



ÉTICA

**EMPRESARIAL
NA PRÁTICA**

ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA

ÉTICA
EMPRESARIAL
NA PRÁTICA

**Soluções para Gestão e
Governança no Século XXI**



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2018

Ética Empresarial na Prática

Copyright © 2018 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-0225-1

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

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

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

Impresso no Brasil — 2018 - Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

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

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

Produção Editorial Editora Alta Books	Produtor Editorial (Design) Aurélio Corrêa	Marketing Editorial Silas Amaro marketing@altabooks.com.br	Vendas Atacado e Varejo Daniele Fonseca Viviane Paiva comercial@altabooks.com.br	Ouvidoria ouvidoria@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira	Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br	Vendas Corporativas Sandro Souza sandro@altabooks.com.br		
Produtor Editorial Thiê Alves				

Equipe Editorial	Bianca Teodoro Ian Verçosa	Illysabelle Trajano Juliana de Oliveira	Renan Castro
-------------------------	-------------------------------	--	--------------

Revisão Gramatical Carlos Bacci Vivian Sbravatti	Layout e Diagramação Amanda Meirinho	Capa Aurélio Corrêa
---	--	-------------------------------

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

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

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

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Vagner Rodolfo CRB-8/9410

S587e Silveira, Alexandre Di Miceli da

Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI / Alexandre Di Miceli da Silveira. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2018.

320 p. : il. ; 17cm x 24cm.

Inclui bibliografia e índice.

ISBN: 978-85-508-0225-1

1. Ética. 2. Ética empresarial. 3. Gestão. 3. Governança. 5. Século XXI. I. Título.

CDD 174,4

CDU 174,4

SOBRE O AUTOR

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira é palestrante internacional, consultor, professor, pesquisador e articulista dedicado integralmente à governança corporativa e ética empresarial desde 2000. É autor dos livros *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo* (finalista do Prêmio Jabuti 2010) e *Governança Corporativa: o Essencial para Líderes*, entre outros.

Sócio-fundador da Direzione Consultoria e Educação Executiva, Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e dos cursos para Conselheiros do IBGC, Dr. Alexandre atuou no aprimoramento do modelo e práticas de governança de grandes companhias brasileiras e multinacionais.

É consultor e palestrante da *International Finance Corporation* (IFC, membro do Grupo Banco Mundial) em diversos projetos e seminários internacionais relacionados à ética, liderança e governança corporativa, incluindo o evento anual “*Exercising Effective Board Leadership*”. Consultor para a OCDE para a “*Latin American Corporate Governance Roundtable 2013*”.

Articulista da Revista *Capital Aberto* com uma coluna mensal desde 2005, coordenador do Ranking Anual “Melhores Companhias para os Acionistas” e membro do Comitê responsável pela elaboração do Código de Melhores Práticas do IBGC, Dr. Alexandre foi professor da USP durante dez anos e vice-presidente da Sociedade Brasileira de Finanças.

É Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP, com pós-doutorados pelas Universidades de Louvain (Bélgica) e Cornell (Estados Unidos) e temporada na Universidade de Harvard. Autor de mais de 50 trabalhos científicos sobre governança, foi agraciado com dezenas de prêmios, tais como o IBGC Academia por cinco vezes e o Revelação em Finanças do IBEF.

AGRADECIMENTOS

Este livro é resultado de um período de ponderação e questionamentos na busca por um novo paradigma de gestão e governança que induza as pessoas a se comportarem de maneira genuinamente ética no ambiente empresarial. Em grande medida, esse período de reflexão foi desenvolvido durante uma essencial temporada de imersão nas Universidades de Harvard e Cornell, que culminou com a elaboração da presente obra.

Gostaria de expressar minha gratidão a André Antunes S. de Camargo, Angela Donaggio, Antônio Angarita, Caetano Cunha, Charles Bezerra, Edison Simoni, Lélío Lauretti e João Laudo de Camargo, que se dispuseram a ler os originais deste livro e a contribuir para seu aprimoramento. Agradeço ainda aos ilustres mestres Antonio Angarita, Lélío Lauretti, Mario Sergio Cortella e Modesto Carvalhosa, que se dispuseram gentilmente a ler os originais e a oferecer seus depoimentos publicamente.

Agradeço também aos executivos das dezenas de organizações com as quais tive o prazer de desenvolver trabalhos de aconselhamento e educação executiva ao longo dos anos. Todos proporcionaram experiências ricas e uma compreensão *in loco* sobre ética, liderança e governança empresarial.

Em especial, agradeço e dedico esta obra para minha querida esposa Angela Donaggio. Além do incentivo inicial e apoio diário, sem os quais este livro não teria sido gerado, Angela atuou intensamente em todas as etapas, desde sua concepção até a edição final. Seu papel como debatedora, revisora e editora de todo o conteúdo foi essencial. Mais correto seria dizer, portanto, que esta obra é resultado de nosso esforço conjunto e indissociável.

Muito obrigado a todos!

Alexandre Di Miceli

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. O QUE É ÉTICA COMPORTAMENTAL?.....	9
PARTE 1: SUPERESTIMAMOS NOSSO COMPORTAMENTO ÉTICO.....	15
2. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO I – RACIONALIDADE LIMITADA E VIESES COGNITIVOS.....	23
3. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO II – ETAPAS E DINÂMICA DE NOSSO PROCESSO DECISÓRIO.....	37
PARTE 2: A MAIORIA DAS COISAS ERRADAS SÃO FEITAS POR PESSOAS BOAS.....	47
4. AS PRESSÕES DAQUELES QUE FAZEM PARTE DE NOSSO DIA A DIA.....	53
5. AS PRESSÕES DE NOSSO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	71
6. A PRESSÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL NO QUAL ESTAMOS INSERIDOS.....	85
7. O FATOR TEMPO E A MUDANÇA GRADUAL EM NOSSOS PADRÕES ÉTICOS.....	99
8. PONTOS CEGOS ÉTICOS E O PERIGO DAS RACIONALIZAÇÕES.....	111
APÊNDICE 1: O CASO FORD PINTO.....	121
APÊNDICE 2: O “MODELO AMBEV”	125

PARTE 3: IMPLICAÇÕES CENTRAIS DA ÉTICA COMPORTAMENTAL PARA A BOA GESTÃO E GOVERNANÇA.....	135
9. OS ESCÂNDALOS EMPRESARIAIS NÃO SÃO RESULTADO DE ALGUMAS (POUCAS) MAÇÃS PODRES.....	137
10. NORMAS E CONTROLES TÊM EFICÁCIA LIMITADA E PODEM GERAR EFEITOS COLATERAIS	147
APÊNDICE 1: UMA RESSALVA IMPORTANTE.....	155
PARTE 4: SOLUÇÕES PARA FOMENTAR A ÉTICA NAS EMPRESAS.....	157
11. O QUE FAZER PARA MITIGAR O RISCO DE EU ME TORNAR ETICAMENTE CEGO? ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO ÂMBITO PESSOAL	159
12. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS EM SUA EMPRESA? O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	173
APÊNDICE 1: INDICADOR DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA DA ORGANIZAÇÃO	187
13. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS EM SUA EMPRESA? O PAPEL DAS LIDERANÇAS	189
APÊNDICE 1: EXTRATO DE INDICADOR DO GRAU DE LIDERANÇA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO	207
APÊNDICE 2: EXTRATO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE CONSCIENTIZAÇÃO ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO	209
PARTE 5: UMA MENSAGEM FINAL	213
14. POR UM NOVO PARADIGMA PARA A BOA GOVERNANÇA: PROPÓSITO, LIDERANÇA E CULTURA COMO AS BASES PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI	215
NOTAS.....	239
BIBLIOGRAFIA.....	289

DEDICATÓRIA

*“Para a minha companheira de vida Angela,
cujo encontro me levou ao processo de trans-
formação pessoal que propiciou a elaboração
deste livro”.*

INTRODUÇÃO

"Ajudar as empresas a se comportarem de forma mais ética é, sem dúvida, o projeto mais importante a ser empreendido pela humanidade atualmente".

JONATHAN HAIDT (1963-)¹

As empresas possuem um papel central em nossa sociedade.² Elas podem gerar prosperidade e desenvolvimento econômico para todos os públicos com quem se relacionam por meio de produtos inovadores para seus clientes, boas oportunidades de carreira para seus funcionários, negócios para os fornecedores de sua cadeia produtiva, receitas para o Estado e rentabilidade para seus investidores.

Essa criação de valor coletiva depende, contudo, da qualidade das decisões tomadas por seus administradores e demais executivos, inclusive no que tange aos aspectos éticos. Foi com o objetivo de tornar as organizações mais transparentes, responsáveis e sustentáveis que surgiu o chamado movimento da governança corporativa.³

No dia a dia corporativo, boa governança significa criar um ambiente no qual as pessoas procuram voluntariamente (e a palavra voluntariamente é muito importante!) cumprir as normas internas e externas, ter um comportamento ético e tomar decisões no melhor interesse comum de longo prazo da organização.

A pergunta que precisamos responder é se esse objetivo de fato vem sendo alcançado. Este é um momento-chave para essa reflexão. Afinal de contas, são mais de três décadas do movimento por melhores práticas de gestão e governança no mundo, iniciado em meados da década de 1980, e mais de duas décadas do movimento iniciado em 1995 no Brasil.⁴

Tivemos avanços relevantes durante esse período. Surgiram instituições dedicadas ao tema, investidores ativistas, imprensa especializada e acadêmicos vigilantes. Houve também um aumento das expectativas dos “*stakeholders*”⁵ e dos reguladores em relação ao papel das empresas na sociedade, o que levou, por sua vez, a mudanças em suas estruturas de governo e práticas de gestão. Em relação ao início dos anos 2000, a maioria das companhias possui atualmente sistemas mais sofisticados de incentivo e de controle, bem como conselhos de administração mais ativos e profissionais. Além disso, como se verá ao longo do livro, muitas empresas têm procurado adotar práticas de gestão inovadoras no intuito de melhorar as relações com seus públicos de interesse e seus impactos sobre a sociedade. As boas práticas de governança e gestão, portanto, se tornaram um tema-chave na agenda de qualquer executivo.

