polo simétrico, reponha a evidência de que não se pode mais fazer negócio “como sempre se fez” (*business as usual*). E as razões são múltiplas:

- A própria sobrevivência do sistema capitalista vê-se questionada na sua essência pelas tecnologias digitais, e os desdobramentos desse grave questionamento ainda aguardam fatos e estudos.<sup>24</sup>
- Em função da cobertura global e em tempo real da mídia, a visibilidade das empresas tornou-se inevitável, com ou sem crises, e sua vulnerabilidade cresceu substancialmente.<sup>25</sup>
- Mil olhos vigiam os passos das empresas graças às novas tecnologias e estão prontas a flagrar quaisquer práticas inescrupulosas.<sup>26</sup>
- As decisões empresariais produzem efeitos sobre os públicos de interesse que detêm capacidade de retaliar, pondo em risco o capital de reputação das empresas – esse ativo tão laboriosamente construído.
- A existência de mercados competitivos requer suporte crescente dos públicos de interesse, porque uma boa reputação reduz resistências, angaria apoios e incrementa ganhos.

Em conclusão, as empresas não competem mais apenas pelo mercado, mas para conquistar um capital de reputação: querem dispor de uma reserva de credibilidade que lhes confira a “licença social para operar” e, por conseguinte, o benefício da dúvida em situação de crise. Procuram obter, sobretudo, um crédito de confiança que lhes outorgue uma vantagem competitiva para incrementar sua rentabilidade. Não agem de forma socialmente responsável em função de algum surto de bom-mocismo, ou porque o CEO fez terapia, ou ainda porque uma epifania transtornou o acionista controlador, mas porque sofrem pressões cidadãs.

Nesse contexto, a clara compreensão das implicações éticas das decisões a serem tomadas e das ações a serem praticadas corresponde a uma prudente sintonia com as mais recentes demandas do mercado e com a nova configuração das relações sociais.

---

24. Caso interessante é o da banda de rock inglesa Radiohead que ganhou as manchetes ao lançar um disco pela internet em outubro de 2007. Ela convidou seus fãs a baixar as músicas de graça ou a fazer uma contribuição cujo montante ficava a critério de cada qual (40% dos fãs contribuíram, em média com US\$6). Nessas circunstâncias, como o grupo se sustenta? Ele reinventou o formato do negócio ao ganhar dinheiro principalmente com shows. Ao invés de ficar à mercê da pirataria endêmica que grassa ou de depender da venda de gravações, distribuindo produtos físicos por meio de gravadoras, viabilizou-se economicamente ao doar suas criações musicais. (A economia do grátis, revista *Exame*, 31 de dezembro de 2007.)

25. Na era do Google, todo mundo pode tornar-se uma celebridade: quem for acusado de falcatura na internet, com ou sem razão, defronta-se com uma mancha praticamente impossível de apagar.

26. Os grampos telefônicos e os aparelhos miniaturizados que acoplam câmera fotográfica, filmadora e gravadora de som banalizaram a espionagem e dotaram qualquer pessoa de um extraordinário arsenal de vigilância.

# O risco de reputação

12

*A exemplo da esposa de César, não basta ser honesto, é preciso parecer honesto.*

## OS RISCOS EMPRESARIAIS

---

Em 2002, em um abraço de afogado, depois da bancarrota da Enron – sétima maior corporação dos Estados Unidos –, entrou em colapso a Arthur Andersen, uma das cinco maiores empresas de auditoria do mundo, dona de uma receita mundial anual de US\$9,3 bilhões e empregadora de 85 mil pessoas. E por quê? Por causa da incontrolável defecção de seus clientes. Afinal, quem iria contratar uma auditoria desacreditada para atestar a fidedignidade de seus balanços?

Andersen trabalhava para a Enron havia mais de 10 anos e admitiu que funcionários pertencentes a seus quadros eliminaram ou apagaram um número significativo de documentos contábeis da operadora energética. Afirmou que, em algumas circunstâncias, autorizava a destruição de certos tipos de documentos. Embora legal na época, o procedimento mostrou-se espúrio, uma vez que a Enron confirmou que, entre 1997 e 2001, seus lucros foram inflados em US\$585 milhões em função de erros contábeis. O fato é que, em dezembro de 2001, a Enron tinha dívidas de US\$31,2 bilhões.<sup>1</sup>

Poucos meses depois, estourou o escândalo da WorldCom – a segunda maior operadora de telefonia de longa distância dos Estados Unidos. A empresa reconheceu uma fraude monumental de US\$3.852 bilhões, que consistiu em contabilizar despesas e outros gastos operacionais na rubrica de “investimentos”. O procedimento lhe permitiu inflar artificialmente o fluxo de caixa ao longo de cinco trimestres, falseando os lucros obtidos, quando, na verdade, acumulava mais de US\$30 bilhões em dívidas. O valor de suas ações caiu 94% no ano. Ocorre que a WorldCom também tinha suas contas auditadas pela Andersen.

A repercussão do fato contribuiu para corroer mais ainda a confiança pública que investidores anônimos tinham nos demonstrativos financeiros das grandes empresas. A crise de confiança chegou ao ponto de o próprio presidente do Federal Reserve (o Banco Central dos Estados Unidos), Alan Greenspan, atacar com veemência o empresariado norte-americano e as empresas de auditoria. Seu diagnóstico foi cáustico.<sup>2</sup> Greenspan não titubeou e apontou os culpados: auditores, advogados, analistas de Wall Street, agentes de classificação de crédito e fundos de investimento que fracassaram em detectar e denunciar aqueles que violaram a confiança dos investidores.

---

1. Bloomberg. Andersen eliminou documentos da Enron. *Gazeta Mercantil*, 11 de janeiro de 2002, p. A-8.

2. “Por que a governança corporativa e os balanços que nos serviram razoavelmente bem no passado entraram em colapso? Na raiz dos problemas houve uma rápida ampliação da capitalização dos mercados acionários no final da década de 1990, o que engendrou um aumento desproporcional das oportunidades para usuras. Uma infecção gananciosa parece ter tomado conta de nossa comunidade empresarial. Nossos guardiões históricos das informações financeiras sumiram.” Dow Jones Newswires. “Greenspan condena ‘ganância infecciosa’ nas empresas”, *O Estado de S. Paulo*, 17 de julho de 2002.

Do outro lado do Atlântico, ainda no primeiro semestre de 2002, a onda de descrédito também arremessou:

---

*Os mercados financeiros europeus foram derrubados pela falta de transparência das contas do segundo grupo mundial de comunicações, o franco-americano Vivendi Universal, com 380 mil empregados e um faturamento de 58,2 bilhões de euros. Pairaram suspeitas sobre irregularidades que iriam ser praticadas para dissimular perdas, mais uma vez com a cumplicidade da empresa de auditoria Andersen.*

*De fato, a Vivendi acusou um endividamento superior a €30 bilhões e teve, em 2001, um vultoso prejuízo líquido de €13,6 bilhões – o maior prejuízo acumulado por uma companhia francesa.<sup>3</sup>*

---

Ora, de que vive uma empresa de auditoria independente? Essencialmente de sua reputação, um conceito que abarca e transcende, a um só tempo, a própria competência técnica. Essa delicada situação é também vivida por organizações tão diversas quanto os institutos de pesquisa, os bancos de investimento, as clínicas médicas, as companhias aéreas e os laboratórios de medicina diagnóstica, mas também abarca empresas que operam principalmente em mercados competitivos.

No Brasil, houve um caso precursor de fraude contábil, de enorme repercussão, já que implicou o oitavo maior banco brasileiro e prejudicou cerca de 120 mil acionistas.

---

*Desde 1986, o Banco Nacional apresentava um rombo muito superior a seu patrimônio. A partir de então, os balanços apresentados aos acionistas e ao Banco Central passaram a ser fraudados. A administração do banco usou mais de mil contas inativas para forjar empréstimos e manteve a operação por quase 10 anos.*

*No final de 1995, o Banco Central descobriu a fraude e interveio no Nacional. O rombo ultrapassava R\$9 bilhões. Na sentença proferida em 2002, o juiz calculou o prejuízo para os cofres públicos em US\$9 bilhões por conta do financiamento do Proer (programa governamental criado para ajudar os bancos deficitários) e estimou o total da fraude em US\$16 bilhões. A parte boa dos ativos acabou ficando com o Unibanco.*

*Foram condenados 14 dos 18 réus por gestão fraudulenta, sendo que o ex-presidente do Banco, Marcos Magalhães Pinto, recebeu a sentença de 28 anos e 10 meses de prisão.<sup>4</sup>*

---

Outro caso brasileiro, também momentoso, foi o do Banco PanAmericano:

---

*Uma auditoria do Banco Central descobriu em novembro de 2010 que fraudes contábeis foram cometidas por executivos do Banco de propriedade do empresário Silvio Santos em conjunto com a Caixa Econômica Federal (49,9% do capital votante). O rombo anunciado foi de R\$ 2,1 bilhões em operações de crédito do banco e de R\$ 400 milhões na área de cartões.*

---

3. JÚNIOR, Reali. Escândalo Vivendi derruba bolsas europeias; LEICESTER, John. Executivo visionário mudou rumo de empresa de águas, *O Estado de S. Paulo*, 3 de julho de 2002; Bloomberg News e EFE. Francesa Vivendi é acusada de tentar manipular balanço, *Gazeta Mercantil*, 3 de julho de 2002.

4. CHIARINI, Adriana. "Juiz condena ex-diretores do Banco Nacional", *O Estado de S. Paulo*, 26 de janeiro de 2002; GALLUCCI, Mariângela; TEREZA, Irany. "Supremo manda soltar ex-dirigentes do Nacional", *O Estado de S. Paulo*, 29 de janeiro de 2002; NUCCI, João Paulo; MELO, Liana, "Cadeia, só em 2008", revista *Isto é*, 6 de fevereiro de 2002.

*Segundo a fiscalização do Banco Central, carteiras de crédito vendidas a outros bancos continuavam contabilizadas no balanço, além de haver indícios de que a mesma carteira foi vendida mais de uma vez.*

*O empresário Silvio Santos deu como garantia todo o seu patrimônio empresarial para obter emprestados R\$ 2,5 bilhões do FGC (Fundo de Garantidor de Crédito), um fundo privado gerido pelo conjunto de bancos. Todos os diretores foram demitidos. Uma auditoria posterior elevou o rombo a R\$ 4,3 bilhões e obrigou Silvio Santos a vender o banco ao BTG Pactual sem nada receber. O BTG pagou R\$ 450 milhões sem assumir as dívidas, mas a operação de resgate rendeu R\$ 3,35 bilhões de prejuízo para o FGC.*

O que esses casos todos têm em comum? A ocorrência de fraudes financeiras que, quando se tornam públicas, destroem as empresas ou as colocam à beira do precipício. Ocorre que toda empresa corre vários tipos de riscos como, entre outros:

- O risco regulatório (regulamentações dos órgãos reguladores).
- O risco país (grau de “perigo” que um país representa para o investidor estrangeiro).
- O risco de mercado (descasamento nas taxas de juros; oscilação nas taxas cambiais; desvalorização da carteira de *commodities*; variação na carteira de ações; liquidez).
- O risco de crédito (inadimplência; degradação de garantias; impossibilidade de compensação; concentração em clientes, segmentos ou áreas).
- O risco de financiamento (dificuldade para obter crédito).
- O risco operacional (fraudes internas ou externas; processos trabalhistas; falhas não intencionais; danos aos ativos físicos; falhas em tecnologia da informação ou no gerenciamento de processos).
- O risco de processos internos falhos (imperfeições processuais; controles insuficientes ou ausência deles; recomendações da auditoria não implantadas; manutenção deficiente; tecnologia obsoleta; terceirizações mal escolhidas ou não controladas; testes incompletos de novos produtos ou de novos processos; sistemas de segurança inexistentes ou inadequados em instalações; ausência de *back-up* em sistemas vitais; documentação imperfeita, desatualizada, desorganizada; operações executadas fora das normas; problemas pendentes, queixas não resolvidas, denúncias não apuradas, ameaças não levadas a sério).
- O risco de irregularidades (crimes fiscais, operações ilegais, fraudes, corrupção; produtos ou serviços que possam afetar a vida, a saúde, a higiene, a integridade física ou moral dos clientes; publicidade enganosa ou abusiva; agressões habituais ao meio ambiente; descumprimento de contratos; relacionamento com corruptos, contraventores, contrabandistas, traficantes).
- O risco de pessoal despreparado (falta de treinamento adequado do pessoal; inexperiência dos supervisores ou gerentes; profissionais ambiciosos e arrogantes; riscos mal calculados e assumidos; embriaguez do sucesso, *ego trip* ou salto alto da cúpula empresarial que podem levá-la a tomar decisões estratégicas descoladas da realidade; exigências excessivas no trabalho – estresse, exaustão – e problemas pessoais – dificuldades financeiras, doenças na família, questões conjugais, alcoolismo, depressão).
- O risco de comunicação descoordenada (comunicação não integrada; comunicação simbólica negativa – comportamento dos dirigentes, atitudes dos profissionais, relacionamento com públicos, sinais exteriores de poder e de riqueza; boatos

não analisados e não investigados em redes sociais; reclamações e sugestões não examinadas por parte dos clientes).

- Os envolvimento de risco (política partidária; temas polêmicos; atitudes politicamente incorretas como discriminação de “minorias políticas”).

Muitos casos listados, todavia, apontam para uma gravíssima ameaça: trata-se do risco de reputação, que converte vulnerabilidades em verdadeiras bombas-relógio. Ou seja, por mais bem governada que seja uma empresa, há ovos de serpente ou esqueletos no armário que transformam a vida empresarial num campo minado. Traduzindo: basta cometer um abuso – deliberado, por imperícia, negligência, acidente ou ingenuidade –, e que este abuso não seja tolerado pelos públicos de interesse, para que uma crise de confiança se instale.

---

*Um operador do 2º maior banco francês, Jérôme Kerviel, 31 anos, usou seus conhecimentos de informática (trabalhou na área que monitora as mesas de operação) para falsificar registros bancários. Descoberto em janeiro de 2008, havia apostado €48 bilhões em contratos futuros de índices de bolsas de valores europeias. Diante da crise do mercado acionário norte-americano (ativos imobiliários de risco ou subprime), seus supervisores liquidaram as posições e o rombo resultante chegou a €4,9 bilhões.*

*A Société Générale tinha então €29 bilhões de capital, mais de 120 mil funcionários e 26,7 milhões de clientes no mundo. Depois da fraude, o banco ficou mais vulnerável a uma aquisição.*

*Kerviel foi demitido, e seus cinco supervisores foram afastados, embora ele não tivesse se beneficiado com a fraude – parece que queria ser reconhecido como estrela entre os traders. Acabou indiciado pela Justiça por abuso de confiança, falsificação de documentos e uso deles, além de violação de códigos de informática. Mais tarde foi condenado a cinco anos de prisão e à devolução dos 4,9 bilhões de euros.*

---

Esse caso lembra o rombo ocorrido em 1995, quando Nick Leeson, operador do mercado financeiro em Cingapura, causou prejuízo de 1,4 bilhão de dólares ao Banco Barings, veneranda instituição bancária britânica – havia especulado no mercado de derivativos asiáticos. O banco foi vendido ao ING holandês pelo preço simbólico de uma libra esterlina e provocou grave perda para os acionistas, pois os detentores de obrigações do Barings receberam 5 centavos por 1 dólar do valor de face. O foragido Leeson foi capturado e condenado a 6 anos de prisão.

Outro caso de risco de reputação tornou-se proverbial no mundo empresarial: trata-se de uma frase de efeito proferida em 1991 no Royal Albert Hall de Londres para desconstruir a audiência da conferência anual do Institute of Directors.

---

*O convidado era Gerald Ratner que, em 1984, havia substituído seu pai no comando de uma rede de 130 joalherias, transformando-a em menos de oito anos num império de 25 mil funcionários e de 2.500 lojas espalhadas no Reino Unido e nos Estados Unidos. A estratégia de sucesso de Ratner baseava-se na venda de joias baratas de baixo padrão e pelo jogo duro em relação aos fornecedores. A expansão da rede ocorreu rapidamente por meio da compra de concorrentes.*

*Ao discursar, contou que as pessoas lhe perguntavam como conseguia vender joias tão baratas. Num lampejo, decidiu confiar o segredo de seu negócio aos quatro mil executivos presentes na audiência. Disse: as joias que vendo são “puro lixo” (total crap).*

*No dia seguinte, os tabloides ingleses não perdoaram. A repercussão foi devastadora: os clientes se aglomeraram nas lojas querendo devolver os produtos; a rede perdeu £500 milhões em valor; Ratner renunciou à presidência e seu nome virou sinônimo de “gafe empresarial”.*

---

Frase imperdoável que desmontou um império. Mas por que será? A revelação matou o sonho que o negócio alardeava – a ilusão do luxo – e, com isso, derrubou o castelo de cartas; desvendou o segredo de polichinelo que servia de lastro às vendas e atingiu o calcanhar de aquiles da empresa. Piada fatídica.

---

*Em fevereiro de 2011, um casal denunciou o estilista John Galliano, diretor artístico da marca Christian Dior, por insultos antissemitas e racistas na calçada do bar “La Perle”, no bairro do Marais, em Paris. Depois, outra mulher o acusou alegando ter sido agredida de maneira similar em outubro do ano passado nesse mesmo bar da capital francesa, perto de onde mora o designer.*

*Assim que o jornal britânico The Sun divulgou um vídeo no qual o estilista, totalmente alcoolizado, dizia “adorar Hitler” e elogiava suas práticas nazistas, a Maison Dior demitiu Galliano. Um mês e meio depois, o estilista foi também demitido da marca que leva seu nome, controlada 91% pela Christian Dior.<sup>5</sup>*

---

Um estilista brilhante e elogiadíssimo, com coleções glamourosas, viu ruir carreira e negócio por seu comportamento racista – uma mancha na reputação que ficou indelével. Na órbita política, um paralelo pode ser estabelecido:

---

*No primeiro semestre de 2002, uma pré-candidatura à presidência da República brasileira foi lançada pelo PFL (Partido da Frente Liberal), alcançando o segundo lugar nas pesquisas de opinião. O nome foi o da governadora do Estado do Maranhão, Roseana Sarney, filha do ex-presidente José Sarney. Em 1º de março, em função de suspeitas de envolvimento em desvios de verbas da extinta Sudam, a Polícia Federal cumpriu mandado judicial e fez uma blitz na empresa de Roseana e de seu marido, Jorge Murad, a Lunus. Ao apreender papéis, a Polícia Federal encontrou R\$1,34 milhão em espécie.*

*O montante, empacotado em notas de R\$50, foi distribuído em uma mesa de escritório e fotografado. A foto acabou estampada pela mídia impressa e eletrônica, dia após dia. Não foi preciso exagerar nos comentários. A exposição daquela dinheirama converteu-se em tiro mortal na candidatura. Seis versões foram, então, difundidas para justificar a origem dos recursos. Até que Jorge Murad – secretário de Planejamento do governo do Maranhão, que manejava 40% das verbas públicas – demitiu-se. Durante o ato, “confessou” que era dinheiro para a campanha de sua mulher à presidência (era a sétima versão). Sem candidatura homologada por uma convenção partidária, a arrecadação era ilegal.*

*A mídia nacional não perdeu, lançando suspeitas sobre a origem dos recursos. Após um bombardeio ininterrupto, a reputação da governadora foi reduzida a frangalhos e Roseana renunciou à pré-candidatura.*

---

5. <http://mulher.uol.com.br/moda/noticias/redacao/2011/03/01/john-galliano-e-demitido-da-christian-dior-apos-dizer-que-amava-hitler.htm>.

## O QUE É A REPUTAÇÃO?

Gerir a reputação, não importa em qual âmbito – político, empresarial, profissional –, tornou-se uma preocupação significativa no mundo contemporâneo, haja vista o papel determinante que a opinião pública atualmente desempenha, instruída e municada pela mídia. Ora, falar de reputação e, obviamente, de boa reputação é falar de um ativo intangível cuja fragilidade é proverbial, porque diz respeito à percepção que o imaginário popular tem quanto ao valor de uma empresa ou de um profissional. Esse ativo:

- É composto pelo valor das marcas e pela qualidade das relações mantidas com os públicos de interesse.
- É conceito atribuído, percepção que traduz uma hierarquia entre concorrentes: equivale à consideração que os *stakeholders* conferem (prestígio ou nome respeitado).
- Corresponde ao posicionamento que se estabelece na mente dos públicos de interesse.
- Vincula-se à identidade corporativa ou profissional, constituída pelos traços mais expressivos que os observadores atribuem.
- Deriva de uma percepção que vai sendo forjada dia após dia, à medida que a empresa ou o profissional satisfazem as expectativas dos *stakeholders*.
- Assemelha-se ao conhecimento científico – um processo aberto, provisório, penosamente construído, condicionado por incessantes questionamentos e verificações.

---

*Quando a falta de chuva provocou escassez de água em 2002 em Kerala, na Índia, ativistas políticos promoveram manifestações contra as fábricas da Coca-Cola e da Pepsi na cidade, culpando-as de retirar muita água dos mananciais locais. Os hidrólogos da Pepsi demonstraram que a fábrica usava água de um aquífero profundo sem ligação com as fontes de água da cidade. Porém, mesmo assim, os protestos continuaram, e os gestores da Pepsi logo reconheceram que explicações científicas não saciariam pessoas sedentas. Deram-se conta de que engarrafar água e bebidas, enquanto a população circundante não tinha água nem para as necessidades básicas, era inaceitável para a comunidade.*

*Com base em informações técnicas que haviam sido compiladas quando da construção da fábrica, a Pepsi melhorou o manancial da comunidade e, com isso, restabeleceu o fornecimento de água, além de construir mananciais comunitários em outras áreas. Ao mesmo tempo, passou a observar métodos mais rigorosos de gerenciamento da água nos processos de produção, inclusive a perfuração de poços em sua área industrial para aumentar o reabastecimento do aquífero.*

*Enquanto isso, os protestos contra a Coca-Cola prosseguiram e sua fábrica acabou sendo fechada pelo governo local no início de 2004. Depois desse êxito, os ativistas políticos, motivados por sentimentos antiamericanos, voltaram a atenção para a Pepsi. Cedendo às pressões, o governo de Kerala determinou o fechamento dessa segunda fábrica. Todavia, não contando com o apoio local, os protestos arrefeceram e a unidade foi reaberta quase que imediatamente. Com efeito, quando os ativistas tentaram fechar a Pepsi pela segunda vez, em fins de 2005, os próprios habitantes locais impediram a manifestação.<sup>6</sup>*

---

6. SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, pp. 162-163.

A reputação está intimamente associada à confiança coletiva, ou melhor, à legitimidade que se conquista pelas políticas praticadas ou pelas ações cometidas. Coincide em boa parte com a credibilidade. Esta última remete a um crédito concedido por entidade que já goza de fama, ou por agentes sociais que se louvam tanto das experiências bem-sucedidas como das relações mantidas com quem aufero o crédito. Mas não só, pois a reputação visa à respeitabilidade social, a exemplo das organizações que almejam o estatuto de “instituições sociais”. Estas organizações não só se distinguem das outras pela duração no tempo, mas alcançam tal grau de legitimidade que acabam sendo reconhecidas publicamente de forma quase reverencial. É o caso da Universidade de São Paulo, do Banco Central, do Hospital Albert Einstein ou da ONU.

---

*O grupo farmacêutico dinamarquês Novo Nordisk, fabricante de metade da insulina consumida no planeta, tem regularmente orientado médicos de todo o mundo a ensinar a seus pacientes como melhorar a própria dieta e, com isso, reduzir a necessidade de insulina.*

*É curioso, já que, sendo um empreendimento capitalista, a política adotada pode reduzir os lucros almejados. Ocorre que a receita não deixa de aumentar, porque as vendas crescem. E mais: a lucratividade não está sofrendo declínio! Como explicar o paradoxo? Pelos efeitos substantivos que o respeito conquistado junto a médicos, consumidores e até governos produz sobre o negócio.<sup>7</sup>*

---

A boa ou a má fama de uma empresa resulta da avaliação de suas características percebidas. Ela se baseia em suas ações passadas e presentes, e gera expectativas quanto às suas ações futuras. As apreciações que são feitas remetem, essencialmente, ao seguinte: seria a empresa um bom lugar para se trabalhar do ponto de vista dos funcionários? Seria uma boa provedora de produtos e serviços para os clientes? Seria uma boa compradora para os fornecedores? Seria uma boa empresa cidadã para as comunidades locais? Seria uma boa parceira para os ambientalistas? Seria um bom investimento para os acionistas e investidores?

Enquanto no capitalismo oligopolista as empresas mantinham *low profile*, pois limitavam sua visibilidade e exposição públicas, no atual capitalismo competitivo as empresas procuram se beneficiar da gestão da reputação. A razão reside no fato de que elas se tornaram cada vez mais vulneráveis aos ataques: chamam a atenção pelo tamanho, pelo tipo de atividade ou pela área de atuação, principalmente quando é política ou ambientalmente sensível – exemplo das empresas produtoras de armas, cigarros, bebidas alcoólicas, peles de animais, derivados de petróleo. De fato, por causa da cobertura global e em tempo real da mídia, a visibilidade das empresas fica inevitável (com ou sem crises) e sua vulnerabilidade cresce exponencialmente. Além do mais, mercados competitivos requerem suporte crescente dos públicos de interesse, de modo que uma boa reputação reduz resistências, angaria apoios e incrementa ganhos.

E quem são os agentes maiores das pressões? Os clientes, à medida que: a) a competição passa a reger as economias de mercado e atualiza seu direito fundamental – o de escolha; b) a mídia se diversifica e obtém a maior parte de suas receitas de assinantes, pequenos anunciantes, associações variadas ou organizações da sociedade civil; c) os regimes políticos se tornam liberais e conferem eficácia a um leque de agências de defesa dos consumidores.

---

7. SCHARF, Regina. Aposta no social segura funcionário e aumenta produtividade, *Gazeta Mercantil*, 15 de junho de 2000, p. C-6.

Tal círculo virtuoso ocorreu nos Estados Unidos a partir da década de 1970 e se desenvolveu também no Brasil dos anos 1990. Em outras palavras, a globalização econômica – com suas aberturas de mercado, sua desregulamentação e sua mídia de alcance mundial – trouxe à tona inúmeros grupos de pressão formados por cidadãos ativos que inscreveram as questões éticas na pauta empresarial. Assim, as empresas que se preocupam com a imagem corporativa, com a valorização de suas marcas ou com a reputação de que desfrutam, acabam incluindo a reflexão ética em sua agenda.

A perda da reputação empresarial equivale à quebra da confiança coletiva, uma situação traumática que pode se assemelhar à trinca que um objeto de cristal sofre, ou à perda da inocência de uma criança ou, ainda, à traição de uma longa amizade. São situações sem retorno, irreversíveis, pesadelos que qualquer um gostaria de espantar. Para os negócios, as consequências são também nefastas, porque vão do estigma ao boicote e à falência.

---

*Em 2002, acusada de induzir investidores ao erro com avaliações tendenciosas, a maior corretora de valores dos Estados Unidos – Merrill Lynch – fechou acordo para pagar uma multa de US\$100 milhões. Pretendeu pôr fim às acusações do procurador-geral do Estado de Nova York e prevenir-se contra futuros processos dos órgãos reguladores. Embora registrasse uma leve alta nas suas próprias ações, a Merrill Lynch não pôde evitar sérios danos à sua reputação e a seus negócios.*

*Acontece que, um mês antes, quando foi anunciada a abertura da investigação, a Merrill Lynch havia perdido US\$11 bilhões em valor de mercado. A acusação que pairava sobre a companhia era a de que tinha acobertado relações promíscuas entre suas divisões de análise e de investimentos, ou seja, os analistas da corretora classificavam favoravelmente as ações de empresas que utilizavam os serviços da companhia.*

*Pelo acordo, a Merrill Lynch foi obrigada a criar um comitê de revisão de todas as mudanças nas classificações de ações e a controlar a comunicação entre aquelas duas divisões. Segundo o procurador-geral, Eliot Spitzer, isso definiu um novo padrão para regular o conflito de interesses em Wall Street.<sup>8</sup>*

---

Recapitulemos então: o que é reputação, esse conceito atribuído pelos públicos de interesse? É a percepção que eles desenvolvem ao longo do tempo – um bem imaginário. Quando a reputação é boa, traduz-se em admiração, confiança e respeito; quando ela é má, induz desconfiança, rejeição e estigma. Percepção do quê? Das ações cometidas no passado e no presente numa leitura que depende de interpretações concorrentes e até de potenciais manipulações, mas que, naturalmente, gera expectativas quanto às ações futuras.