Por outro lado, apesar dos avanços de diversas empresas mais sintonizadas com as necessidades e valores do século XXI e da vasta quantidade de conhecimento acumulado sobre o tema, a realidade é que temos sido bombardeados quase que diariamente por notícias de atitudes antiéticas e ilegais no ambiente empresarial.

Atualmente, por exemplo, continuamos a ser informados sobre os desdobramentos do colossal escândalo de corrupção exposto pela operação “Lava Jato”.⁶ Esse caso envolve diversas empresas estatais como a Petrobras — maior companhia brasileira em receitas e patrimônio de todos nós — e vários dos maiores grupos privados do país, alguns deles inclusive anunciados anteriormente como bons exemplos de gestão.⁷ Como resultado, presidentes de conglomerados como Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Correa, OAS, Queiroz Galvão e UTC, entre outros, haviam sido presos até o início de 2017. Essa gigantesca operação levou ainda a 192 prisões (preventivas ou temporárias) e à realização de acordos de delação premiada com 155 pessoas.⁸

A Lava Jato também resultou no maior acordo de leniência da história: em dezembro de 2016, as companhias Braskem e Odebrecht celebraram um acordo com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, a Comissão de Valores Mobiliários Americana (SEC — Securities and Exchange Commission) e a Procuradoria Geral da Suíça.⁹ O acordo prevê o pagamento de US\$2,6 bilhões em consequência do pagamento de suborno¹⁰ a políticos brasileiros e executivos da

Petrobras. Esse caso superou os US\$1,6 bilhão pagos pela Siemens em 2006, o que levou o Brasil a ultrapassar a China e passar a ocupar o indesejado primeiro lugar de um ranking de propina global associado à violação da lei norte-americana contra a corrupção.¹¹

Os casos de corrupção empresarial no Brasil são de longa data e não se limitam, naturalmente, à Lava Jato. No Estado de São Paulo, por exemplo, multinacionais com presença global como Siemens e Alstom foram denunciadas por pagamento de suborno para vencer licitações bilionárias de linhas de metrô, enquanto outro esquema bilionário de propina envolvendo obras viárias sob responsabilidade da empresa estadual Dersa (Desenvolvimento Rodoviário S/A) foi desvendado no início de 2017.¹² Adicionalmente, a Embraer celebrou, em outubro de 2016, um acordo de US\$ 206 milhões junto a autoridades brasileiras e norte-americanas para encerrar processos que envolvem subornos pagos para fechar contratos em diversos países.¹³

Testemunhamos também fraudes empresariais bilionárias nos últimos anos, inclusive por companhias recém-listadas na Bolsa de Valores, como mostram os casos da produtora de soja Agreco e dos bancos Panamericano e Cruzeiro do Sul. Em uma zona cinzenta entre fraude e erros de gestão — cuja ação penal por acusação de manipulação de mercado e negociação com informações privilegiadas ainda está em andamento — encontra-se o polêmico caso das empresas X.¹⁴ De 2006 a 2011, o midiático empreendedor Eike Batista listou seis companhias no Novo Mercado (segmento máximo de boas práticas de governança da Bolsa), vendendo sonhos nunca concretizados para seus acionistas, muitos dos quais se sentiram ludibriados. É sintomático, vale destacar, que personagens-chave do chamado “novo capitalismo brasileiro” do século XXI, como o ex-presidente do banco BTG André Esteves e o próprio Eike tenham enfrentado problemas com a justiça, sendo ambos inclusive presos em 2015 e 2017, respectivamente.¹⁵

Os problemas de governança também se manifestam em inúmeros casos de evasão fiscal. Em março de 2015, por exemplo, a Polícia Federal deflagrou a operação “Zelotes”, na qual bancos e companhias centrais de nosso mercado — como Bradesco, Santander, Ford, Gerdau, Grupo RBS (uma afiliada da Rede Globo), JBS, Light e Safra, entre outras — foram acusadas de pagar propina para apagar débitos com a Receita Federal em um montante gigantesco estimado em R\$19 bilhões.¹⁶ Posteriormente, presidentes de grandes instituições financeiras e grupos empresariais como Bradesco, Safra, Gerdau, Cacaó (montadora da Hyundai do Brasil) e MMC (fabricante da Mitsubishi do Brasil) foram indiciados ou denunciados pela mesma operação.¹⁷ Nesse mesmo campo, uma

investigação internacional mostrou que o banco HSBC teria ajudado diversas companhias brasileiras e pessoas físicas a sonegar impostos durante anos por meio de contas no exterior.¹⁸

Em tempos de grande discussão sobre as questões relativas à sustentabilidade, um tema essencial para nossa sobrevivência, chamam a atenção também os inúmeros casos reportados na mídia envolvendo crimes ambientais, como desmatamento e poluição. Esses casos culminaram, em 2015, com o maior desastre ambiental da história do Brasil: o rompimento da barragem da Samarco, empresa controlada pela brasileira Vale e a anglo-australiana BHP Billiton. Embora o processo ainda esteja em curso, o Ministério Público Federal denunciou 21 pessoas da Samarco e de suas controladoras sob a acusação de homicídio, incluindo o ex-presidente da empresa e membros de seu Conselho de Administração. De acordo com as investigações, diversos problemas haviam sido levados anos antes a comitês compostos por membros da alta gestão.¹⁹ Como exemplo, identificou-se um documento interno da Samarco de 2015 que previa, em caso de rompimento da barragem, a possibilidade de provocar até 20 mortes e dano ambiental grave.²⁰ Segundo a denúncia do Ministério Público Federal, houve de modo deliberado a “priorização de resultados econômicos em detrimento de práticas de segurança para o meio ambiente e para as pessoas potencialmente afetadas”.²¹ Além disso, tão dramático quanto o acidente, que matou 19 pessoas, foi a resposta — classificada como inaceitável pela ONU²² — das empresas envolvidas para com a região e as pessoas afetadas.

Há ainda muitos outros problemas éticos noticiados diariamente, como aqueles envolvendo desrespeito aos clientes e violação de direitos humanos. Em relação ao primeiro aspecto, as tentativas de fraude ao consumidor bateram recorde em 2015, com um registro a cada 15,9 segundos!²³ Muitos desses casos são resultado de uma mentalidade transacional — e não relacional — com os clientes, em tese a razão de ser das companhias.²⁴ Um dos exemplos mais marcantes foi a operação “Carne Fraca”, deflagrada em março de 2017 pela Polícia Federal, que levou à prisão de mais de 30 pessoas. Durante as gravações telefônicas realizadas durante os dois anos de investigação, constatou-se que frigoríficos vendiam carne irregular para os consumidores, em alguns casos inclusive fora do prazo de validade.²⁵ No âmbito dos direitos humanos, diversas empresas do setor de varejo (como Pernambucanas, M.Officer, Renner e Zara) e construtoras (como MRV, OAS e Odebrecht), foram condenadas a pagar multas substanciais por trabalho escravo e mão de obra infantil em suas cadeias produtivas, enquanto grandes empresas como Ambev, Santander e Samsung foram acusadas pela justiça de assédio moral contra seus funcionários.²⁶

Todos esses episódios de grande repercussão e impacto social mostram que, para diversas empresas, a adoção de boas práticas de gestão e governança tem sido utilizada bem mais como ferramenta de marketing do que como uma nova abordagem — baseada em princípios sólidos e na construção de relacionamentos de longo prazo — para as companhias serem dirigidas, incentivadas e monitoradas.

Esses problemas, que não se restringem às companhias brasileiras, têm contribuído para uma perda generalizada de reputação e confiança das empresas perante o público em geral. Como exemplo, uma pesquisa realizada pelo Instituto Edelman com 30.000 pessoas de todo o mundo constatou que apenas 18% delas (menos de 1/5 da população!) confiam nos líderes empresariais quando se trata de “falar a verdade” e “tomar decisões éticas”. Outra pesquisa colocou os altos executivos como uma das três profissões com menor nível de credibilidade, ao lado de políticos e corretores de imóveis.²⁷ Essa falta de confiança nos executivos também é observada dentro das empresas. Em uma pesquisa realizada em 2016 junto a 33.000 funcionários de 28 países, apenas 24% dos empregados afirmaram que seus CEOs exibem um comportamento ético.²⁸

Tal cenário tem feito com que as pessoas se tornem cada vez mais cínicas e desencantadas com o mundo dos negócios. Como evidência, uma pesquisa realizada com 1.200 jovens de 30 anos de idade no Brasil revelou que 52% se sentem frustrados profissionalmente, não fazem o que gostam e só trabalham para sobreviver.²⁹ Já outra, realizada pelo Instituto Gallup em 142 países, mostrou que apenas 13% dos empregados se sentem comprometidos com suas organizações, enquanto quase o dobro, 24%, afirmaram estar ativamente desengajados.³⁰

É fundamental, portanto, fazermos a seguinte reflexão: por que esses problemas colossais de desgoverno empresarial decorrentes de decisões antiéticas e ilegais têm ocorrido com tanta frequência após décadas de discussões, difusão de inúmeras práticas recomendadas e aumento das exigências legais relativas à boa gestão e governança?

Seriam esses casos culpa de algumas (poucas) pessoas “ruins”? Ou eles apenas refletiriam que o ser humano é intrinsecamente (e irremediavelmente) ruim? Essas costumam ser as respostas mais comuns das pessoas quando questionadas sobre os episódios reportados.

A primeira resposta é conhecida como o argumento das “maçãs podres”. Isto é, esses escândalos teriam sido resultado de algumas poucas pessoas mal-

-intencionadas que atuaram desonestamente, de forma racional e calculada, no topo das organizações.

No outro extremo, está a segunda resposta. Nesse caso, o problema estaria na suposta “natureza ruim” generalizada do ser humano. Para os proponentes dessa ideia, esses casos simplesmente não teriam solução, já que seriam resultado da inalterável “natureza humana”. Todavia, deve-se destacar uma importante contradição desse argumento. Ao mesmo tempo em que afirmam que os seres humanos são intrinsecamente egoístas e antiéticos, os defensores dessa visão também afirmam que esse raciocínio não se aplicaria a si próprios, uma vez que seriam uma das raríssimas pessoas “boas” e bem intencionadas...

Tendo em vista o evidente fracasso da abordagem tradicional para a governança corporativa em prevenir esses escândalos (sempre baseada no velho paradigma da “cenoura e do chicote”), procurei investigar nos últimos anos perspectivas alternativas que poderiam ajudar a promover empresas genuinamente bem governadas.

Esse esforço levou-me ao emergente campo da ética comportamental. A meu ver, esse campo é a abordagem mais promissora para compreendermos o que está acontecendo no ambiente empresarial, bem como encontrarmos soluções que assegurem a boa gestão e governança de nossas organizações. Este livro é o produto desses anos de investigação e debates com líderes acadêmicos e empresariais em diversos países. O resultado é o presente texto, que procura unir descobertas científicas do estado da arte a casos concretos do mundo dos negócios no Brasil e no mundo.

O livro é dividido em cinco partes. Ao longo das duas primeiras, descreverei os elementos centrais dessa abordagem original, baseada nos campos da psicologia social, neurociência e outras ciências cognitivas. Isso nos permitirá perceber que as respostas dadas usualmente para explicar os problemas destacados nesta introdução — as teses das “maçãs podres” e da “natureza ruim” do ser humano — são insuficientes e, na grande maioria dos casos, incorretas.

Meu objetivo é demonstrar que a grande maioria dos episódios que temos testemunhado é resultado de um processo de “murchamento ético” coletivo nas empresas que muitas vezes leva pessoas com bons valores e boa intenção inicial — como eu ou você — a agirem de forma antiética e mesmo ilegal (ou pelo menos a se omitir perante atitudes antiéticas de terceiros). Essa perda de sensibilidade em relação às implicações de nossos atos ou omissões, por sua vez, tende a gerar um conceito central para este livro, denominado “cegueira ética”.³¹ As pessoas se tornam eticamente cegas quando agem de forma antiética ao mesmo

tempo em que percebem suas atitudes (ao menos naquele momento) como algo correto ou justificável.

Antes de seguirmos adiante, vale destacar que buscar uma compreensão mais profunda da dinâmica que ocasionou os atuais escândalos empresariais não significa, naturalmente, isentar os envolvidos de sua responsabilidade legal e moral. Essas pessoas, particularmente as lideranças, são responsáveis por seus atos ou omissões e possuem sua parcela de culpa, uma vez que ajudaram a criar um contexto organizacional perverso que induziu à cegueira ética. Por outro lado, esses líderes também foram influenciados por esse mesmo contexto, o que indica que a solução para esses problemas vai muito além da mera substituição desses indivíduos.

Deve-se ainda destacar que as pessoas nem sempre respondem igualmente às mesmas circunstâncias. Certas características individuais também influenciam nossa propensão a comportamentos antiéticos. Há evidências científicas, por exemplo, de que mulheres, pessoas mais velhas e indivíduos sujeitos a um menor nível de stress têm em geral uma menor probabilidade de agir de forma desonesta.³² Por outro lado, determinados traços individuais parecem fazer com que alguns indivíduos sejam mais propensos a condutas antiéticas. Em um livro sobre a Petrobras, por exemplo, o ex-diretor da área internacional, Nestor Cerveró, é descrito por colegas como uma pessoa com grande ambição desde o início da carreira. Segundo um ex-chefe entrevistado pela autora da obra, “ele queria crescer rápido, ganhar mais. Aliás, ele saiu da Petrobras no início de carreira porque as empresas privadas pagavam melhor na época”.³³ Já Pedro Barusco, gerente-executivo da área de serviços que ganhou notoriedade por devolver R\$300 milhões aos cofres públicos durante a operação Lava Jato, afirmou que sua trajetória de corrupção atravessou diversos governos. Durante seu depoimento à CPI da Petrobras declarou que “comecei a receber propina em 1997. Foi uma iniciativa pessoal, minha”.³⁴

É fato que existem, portanto, algumas pessoas dispostas a fazer qualquer coisa para maximizar seu poder ou resultado financeiro. Todavia, existem diversas evidências de que esses indivíduos não são suficientes para explicar a magnitude e a extensão dos problemas que temos vivenciado. Na verdade, procurarei demonstrar ao longo do livro que os grandes problemas de governança apenas ocorrem quando as práticas antiéticas são apoiadas — de forma tácita ou explícita — por pessoas comuns como nós. Em outras palavras, mostrarei que o maior risco para a boa governança não advém de algumas maças podres, mas sim de pessoas com bons valores,³⁵ que passam a se omitir e a racionalizar

seu comportamento como resultado das pressões do dia a dia e de uma dinâmica temporal perversa.

Identificar corretamente o que de fato vem acontecendo no governo de nossas companhias é fundamental para encontrarmos respostas adequadas. Como resultado, a terceira e a quarta partes do livro oferecem um conjunto de soluções para evitar que a cegueira ética se manifeste nos âmbitos individual e coletivo. Essas soluções visam a fazer com que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional saudável sob o comando de líderes conscientes. Elas vão muito além do aumento das regras, controles e dos programas de compliance — iniciativas tradicionalmente recomendadas, porém claramente insuficientes para estabelecer a boa governança empresarial para valer.

A quinta e última parte do livro, por sua vez, é dedicada à reflexão sobre as atuais práticas de gestão e governança sob uma perspectiva mais ampla, no intuito de apontar novos caminhos para as empresas. Essa seção descreve como os atuais escândalos possuem um mesmo fio condutor: a adoção de uma abordagem problemática para a boa gestão e governança baseada na ideia de que o papel dos administradores é gerar o maior resultado financeiro possível para os acionistas (principalmente no curto prazo!). É essa mentalidade obsoleta sobre o papel das empresas na sociedade, em completo desalinhamento com os valores e o mundo do século XXI, que tem levado a um constante desgoverno corporativo.

As mudanças fundamentais pelas quais estamos passando, das quais os atuais escândalos empresariais são, em grande medida, apenas um reflexo, nos levarão a um novo paradigma sobre o que significa boa gestão e governança. Tudo indica que esse novo paradigma — chave para o sucesso das empresas neste século que apenas se inicia — será baseado em três elementos centrais: busca por um propósito superior, liderança consciente e cultura ética.

Para avançarmos como sociedade, é imprescindível que nossas empresas sejam lideradas por executivos que reflitam sobre as implicações de suas ações sobre terceiros e que possuam elevada empatia.³⁶ É a partir dessa reflexão que essas lideranças poderão tomar decisões alicerçadas em sólidos princípios éticos. Promover um comportamento ético no ambiente empresarial — indo além do mero cumprimento de normas — é, ao meu ver, o principal desafio global de nossa época. Em caso de sucesso, teremos um mundo muito melhor para todos nós e para nossos descendentes. Esse é o objetivo deste livro. Boa leitura!

1. O QUE É ÉTICA COMPORTAMENTAL?

“A única diferença entre santos e pecadores é que todo santo tem um passado, enquanto todo pecador tem um futuro”.

OSCAR WILDE (1854–1900)¹

A frase do célebre escritor irlandês Oscar Wilde captura muito bem o espírito do emergente campo da “ética comportamental”.² Essa nova área do conhecimento, baseada em ciências como a psicologia social, sociologia e neurociência,³ tem como objetivo responder a duas questões principais:

1. Como as pessoas de fato se comportam quando são expostas a situações eticamente questionáveis?

e

2. Por que pessoas comuns (ou simplesmente “pessoas boas”) muitas vezes agem de forma antiética e contrária a seus próprios valores?

Essas perguntas representam uma nova perspectiva para o campo da ética. A abordagem tradicional, de cunho normativo e baseada na filosofia, visa discutir e determinar como as pessoas devem se comportar. Já a ética comportamental procura compreender os fatores que levam pessoas inicialmente bem-intencionadas a agirem de forma antiética e, em alguns casos, até mesmo ilegal.

Essa área, portanto, procura entender como as pessoas de fato se comportam, em vez de estabelecer como elas devem se comportar.⁴

A abordagem tradicional para a ética está alicerçada em teorias que pressupõem que as pessoas são racionais e refletem plenamente sobre seus atos. As duas teses principais, amplamente debatidas nos cursos de ética, são a deontologia de Immanuel Kant e o utilitarismo de Jeremy Bentham e John Stuart Mill.

A abordagem deontológica argumenta que a moralidade de uma ação deve se basear na aderência a princípios universais e na impossibilidade de violarmos direitos fundamentais dos seres humanos para atingir qualquer finalidade. Em outras palavras, trata-se de uma abordagem principiológica, na qual os fins nunca justificam os meios e cada vida tem um valor inestimável em si (não cabendo usar valores racionais para lidar com esse tema).⁵

A abordagem utilitarista, por sua vez, julga uma ação em função de suas consequências. De acordo com essa visão, a decisão mais correta a tomar é aquela que beneficia o maior número possível de pessoas e leva a um maior bem-estar coletivo (mesmo que essas decisões possam vir a tirar a vida de pessoas ou violar outros princípios). Em outras palavras, trata-se de uma abordagem consequencialista na qual os fins justificam os meios.

A discussão normativa sobre a ética, baseada em teorias como a deontologia e o utilitarismo é, sem dúvida, muito importante. Afinal de contas, como podemos analisar a conduta ética das pessoas “na prática” sem uma abordagem que estabeleça de antemão o que é ético ou antiético?