O risco de reputação assume, assim, o caráter de astro-rei do gerenciamento dos riscos ou das vulnerabilidades que ameaçam as empresas, pois é ameaça de desgaste ou perda do conceito atribuído, é corrosão do capital intangível. Daí a necessidade da análise ética. Se ela for científica e competente, torna-se fiadora da preservação e do fortalecimento do capital de reputação, uma vez que somente uma empresa eticamente orientada reúne as condições indispensáveis para angariar prestígio e assumir o estatuto de “empresa cidadã”. E os pilares desse salto qualitativo são dois: a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade empresarial.

---

8. Bloomberg e Dow Jones. Merrill Lynch paga multa por acusação de induzir investidor, *Gazeta Mercantil*, 22 de maio de 2002; GASPARINO, Charles. Merrill paga multa e concorda em fazer reforma da área de análise, *The Wall Street Journal Americas*, publicado por *O Estado de S. Paulo*, 22 de maio de 2002.

## A GESTÃO DA REPUTAÇÃO

Filha do capitalismo competitivo, a reputação depende da capacidade de a empresa se diferenciar no meio da multidão, tomar a dianteira em seu setor de atuação. Consiste em personificar uma identidade ímpar, criar a mística de que a empresa é invulgar ou excepcional em comparação com as concorrentes. De fato, os públicos de interesse reconhecem nas boas empresas uma série de competências que as tornam “fora do comum”: qualidade do produto ou do serviço, excelência operacional, serviços pós-venda, fidedignidade, inovação, sustentabilidade, cidadania organizacional etc.

Assim, as empresas que adotam políticas socialmente responsáveis não o fazem porque são boas samaritanas, mas porque, sob pressões cidadãs: pretendem sabiamente preservar seu capital de reputação que constitui uma vantagem competitiva. Por via de consequência, visam assegurar a própria perpetuação. A conversão de parte dos lucros em “ganhos sociais” para beneficiar *stakeholders* não é decisão de somenos importância, principalmente quando os acionistas são plurais ou pulverizados. Mas como justificar ao mercado uma eventual queda da rentabilidade das ações? Afinal, as empresas sofrem a exigência incessante de maximizar os lucros – frequentemente a qualquer custo. Em contrapartida, sua eventual exposição à execração pública opera como dique de contenção contra apelos oportunistas.

Ora, de que forma ocorre essa transferência de parte dos lucros aos públicos de interesse? Os “ganhos sociais” se processam por meio de mecanismos, tais como:

- Investimento em capacitação dos colaboradores e melhorias contínuas das condições de trabalho.
- Aprimoramento de produtos, o que incrementa o nível de competição da empresa e amplia o mercado de consumo.
- Pesquisas tecnológicas para desenvolver novos processos, o que possibilita a redução de custos e a maior eficácia na obtenção de resultados.
- Serviços pós-venda para assegurar a qualidade e beneficiar os clientes.
- Parcerias com fornecedores ou prestadores de serviços.
- Repasse de ganhos de produtividade aos clientes.
- Projetos sociais visando ao bem-estar das comunidades locais em que as plantas industriais ou os escritórios estão instalados.
- Preservação do meio ambiente pela menor utilização de insumos e pela certificação de sua origem, pelo uso de energias renováveis e por seu gasto eficiente, pela utilização de matérias-primas biodegradáveis ou recicláveis, pela adequada disposição final dos resíduos e do lixo.
- Cumprimento das exigências legais nos diversos domínios – fiscal, trabalhista, ambiental, do consumidor etc.

As empresas têm uma imagem a resguardar,<sup>9</sup> marcas a preservar,<sup>10</sup> uma reputação que não pode ser manchada – com risco de pôr o próprio negócio a perder. Compreender isso significa ter clareza quanto às extraordinárias vantagens de construir uma boa reputação que tem

9. Não se deve confundir imagem com reputação à medida que a imagem equivale à figura ou, por analogia, corresponde ao conceito estático de fotografia. Em contrapartida, a reputação constitui o fundo, o *background* sobre o qual se projeta a figura, e corresponde ao conceito dinâmico de filme.

10. É importante distinguir a reputação da marca. Enquanto a marca descreve o conjunto de associações que os clientes fazem com os produtos e afeta favoravelmente a probabilidade de compra por parte dos clientes, a reputação envolve as avaliações que os múltiplos públicos de interesse da empresa fazem a respeito de sua capacidade de cumprir as expectativas e, em consequência, afeta a probabilidade de obter o apoio desses públicos, notadamente em situações de crise.

o condão de se converter em barreira protetora contra os concorrentes; confere legitimidade social para obter a licença para operar; cria um escudo contra as crises, graças ao apoio que muitos *stakeholders* se dispõem a oferecer à empresa em dificuldade; representa um patrimônio moral, um crédito público de estima, respeito e confiança; aumenta o valor de mercado da empresa e facilita o acesso ao mercado de capitais; concorre para a obtenção de créditos junto a órgãos de financiamento; capta e conserva talentos à medida que torna os empregos mais atraentes e motiva o empenho no trabalho;<sup>11</sup> estimula as compras repetidas por clientes e amplia a fatia do mercado; gera cobertura mais favorável da mídia; afeta o conteúdo das avaliações e das recomendações formuladas por analistas financeiros; facilita os relacionamentos com concorrentes, comunidades locais e autoridades.

Em outras palavras, a reputação cria valor para os acionistas quando a empresa: investe na capacitação de seus colaboradores, porque aumenta a produtividade do negócio e valoriza seu capital intelectual; realiza vendas de qualidade, porque fideliza seus clientes e obtém preços *premium*; trata de forma equânime seus fornecedores, porque recebe descontos e prazos mais longos de pagamento; pratica a governança corporativa, porque desfruta de melhor acesso aos investidores e valoriza suas ações na Bolsa; estabelece parcerias com as comunidades locais ou com organizações não governamentais, porque desfruta de uma margem de manobra e de uma reserva de boa vontade, além do benefício da dúvida em situações críticas.

Agora, vale a pena perguntar-se quais são as exigências para gerir a reputação? Formam elas uma portentosa agenda. Cumpre:

- Cultivar sólidas relações com os públicos de interesse que corresponde a um longo e persistente esforço para conquistar sua consideração.
- Mapear e auditar sistematicamente esse ativo intangível: quais são as percepções dos públicos de interesse e como a empresa se comunica (afinal, o que é dito?).
- Enraizar a identidade nas práticas, na história, na cultura organizacional e nas estratégias (não bastam campanhas publicitárias).
- Integrar a reputação à gestão estratégica da empresa, uma vez que é parte vital do negócio e recorta transversalmente todas as atividades.
- Adotar padrões internacionais de responsabilidade social corporativa.
- Gerenciar os riscos incorridos.
- Administrar as marcas (*branding*).
- Gerir as informações sobre o ambiente, tanto interno quanto externo.
- Criar um ambiente propício às inovações e montar eventualmente um departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- Praticar a inteligência ética, quer dizer, ser capaz de discernir os fatos morais, dispor de diretrizes éticas consensuais, traduzir as diretrizes em práticas reais, estabelecer mecanismos de controle interno, analisar os eventuais desvios e suas implicações, bem como corrigir as práticas em curso.
- Integrar as áreas de Comunicação Empresarial, Relações Públicas, Marketing e Publicidade e Propaganda.<sup>12</sup>

Algumas empresas já criaram o cargo de gestor da reputação. O que ele faz? Zela para que as diretrizes éticas sejam implementadas; cuida da comunicação do referencial ético

11. Muitos profissionais preferem ganhar menos em empresas de que possam se orgulhar do que trabalhar em empresas cuja fama está comprometida.

12. Tal integração corresponde à instituição de um cargo estratégico, exige que a alta direção aja como unidade de ação e decisão, e objetiva cuidar da reputação ao gerir as percepções e as expectativas dos públicos de interesse. Ver NEEF, Dale. *Managing Corporate Reputation & Risk*. Estados Unidos: Elsevier, 2003.

nas vertentes interna e externa; rastreia os riscos potenciais e coordena as ações corretivas (intervenções organizacionais) e preventivas (mecanismos de controle); monitora o alinhamento e o *compliance* da empresa, além de checar as insuficiências.

Em termos práticos, preocupa-se e indaga-se incessantemente a respeito de alguns temas em particular: o que fazemos para manter relações saudáveis com os *stakeholders*? O quão bem monitoramos nossas imagens junto a cada *stakeholder*? O que fazer para melhorá-las? Que tipo de atividades deveríamos desenvolver para sustentar nossa reputação? Será que nossos *stakeholders* entendem e apreciam a importância de nossa reputação? Quanto devemos investir em programas sociais? E quanto de publicidade queremos disso? Como obter críticas favoráveis e boas classificações da mídia? E junto aos analistas financeiros?

Agora, para defender a reputação, outras indagações se impõem: o que pode dar errado em nosso negócio? O quanto somos competentes para antecipar ações antiéticas, escândalos ou crises? O quanto estamos preparados para reagir a eventos não previstos? Que tipo de monitoramento e controles estabelecemos para prevenir crises? Que tipos de programas de *compliance* estabelecemos para assegurar a integridade de nossas ações? Quem se ocupa desses programas e pode lidar com eventos incomuns?

Em suma, quais são as “áreas sensíveis” da reputação? Basicamente seis: os clientes exigem integridade; os investidores requerem transparência; os fornecedores requisitam idoneidade; os colaboradores demandam fidedignidade; as comunidades locais reclamam responsabilidade social corporativa; os meios de comunicação repercutem credibilidade.

A gestão da reputação implica, na frente externa, uma competente administração das relações com os *stakeholders* a fim de reduzir a vulnerabilidade da empresa, incrementar a lealdade dos clientes, ampliar o leque de apoios e associar o nome da empresa e as marcas que detêm a atributos positivos, como qualidade, valor, confiança, seriedade, inovação, preocupações ambientais e comunitárias etc. Na frente interna, a gestão da reputação implica construir uma cultura organizacional eticamente orientada – traduzir o respeito aos outros nas práticas do dia a dia, tolerar o diverso, agir de forma responsável, revelar os diferentes rostos da empresa sem subterfúgios, promover a autonomia e o comprometimento dos colaboradores.

Desafio hercúleo, portanto: a criação de percepções consistentes passa pelo estabelecimento de políticas e práticas sustentáveis, porquanto diz respeito a um esforço de longo prazo. Mais ainda: significa converter as relações com os *stakeholders* em fator estratégico que permeie todos os níveis da empresa.<sup>13</sup>

## A TRADUÇÃO DA FALA EM ATO

Uma questão sempre presente em toda e qualquer mudança a ser introduzida na sociedade ou no campo organizacional é como fazer para que, mesmo dispondo de vontade política, os objetivos do projeto se convertam em práticas correntes?

---

*Uma indústria farmacêutica multinacional comprava tripas de bois para fabricar suturas cirúrgicas. As compras e todas as entradas e saídas de mercadorias eram controladas por um gerente de suprimento. Um dia foi contatado um novo fornecedor de tripas para atender à ampliação da demanda. O gerente, então, explicou ao fornecedor como funcionava o “esquema”: 80% do lote de matéria-prima poderiam ser entregues, enquanto 100% do valor seriam faturados; a diferença deveria ser repassada ao gerente que, em troca, lhe asseguraria aquisições regulares.*

---

13. FOMBRUN, Charles J. Reputation Management by Corporations. In: Ruth Chadwick (editor). *Encyclopedia of Applied Ethics*. San Diego: Academic Press, 1998, vol. 3, p. 829.

*O fornecedor estranhou a proposta por tratar-se de companhia de grande porte. Perguntou como se dava a mágica. O gerente não quis revelar seu segredo de polichinelo, mas era bem simples: jogava as discrepâncias físicas na rubrica de perdas na produção. O fornecedor pediu um tempo para se manifestar. Depois de alguma reflexão, inconformado, denunciou o “esquema” à alta direção. O gerente foi demitido, recebendo seus direitos trabalhistas, embora a indústria tivesse decidido processá-lo.*

---

O curioso é que a empresa aplicava procedimentos de caráter preventivo que, pelo visto, não bastaram para conter a venalidade daquele gerente. Os controles eram: distribuir um código de conduta; cobrar anualmente o preenchimento de um formulário em que os funcionários atestavam que conheciam as normas e as entendiam; arrolar situações de conflito de interesses e fraudes e dá-las ao conhecimento de todos por meio da intranet; exortar de forma sistemática seu corpo funcional para que adotasse comportamentos idôneos.

Trata-se, sem dúvida, de um leque louvável de medidas. Mas, então, o que faltou? Quais falhas existiram? Várias. O monopólio que a área de suprimentos exercia: o gerente concentrava as compras e os recebimentos, bem como controlava os estoques e os refugos. Para evitar os riscos, teria sido prudente eliminar a concentração de atribuições e redistribuí-las entre vários agentes. Ademais, o gerente dispunha de discricionariedade na sua área de atuação, ou seja, detinha autonomia operacional. Qual medida preventiva caberia? Após redistribuir as funções, fazer com que os novos responsáveis checassem sistematicamente os insumos recebidos. Por fim, o gerente não estava submetido a controles externos eficazes. A empresa poderia ter adotado um padrão aceitável de perdas, definido pela tecnologia disponível no mercado e pela comparação com empresas similares: acima de certo volume de tolerância, a oscilação do indicador seria submetida a minuciosa verificação da auditoria.

Em outras palavras, além de exortar os funcionários a comportar-se de forma correta, caberia empenhar-se em duas questões maiores: 1) administrar as condições que propiciam o surgimento da inidoneidade; 2) comprometer os colaboradores com as normas morais da empresa. Ocorre que as duas questões demandam discernimento e persistência nas ações. Como controlar eficazmente o ambiente interno? Como transmitir a necessidade de os funcionários seguirem, de fato, as orientações da casa?

É pacífico que as orientações da empresa devam ser codificadas. Normalmente, edita-se um código de conduta e pronto. Experiências valiosas demonstram, porém, que convém negociá-las previamente com quem irá praticá-las. A razão de ser é bastante simples: caso negociadas, as normas ganham legitimidade. De tempo em tempo, cabe discutir com o corpo funcional situações emblemáticas de desvios de conduta. Onde colhê-las? Nas riquíssimas fontes da mídia (situações pontuais ou recorrentes) e nos estudos de ética empresarial. Com qual objetivo? O de conscientizar gestores e colaboradores quanto aos efeitos perniciosos que condutas inidôneas geram sobre os *stakeholders*. Mas é preciso ir além da ação pedagógica.