Por outro lado, a ética comportamental também possui um escopo relevante e bem definido: analisar, por meio de experimentos com pessoas “de carne e osso”, como tendemos a agir quando somos submetidos a dilemas éticos e que fatores podem induzir a uma melhor (ou pior) conduta ética.⁶

Se o conhecimento sobre ética normativa fosse suficiente para melhorar a conduta das pessoas, então os indivíduos mais dedicados ao tema provavelmente agiriam de forma mais correta do que o restante da população. Curiosamente, contudo, há evidências de que nem mesmo os professores de ética tendem a se comportar sistematicamente melhor do que as outras pessoas, o que demonstra o efeito limitado da ética normativa em melhorar o comportamento humano para valer. Isso foi demonstrado em uma série de trabalhos conduzidos pelo pesquisador norte-americano Eric Schwitzgebel, que se especializou em investigar essa questão.⁷

Em uma de suas pesquisas, ele constatou, após visitar bibliotecas de várias universidades, que os livros de ética eram furtados com uma frequência 50% a

100% superior aos livros de outras áreas da filosofia comparáveis em termos de idade e popularidade!⁸ Em outro trabalho, ele observou que os professores de ética não se comportavam melhor do que os colegas de outros departamentos em nenhuma de oito atividades que possuem uma dimensão moral, como: doação de sangue e de órgãos, participação em votações, vegetarianismo, pagamento de anuidades em sociedades acadêmicas, resposta a e-mails de alunos e até mesmo frequência de contato com suas mães!⁹ Os próprios professores de ética parecem concordar com os resultados de Schwitzgebel. Em outra pesquisa, o autor pediu que participantes do congresso da Associação Norte-americana de Filosofia avaliassem anonimamente o comportamento ético de seus colegas de departamento.¹⁰ A maioria dos respondentes concordou com a ideia de que os professores de ética não se comportam, em média, de maneira diferente dos professores de outras áreas do conhecimento.

A mensagem central desses trabalhos é clara: o fato de estudarmos a ética do ponto de vista intelectual não vai necessariamente nos levar a um comportamento mais íntegro no dia a dia.¹¹ Na verdade, pode até mesmo ocorrer o inverso: estudar a ética apenas do ponto de vista intelectual e normativo pode fazer com que desenvolvamos uma maior capacidade de utilizar a retórica para justificar nossas decisões, o que pode inclusive aumentar a chance de atitudes antiéticas!

Nesse sentido, a professora de ética da Universidade da Virginia, Mary Gentile, afirma que o treinamento tradicional em ética, centrado na análise de teorias racionais desenvolvidas por filósofos, tem levado a uma verdadeira “fadiga ética” entre os executivos, que tendem a ver essas discussões intelectuais como exercícios tediosos.

Para piorar, ela observa que muitos executivos aprendem a utilizar as teorias normativas como uma forma de justificar as decisões que desejam tomar, incluindo aquelas que levam ao benefício próprio. Segundo a professora, quando se deparam com um conflito ético, muitos executivos passam primeiro a decidir o que desejam fazer, e só então a selecionar a teoria que melhor apoia sua escolha pessoal... Justamente o inverso do que pretendemos alcançar com o estudo da ética!¹²

Uma crítica similar é feita pelo psicólogo Jonathan Haidt, professor de ética da Universidade de Nova York e líder da *EthicalSystems*, uma iniciativa multidisciplinar que congrega vários dos principais pesquisadores da área.¹³ Para ele, os treinamentos tradicionais de ética não conseguem mudar o comportamento das pessoas na prática porque se baseiam em teorias de meados do século passado (como a teoria do desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg)¹⁴ que

partem do pressuposto de que as pessoas são plenamente racionais, quando na verdade não são (o próximo capítulo abordará esta questão detalhadamente).¹⁵

A visão moderna sobre o tema — corroborada por inúmeros resultados nos campos da neurociência e da psicologia social aplicada — é a de que as pessoas se comportam eticamente quando são movidas não apenas pela razão, mas principalmente pela intuição, emoção e empatia. Segundo essas áreas, a moralidade se desenvolveu como maneira de assegurar a cooperação em grandes grupos, uma característica humana considerada chave para nosso sucesso evolutivo. O processo de desenvolvimento da moralidade, por sua vez, levou a mudanças biológicas que fazem com que nossas emoções aflorem quando nos deparamos com dilemas éticos. Em muitos casos, por exemplo, é o desconforto fisiológico que sentimos — algo inclusive mensurável segundo estudos recentes¹⁶ — que impede que ajamos de forma desonesta. Logo, a emoção possui um papel-chave em restringir comportamentos antiéticos e não é possível discutir a questão da ética sob uma perspectiva estritamente racional.¹⁷

Antes de avançarmos, é importante fazer uma breve digressão sobre o conceito de ética.¹⁸ Embora a discussão normativa do que é certo ou errado não seja central para este livro — que tem como objetivo mostrar porquê e sob que circunstâncias podemos vir a tomar decisões contrárias a nossos próprios valores e predisposição inicial — o quadro a seguir ajuda a alinhar o entendimento sobre essa concepção.¹⁹

QUADRO 1: E POR FALAR EM ÉTICA...

A ética pode ser vista como a relação que temos com o mundo. Ela representa os valores, princípios e normas de conduta que pautam nosso relacionamento com familiares, amigos, terceiros, sociedade e planeta.

Para agirmos de forma ética, devemos procurar compreender os impactos e potenciais prejuízos que podemos vir a causar sobre terceiros. É essa busca que fará com que nos questionemos sistematicamente sobre “o que é o certo a fazer?”.

Adotar normas de convívio para pautar nossa relação com o mundo nos leva a transcender nossa perspectiva individual e a ajustar o nosso autointeresse a uma perspectiva social mais ampla.

A ética, portanto, vai além do nosso egocentrismo: ela sempre envolve algum sacrifício pessoal em nossa relação com o mundo, de forma que possamos viver melhor coletivamente. Como diz uma frase apócrifa anglo-saxã: “*no pain, no ethics*” (“sem dor, sem ética”).

A ética possui um papel-chave para evoluirmos para uma sociedade mais próspera. É ela que determina como vivemos em conjunto e como interagimos com os outros sem prejudicá-los. Entre os danos que podemos vir a causar sobre terceiros, se destacam aqueles de natureza: física (de curto prazo, como uma fechada no trânsito ou de longo prazo, como um acidente); emocional ou psicológica (problemas emocionais de curto prazo, decorrentes de ofensas e humilhações, que podem evoluir para traumas psicológicos duradouros); financeira (ex. levar vantagem do desconhecimento dos outros); e reputacional (ex. divulgar fragilidades e problemas dos outros, sejam eles verdadeiros ou não).

Apesar de algumas pessoas infelizmente verem o tema como algo antigo e “fora de moda”, a ética é na verdade ainda mais importante nos dias de hoje, já que nossa sociedade do século XXI é caracterizada por elementos que induzem a atitudes irrefletidas e questionáveis. Isso inclui a existência de “regras do jogo” incertas, pessoas sobrecarregadas de informação e atividades, exigência constante de decisões rápidas, escassez de relações de longo prazo, competitividade extrema, crise de orientação e valores, consumismo e hedonismo.

Em nossa sociedade contemporânea, na qual as pessoas tendem a ser cada vez menos influenciadas pela religião (que historicamente se encarregou de determinar o que era moralmente certo a fazer), precisamos cada vez mais de regras explícitas e tácitas de convivência, cooperação e relacionamento com o mundo. Em outras palavras, precisamos incluir a ética em nosso dia a dia, inclusive para as escolhas mais banais relativas ao que comemos, o que vestimos e como nos divertimos.

Tendo em vista a discussão sobre o assunto, como poderíamos então definir o que constituiria uma decisão antiética? Para a maioria dos estudiosos, como sendo uma conduta: ilegal; moralmente inaceitável para a sociedade; ou, que viola princípios morais universais.

Para sabermos se algo que estamos fazendo (ou pretendemos fazer) é antiético ou não, muitos autores propõem a utilização do chamado “teste da publicidade”: você se sentiria confortável ao ver sua decisão na capa de um jornal? (Uma variante desse argumento é avaliar se você

se sentiria bem em explicar o que está fazendo ou pretende fazer para sua mãe).

Por fim, vale uma distinção simples entre ética e moral, dois conceitos correlatos e frequentemente utilizados de forma intercambiável. A ética possui um caráter mais secular e universal: ela representa a distinção entre a conduta certa ou errada com base no questionamento e introspecção. A moral, por sua vez, possui um caráter mais religioso e cultural: ela representa o conceito de certo ou errado de acordo com o prescrito por textos sagrados ou códigos morais (esta interpretação da relação entre ética e moral não é obviamente consensual, havendo outras visões aceitas).

Após essa digressão conceitual sobre ética normativa, voltamos à sua vertente comportamental. Esse campo representa uma nova forma de compreender a conduta das pessoas nas organizações. Enquanto a abordagem tradicional parte da premissa de que basta classificar as pessoas como “boas” ou “ruins” em função de seu caráter — esperando-se que aquelas que tenham “bom caráter” ajam sempre de forma ética — a ética comportamental parte da premissa de que a maioria das transgressões têm como origem as complexidades psicológicas do ser humano e os efeitos poderosos do ambiente no qual estamos inseridos.

Como resultado, essa nova forma de compreender os comportamentos eticamente questionáveis parte da premissa de que não é apenas o caráter ou disposição inicial que afetam o comportamento das pessoas, mas, sobretudo, a situação específica e o sistema de crenças ao qual estão sujeitas. Para melhorarmos a conduta ética das pessoas, portanto, devemos ir além da visão de que os seres humanos agem sempre de forma racional e calculada. Precisamos passar a analisar o impacto de seus processos psicológicos, pressões contextuais e dinâmicas temporais. É isso que nos ajudará, por sua vez, a criarmos ambientes nos quais a conduta ética seja algo fácil, automático e habitual.

Apesar de recente, o campo da ética comportamental já chegou a duas grandes conclusões nos últimos anos após realizar inúmeros experimentos com milhares de pessoas como nós. São conclusões incômodas, porém fundamentais para evoluirmos rumo a organizações de fato bem governadas em nossa sociedade.

E quais são elas? Estão preparados?

PARTE 1:
SUPERESTIMAMOS NOSSO
COMPORTAMENTO ÉTICO

A primeira conclusão dos experimentos no campo da ética comportamental é que temos uma forte tendência a superestimar nossa conduta ética. Isto é, muitas vezes não percebemos que há uma lacuna entre quão ético gostaríamos de ser e quão ético de fato somos.

Para ilustrar essa afirmação, conduzi uma pesquisa junto a 197 altos executivos brasileiros que participaram do curso para conselheiros de administração do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) nos anos de 2015 e 2016. Esses diretores e conselheiros possuem elevada senioridade (média de 51 anos de idade) e responderam às perguntas anonimamente antes de iniciarem o curso.¹

A primeira pergunta que lhes fiz foi: “Você está satisfeito com seu comportamento ético no dia a dia?”. 97% responderam que “sim”!² Como houve pouquíssima variação nas respostas, parti então para perguntas adicionais.

A segunda foi a seguinte: “De 0 a 100, quão ético você acredita que é em relação à população brasileira?”. No enunciado, os participantes eram informados de que 0 (zero) corresponderia à pessoa menos ética da população, 100 corresponderia à pessoa mais ética do Brasil e 50 indicaria um comportamento ético similar a um cidadão médio da população.

Quais foram os resultados? O gráfico a seguir mostra as respostas individuais dos executivos.

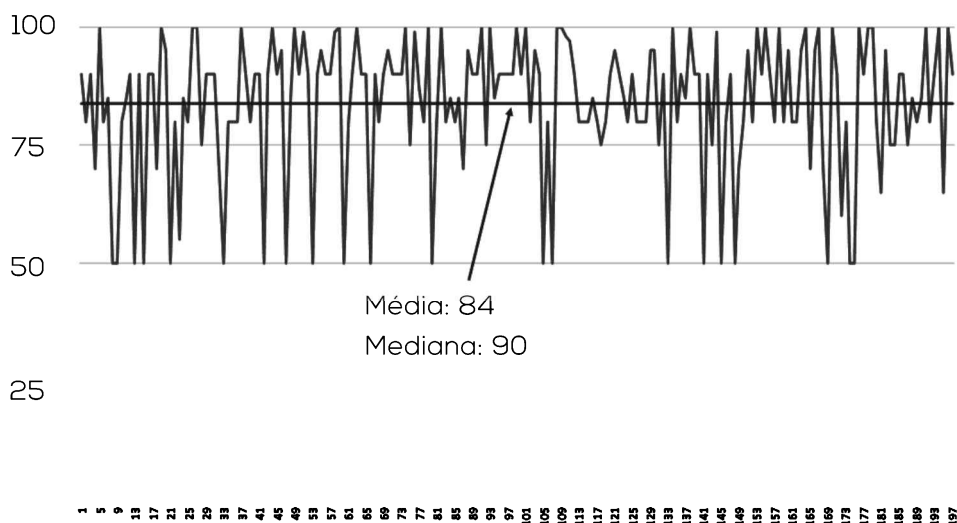


Gráfico 1: Quão ético você é em relação à população brasileira?

Como se pode observar no gráfico acima, nenhum executivo assinalou menos que 50. Na verdade, 32 deles responderam 100, afirmando serem a pessoa mais ética de nossa população de mais de 200 milhões de habitantes! No geral, a média foi 84 e a mediana 90, o que ilustra uma enorme autoconfiança sobre seu comportamento ético em relação ao cidadão “comum”.

Tendo em vista que o Brasil infelizmente ainda é um país com enorme disparidade socioeconômica e baixa coesão social, uma interpretação possível desse resultado é que as pessoas que ocupam altos cargos não se identificam com o cidadão brasileiro “médio” em aspectos como educação, qualificação e, inclusive, comportamento ético.

Para dirimir essa dúvida e compreender melhor os resultados, solicitei aos executivos que se comparassem então com as pessoas de sua organização (em tese um grupo mais homogêneo e próximo dos respondentes). Perguntei-lhes o seguinte: “E em relação às demais pessoas de sua empresa, quão ético você acredita que é?”. As respostas são apresentadas no gráfico a seguir.

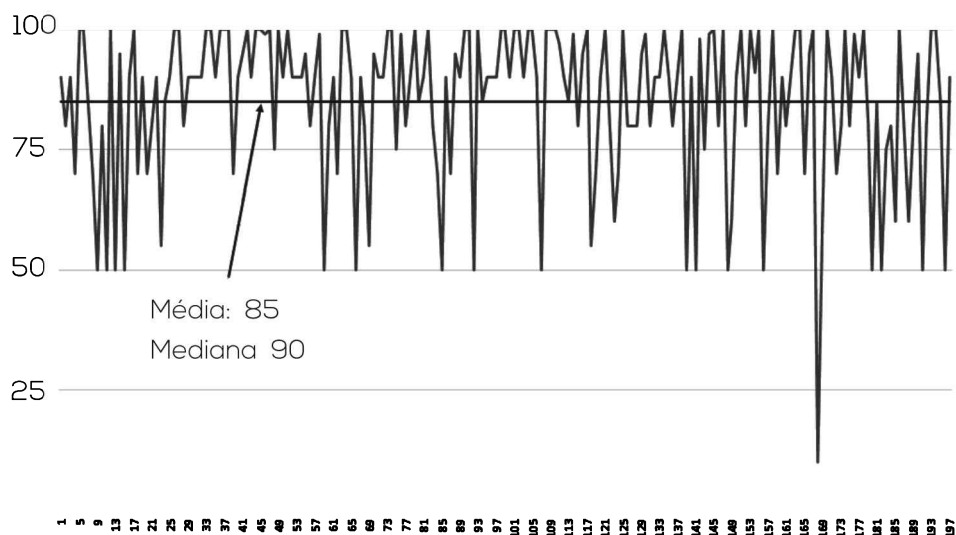


Gráfico 2: Quão ético você é em relação às pessoas de sua empresa?

Conforme ilustrado no gráfico, os resultados foram qualitativamente os mesmos. A média foi 85 e a mediana se manteve em 90. Além disso, cerca de 28% dos altos executivos afirmaram ser as pessoas mais éticas de sua organização! Como veremos no Capítulo 4, esse resultado é muito improvável, já que as evidências científicas demonstram que o poder tende a diminuir nossa empatia e a prejudicar nosso comportamento ético.

A grande exceção foi o indivíduo situado na parte inferior direita do gráfico, que assinalou apenas 10. Uma reflexão sobre este “ponto fora da curva” nos leva a duas possibilidades: ou esse respondente fez algo muito sério na empresa naquele dia (algo que é melhor não termos conhecimento para evitar sermos cúmplices!), ou simplesmente a pessoa errou a resposta, digitando 10 em vez de 100.

Por fim, perguntei ainda quão ética era a organização em que o executivo trabalhava em relação às demais companhias do mercado. O gráfico com as respostas, não exibido para poupar espaço, foi muito similar aos anteriores. A média foi 84, enquanto a mediana permaneceu em incríveis 90, o que mostra que mais da metade dos executivos acredita que suas companhias estão entre as 10% mais éticas do mercado. Curiosamente, vale destacar que havia entre os participantes da pesquisa vários executivos de empresas envolvidas em investigações recentes, como a Operação Lava Jato. Nem isso, todavia, fez com

que eles se mostrassem menos otimistas em relação ao comportamento ético de suas organizações...

A título de ilustração, pesquisas similares feitas nos Estados Unidos chegaram a resultados praticamente idênticos, com a média oscilando entre 75 e 80,³ enquanto, em outra pesquisa realizada no país, 84% das pessoas afirmaram se considerar moralmente corretas e honestas.⁴

O resumo da primeira conclusão da ética comportamental, portanto, é que temos uma forte propensão a agir aquém de nossos padrões: em geral, nos consideramos mais honestos, mais confiáveis, mais éticos, justos e solidários do que a média das pessoas.

Diversos estudos científicos chegaram a esse resultado.⁵ Um deles solicitou a 270 participantes que se auto avaliassem e, depois, que avaliassem o cidadão médio em 30 traços de personalidade associados a três dimensões-chave de percepção social: moralidade, competência e sociabilidade.⁶ Praticamente todos inflacionaram suas qualidades pessoais. Em particular, a magnitude dessa “ilusão positiva” se mostrou bem maior nas questões relativas à moralidade do que naquelas relativas às duas outras dimensões. De acordo com os autores, tendemos a nos achar melhores do que a média em todos os atributos, porém mais ainda naqueles que possuem uma dimensão moral em relação àqueles que não a possuem (como determinação, inteligência, etc.). Sua conclusão é que “a maioria das pessoas se considera o modelo perfeito de virtude; todavia, poucos observam essa abundância nos outros”.

Outro estudo, mais curioso, constatou que até mesmo os prisioneiros se consideram moralmente superiores à maioria das pessoas!⁷ Esse estudo, realizado em uma prisão da Inglaterra, pediu que os condenados se comparassem em relação a dois grupos — os outros prisioneiros e o cidadão médio da população — em termos de moralidade, bondade, honestidade, autocontrole e obediência à lei. Apesar de estarem cumprindo penas por furto, roubo e tráfico de drogas, entre outros delitos, eles deram notas para si mesmos melhores do que para as pessoas dos outros grupos nos quatro primeiros quesitos. Apenas no último aspecto, relativo à obediência à lei, eles se consideraram iguais (mas não piores!) do que os demais.

O excesso de confiança em relação à nossa conduta ética gera uma ilusão de superioridade moral que nos torna complacentes em relação ao nosso próprio comportamento. Isso é perigoso, uma vez que pode nos levar a tomar decisões antiéticas justificadas por nossa convicção de que, no fundo, somos pessoas boas e honestas.