Primeiramente, vale definir a responsabilidade de cada um no esforço de traduzir normas morais em ações reais. Em segundo lugar, é fundamental montar controles preventivos e corretivos e estabelecer as respectivas sanções. Por quê? Pelas razões já expostas: descontadas as honrosas exceções, os agentes que dispõem de um mínimo de discricionariedade podem ser tentados a cometer alguma irregularidade – afinal, o assédio que sofrem é ininterrupto. Por isso, quem sair da linha não pode ficar impune. Para tanto, nada melhor do que manter um ambiente seguro. De que maneira? Lançando

mão de parâmetros, indicadores de monitoramento, medidas de contenção, rodízio de funções, linhas de notificação para encaminhamento de queixas e sugestões, auditorias periódicas, regras mínimas que sejam rigorosamente observadas. Sem o que se corre o risco de ficar a reboque do foro íntimo de cada um dos colaboradores.

Assim, entendida a lição preliminar de colocar normas morais no papel e de procurar fazer com que sejam compreendidas, elabora-se um cardápio de controles. Isso fecha o circuito de vez? Ainda não. É vital transformar os feitos da gestão em exemplos vivos das orientações e das normas adotadas. A demonstração se dá por atos e fatos, mais do que por falas ou cartas de intenções. Por exemplo: como passar a ideia do trabalho de qualidade para que os colaboradores tenham orgulho do que fazem e respeitem aqueles com os quais se relacionam? Ao conferir responsabilidade a quem trabalha com esmero; ao reconhecer publicamente os trabalhos bem-feitos; ao exigir obediência rigorosa aos requisitos técnicos; ao desenvolver sucessivos projetos de melhoria; ao ensinar uma oportunidade para a correção dos próprios erros.

Outro exemplo: como transmitir os valores da igualdade de oportunidades e de tratamento não discriminatório? Ao evitar todo e qualquer favoritismo que possa vir a privilegiar alguns em detrimento de outros; ao não tolerar atividade alguma que possa constranger, diminuir ou desqualificar alguém; ao relacionar-se com os colaboradores sem proferir ameaças e sem endossar brincadeiras discriminatórias de etnia, religião, gênero, preferência sexual, condição ou origem sociais; ao pensar nos colaboradores, a todo o momento, como cidadãos organizacionais. Fácil? Não, espinhoso, trabalhoso, porque supõe policiar sem cessar os próprios modos de agir e pensar, expurgar os preconceitos que permeiam a linguagem, alertar os colegas quanto a motivações ocultas ou autoenganos.

Agora, como demonstrar a importância crucial do cliente? Ao oferecer sempre produtos de qualidade, a preços competitivos e nos prazos prometidos; ao incorporar sempre inovações tecnológicas, *design* atualizado, garantias contra defeitos, assistência técnica ou serviços pós-venda; ao prestar informações precisas e objetivas que assegurem um monitoramento competente da transação; ao servir de forma prestativa e profissional, para que o negócio se oriente pela premissa dos ganhos mútuos. E, acima de tudo, ao vincular as avaliações de desempenho à satisfação dos clientes.

Como transmitir a ideia de rapidez e de respeito pelos prazos? Ao dar *feedbacks* expeditos a todas as demandas vindas de clientes externos ou internos sobre o andamento de encomendas; ao definir um padrão de tempo exequível para dar cabo dos trabalhos assumidos e ao monitorar os cronogramas preestabelecidos; ao separar fatos de desculpas, quando as atividades não respeitam a celeridade desejada.

É claro que cada uma dessas asserções carrega implicações bastante complexas. Esforçar-se para implementá-las e para equacionar as dificuldades que cada passo apresenta já seria mostra de seriedade.

Faremos agora uma incursão no mundo escolar. Com qual intuito? O de tentar mostrar como ações eticamente orientadas podem contribuir para moldar os comportamentos do corpo discente.<sup>14</sup> Em princípio, parece que os efeitos mais duradouros que os professores provocam decorrem do que fazem em sala de aula e do modo como tratam os alunos, ou seja, decorrem de uma pedagogia do exemplo mais do que de uma pedagogia do verbo. Assim, como transmitir e alcançar credibilidade? Fazendo com que sejam públicos e transparentes os objetivos e o conteúdo programático, os critérios de avaliação e a estratégia didática; não mudar as “regras do jogo” sem previamente consultar os interessados

14. Inspirado por SAUSER, William I. *The Ethics of Teaching Business*, pp. 33-36. Auburn University, College of Business.

para obter seu assentimento; não assumir a postura de “*magister dixit*”, que confere ao docente a última palavra, a não ser quando os alunos confundem opinião (juízo de valor) com conhecimento (juízo de realidade); estabelecer uma espécie de contrato moral entre professores e alunos, religiosamente honrado, que mostre a virtude da previsibilidade dos comportamentos e a utilidade dos propósitos explícitos.

Como transmitir a necessidade de atualizar-se sempre e de superar a obsolescência que atinge qualquer profissional, em função da aceleração das inovações tecnológicas e do avanço do saber científico? Ao introduzir nos cursos, de forma incessante, conhecimento recente, leituras atualizadas, pesquisas e métodos avançados, recursos e equipamentos didáticos de última geração;<sup>15</sup> ao pesquisar as expectativas e os interesses dos alunos e ao providenciar materiais, técnicas e práticas pedagógicas relevantes; ao exigir do próprio professor renovação permanente e abertura para o mundo contemporâneo, procurando lançar pontes entre as várias disciplinas que estão sendo ministradas. Isso leva os alunos a antever o que os espera na vida profissional e os alerta quanto aos crescentes requisitos do mercado.

Mais do que um certificado ou do que um diploma, as empresas requerem hoje competência, capacidade de agregar valor. Os profissionais valem aquilo que sabem e, mais ainda, aquilo que sabem fazer bem; valem seu cabedal de saberes ou seu capital intelectual.

Como transmitir a relevância das implicações das nossas decisões e ações? Ao explorar as consequências implícitas na adoção dos métodos pedagógicos e das teorias, porque ensinar fórmulas não é a mesma coisa que ensinar a demonstrá-las; avaliar dados memorizados não se equipara à exigência de raciocinar ou de desenvolver pesquisa empírica; buscar explicações científicas para a ocorrência dos fenômenos fica a léguas das justificações de senso comum ou das elucubrações ideológicas. Ao fazer com que toda leitura seja um motivo para discussão, salientando as várias interpretações que se oferecem, mostrando a multiplicidade dos interesses em jogo e analisando o mesmo evento de modo interdisciplinar. Ao mostrar como os fenômenos sociais produzem efeitos reais e por que é indispensável conhecer o contexto em que operam e conhecer a dinâmica histórica. Por fim, ao incentivar a análise crítica, a despeito do conforto das intuições apressadas ou da inércia em reproduzir o que sempre se fez, sem considerar os antecedentes e as implicações de dado fenômeno.

Como transmitir a necessidade da integração do aluno na coletividade e do comprometimento com as normas sociais? Ao envolver ativamente os alunos nos processos de aprendizagem, por meio das dinâmicas de grupo, dos estudos de casos, do estímulo à cooperação nos esportes e no lazer, da participação em trabalhos de grupo. Ao destacar situações referentes a desvios de conduta que ocorram no cotidiano do país – tornadas públicas pelas diferentes mídias – e ao apreciar seus resultados sobre o exercício da cidadania.

Como transmitir a ideia do mérito ou da avaliação de desempenho? Ao aplicar provas ou trabalhos bem projetados, que cubram conteúdos efetivamente estudados e que adotem critérios de correção conhecidos. Ao rejeitar os “procedimentos espertos”, como a “cola”, o “encosto” no grupo de trabalho e o “puxa-saquismo”, e ao praticar padrões impessoais de avaliação. Ao considerar aptos os alunos cujos resultados tenham demonstrado uma assimilação condizente com aquilo que foi ministrado. Ao incentivar a emulação ou a capacidade de os alunos superarem a si mesmos. Ao não deixar prevalecer, em caso algum, o favoritismo, o pistolão, o jeitinho, o favor ou a amizade.

15. O que corresponde, no âmbito empresarial, à capacitação de ponta, à análise de técnicas e casos atuais, à formação de competências que propiciem maior “empregabilidade” aos colaboradores.

Como transmitir o valor do dinheiro em escolas privadas? Opondo-se em termos práticos à displicência corrente entre professores que fazem de conta que ensinam e estimulam os alunos a fingir que estão aprendendo, convertendo a escola em um cartório emissor de certificados. Isso equivale a dar aos alunos um retorno condizente com o que desembolsam em mensalidades. Uma vez que os alunos gastam tempo e esforço, além de despendem o dinheiro dos pais ou deles próprios, nada mais justo do que recebam uma adequada contrapartida em conteúdo, orientação educacional e atividades extracurriculares.

*Mutatis mutandis*, a introdução dessas práticas no cotidiano das escolas lança alguma luz sobre aquilo que se poderia adotar nas empresas. Ainda que os propósitos ou os objetivos sejam diversos, os procedimentos tendem a ser similares.

# A sustentabilidade empresarial

13

Fazer negócios pressupõe solucionar problemas. Por isso olhei para a questão da pobreza.

Muhammad Yunus

## O ATIVISMO EMPRESARIAL

Qual é a função social das empresas? Sem subterfúgios retóricos, a resposta à questão consiste em produzir produtos ou serviços que atendam às demandas do mercado, em gerar empregos, pagar impostos e, sem dúvida, agregar valor aos acionistas. As empresas existem para gerar lucro, razão pela qual seus proprietários arriscam o capital. O modo de obtê-lo poderia ser questionável – o lucro é responsável ou abusivo? –, mas não sua própria natureza, pois esta é a lógica inerente ao sistema capitalista.<sup>1</sup>

O novo capitalismo social trouxe à baila a têmpera da responsabilidade social corporativa que, em síntese, corresponde ao compromisso das empresas em assegurarem a qualidade de vida de seus públicos de interesse. Implica governança corporativa, parceria com esses públicos e gerenciamento dos riscos ambientais.<sup>2</sup> Assim, o conceito de responsabilidade social corporativa não se confunde com o de sustentabilidade empresarial, uma vez que o primeiro enfatiza os benefícios dos públicos de interesse, enquanto o segundo remete à capacidade de reprodução das próprias empresas (lucro justo) e de suas condições de existência, tanto sociais (ambiente em que todos possam prosperar) quanto ambientais (uso ecoeficiente dos recursos naturais).

*Lato sensu*, a sustentabilidade implica viver de maneira permanente em equilíbrio com os recursos gerados pelo planeta. Pois uma sociedade sustentável não se mede tão somente pelo consumo material, mas pela qualidade de vida de seus cidadãos: saúde pública, longevidade, nível educacional (anos de estudo e qualidade da aprendizagem), ambiente limpo e utilização criteriosa dos recursos naturais, espírito comunitário, lazer criativo e participação cidadã.

Assim, no âmbito empresarial, a sustentabilidade requer: a) empresas socialmente responsáveis, ou seja, mobilizadas pela problemática da inclusão social; b) empresas capazes de assegurar a própria perpetuidade, ou seja, lucrativas sem apelar para práticas parciais; e c) empresas dedicadas a preservarem o meio ambiente, ao mesmo tempo que restauram os sítios afetados por elas. Em outros termos, a sustentabilidade supõe que as empresas sejam viáveis economicamente, justas socialmente e corretas ecologicamente. Este tríplice resultado (*triple bottom line*) mede o impacto das suas atividades no mundo e contribui, em última instância, para assegurar a habitabilidade do planeta.

1. Há quem se insurja contra a ideia do lucro por razões ideológicas ou doutrinárias e envereda para a crítica revolucionária; não se trata, pois, de procedimento científico.

2. A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas: envolve as relações entre acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal; estabelece um sistema de controles e incentivos orientado pelos interesses dos acionistas; confere transparência pública aos atos de gestão e protege a empresa contra eventuais abusos de poder; garante aos *stakeholders* tratamento mais equânime de seus interesses; torna mais fácil e diminui o custo do acesso aos investimentos externos.

É importante ressaltar que é possível medir tais atividades por meio de indicadores precisos, fugindo assim da retórica moralista. Na órbita econômica, os indicadores são: vendas, lucro, retorno; impostos pagos; fluxo de caixa; empregos criados. Na órbita social: práticas trabalhistas; impactos sobre a comunidade; direitos humanos; responsabilidade pelos produtos. Na órbita ecológica: qualidade do ar e da água; uso de energia; geração de resíduos. É possível calcular também os benefícios obtidos. Por exemplo, pode-se dimensionar com dados verificáveis o aumento da produtividade, da receita, do financiamento, da participação no mercado; a redução dos riscos, bem como a diminuição dos custos de produção e de comercialização; a maior facilidade para contratar os melhores talentos e a maior retenção deles. Esta disciplina confere substância às políticas de sustentabilidade e as legitima aos olhos dos acionistas e investidores.

Donde a seguinte asserção: as empresas eticamente orientadas são prósperas, protegem o meio ambiente e melhoram a vida de seus públicos de interesse. Além disso, resolvem, ao mesmo tempo, problemas de caráter geral. Ao levar a sério esses compromissos e ao realizar a façanha de traduzi-los em práticas, as empresas se credenciam para alcançar boa reputação e perenidade.

Resumo da ópera: sob pena de sofrer retaliações por parte de seus públicos de interesse, as empresas inseridas num ambiente competitivo evitam agir como se fossem empreendimentos mercenários. Afinal, sua reputação influencia o volume das vendas e a qualidade delas, a compra de produtos e seus preços, a contratação de serviços, a obtenção de investimentos, os empregos que as pessoas procuram e os talentos a reter.

Com efeito, diante de demandas aparentemente contraditórias, empresas eticamente orientadas podem contrapor trocas mutuamente vantajosas. Por exemplo, quando os acionistas exigem lucros crescentes, oferecem a geração de um lucro sustentável no tempo; quando os fornecedores exigem preços maiores, oferecem transações contínuas e idôneas; quando os clientes exigem preços menores e serviços pós-venda, oferecem preços justos e produtos seguros; quando os colaboradores exigem melhores salários e maiores benefícios, oferecem empregabilidade e tratamento digno; quando as comunidades locais exigem cuidados ambientais e ações solidárias, oferecem empreendimentos perenes e ambiente limpo.

Assim, as pressões cidadãs e os interesses de perpetuação dos negócios levam muitas empresas a desenvolver processos inspirados pelo altruísmo imparcial empresarial: farejam oportunidades de mercado e combinam lucro e bem comum. Em termos práticos, as empresas mapeiam e demarcam uma área de confluência em que os interesses da empresa, bem como os interesses da sociedade e da natureza possam ser vantajosamente contemplados. Vejamos algumas ilustrações.

---

*Um caso clássico é o da Unilever, na Índia. O país respondia há alguns anos por 30% das mortes causadas pela diarreia no mundo. A companhia, então, firmou parcerias com professores, líderes comunitários e órgãos públicos com vistas à educação básica da população sobre práticas elementares de saúde, como lavar as mãos com sabonete. O programa "Despertar para a Saúde" atingiu 200 milhões de pessoas de baixa renda.*

*Porém, antes de veicular a campanha, a Unilever investiu na reformulação de uma linha de sabonetes para ampliar seu poder bactericida e baixar o custo para o consumidor final. Logo depois preparou milhares de mulheres para vender o produto num sistema porta a porta. Resultados? Criou um círculo virtuoso em que melhorou a higiene e reduziu a diarreia, elevou a renda de quem vende o produto, contribuiu para o bem comum e, naturalmente, lucrou!<sup>3</sup>*

---

Com isso, a Unilever desbravou uma nova fronteira de mercado, que é a base da pirâmide de consumo e fez disso uma estratégia mundial. Tratou de desenvolver produtos ajustados às necessidades e ao poder aquisitivo dessa nova clientela. Seu braço na Índia, a Hindustan Lever, se orgulha em dizer que dois de cada três indianos consomem seus produtos – são produtos populares capazes de suprir as necessidades de nutrição e higiene da população de baixa renda.

Mais extraordinário é o caso do professor Muhammad Yunus, o “banqueiro dos pobres”, ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006. Ele concebeu o microcrédito, um sistema de empréstimos destinados aos mais pobres para empreenderem pequenos negócios, quer dizer, destinados exclusivamente à produção, não ao consumo. Ora, como os mutuários não dispõem de posses e, em geral, são analfabetos, não exige deles contratos legais nem garantias. Estabelece tão somente uma relação de confiança, o chamado “aval solidário” de três a cinco pessoas que se responsabilizam por solucionar eventuais dificuldades individuais e pelo pagamento dos empréstimos. Não se trata, obviamente, de filantropia ou de altruísmo extremado, uma vez que há cobrança de juros, ainda que módicos.

O microcrédito teve a virtude de servir de catalisador para o desenvolvimento social em Bangladesh, pois conferiu aos tomadores do crédito condições para gerar renda e recuperar a própria dignidade. A grande maioria deles, aliás, cruzou a linha da pobreza (avaliações indicam que dois terços o fizeram). E o mais fascinante é que a taxa de inadimplência é de apenas 1,15%. Criado em 1983, o Banco Grameen tinha 18,1 milhões de mutuários em 2010 (97% deles mulheres) e estava presente em 81.355 vilas, cobrindo mais de 97% de todas as vilas de Bangladesh.

Outro caso ilustrativo é da Pfizer. Ela desenvolveu um tratamento de baixo custo para a prevenção do tracoma, principal causa da cegueira em países em desenvolvimento, e decidiu doar o medicamento. Como não dispunha de condições de atingir as populações necessitadas, articulou-se com organizações mundiais de saúde para criar canais de prescrição e de distribuição. Nestes estritos limites, o gigante farmacêutico estava obrando em termos altruístas extremados. Acontece que o desdobramento da operação a conduziu ao altruísmo imparcial porque, embora a Pfizer tenha beneficiado dezenas de milhões de pessoas, ela expandiu seu mercado ao lançar mão da infraestrutura criada pelas ONGs e ao comercializar outros produtos. Política sábia, sem dúvida, e eticamente orientada, pois, com ela, todo mundo ganhou e ninguém perdeu.

A unidade industrial da BASF, em São Bernardo do Campo, vem usando garrafas de PET descartadas no lixo para produzir esmaltes e vernizes sintéticos desde 2002.

---

*Esta unidade da BASF fabrica resinas que são utilizadas na formulação de esmaltes e vernizes da sua linha imobiliária de tintas. Estas resinas são alquídicas, formadas por reação entre um poliácido, um poliálcool e um óleo vegetal.*

*Considerando que o PET (polietileno tereftalato) tem base química semelhante (poliácido + poliálcool) e que há uma alta disponibilidade de garrafas de PET dispostas no meio ambiente, seja em aterros ou jogadas em rios e lagos, a BASF identificou o uso potencial de garrafas recicladas de PET na formulação das resinas e obteve redução de custos na fabricação dos esmaltes e vernizes.*

*Em termos de resultados ambientais, a reciclagem de material de alta disponibilidade e de forte impacto ambiental, com tempo médio de decomposição estimado em centenas de anos, é o maior*

*destaque. Do total de PET gerado no Brasil, entre 25 e 30% são reciclados. A BASF consome cerca de 3% do total e é a maior contribuinte individual nesta reciclagem. Isto representa entre 50 a 60 milhões de garrafas de PET que deixam de ser enviadas anualmente para aterros sanitários e jogadas em rios e esgotos. Além disto, por causa da diminuição da quantidade de água gerada na reação de esterificação, o volume de efluentes gerados foi reduzido em torno de 40%, o que corresponde a aproximadamente 250 m<sup>3</sup>/ano. Pode-se contabilizar, também, uma redução no consumo de matérias-primas de aproximadamente 3 mil toneladas/ano, provenientes de fontes não renováveis, como a nafta de petróleo.*

*Em termos de resultados econômicos, houve um ganho de R\$3 milhões/ano em redução de custos de produção, proveniente da substituição da matéria-prima convencional pelos flakes de PET, e do aumento de produtividade em 13% decorrente da redução do tempo de filtração e de dispersão de pigmentos. Houve ainda melhorias na qualidade do produto final, em aspectos como resistência aos raios UV, ao amarelecimento e no brilho. O projeto também criou 550 novos empregos na cadeia de reciclagem do PET, entre catadores e recicladores.<sup>4</sup>*

Além dos exemplos anteriores, a Procter & Gamble desenvolveu um produto para a purificação da água, o PuR (Purifier of Water) e o pôs à venda por um baixo custo.<sup>5</sup> Vale lembrar que há mais de um bilhão de pessoas sem acesso à água potável.

Para utilizar o PuR, mistura-se o conteúdo de um sachê em 10 litros de água, onde ele se combina com substâncias patogênicas e outras impurezas e depois se assenta ao fundo. Após 20 minutos, filtra-se a mistura por meio de um pano, que retém as impurezas e deixa passar água potável limpa e segura. O custo total é de US\$0,10.

A P&G formou parcerias com ONGs para: a) ensinar às pessoas a importância do uso da água potável (International Council of Nurses); b) realizar testes de adequação (US Centers for Disease Control and Prevention); c) treinar farmacêuticos e lojistas e distribuir o produto (Population Services International) por meio de sua rede, que chega a alcançar Haiti, Paquistão, Quênia e Uganda; d) fez acordo com Safe Water Drinking Alliance para obtenção de financiamentos da USAID.

Em caso de desastres naturais, fornece o produto ao preço de custo às organizações internacionais de ajuda, como o Unicef, Americares, Samaritan's Purse e CARE. Em situações excepcionais, doa o produto, como no caso do *tsunami* que afetou o sudeste asiático em 2005.<sup>6</sup>

Como é fácil verificar, embora contribua para o bem comum, a P&G não está só esgrimindo filantropia, mas pratica o altruísmo imparcial empresarial: cuida de obter retorno financeiro, além de aproveitar todas as oportunidades para divulgar seu produto.

A Conservação Internacional, uma das maiores ONGs ambientalistas, convenceu a Wal-Mart a adotar um programa relevante: a) reduzir 25% da geração de resíduos, assim como cortar 30% do consumo de energia em suas sete mil lojas (o que resulta em redução de custos); b) aumentar em 25% a eficiência logística dos veículos que transportam os seus produtos (o que diminui gastos com combustível e a emissão de gases do efeito estufa); c) comprar tão somente peixes certificados pela entidade Marine Stewardship Council como contribuição à pesca sustentável; d) ampliar a compra de produtos orgânicos (a companhia é a maior compradora mundial de algodão orgânico); e) incentivar seus

4. [http://www.cetesb.sp.gov.br/Tecnologia/producao\\_limpa/casos/caso34.pdf](http://www.cetesb.sp.gov.br/Tecnologia/producao_limpa/casos/caso34.pdf).

5. Para a clientela mais abastada, o PuR é vendido sob a forma de filtros e de outros dispositivos.

6. <http://www.purwater.com#> e <http://www.irc.nl/page/16788>.

60 mil fornecedores a usar embalagens recicláveis (o que pode gerar economia de US\$3 bilhões em uma década).<sup>7</sup>

Desde 2006, a *joint venture* Grameen Danone fabrica um iogurte especialmente criado para suprir as necessidades nutricionais de crianças. Sua missão é servir diariamente alimento nutritivo para a população subnutrida de Bangladesh. Cada copinho custa sete centavos de dólar e todo o lucro é reinvestido. (em 2010, a venda diária chegou a 72 mil copinhos). O empreendimento criou 1.600 empregos e seu impacto sobre a saúde das crianças foi altamente significativo.

A Aurolab da Índia fornece produtos oftálmicos de alta qualidade, a preços populares, para países emergentes. Lentes intraoculares e agulhas para sutura, entre outros materiais, são vendidas prioritariamente para programas de saúde oftalmológica sem fins lucrativos. Desde 1992, forneceu mais de 5 milhões de lentes para seus clientes na Índia e em mais de 120 outros países.<sup>8</sup>

O que podemos deduzir desses exemplos? As empresas resolvem problemas de interesse geral, atendem a necessidades da população, articulam parcerias, geram “ganhos sociais” e obtêm lucros responsáveis. Caminham, pois, para se tornar “empresas sustentáveis” sem contrafação. Isso significa, em termos sintéticos, quatro coisas: 1) observar leis e regulamentos no plano legal; 2) garantir a prosperidade e a perenidade do negócio no plano econômico; 3) gerenciar os riscos ambientais e restaurar os impactos negativos no plano ecológico; 4) investir “ganhos sociais” e assegurar qualidade de vida aos *stakeholders* no plano ético.

Nessa linha, os exemplos poderiam ser multiplicados, haja vista a difusão crescente da estratégia de inserção responsável das empresas no ambiente social.

Descreveremos apenas cinco, bastante emblemáticos em função da geração de resultados empresariais conjugados com o bem comum.<sup>9</sup>

- A petroquímica Braskem inovou ao conceber uma resina plástica fabricada a partir do etanol de cana-de-açúcar e que se destina à indústria automobilística e aos fabricantes de embalagens para alimentos, artigos de higiene e cosméticos. Além de provir de fonte renovável que contribui para a absorção do gás carbônico (reduz o efeito estufa e o aquecimento global), o produto é 100% reciclável e suas propriedades são as mesmas do polietileno convencional e do polipropileno. Sua fábrica está instalada e funcionando a pleno vapor desde 2010 na cidade de Triunfo, no Rio Grande do Sul.
- A Aperam (braço de aço inoxidável da Arcelor Mittal) reduziu o custo de produção de aço (US\$150 por tonelada) com a troca de carvão mineral pelo vegetal, extraído de florestas de eucalipto plantadas e manejadas pela própria empresa. Com isso, deixou de emitir 700 mil toneladas de dióxido de carbono por ano. Ademais, está reaproveitando 89% dos resíduos gerados e está reciclando e reutilizando 95% da água utilizada na manutenção das operações.
- A fabricante de cosméticos Natura eliminou o teste com cobaias, prática fortemente criticada por entidades defensoras dos animais, e reduziu ao mínimo as emissões de gases geradores do efeito estufa em toda a sua cadeia produtiva (neutralização do carbono). Ademais, processa uma mudança radical nas fórmulas de seus cosméticos ao substituir os ingredientes animais e os minerais, provenientes do petróleo, por matérias-primas vegetais.

7. [http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2006-09-24-wal-mart-cover-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2006-09-24-wal-mart-cover-usat_x.htm) e ROSENBERG, Cintia. *Revista Exame*, 22 de agosto de 2006.

8. Os dois últimos casos são citados pela revista *Época Negócios*, maio/2008.

9. Os casos encontram-se no *Guia EXAME de Sustentabilidade*, 2007 e 2011.

- A IBM criou e financia um programa que incentiva o uso da capacidade ociosa de computadores pessoais (tecnologia da computação em grade) para pesquisas humanitárias voltadas principalmente para a saúde e o meio ambiente. Trata-se do World Community Grid, que, até 2012, já mobilizou mais de 2 milhões de computadores ligados em rede que doaram o equivalente a 622 mil anos de operação ininterrupta. São assim poupados anos de pesquisa para estudos científicos que necessitam de projeções e cálculos complexos.
- A Anglo American, um dos maiores grupos em mineração do mundo, mapeia a fauna e a flora do cerrado goiano, transforma suas descobertas em material didático e compartilha o conhecimento com as comunidades locais. Mas, sobretudo, adota políticas sustentáveis. Em 2010, a área preservada em Goiás atingiu 15.300 hectares, 83% da água consumida na manutenção das operações foram reciclados e reutilizados, mais de 80% dos processos são cobertos por sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho certificados, assim como 80% da produção são oriundos de processos cobertos por sistemas de gestão ambiental monitorados por empresa certificadora.

O “tríplice resultado” significa, assim, empresas: a) economicamente viáveis, porque buscam lucro justo, geram empregos de qualidade, treinando o pessoal e aumentando a produtividade; pagam impostos regularmente; agem de forma idônea em função dos valores universais; economizam custos; inovam em produtos e processos; promovem o “comércio justo” (intercâmbios mutuamente vantajosos com comunidades locais, tornando-as sustentáveis); adotam parcerias com os *stakeholders* de sua cadeia de valor; e praticam a governança corporativa; b) ecologicamente corretas, porque reduzem insumos e o consumo de água e energia; reciclam resíduos e maximizam o uso de energias renováveis; restauram o meio ambiente; desenham produtos “verdes”; responsabilizam-se pelos produtos da origem ao descarte; transcendem a mera conformidade às leis, concebendo e fiscalizando operações ecoeficientes desde a cadeia de suprimentos; e praticam o consumo consciente em seus gastos e aquisições; c) socialmente justas, porque cultivam boas relações com seus públicos de interesse; respeitam os direitos trabalhistas e humanos; asseguram a seus colaboradores condições seguras e saudáveis de trabalho; materializam a diversidade social, ao repelirem preconceitos e discriminações e promovem o desenvolvimento social, ao partilhar “ganhos sociais”.