Como resultado, um dos principais consensos entre os psicólogos sociais é que nossa natureza é intrinsecamente moralista, crítica e condenatória, e que nosso comportamento é frequentemente inconsistente e contraditório. Temos, portanto, uma forte propensão à chamada “hipocrisia moral”.⁸

Os exemplos de hipocrisia moral têm sido abundantes em nosso noticiário nos últimos anos. Quatro deputados federais que criticaram duramente a corrupção durante a votação do impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff, por exemplo, tiveram seus nomes posteriormente listados em uma planilha de pagamento de subornos da Odebrecht.⁹ Um deles, inclusive, chegou a afirmar enfaticamente durante seu voto que “o Brasil não aguenta mais mentiras, impunidade e corrupção” e que “seus pais haviam lhe ensinado valores e princípios!”. Outro exemplo vem de Emílio Odebrecht, patriarca da empreiteira que leva seu nome. Em maio de 2015, ele escreveu uma coluna no jornal *Folha de S.Paulo* em que criticava duramente a corrupção. No texto, o empreiteiro afirmava que “a corrupção é problema grave e deve ser tratada com respeito à lei”, e que é urgente “nos livrarmos das duas pragas, porque tanto corrupção como má gestão são ralos por onde escoam riquezas, energia, dinheiro público e valores morais”. Na conclusão do texto, o empresário enfatizava que “o enfrentamento da corrupção é necessário... Porque a causa que é comum a todos nós é a construção de um país melhor para as gerações futuras”.¹⁰ Um ano e meio depois, Emílio foi condenado a quatro anos em prisão domiciliar na operação Lava Jato. Dois anos depois, no início de 2017, ele confessou em depoimento que o caixa 2 na sua empresa “sempre existiu, desde a época do meu pai”.¹¹

Nem tudo são notícias ruins, todavia. É também consenso de que temos um grande “potencial ético”, já que a esmagadora maioria das pessoas — com exceção de alguns poucos psicopatas espalhados pela população (vide Capítulo 9 para maiores detalhes) — de fato deseja contribuir de forma positiva para a sociedade e não causar danos a terceiros.¹²

Para concretizarmos nosso “potencial ético”, o primeiro (grande) passo que devemos dar é ter uma postura de humildade e abertura para conhecer e aceitar as limitações de nossa mente, bem como entender a força que o contexto pode exercer sobre nosso julgamento.

Antes de seguirmos adiante no detalhamento do processo que leva à cegueira ética, é importante compreendermos os motivos que nos levam a ter uma percepção inflacionada de nosso comportamento ético.

Veremos que essa percepção distorcida é resultado de características de nosso sistema cognitivo que nos levam aos chamados vieses cognitivos, bem

como das etapas e dinâmica que empregamos durante nosso processo decisório. Para entendermos essas questões em profundidade, vamos ao próximo capítulo.

2. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO I – RACIONALIDADE LIMITADA E VIESES COGNITIVOS

“As convicções são inimigas mais perigosas
da verdade do que as mentiras”.

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900)¹

Quando somos informados sobre decisões antiéticas no ambiente empresarial, como as que levaram à colossal Operação Lava Jato, temos uma forte tendência a assumir que as pessoas envolvidas ponderaram racionalmente os prós e contras antes de agir e que optaram deliberadamente pelo caminho da desonestidade. Isto é, assumimos que os problemas foram resultado da falta de caráter e má intenção dos envolvidos.

Contudo, nossa tendência a achar que as pessoas que agem desonestamente sempre o fazem de forma fria e calculista não encontra respaldo nos experimentos da ética comportamental. Ao contrário. Como veremos adiante, os trabalhos mostram que a grande maioria das coisas erradas são feitas por pessoas comuns que — em vez de agir de forma racional e ponderada — deixaram-se levar pelas circunstâncias sem a devida reflexão das consequências do que estavam fazendo.

Para entendermos essa afirmação em sua plenitude, é necessário compreender como as pessoas de fato tomam decisões. Até o final do século XX, pre-

ponderava a ideia de que nossas decisões resultam de um sistema deliberativo elaborado e que somos plenamente racionais na maior parte do tempo — com exceção daqueles momentos em que estamos sob forte efeito das emoções.² Esta, na verdade, é uma visão obsoleta e errada.

A visão moderna sobre nosso processo decisório, baseada em inúmeras pesquisas no campo da psicologia aplicada realizadas desde a década de 1970, e amplamente aceita atualmente na comunidade científica, desmistificou a ideia da racionalidade completa. Esses trabalhos demonstraram que nosso raciocínio é bastante limitado e que nossas decisões são fortemente influenciadas pela percepção — muitas vezes distorcida — que temos da realidade.

OS SISTEMAS 1 E 2

Segundo Daniel Kahneman, primeiro psicólogo a ganhar um prêmio Nobel de economia em 2002,³ nossa mente pode ser entendida por uma metáfora que a divide em dois componentes, os chamados Sistemas 1 e 2.

O Sistema 1 opera rápida, automática e intuitivamente, praticamente sem exigir qualquer esforço ou dispêndio de energia. Se mencionarmos a frase “café com...”, por exemplo, você pensará em “leite” imediatamente, antes mesmo de seu término. A grande maioria de nossas decisões cotidianas, como completar essa sentença ou dirigir um carro em uma rua deserta, são tomadas pelo Sistema 1. Logo, na maior parte do tempo simplesmente operamos no “piloto automático”.

Já o Sistema 2 é bem mais lento, lógico e deliberativo, exigindo mais concentração e substancial gasto de energia de nosso corpo. Se apresentarmos o cálculo “24 x 17”, você terá que se concentrar para encontrar seu resultado. Durante esse período, as pesquisas mostram que suas pupilas se dilatarão, seus batimentos cardíacos se acelerarão e sua pressão aumentará ligeiramente, entre outras mudanças fisiológicas. Decisões que requerem mais esforço mental, como resolver esse cálculo ou estacionar o carro em uma vaga muito apertada, são tomadas pelo Sistema 2.

O JÓQUEI E O ELEFANTE

Uma metáfora similar, porém mais lúdica, para compreender como processamos as informações é a do “jôquei e o elefante”. De acordo com seu formula-

dor, o psicólogo Jonathan Haidt,⁴ nossa mente possui dois processos cognitivos: o da intuição e o da razão.

O “jóquei” representa nossos processos baseados na razão. Ele é nosso raciocínio explícito, consciente e deliberativo. Como é dependente da linguagem, o jóquei é bem mais recente em termos evolutivos, localizando-se em nosso cérebro no córtex pré-frontal.

Já o “elefante” representa nossa intuição. Ele é nosso sentimental visceral (ou “*gut feeling*”) que reage de maneira praticamente instantânea a qualquer coisa a que somos expostos (como ideias, pessoas ou situações). O elefante pode ou não incluir as emoções.⁵ Ele independe da linguagem e é muito mais antigo em termos evolutivos, localizando-se no sistema límbico do cérebro.

A figura abaixo ilustra o modelo do jóquei e do elefante.

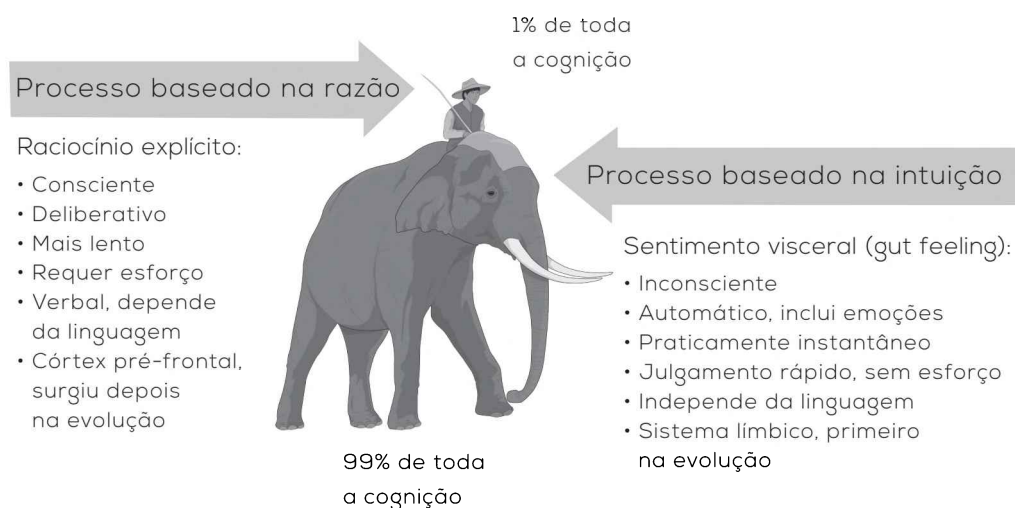


Figura 1: Dois processos cognitivos de nossa mente: o modelo do jóquei e do elefante.

Segundo Haidt, diversos experimentos demonstram que o elefante domina o jóquei. É o elefante que determina nossos hábitos e toma a grande maioria das decisões. Essa conclusão corrobora a frase do filósofo do século XVIII David Hume, que dizia que “a razão é a escrava da intuição”.⁶

Temos uma forte tendência, portanto, a julgar imediatamente o que nos é apresentado com base em nossa intuição. Apenas depois dessa avaliação é que

procuramos argumentos e explicações que justifiquem as decisões que já tomamos. Do ponto de vista evolutivo, a principal função do jôquei é esta: atuar como uma espécie de “advogado interno” ou “relações públicas” cuja especialidade é criar explicações para as decisões que tomamos intuitivamente.

METÁFORAS DE NOSSO PROCESSO DECISÓRIO E COMPORTAMENTO ÉTICO

Há uma relação direta entre as metáforas que ilustram o funcionamento de nossa mente e nosso comportamento ético. Diferentemente da visão tradicional, que argumenta que as pessoas que agem desonestamente sempre o fazem após ponderar racionalmente os prós e contras de suas decisões, a verdade é que muitos comportamentos antiéticos são resultado de atitudes automáticas e irrefletidas.

É sempre importante destacar que a ética é resultado da conscientização, reflexão e ponderação dos impactos sobre terceiros. Logo, quanto mais nos deixamos levar pelos impulsos do “elefante” (ou “Sistema 1”), menor será a chance de analisarmos uma decisão sob um prisma ético e de decidirmos de acordo com nossos valores. Quanto mais impulsiva for nossa atitude, menos refletida ela será, e, potencialmente, pior será nossa conduta ética.