Exigências novas, sem dúvida, porém não disfuncionais do ponto de vista capitalista, já que sustentabilidade e lucratividade são conjugáveis, conforme indicam inúmeras práticas empresariais de caráter altruísta imparcial. Dito isso, vejamos como a sustentabilidade assegura vantagens para as empresas em vários planos:

- Proteção da empresa, à medida que permite identificar riscos iminentes e falhas operacionais, reduz riscos de prejudicar clientes, colaboradores e comunidades locais, limita a frequência das intervenções de agências reguladoras e preserva a licença social para operar.
- Gestão da empresa, à medida que reduz custos, aumenta a produtividade, elimina desperdícios e garante acesso a fontes de capital a custos mais baixos.
- Promoção do crescimento da empresa, à medida que possibilita abrir novos mercados, lançar novos produtos e serviços, acelerar o ritmo da inovação, aumentar a lealdade e a satisfação dos clientes, conquistar novos clientes, desenvolver parcerias com públicos de interesse, valorizar a marca e a reputação.<sup>10</sup>

10. Os exemplos são variados: prédios inteligentes ou “verdes”, eletrodomésticos eficientes em energia, vasos sanitários de baixo fluxo, eletricidade solar, aquecimento e refrigeração ultra eficientes, sistemas de isolamento, vendas na base da pirâmide. Ver SAVITZ, Andrew W. com WEBER, Karl. *A Empresa Sustentável*, op. cit., pp. 40-43.

*Em 2005, a General Electric lançou um programa chamado Ecomagination, voltado para o desenvolvimento de tecnologias limpas que permitam a seus clientes reduzir seus impactos ambientais, principalmente as emissões de carbono.*

*São negócios como a energia eólica, as turbinas a gás natural, os motores híbridos para locomotivas ou motores mais eficientes para jatos, bem como as tecnologias de dessalinização da água. Isto é, ao lidar com as mudanças climáticas – interesse socioambiental que remetem ao bem comum –, a GE aumenta seu lucro – interesse empresarial que remete ao bem restrito universalista. Em 2011, a divisão responsável pelo programa já dispunha de 140 produtos verdes e vendia US\$21 bilhões por ano. Desde o início, o programa gerou US\$105 bilhões.*

Outro caso notório é o da Interface, fabricante de carpetes cujas vendas em 2011 atingiram US\$ 1,1 bilhão. A empresa reduziu os vários tipos de desperdício (refugos, desconformidades, perdas de inventário, consumo de energia e água etc.) e economizou US\$433 milhões entre 1995 e 2010. Suas emissões de gases diminuíram 44%; o uso da água foi reduzido em 80% e o da energia em 43%; os resíduos industriais caíram 77%; o índice do uso de material reciclado ou de fibra orgânica passou de 0,5% a 40%; e seu carpete se tornou 100% reciclável.<sup>11</sup>

Não há dúvida de que a questão da sustentabilidade veio para ficar, notadamente em função dos graves problemas que a pegada ecológica provoca: em 2010, gastávamos 1,5 planeta para atender às necessidades de consumo da humanidade e para que fossem diluídos os resíduos produzidos. Em outros termos, há uma sobrecarga na apropriação dos recursos naturais que vem se agravando desde a ruptura do ponto de equilíbrio, em 1988. Se quiséssemos reproduzir hoje, em todos os continentes, os padrões de consumo dos Estados Unidos, precisaríamos de cinco planetas Terra! Não é à toa que o prêmio Nobel da Paz de 2007 foi outorgado a Rajendra Pachauri, presidente do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (Comitê da ONU) e a Al Gore, ex-vice-presidente dos EUA, que se tornou um apóstolo no combate ao aquecimento global (seu documentário “Uma Verdade Inconveniente” ganhou o Oscar).

As preocupações pertinentes não são recentes. Já em 1987, a Comissão Brundtland da ONU definiu o desenvolvimento sustentável como “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”. Aliás, sob a égide da ONU, foi feito um inventário do estado do uso da natureza pelos homens, cuja síntese foi publicada em 2005.<sup>12</sup> Trata-se da Avaliação Ecosistêmica do Milênio, que propõe uma mudança de rumo e cujo teor foi:

- Todos, no mundo, dependem da natureza e dos serviços providos pelos ecossistemas para terem condições a uma vida decente, saudável e segura.
- Os seres humanos causaram alterações sem precedentes nos ecossistemas nas últimas décadas para atender a crescentes demandas por alimentos, água, fibras e energia.
- Estas alterações ajudaram a melhorar a vida de bilhões de pessoas, mas, ao mesmo tempo, enfraqueceram a capacidade da natureza de prover outros serviços fundamentais, como a purificação do ar e da água, proteção contra catástrofes naturais e remédios naturais.

11. <http://www.interfaceustainability.com/metrics.html> e [http://www.interfaceinc.com/flash/flash\\_C.html](http://www.interfaceinc.com/flash/flash_C.html).

12. <http://www.cebds.org.br/cebds/docnoticia/vivendo-alem-dos-nossos-meios.pdf> e <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.446.aspx.pdf>.

- Dentre os problemas mais sérios identificados por esta avaliação estão: as condições drásticas de várias espécies de peixes; a alta vulnerabilidade de dois bilhões de pessoas que vivem em regiões secas; o risco de perder serviços providos pelos ecossistemas, como o acesso à água; e a crescente ameaça aos ecossistemas por parte das mudanças climáticas e a poluição de seus nutrientes.
- As atividades humanas levaram o planeta à beira de uma onda maciça de extinção de várias espécies, ameaçando ainda mais nosso bem-estar.
- A perda dos serviços providos pelos ecossistemas constitui uma grande barreira aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio de reduzir a pobreza, a fome e as doenças.<sup>13</sup>
- As pressões sobre os ecossistemas aumentarão em uma escala global nas próximas décadas se a atitude e as ações humanas não mudarem.
- Medidas de preservação de recursos naturais têm maior chance de sucesso se tomadas sob a responsabilidade das comunidades, que compartilhariam os benefícios de suas decisões.
- A tecnologia e o conhecimento de que dispomos hoje podem reduzir consideravelmente o impacto humano nos ecossistemas, mas sua utilização em todo o seu potencial permanecerá reduzida enquanto os serviços oferecidos pelos ecossistemas continuarem a ser percebidos como grátis e ilimitados e não receberem seu devido valor.
- Esforços coordenados de todos os setores governamentais, empresariais e institucionais serão necessários para uma melhor proteção do capital natural. A produtividade dos ecossistemas depende das escolhas corretas no tocante a políticas de investimentos, comércio, subsídios, impostos e regulamentação.

Diante dessas asserções fica evidente que as atividades humanas estão exaurindo as funções naturais do planeta. E mais: chegou-se ao ponto em que a capacidade de os ecossistemas sustentarem as gerações futuras se tornou uma incógnita. O tipo de civilização predatória, que tem no automóvel particular seu símbolo maior, está levando a humanidade a um beco sem saída, para não dizer ao apocalipse. A não ser que ocorra um colapso de proporções cósmicas, uma espécie de Pearl Harbor ecológico que destrua regiões inteiras e mate dezenas de milhões de habitantes, parece pouco provável que as quase duas centenas de nações que fazem parte da ONU se consertem. Em qual sentido? O de adotar intervenções que façam face aos graves desafios representados pelos seguintes fatores: o aquecimento global, as mudanças climáticas, o excesso de lixo, a escassez de água potável, a poluição química da Terra, dá água e do ar, a erosão do solo, a desertificação, o desmatamento das florestas, a pesca predatória, a perda da biodiversidade, o derretimento das geleiras polares, a elevação do nível dos oceanos, o aumento da frequência e da intensidade das secas, enchentes, ondas de calor e incêndios etc.

Algumas empresas estão cientes do pesadelo em curso e procuram contribuir para minimizar alguns desses efeitos, sem deixar de ganhar dinheiro, é claro. Mas isso, infelizmente, não é o bastante. Resta-nos manter acesa a esperança de que uma mobilização maciça possa mudar o rumo em direção à sociedade sustentável.

Nesses termos, coloca-se uma questão de caráter geral: que tipo de economia oferecerá baixa emissão de carbono, uso eficiente dos recursos naturais e promoção da

13. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para 2015 são: 1) erradicar a extrema pobreza e a fome; 2) atingir o ensino básico universal; 3) promover a igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres; 4) reduzir a mortalidade infantil; 5) melhorar a saúde materna; 6) combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; 7) garantir a sustentabilidade ambiental; e 8) estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

inclusão social? Uma economia que obedecesse a três regras básicas: 1) a taxa de uso dos recursos naturais não deveria exceder a taxa em que eles se regeneram; 2) a exploração dos recursos não renováveis não deveria superar a taxa em que possam ser substituídos por recursos renováveis; 3) a taxa com que geramos resíduos não deveria exceder a capacidade do meio ambiente de assimilá-los. Para tanto, obviamente, seria necessária uma radical reformulação do modelo civilizatório, configurando uma economia que não crescesse fisicamente, mas melhorasse em eficiência e em qualidade ao longo do tempo. Seria uma economia que opera como um helicóptero: voa sem se mover para a frente. Trata-se de uma conjectura utópica, infelizmente, dadas as relações internacionais de força e os atuais padrões consumistas erigidos em cânones.

## COMO FAZER ACONTECER

---

Duas perspectivas aqui se excluem: ou as empresas se posicionam olhando para o próprio umbigo, em um isolamento olímpico que só legitima as próprias conveniências; ou erguem a cabeça e desvelam a paisagem maior, com suas interdependências e suas forças em confronto. Tal situação reproduz as tensões permanentes que existem entre os interesses privados e o bem comum, a autossuficiência individual e a consciência social.

Da mesma forma que os agentes sociais não existem por si mesmos, mas apenas e tão somente porque fazem parte da sociedade que os abriga e lhes faculta a própria existência, as empresas são, obviamente, gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado. Isso equivale a dizer que elas não podem se dar ao luxo de mandar pura e simplesmente seus *stakeholders* às favas.

De outra parte, enquanto houver competição econômica, agências governamentais reguladoras e sociedade civil atuante, o altruísmo imparcial se impõe a elas como se fosse uma força da natureza. De maneira que o dilema que as empresas enfrentam poderia ser traduzido por duas perguntas singelas: 1) que tipo de contribuição nossa empresa dá ou pode dar à sociedade?; 2) em que medida é ela positiva ou negativa?

O risco da hipocrisia não pode ser descartado, uma vez que algumas se encantam com a possibilidade de fazer do posicionamento responsável uma fachada ou uma tática de diversão. Mas será que a opinião pública contemporânea não perdeu a candura? Parece que sim, pois tornou-se lúcida e desencantada.

---

*Em 2008, o Conar determinou que a Petrobras retirasse de circulação duas campanhas que reiteravam o compromisso da companhia com o meio ambiente. A denúncia, encaminhada por seis entidades não governamentais e pelas secretarias do Meio Ambiente da prefeitura de São Paulo e dos governos paulista e mineiro, apontava uma contradição entre o discurso e a prática da empresa.*

*Os ambientalistas argumentaram que a Petrobras estava praticando o que se convencionou chamar de green washing ou “maquiagem verde”, alardeando uma “sustentabilidade” postiça. Concretamente, acusaram a companhia de não se esforçar para cumprir uma determinação do Conselho Nacional do Meio Ambiente, o Conama, para reduzir os níveis de enxofre no óleo diesel brasileiro de 2.000 para 50 partículas por milhão (a portaria do órgão ambiental visou diminuir os riscos de problemas respiratórios para a população).<sup>14</sup>*

---

14. FERRAZ, Ricardo. “Zona cinzenta por trás do verde”, revista *Página* 22, junho de 2008, pp. 46-51.

Um caso rico em ensinamentos é o da Zara.

---

*A varejista espanhola Inditex, dona da Zara, realizou 206 auditorias em seus fornecedores no Brasil no primeiro semestre de 2012, segundo o executivo que dirige a divisão de responsabilidade social do Grupo. A rede trabalha com 40 fornecedores e 208 oficinas de costura no país e está fazendo fiscalizações a cada seis meses.*

*Essas ações fazem parte de um Termo de Ajustamento de Conduta assinado com o Ministério Público do Trabalho, que investigou e acusou um fornecedor de roupas da Zara no Brasil – a empresa Aha – de explorar mão de obra em condições análogas à escravidão em 2011 (eram imigrantes bolivianos sem documentação legal). A fornecedora foi descredenciada pela Inditex.*

*É importante assinalar que a varejista espanhola não foi a única a ser acusada pelo MP – Marisa, C&A, Pernambucanas, Gregory e Collins também o foram. Ocorre que o caso afetou a imagem da Zara no Brasil, ficando a impressão de que a empresa não agia de forma responsável.*

*Assim, como parte do termo assinado com o Ministério Público, a Inditex está implementando um programa de responsabilidade social no país cujo orçamento é de R\$3,4 milhões em dois anos. O plano envolve um conjunto de projetos que vai desde a criação de um Poupatempo para imigrantes (local onde um estrangeiro sem recursos poderia acelerar a documentação necessária para viver no país) até o fortalecimento de auditorias nos fornecedores e oficinas de costura que trabalham para a marca. Assim, a Inditex procura inserir os imigrantes no mercado de trabalho e pretende orientar os trabalhadores sobre seus direitos.<sup>15</sup>*

*As reações da Inditex decorreram da forte pressão exercida pela opinião pública brasileira, quando da revelação do uso sistemático de mão de obra “escrava”. A empresa tentou inutilmente eximir-se da responsabilidade que tinha pelos atos cometidos por seus fornecedores, alegando que encomendas haviam sido repassadas a outras empresas sem seu consentimento. A leitura da mídia, todavia, foi a de que a Zara respondia por toda a cadeia de suprimentos e que, em última análise, agia com parcialismo. Isso tudo redundou na intervenção do Ministério Público em prol do bem público, forçando a empresa a adotar práticas de caráter altruísta imparcial.*

---

Mudando de registro, é lícito dizer que a estratégia de focar o bem comum, de forma voluntária, só pode resultar de uma reflexão madura por parte das empresas, porque as cobranças certamente vêm. Quem estiver apenas simulando ou quem pretender fraudar corre o risco de sofrer danos irreparáveis, porque as vantagens conquistadas no curto prazo têm tudo para converter-se em dissabores. Em último caso, não basta dourar a pílula para melhorar a imagem da empresa e aumentar a rentabilidade do negócio. Em uma economia competitiva, nenhum empreendimento pode ser conduzido com a visão de um corredor de curta distância (*sprinter*), mas com a perspectiva de um esforço de longo fôlego, típica do fundista de maratona. A sustentabilidade empresarial só se viabiliza quando permeia todo o arcabouço das políticas e das práticas da empresa. Empenho ininterrupto, com certeza.

Para ingressar nesse círculo virtuoso, a primeira providência consiste em detectar as orientações ou os valores realmente praticados pela empresa. Com qual propósito? Evitar conceber e decretar uma “revolução moral” que colida frontalmente com as crenças ou os modos de pensar já enraizados, sem que exista um programa de longo alcance para mudar tais padrões.

---

15. Cyntia Malta. Imagem da marca Zara no Brasil é foco de preocupação da Inditex, jornal *Valor Econômico*, de 5 de julho de 2012; Marcela Ayres. Como Zara e 5 grifes reagiram à acusação de trabalho escravo, *Exame.com*, 23 de julho de 2012.

Isso nos leva ao segundo passo. Verificadas as discrepâncias entre o que se pretende e o que se faz, é sensato construir um novo referencial que incorpore o quanto puder os costumes existentes (desde que tenham alguma compatibilidade). A moral corporativa pode ser estabelecida à luz dos “temas da ética empresarial”, que são os assuntos mais recorrentes nos códigos de conduta.<sup>16</sup> Para definir essa moral, é útil levar em conta quais são as ideologias política e econômica que detêm a dominância interna, ou seja, iluminam a cultura organizacional.<sup>17</sup> De resto, não há como convencionar uma moral sem se balizar pela moral da integridade ou pela moral da parceria, vigentes no país. Cabe posicionar-se a respeito e, a partir daí, avançar.

Naturalmente, o empenho para dar substância a esses dois movimentos iniciais implica tempo, que varia segundo o caso. Supõe também o desembolso de recursos e exige avaliação dos benefícios e dos riscos envolvidos. A conversão de uma empresa em uma organização eticamente orientada não é tarefa de um gestor só – ainda que seja ele o presidente – nem de uma única área interna: pela simples e boa razão que todas as decisões e ações da empresa envolvem inúmeros agentes que serão seus pacientes e seus embaixadores.

Em um terceiro passo, identificam-se as questões polêmicas que mais atormentam a empresa e diante das quais é preciso posicionar-se com clareza e, sobretudo, em consonância com as orientações que a moral corporativa estipulará.<sup>18</sup>

Uma vez definidos esses posicionamentos, um quarto passo torna-se indispensável. Ele consiste em estabelecer mecanismos de controle para conferir eficácia às posições assumidas. As áreas mais vulneráveis e os cargos decisórios precisam ser redesenhados para minimizar ou afastar as ingerências pessoais, principalmente quando houver possíveis conflitos de interesse com os padrões morais que a empresa decidiu adotar e praticar.

O processo aqui indicado exige apoio profissional e conhecimentos específicos, pois o voluntarismo amador, embora bem-intencionado, pode desacreditar com facilidade o esforço todo. Em última análise, abordar e implementar posturas eticamente orientadas significa uma intervenção organizacional no âmbito cultural. Significa mudanças profundas. E quem não sabe o quão delicadas são as transformações organizacionais, principalmente quando afetam as relações de poder estabelecidas e quando rearranjam interesses consolidados?

Vejamos, então, algumas indagações que merecem resposta na transição para uma empresa eticamente orientada:

1. Quem desfruta da legitimidade necessária para conduzir o processo de transformações?
2. Quem participará do processo?
3. Quais forças têm condições de se aliar à nova estratégia e quais têm interesse em opor-se a ela?
4. Qual teoria ética será adotada como principal balizadora do processo de tomada de decisão?
5. As orientações de base ou os valores existentes na empresa, bem como os que serão convencionados, mantêm congruência entre si?
6. Se houver inconsistência interna, esses valores obedecem a qual hierarquia?

16. Esses se encontram listados no próximo tópico.

17. Ver o exercício “Conheça seu perfil ideológico” que se encontra no site da Editora Elsevier (Anexo I).

18. A listagem das “práticas empresariais questionáveis”, que se encontra no capítulo 2, pode ajudar na investigação.

7. Qual o grau de conhecimento ou percepção desses valores por parte dos membros da organização?
8. Qual é o grau de comprometimento dos colaboradores com eles?
9. Os valores recobrem todos os aspectos relacionados aos *stakeholders*?
10. As normas morais estabelecidas valem nos bons e nos maus períodos, ou seja, não são casuísticas?
11. As normas que são aplicadas no país de origem da empresa estão valendo para as subsidiárias instaladas em países estrangeiros?
12. O sucesso empresarial decorre de práticas sustentáveis?
13. As rotinas e os procedimentos do dia a dia espelham um posicionamento eticamente orientado?
14. Políticas, normas e práticas são monitoradas, reavaliadas e atualizadas periodicamente?
15. Os comportamentos recomendados são reconhecidos e recompensados pelos gestores?
16. Existem ações pedagógicas sistemáticas para clarificar e fortalecer a necessidade de implementar posicionamentos eticamente orientados?
17. A efetividade desses posicionamentos é medida em termos de benefícios auferidos e de riscos assumidos?
18. O que pensam disso tudo os acionistas?

## O TEOR DOS CÓDIGOS MORAIS EMPRESARIAIS

---

Como contribuição a essa reflexão, e certos de que o levantamento não exaure a matéria, vamos agora listar temas recorrentes nos códigos de conduta moral:

- Relacionamento com clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços, distribuidores, autoridades governamentais, órgãos reguladores, mídia, concorrentes, sindicatos, comunidades locais, terceiro setor, associações empresariais.
- Conflitos de interesse entre os vários públicos de interesse.
- Regulamentação da troca de presentes, gratificações, favores, cortesias, brindes, convites de fornecedores ou clientes.
- Observância das leis vigentes.
- Segurança e confidencialidade das informações não públicas, em especial das informações privilegiadas.
- Teor dos balanços, das demonstrações financeiras e dos relatórios da diretoria endereçados aos acionistas e seu nível de transparência.
- Propriedade intelectual dos bens simbólicos, patentes ou marcas.
- Espionagem econômica ou industrial *versus* pesquisas tecnológicas e uso do *benchmarking* e da inteligência competitiva.
- Postura diante do trabalho infantil e do trabalho forçado.
- Formação de *lobbies* ou tráfico de influência.
- Formação de cartéis e participação em associações empresariais.
- Contribuição para campanhas eleitorais.
- Prestação de serviços profissionais por parte dos colaboradores a fornecedores, prestadores de serviços, clientes ou concorrentes.
- Respeito aos direitos do consumidor.

- Relação com o meio ambiente: uso de energia, combustível, água e papel; consumo de recursos naturais; poluição do ar; disposição final de resíduos.
- Uso do tempo de trabalho para assuntos pessoais.
- Uso do nome da empresa para obter vantagens pessoais.
- Discriminação das pessoas em função de gênero, etnia, raça, religião, classe social, idade, orientação sexual, incapacidade física ou qualquer outro atributo, e regulação de sua seleção e promoção (questão da diversidade social).
- Assédio moral e assédio sexual.
- Segurança no trabalho com adequação dos locais de trabalho e dos equipamentos para prevenir acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
- Uso de drogas ilícitas, ingestão de bebidas alcoólicas e prática de jogos de azar.
- Porte de armas.
- Relações de apadrinhamento (nepotismo, favoritismo, paternalismo, compadrio, amizade) e contratação de parentes ou amigos como colaboradores ou como terceiros.
- Troca de informações com concorrentes, fornecedores e clientes.
- Adoção de critérios objetivos e justos na contratação e no pagamento dos fornecedores ou prestadores de serviços, para afastar qualquer favorecimento.
- Existência de interesses financeiros ou vínculos de qualquer espécie com empresa que mantenha negócios com a empresa para não ensejar suspeita de favorecimento.
- Posicionamento com relação à concorrência desleal.
- Difusão interna de fofocas ou rumores maliciosos.
- Privacidade dos colaboradores.
- Direito de associação dos colaboradores a sindicatos, igrejas, associações, partidos políticos ou organizações voluntárias.
- Restrição do fumo a locais ao ar livre ou a áreas reservadas.
- Proibição da comercialização interna de produtos ou serviços por colaboradores.
- Uso dos bens e recursos da empresa para que não ocorram danos, manejos inadequados, desperdícios, perdas, furtos ou retiradas sem prévia autorização.
- Utilização dos equipamentos e das instalações da empresa para uso pessoal dos colaboradores ou para assuntos políticos, sindicais ou religiosos.
- Proteção da confidencialidade dos registros pessoais que ficam restritos àqueles que possuem necessidade funcional de conhecê-los, salvo exceções legais.

Instituições financeiras costumam agregar preocupações que lhes são particularmente relevantes porque administram recursos de terceiros e proveem serviços financeiros, de modo que a relação fiduciária constitui a razão de ser do negócio. De forma inextricável, fazem da prudência sua pedra de toque, pois a tentação ou o risco de operar de forma temerária podem pôr a perder a credibilidade alcançada. Assim, razões estratégicas recomendam que existam mecanismos de autorregulação, como:

- Prestar contas e se relacionar de forma transparente com os acionistas, investidores, analistas de mercado, órgãos reguladores e entidades do mercado de capitais nacional e internacional, ao fornecer informações claras, exatas, acessíveis, equitativas e completas.
- Constituir um Comitê de Auditoria vinculado ao conselho de Administração que, para garantir decisões confiáveis, exercite controles internos, fiscalize a gestão e os procedimentos, funcione para os acionistas como canal para o encaminhamento

de questionamentos das ações da Administração, proceda à avaliação do gerenciamento dos riscos de negócios e desenvolva uma preocupação estratégica para proteger o patrimônio e a reputação da empresa.<sup>19</sup>

- Informar os clientes de forma correta, compreensível, fundamentada e tempestiva sobre as qualidades do produto ou do serviço oferecido, bem como sobre as condições e os riscos que afetam as operações, para que eles disponham de informações fidedignas e, em consequência, possam estabelecer comparativos entre as várias opções disponíveis e possam tomar decisões com liberdade de escolha e fundada segurança.
- Aplicar medidas preventivas contra fraudes e divulgar sua eficácia para reter e consolidar a confiança conquistada junto aos clientes.
- Impedir a utilização da instituição para legitimar recursos de origem criminosa – tal como a lavagem de dinheiro – e informar os gestores competentes a respeito de qualquer proposta de operação suspeita ou de situação prevista na regulamentação competente.
- Preservar a integridade dos documentos sob guarda, porque a memória da empresa e as bases dos lançamentos contábeis se encontram nos registros e nos relatórios que fundamentam os comunicados ao mercado, além de atender aos compromissos com os órgãos governamentais.
- Elaborar os demonstrativos financeiros de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade dos países em que opera, além de manter um padrão que os torne comparáveis e auditáveis.
- Conceder crédito às empresas, valorizando critérios socioambientais para que os projetos financiados reflitam as melhores práticas de gestão ambiental, em obediência aos Princípios do Equador, cujo objetivo consiste em garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de tudo o que possa causar embaraços no transcorrer dos empreendimentos.<sup>20</sup>
- Elaborar uma política de *Chinese Wall* que defina os escudos protetores, as zonas de confinamento, os mecanismos de monitoramento e as barreiras que impeçam ou restrinjam o fluxo das informações não públicas, cuja difusão constitui fonte potencial de conflitos de interesses entre as áreas internas da instituição financeira e seus demais públicos de interesse.
- Fazer recomendações aos clientes, desde que adequadas à sua situação financeira e a seu perfil de investidores.
- Selecionar os parceiros de negócios a partir do conhecimento da origem de seus recursos, bem como da atividade que exercem, para prevenir a ocorrência de atos ilícitos, cujas graves repercussões poderiam afetar a carreira dos profissionais, além de pôr em risco os ativos intangíveis da instituição.
- Abster-se de aconselhar, difundir ou negociar com terceiros, quer com base em boatos relativos a eventos referentes ao mercado financeiro ou de capitais, quer

19. A criação de comitês de auditoria, vinculados aos conselhos de administração e compostos apenas por participantes independentes, é, aliás, uma exigência da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, que se aplica a todas as empresas que têm ações cotadas na Bolsa de Nova York. Trata-se do estatuto mais relevante dos últimos 50 anos na legislação comercial norte-americana, porque altera radicalmente o ambiente empresarial e de regulação, responde aos escândalos corporativos do início do século, reforça a governança corporativa e visa restaurar a confiança dos investidores nas prestações de contas e nas demonstrações financeiras.

20. Na avaliação do crédito levam-se em conta os seguintes quesitos: gestão de risco ambiental, proteção à biodiversidade e adoção de mecanismos de prevenção e controle de poluição; proteção à saúde, à diversidade cultural e étnica e adoção de Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional; avaliação de impactos socioeconômicos, incluindo as comunidades e os povos indígenas, proteção a *habitats* naturais com exigência de alguma forma de compensação para populações afetadas por um determinado projeto.

com base em rumores envolvendo negócios nacionais ou internacionais, no intuito de preservar a integridade das operações, resguardar a imagem corporativa e não disseminar uma cultura de especulação.

- Rejeitar operações que burlam norma legal ou regulamentar, inclusive fiscal, ainda que venham a valorizar a carteira administrada, favoreçam os clientes, o próprio colaborador, terceiros de seu relacionamento ou até mesmo a instituição.
- Evitar ficar inadimplente em negócios pessoais como, por exemplo, na emissão de cheques sem provisão de fundos, o que poderia acarretar efeitos negativos para a instituição e para o colaborador, e não pedir ou conceder empréstimos financeiros envolvendo colaboradores, clientes ou parceiros comerciais.
- Conhecer e alinhar-se com as diretrizes morais dos órgãos reguladores, assim como das entidades a que a instituição esteja vinculada, tendo em vista estabelecer as indispensáveis sintonias entre as operações realizadas e as disposições normativas subscritas, entre outros, o Banco Central, a Bolsa de Valores de São Paulo, a Comissão de Valores Mobiliários, a Associação Nacional dos Bancos de Investimento, a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro e a Federação Brasileira de Bancos.
- Exigir a obtenção da certificação dos profissionais que atuem no mercado financeiro e de capitais, quando requerida, no intuito de contribuir para assegurar sua adequada proficiência e probidade.
- Realizar operações pessoais orientadas para investimentos de longo prazo e não para especulação no curto prazo.
- Observar as seguintes interdições: ter posição em venda ou lançamento a descoberto; efetuar negócio em conjunto com outros colaboradores por conta e em nome de um deles; realizar negócio em nome de colaborador por conta de cliente ou de um de seus empregados, ou em conjunto com eles; abrir ordens de características idênticas e para o mesmo pregão para cliente ou para empregado dele; realizar negócio não oficial com moeda estrangeira nas dependências da instituição; utilizar processo ou artifício destinado à manipulação, seja direta ou indireta de cotação de ativo ou valor mobiliário, induzindo terceiros à sua compra ou venda; praticar ato que, direta ou indiretamente, provoque aumento ou diminuição considerável no fluxo e nas ordens de compra ou venda de todo e qualquer valor, representado ou não por título passível de negociação no mercado financeiro e de capitais; aceitar proposta de negócio formulada por intermediário que não seja da própria instituição financeira para adquirir ação em subscrição e em oferta pública (*underwriting*), inclusive por meio de cessão de direitos ofertada por companhia aberta.
- Usar equipamentos, respeitando as restrições a seguir: o uso está sujeito a monitoramento, independentemente de aviso prévio ao usuário; os sistemas de telefonia móvel celular, *trunking* ou *paging*, utilizados por colaboradores especificamente identificados, devem ser desligados em todas as dependências, inclusive em restaurantes, estacionamentos, bibliotecas e pátios internos; as ligações realizadas tanto em mesa de operações quanto em muitos outros postos de trabalho são gravadas e ouvidas para o resguardo dos melhores interesses dos clientes, das contrapartes e da própria instituição; os colaboradores das mesas de operações só podem utilizar os ramais do sistema de telefonia que lhes sejam destinados; os colaboradores que tiverem acesso ao sistema de gravação deverão utilizar as informações contidas nas gravações exclusivamente para fins funcionais ou profissionais, além de manter sigilo e confidencialidade a respeito de seu conteúdo.