Isso não quer dizer, todavia, que nossa reação visceral deva ser desprezada e que devemos procurar agir apenas “racionalmente”. A intuição possui um papel fundamental para a qualidade de todas as nossas decisões, inclusive do ponto de vista ético. Em muitas situações, por exemplo, sentimos que há algo errado em ir adiante com determinada escolha, mesmo quando ela está dentro da lei e é aparentemente correta do ponto de vista técnico.⁷ Como afirma o neurocientista António Damásio, uma das principais autoridades na relação entre cérebro e corpo: “Os sentimentos não revelam apenas o lado sombrio da razão, mas nos ajudam a tomar decisões que nos fazem bem”.⁸

Toda boa decisão, inclusive aquelas com implicações éticas, devem ser baseadas no alinhamento entre nossos Sistemas 1 e 2. É fundamental colocarmos os dois sistemas — razão e intuição — para dialogar e chegar a um consenso antes de nossas decisões.⁹

HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS

Como o jôquei (ou Sistema 2) exige muita energia de nosso organismo, procuramos utilizar ao máximo o elefante (ou Sistema 1). Para tomar decisões rápidas e quase sem esforço, nosso sistema intuitivo lança mão das chamadas “heurísticas”. As heurísticas são “regras de bolso” ou “atalhos cognitivos” que desenvolvemos inconscientemente para tomar decisões rápidas no ambiente complexo no qual vivemos.

Essas regras de bolso são, em geral, úteis na maioria das ocasiões. Entretanto, elas são afetadas por nossas motivações emocionais e pela capacidade limitada de processamento das informações, o que pode nos levar a tomar decisões sistematicamente erradas.¹⁰

Tomemos como exemplo a chamada “heurística da disponibilidade”. Ela decorre da constatação de que tendemos a avaliar a probabilidade de ocorrência de um evento em função da facilidade com a qual exemplos de eventos similares vêm à nossa mente. O que você acredita que é mais provável, por exemplo: morrer em um acidente aéreo ou por água quente da torneira? Morrer atacado por um cachorro ou pela queda de um móvel caseiro? Ao menos nos Estados Unidos, a resposta certa para as duas perguntas é a segunda opção!¹¹ Como muitas pessoas tendem a lembrar de episódios marcantes associados à primeira alternativa (acidentes aéreos e ataques de cachorro), tendemos a atribuir uma probabilidade de ocorrência exagerada a esses eventos.¹²

As heurísticas não são apenas uma curiosidade intelectual. No caso da heurística da disponibilidade, pessoas, empresas e até mesmo países podem vir a priorizar questões erradas devido a uma percepção distorcida da realidade. A pesquisa “Os Perigos da Percepção”, elaborada pelo *Ipsos Moris Institute* em 2015, corrobora essa afirmação.¹³ O instituto entrevistou mais de 25.000 pessoas de 33 países. Uma das questões era a seguinte: “qual o percentual da população de seu país que você acredita ser imigrante?”. No caso do Brasil, as pessoas em média afirmaram acreditar que existem 25% de pessoas nascidas em outro país atualmente em nossa população, enquanto o número verdadeiro é de apenas 0,3%! O Instituto elaborou um “índice de ignorância” gerado a partir da distância entre a percepção das pessoas e a realidade dos fatos. De forma preocupante, o Brasil ficou em uma incômoda 3ª posição entre os 33 países analisados. Logo, o argumento de que o mundo em nossa cabeça não é uma réplica precisa da realidade parece ser ainda mais verdadeiro em alguns países...

Apesar de serem úteis por ajudar a poupar tempo e esforço de nosso cérebro, as heurísticas podem gerar os chamados “vieses cognitivos”. Os vieses

são erros previsíveis e sistemáticos decorrentes de nossas crenças e preferências pessoais. Eles resultam de nossa perspectiva distorcida da realidade e nos levam a tomar decisões que fogem da racionalidade.

Estamos sujeitos a inúmeros vieses, tanto no âmbito individual quanto no âmbito coletivo. Ao longo das últimas décadas, já foram catalogados mais de 170 vieses cognitivos que tendem a prejudicar nosso julgamento.¹⁴

Os vieses podem nos fazer tomar decisões erradas não apenas do ponto de vista técnico, mas também do ponto de vista ético. A seguir, são apresentados alguns exemplos de vieses cognitivos bastante comuns, incluindo suas implicações para o campo da ética.

VIÉS DO NARCISISMO OU DO BENEFÍCIO PRÓPRIO¹⁵

Temos uma forte propensão a analisar e a nos recordar de uma situação sob uma perspectiva que nos favorece.

Uma pesquisa realizada por um jornal norte-americano demonstrou como esse viés se manifesta.¹⁶ Nela, um grupo de pessoas respondeu à seguinte pergunta: se você for processado por um terceiro e, ao final, ganhar o caso, seria justo que a pessoa que o acionou pagasse suas despesas judiciais? Cerca de 85% dos respondentes concordaram com essa ideia.

Outro grupo, por sua vez, respondeu a uma pergunta formulada de maneira ligeiramente diferente: se você processar um terceiro e, ao final, perder o caso, seria justo que você pagasse as despesas judiciais da outra pessoa? Neste caso, apenas 44% concordaram com essa ideia, apesar de ela se referir ao mesmo princípio geral da questão anterior.

O viés do narcisismo visa a proteger nossa autoestima. Ele faz com que nossa mente inconscientemente processe e absorva a informação que é vantajosa para nós e ignore ou mesmo apague de nossa memória aquela que não é boa.

Uma consequência desse viés é que nossos julgamentos serão inevitavelmente afetados por nosso autointeresse e preferências pessoais, principalmente quando a decisão for muito importante e houver elevada incerteza em relação aos fatos. Vale destacar também que essa percepção distorcida da realidade ocorrerá mesmo quando tivermos a melhor das intenções e nos esforçarmos para agir de forma justa e imparcial!¹⁷

Outra consequência do viés do narcisismo é que tendemos a atribuir o sucesso a nosso talento e o fracasso às circunstâncias e aos outros. Isso infla-

ciona a percepção de nossa competência pessoal, bem como nos torna menos propensos a críticas.¹⁸ Há também uma séria implicação ética em jogo, uma vez que nossa tendência a julgar injustamente o crédito ou a culpa relativa a uma decisão pode, inadvertidamente, prejudicar a vida e a carreira de terceiros.

VIÉS DO EGOCENTRISMO¹⁹

Tendemos a ter uma percepção inflacionada sobre nossa contribuição pessoal para qualquer esforço coletivo. Como exemplo, reflita sobre a seguinte pergunta: qual é o percentual de boas ideias de sua equipe de trabalho geradas por você?

Pesquisas realizadas após o término de projetos mostram que a soma dos percentuais do grupo pode ultrapassar facilmente os 200% quando os membros são questionados individualmente sobre sua contribuição.²⁰

O mesmo se aplica à vida pessoal. Em uma pesquisa clássica, casais eram questionados separadamente sobre a contribuição individual que acreditavam ter nas tarefas domésticas. Neste caso, a somatória oscilou ao redor de 150%.²¹

O viés do egocentrismo também se manifesta na visão que temos sobre o desempenho dos grupos aos quais pertencemos. Em “*joint-ventures*”, por exemplo, é comum acreditarmos que a contribuição de nossa companhia para o sucesso da empreitada é bem maior do que a das outras empresas envolvidas.

A percepção que temos de nossa contribuição pessoal (ou de nosso grupo) para um determinado esforço coletivo é, portanto, em geral, maior do que a realidade pode sustentar. O viés do egocentrismo pode até mesmo nos levar a reconstruir mentalmente o passado a fim de aumentar o papel que tivemos em determinada circunstância.²² Logo, esse viés também possui uma implicação ética relevante, já que pode fazer com que alocuemos injustamente os resultados de determinada iniciativa, ocasionando prejuízos para terceiros.

Max Bazerman e Ann Tenbrunsel, autores de um livro dedicado a explorar nossos vieses cognitivos e suas implicações éticas, chamam a atenção para um problema adicional do viés do egocentrismo.²³ Segundo os pesquisadores, as evidências mostram que aprender sobre esse viés nos faz ficar mais atentos à sua manifestação nos outros, mas não em nós mesmos. Em outras palavras, reconhecemos que apenas os outros são egocêntricos: uma interpretação egocêntrica do viés do egocentrismo!

Tendemos a atribuir mais importância e a procurar ativamente por informações que confirmam nossa crença ou opinião inicial. Esse argumento é corroborado por pesquisas que mostram que tendemos a gastar duas vezes mais tempo para encontrarmos informações que apoiam nosso ponto de vista do que informações que o contradizem.²⁵ Peter Drucker, o principal guru de gestão do século XX, notara esse viés “*in loco*” após décadas de trabalho como consultor de grandes organizações. Para ele, “as pessoas farão o que todo mundo tende a fazer: procurar pelos fatos que se ajustam às conclusões a que elas já chegaram... e ninguém jamais deixou de encontrar os fatos que se está procurando”.²⁶

Uma pesquisa nos EUA mostrou a força do viés da confirmação inclusive no aspecto neurológico.²⁷ Durante a eleição presidencial dos Estados Unidos de 2004, os cientistas analisaram a atividade cerebral de 30 eleitores por meio do exame de ressonância magnética funcional (fMRI)²⁸. Metade deles se descrevia como fortemente republicanos, enquanto a outra metade se descrevia como fortemente democratas. Durante o exame, os eleitores deveriam avaliar declarações em que ambos os candidatos, o republicano George W. Bush e o democrata John Kerry, claramente se contradiziam.

Como esperado, os eleitores republicanos se mostraram tão críticos do candidato democrata Kerry quanto os eleitores democratas se mostraram de Bush, o candidato republicano. Ao mesmo tempo, nenhum deles avaliou criticamente as declarações contraditórias de seus próprios candidatos.

Os resultados mais interessantes, contudo, vieram do exame de ressonância magnética. Os cientistas observaram que a área do cérebro mais associada à razão — o córtex pré-frontal dorsolateral — se mostrou praticamente inativa durante o experimento. Por outro lado, as áreas que se mostraram muito ativas foram as seguintes: o córtex frontal orbital, responsável pelo processamento das emoções; o cíngulo anterior, envolvido na resolução de conflitos; o cíngulo posterior, relacionado aos julgamentos morais; e — após os eleitores terem chegado a uma conclusão confortável emocionalmente — o estriado ventral, uma área relacionada à recompensa e ao prazer!