## **SOBRE A ELABORAÇÃO DOS CÓDIGOS MORAIS**

Uma das questões candentes na elaboração de códigos de conduta moral (costumeiramente denominados códigos de ética) é a confusão entre questões de ordem administrativa e questões de ordem moral. De fato, as políticas de gestão estabelecem normas administrativas e visam obter a conformidade ou a observância obrigatória por parte dos agentes. Suas sanções disciplinares (penalidades que chegam à exclusão) procuram enquadrar os agentes. Em contrapartida, o código de conduta moral regula as condutas morais e visa obter a concordância ou a adesão voluntária. Suas sanções simbólicas (censuras que chegam à marginalização) procuram dissuadir os agentes. As normas administrativas decorrem de imposições legais ou de exigências do mercado e requerem condutas padronizadas porque constituem necessidades imperiosas e inadiáveis. Em compensação, as diretrizes morais procuram preservar o negócio e os profissionais do risco de reputação e dependem da pertinência de seus fundamentos e da validade de suas recomendações. Não esqueçamos que os fatos morais dizem respeito a escolhas feitas pelos agentes e que afetam os demais agentes para o bem ou para o mal. Fatos administrativos são, por definição, procedimentos burocráticos eticamente neutros.

São exemplos de questões administrativas e, portanto, de políticas e procedimentos: as relações com os investidores, a negociação de ações, o gerenciamento de riscos, as relações com distribuidores, as relações com trabalhadores terceirizados, as relações com os sindicatos, as campanhas de *marketing* e comunicação, o atendimento dos clientes, a preservação da integridade dos ativos e a prevenção dos danos, os programas de auditoria interna, a propriedade de patentes, os padrões que orientam a área de suprimentos, os controles de acesso, o uso dos veículos da empresa, o recrutamento e a seleção etc. Há, é claro, algumas áreas de confluência com as questões morais, como nas políticas de governança corporativa, nas auditorias e nos controles internos, no gerenciamento de riscos ou nos temas em que existam “ganchos morais”. Todavia, é sensato preocupar-se em separar as águas para não incorrer no erro de “moralizar” toda e qualquer atividade, confundindo atos de gestão com fatos morais.

São tipicamente questões morais as fraudes, os subornos e os conluios; as relações com os públicos de interesse; a observância das leis e das regulamentações; os conflitos de interesse entre o profissional, a empresa e as partes interessadas; a diversidade social; a convivência entre superiores, pares e subordinados; o assédio moral e o sexual; a confidencialidade das informações; o uso dos equipamentos da empresa; as ameaças à saúde e à segurança no trabalho; o posicionamento em relação aos negócios mantidos com entidades públicas; a problemática da espionagem econômica e da concorrência desleal etc.

De modo que, à luz da moral da integridade brasileira, podem ser considerados como condutas moralmente impróprias: assediar moral ou sexualmente; enganar colaboradores; omitir conflitos de interesse; vazar ou fazer mau uso de informações confidenciais; adulterar documentos; falsear demonstrações financeiras; aceitar suborno; furtar bens ou recursos; cometer espionagem econômica; utilizar abusivamente os equipamentos da empresa; discriminar públicos de interesses; aceitar presentes ou favores; desrespeitar a propriedade intelectual, entre outras.

Alguns exemplos singelos, por fim, irão contrastar essas duas ordens de questões: prestar contas do uso do veículo da empresa é fato administrativo (eticamente neutro), enquanto superfaturar despesas de combustível e de manutenção é fato moral (beneficia o autor, mas prejudica a empresa); usar o elevador apropriado para sair da empresa após o expediente é fato administrativo, no entanto, circular em áreas confinadas pela

política de *Chinese Wall* é fato moral (expõe a empresa a possíveis conflitos de interesse que minariam a confiança dos clientes); proibir uma divisão de vender por atacado para não competir com a divisão atacadista do grupo é fato administrativo (questão de bom senso), mas realizar vendas abaixo do preço de custo para liquidar os concorrentes (*dumping*) é fato moral (concorrência desleal).

Assim sendo, o que vem a ser um código de conduta moral? É a sistematização da moral-organizacional que opera como bússola ou guia para a ação, assim como os antigos códigos de honra. Define os padrões de conduta esperados no exercício profissional, explicita o que precisa ser praticado para assegurar a perenidade organizacional e projeta num horizonte próximo (um ano, por exemplo) o que é possível fazer para blindar a organização.

De forma sintética, o que regula um código moral? As relações mantidas com os públicos de interesse, definindo quais condutas são recomendadas e quais são inaceitáveis. E, uma vez que código algum consegue abranger todas as questões, é preciso ter ciência de que ele se conjuga com as orientações específicas emitidas por órgãos especiais (caso dos códigos profissionais dos advogados, auditores, médicos, contadores, engenheiros etc.).

Como se conformam, então, os códigos morais? Segundo dois formatos: como manual de preceitos ou como guia para a ação. O primeiro formato se enquadra na teoria ética da convicção e, a exemplo da moral da integridade, visa a conformidade a deveres universalistas, entendidos como “mandamentos sagrados”. Ou seja, as normas são formuladas de modo que os agentes cumpram prescrições imperativas ou se dobrem diante das obrigações que lhes foram inculcadas. Ocorre que a teoria ética da convicção, cuja lógica consiste em cumprir voluntariamente diretrizes morais, acaba sendo confundida com uma abordagem político-jurídica, cujas normas são impositivas, à semelhança das obrigações legais que se estribam em sanções disciplinares. Daí deriva uma concepção legalista dos códigos de conduta moral (forma atualmente dominante) com suas normas impostas “de fora para dentro”, o que desvirtua o caráter ético da adesão voluntária.<sup>21</sup> Uma coisa é o dever imposto, outra é o dever consentido.

O segundo formato dos códigos morais se enquadra na teoria ética da responsabilidade, a exemplo da moral da parceria: visa realizar fins universalistas que são concebidos como “obras em aberto”. Ou seja, as normas padronizam orientações que derivam de análises situacionais e correspondem a recomendações devidamente justificadas e explicadas – é preciso persuadir os agentes quanto a sua pertinência e fundamentação. Poucos códigos morais atuais são elaborados segundo esta concepção, dando os motivos que sustentam cada tomada de posição. O cerne da diferença, a par da análise de riscos, é que se faz apelo ao discernimento crítico dos agentes que irão pautar sua conduta pelas diretrizes estabelecidas.

Vejam, agora, por que muitos códigos de conduta moral não pegam. Uma das razões é o conteúdo que afugenta os agentes, pois: a) confunde-se o código com políticas disciplinares, donde o caráter legalista e impositivo e a consequente perda do espírito pedagógico e voluntário das normas morais; b) concebe-se o código à moda ontológica, com a formulação de deveres maniqueístas que, embora consentidos, padecem de um recorte doutrinário e dogmático; c) mesclam-se normas administrativas (políticas de gestão) com normas morais (pautas orientadoras), resultando ambígua a natureza do código.

21. Normas morais poderiam assumir caráter imperativo desde que observadas duas condições: a) serem também normas legais que consagrem os padrões morais; b) constituírem condições indispensáveis para a própria continuidade das atividades (como, por exemplo, não aconselhar investidor com base em boatos que correm no mercado financeiro).

A segunda razão é a forma. O código: a) assume as feições de um sermão que exalta a virtude e deixa de analisar os interesses em jogo ou de examinar as condicionantes históricas; b) reproduz uma retórica grandiloquente, fazendo com que soem posições os discursos em prol da integridade moral, sobretudo quando ações lucrativas, mas inescrupulosas, são toleradas; c) expressa uma dissonância ao estabelecer um descompasso entre o que se diz e o que se faz, o que gera nos colaboradores uma postura cética, se não cínica, pelo menos cética, que tende a desmoralizar a obra toda.

A terceira razão é o formato: a) minimalista ou muito sucinto e genérico, quando lista diretrizes cuja prática supõe grande maturidade pessoal e profissional (ao estilo dos Dez Mandamentos); b) maximal, ou muito extenso e pormenorizado, quando lista normas e procedimentos num calhamaço de difícil leitura e assimilação (ao estilo da Constituição brasileira).

Nessa altura, é preciso ressaltar três fatores: 1) código moral algum substitui os exemplos “vindos de cima” (os subordinados costumam mirar-se nas condutas dos superiores); 2) diretrizes morais não se sustentam sem efetivos mecanismos de controle (não basta ter um código de conduta moral, é preciso auditar e reportar o desempenho); 3) é indispensável explicar aos colaboradores a razão de ser de cada norma, interpelando seu discernimento e convencendo-os dos riscos incorridos e das vantagens a serem auferidas.

## A TÍTULO DE CONCLUSÃO

Em resumo, desenvolver uma competente “inteligência ética” é o caminho mais curto para monitorar as vulnerabilidades do negócio. Relembremos para tanto o famoso caso de Chernobyl, na Ucrânia, em 1986.

---

*Foi o pior acidente ocorrido com uma usina nuclear: a nuvem radioativa se espalhou em toda a Europa, em um raio de 150 mil km<sup>2</sup> ao redor do ponto central. Chegou a atingir a Inglaterra. Foram oficialmente apuradas 31 mortes, mas desconfia-se de muito mais — pelo menos outras 22 mil pessoas morreram em consequência do acidente e mais de 100 mil soviéticos foram evacuados da área. Somente na Ucrânia, 3 milhões necessitam da ajuda do Estado por causa do acidente e, em algumas regiões da Bielorrússia, os casos de câncer de tireoide multiplicaram-se por 50.*

*Seis especialistas foram condenados a trabalhos forçados. Ora, como aconteceu o acidente? Dois engenheiros encarregados da sala de controle decidiram realizar uma experiência com o reator nuclear e ignoraram seis computadores que soaram o alarme nos sistemas. Em vez de parar, simplesmente desligaram os avisos. Dada sua sofisticada formação técnica, não podiam desconhecer as terríveis consequências do que estavam fazendo. Prosseguiram assim mesmo. Em vez de o reator ser apagado com a inclusão de barras inertes de grafite entre os elementos de urânio 235, a manobra dos técnicos provocou o reaquecimento do núcleo ativo do reator. Durante 10 dias, o que sobrou da usina, depois da explosão, continuou a emitir altas doses de radioatividade, que só foram contidas em novembro, com a construção de um “sarcófago” de cimento armado.<sup>22</sup>*

---

Aos técnicos de Chernobyl não faltou conhecimento, faltou responsabilidade moral. O mesmo pode ser dito dos gestores da Union Carbide no acidente que ocorreu, em 1984, na usina de pesticidas em Bhopal, Índia.

*Não só prejudicaram o meio ambiente com o vazamento de isocianeto de metila, mas causaram a morte de 3.828 pessoas e deixaram cerca de 200 mil com graves lesões nos olhos, pulmões, fígado e rins. O valor de mercado da companhia despencou de US\$3,4 bilhões para US\$2,3 bilhões, as indenizações pagas às famílias das vítimas somaram US\$470 milhões. A empresa foi também condenada a financiar o seguro médico a 100 mil pessoas, e operadores da fábrica foram condenados à prisão por negligência e incompetência, a imagem internacional da empresa nunca mais se recuperou. O prejuízo para os acionistas foi tremendo.*

*Antes do acidente, a venda da planta estava sendo negociada e a ideia de mantê-la funcionando foi uma atitude de altíssimo risco, dada a insegurança da usina e também pelo fato de que não se faziam mais investimentos no negócio. Foi só semear ventos que a União Carbide colheu tempestades.<sup>23</sup> Em 2001, a empresa foi comprada pela Dow Quimical.*

Nessa mesma linha, o que poderia ocorrer sem prévia reflexão ética nos campos da engenharia genética ou do espaço cibernético? Consequências nefastas. Imaginemos o uso em guerras ou em ataques terroristas de um arsenal biológico composto por bactérias e vírus como o antraz maligno e o ebola (ambos responsáveis por hemorragias) ou a toxina botulínica e o gás sarin (ambos mortíferos). Quais seriam os resultados?

Mas perguntarão alguns ensimesmados de plantão: o que nós temos a ver com isso? Resposta: tudo. Nas atuais condições, em que ganham relevância a economia do conhecimento e o capitalismo social, e diante da crescente mobilização da sociedade civil, transformar os *stakeholders* em parceiros significa solucionar questões de interesse geral, legitimar os empreendimentos, estabilizar o fluxo das receitas, criar um diferencial competitivo e assegurar a perenidade dos negócios.

A partir desse promontório, um voo livre é possível sob um sol que brilha para todos. Ocorre que essa viagem temerária não é fruto do acaso nem resulta de uma lógica implacável – representa uma virtualidade histórica, cuja atualização depende do ativismo cidadão. Empresas lúcidas já se deram conta de que associar inteligência ética, lucro de longa duração e habitabilidade do planeta promove um ciclo virtuoso.

23. QUINN, John F. The Work Kind of International Business: a harvest strategy gone away, Philosophy Department, University of Dayton; e *Exame, Empresa & Ambiente*, encarte especial, 8 de março de 2000.