Em outras palavras, o raciocínio sobre os fatos apresentados pelos candidatos se mostrou completamente secundário em relação ao poder emocional de se colocar ao lado de seu partido, o que os levou a criar justificativas para manter sua convicção política. Essas e outras evidências mostram que o efeito do viés da confirmação tende a ser ainda maior em temas com maior carga emotiva e com preconceitos mais enraizados, como política e religião.

A polarização ideológica observada atualmente nas redes sociais, portanto, é um resultado (ao menos parcial) desse viés: é muito agradável — inclusive do ponto de vista fisiológico — nos relacionarmos com pessoas que dizem que nossas convicções estão corretas e que reforçam nossa visão de mundo, ao passo que é desagradável sermos expostos a opiniões que contrariam nossas crenças.

Essa afirmação foi corroborada por um estudo de 2015 que investigou o comportamento de mais de 10 milhões de usuários do Facebook.²⁹ O trabalho, publicado na prestigiada revista *Science*, concluiu que a rede social é uma verdadeira caixa de ressonância para nossas ideias: de todos os links visitados pelas pessoas com orientação mais progressista, apenas 24% desafiavam sua forma de pensar. Já no caso das pessoas com uma ideologia mais conservadora, apenas 35% dos links visitados não correspondiam à sua forma de ver o mundo. A pesquisa concluiu ainda que o maior culpado por esse resultado não é o algoritmo utilizado pelo Facebook para sugerir páginas a serem visitadas, mas sim as escolhas individuais dos próprios usuários.

Pessoas com maior nível educacional ou maior capacidade intelectual não estão imunes ao viés da confirmação. Ao contrário. Há evidências de que indivíduos com maior QI (quociente intelectual) têm mais facilidade para criar justificativas a fim de confirmar sua opinião inicial, o que reforça o problema.

O viés da confirmação nos mostra que somos muito bons em desafiar as colocações de terceiros, mas não as nossas próprias. Isso leva, por sua vez, a uma séria implicação ética: na medida em que tendemos a desconsiderar ou a criticar injustamente ideias potencialmente valiosas de terceiros que são contrárias às nossas crenças, podemos inadvertidamente gerar desmotivação e outros prejuízos a essas pessoas.

VIÉS DO OTIMISMO OU EXCESSO DE CONFIANÇA³⁰

O otimismo e o excesso de confiança são dois dos vieses mais documentados pela literatura. Eles são inter-relacionados e estão presentes, em maior ou menor grau, em quase todas as pessoas. Uma pesquisa curiosa realizada por um jornal norte-americano junto a 1.000 entrevistados demonstra a extensão desse viés. Nela, 87% das pessoas afirmaram acreditar que irão para o céu, enquanto apenas 79% afirmaram acreditar que Madre Teresa de Calcutá também teria o mesmo destino celeste!³¹

Apresentar otimismo e excesso de confiança de forma pronunciada nos leva a superestimar as perspectivas de resultados de nossas atividades e a subestimar seus riscos. Esses vieses geram uma espécie de “ilusão de controle” acerca dos resultados de nossas iniciativas — mesmo quando não possuímos qualquer controle sobre os diversos fatores que as impactam.

Uma das descobertas mais interessantes da psicologia no campo empresarial é a de que os empreendedores tendem a ser sistematicamente mais otimistas e excessivamente confiantes do que as pessoas em geral. Esse é um resultado bastante intuitivo, já que, para empreender, as pessoas têm que ser otimistas por definição (muitas vezes indo contra análises mais racionais). Embora o otimismo possa ter consequências positivas — como na decisão de entrar em mercados aparentemente não promissores que acabam por gerar bons resultados — esse viés também pode ocasionar decisões altamente destruidoras de valor, levando a investimentos ou endividamento excessivos.

O midiático empresário Eike Batista ilustra os riscos desse viés. Em uma ocasião, o presidente da OSX (uma das empresas de seu extinto império dedicada à construção naval) sugeriu que ele reduzisse substancialmente a carteira de encomendas da companhia para uma realidade mais realista e administrável. Segundo Sergio Leo, autor de um livro sobre o empresário, Eike então respondeu: “Você não devia ser executivo da minha empresa, usa calças curtas”. A expressão “calças curtas” era comumente utilizada pelo empresário para aqueles que lhe recomendavam baixar suas expectativas como forma de indicar que essas pessoas eram incapazes de enfrentar os desafios impostos, o que demonstra seu apego a uma visão excessivamente otimista da realidade. No quadro a seguir, é apresentado o caso do ex-presidente de uma empresa brasileira de petróleo chamada HRT. O exemplo dessa companhia demonstra de forma prática os perigos da ausência de contrapesos independentes em organizações lideradas por pessoas altamente sujeitas a vieses.

QUADRO 2: OTIMISMO E EXCESSO DE CONFIANÇA

— O CASO DA HRT PETRÓLEO

A HRT (atualmente chamada de PetroRio) é uma companhia do setor de petróleo que realizou sua oferta pública inicial de ações (IPO — Initial Public Offering) na BM&FBovespa em 2010. Na ocasião, a empresa se

encontrava em estágio pré-operacional. Isto é, a empresa possuía apenas projetos, sem gerar qualquer receita. A companhia foi fundada por Márcio Rocha Mello, presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente na época do IPO. Como fundador e, inicialmente, controlador da companhia, o poder decisório na HRT naturalmente se concentrava em torno de Mello.

Em uma entrevista para a seção “perfil” da revista *Capital Aberto* de maio de 2011 (“O Super-Homem do Petróleo”), Mello expressava em diversos trechos sinais claros dos vieses do otimismo e do excesso de confiança:

“...Tenho o poder de responder a qualquer pergunta, tenho as respostas, avisa o CEO...”

“...Por causa desse meu jeito muito positivo, as pessoas acham que estou aumentando as coisas. Chegam aqui e me perguntam que problemas teremos para atingir nossos objetivos, quais são nossos desafios. Eu respondo: nenhum.” “...Seremos uma das maiores companhias de petróleo do mundo, afirma Mello. Quanto aos problemas... Mania das pessoas de procurar problema...”

Nessa altura da entrevista, Mello já havia dito que nunca ficou doente na vida, que toma todas as decisões em um milésimo de segundo e jamais comete erros nos negócios.

“...Cobro de mim ser o melhor, explica. Mas sou humilde, porque não dou pelota para dinheiro. Porém, diante de tanta confiança, um visitante pode desconfiar. Além de dormir duas horas por dia e não envelhecer, teria Mello outros poderes?”

A oferta de ações da HRT foi um sucesso. A companhia captou R\$2,6 bilhões junto aos investidores, com as ações cotadas a cerca de R\$24. Meses depois, seu valor de mercado chegou a US\$6 bilhões, e as ações alcançaram um pico de cerca de R\$42 em março de 2011.

Passados mais alguns meses, porém, as pesadas apostas da empresa na Amazônia e na Namíbia começaram a indicar que dificilmente dariam resultado. Um ano depois do IPO, a empresa ainda não havia encontrado uma gota de petróleo sequer. A empresa fechou o ano de 2012 com um prejuízo de R\$277 milhões, o que não impediu Mello e outros executivos de receberem R\$31 milhões no período.

Dois anos depois do pico de valorização, em maio de 2013, os acionistas da companhia, com destaque para alguns fundos estrangeiros, começaram a demonstrar publicamente sua insatisfação com Mello. Inicialmente, eles se organizaram para eleger conselheiros na assembleia da empresa e para substituí-lo na presidência do Conselho de Administração. Na ocasião, o mero anúncio de que os acionistas estavam se unindo para mudar o comando do conselho elevou o preço das ações em 33% em dois dias, um claro indício do valor que estava sendo destruído em função do modelo de governança vigente na companhia.

Os acionistas tiveram sucesso em substituir Mello da presidência do conselho durante a assembleia anual realizada ao final de abril de 2013. Apenas onze dias após a assembleia, durante a primeira reunião do novo conselho, Mello pediu demissão da presidência da diretoria da companhia. No mesmo dia, as ações da HRT subiram 10,8%.

No início de abril de 2017, a companhia continuava em uma situação muito difícil, com as ações cotadas a ínfimos R\$0,94 em termos reais, queda de 98% em relação ao pico de seis anos antes (observação: a ação foi desdobrada à razão de 50:1 em 2012).

Claramente, o otimismo exacerbado do fundador Mello não deu resultado. Para os investidores da HRT, ficou a lição da importância de se ter contrapesos independentes a fim de mitigar decisões tomadas por indivíduos “enviesados”. Ao final, fica a impressão de que os investidores é que foram realmente otimistas ao colocar seus recursos nas mãos do fundador Mello...

VIÉS DO FAVORITISMO PARA OS QUE PERTENCEM AO NOSSO GRUPO ³²

Nosso “elefante” primitivo sempre prefere aquilo que é percebido como familiar e seguro. Como resultado, temos uma forte tendência a apoiar e a favorecer as visões das pessoas que pertencem ao nosso grupo, em comparação com as opiniões daquelas vistas como fora de nosso círculo. A ideia de “grupo” compreende não apenas as pessoas de nossa família ou equipe de trabalho, mas também aquelas que pertencem à nossa religião, raça ou gênero.

Nossa preferência pelas pessoas com as quais temos qualquer tipo de afinidade tem sido objeto de diversas pesquisas. Uma delas, por exemplo, constatou que as pessoas passam a cooperar mais com terceiros após serem informadas de que fazem aniversário na mesma data.³³ Outro trabalho observou que temos uma chance ligeiramente maior de até mesmo nos casarmos com pessoas cujos nomes possuem sonoridade similar ou se iniciam com a mesma letra que o nosso!³⁴

Nossa preferência por aquilo que é familiar vai além. Ela se manifesta em nossas decisões de consumo e de carreira profissional. No primeiro caso, pesquisas nos Estados Unidos mostram que pessoas cujo nome começa pela letra C (como Carol) são mais propensas a optar por Coca-Cola, enquanto aquelas que começam pela letra P (como Peter) tendem a escolher Pepsi-Cola.³⁵ Já no segundo, trabalhos também realizados nos EUA mostram que as pessoas cujos nomes começam pela letra D têm uma chance maior de se tornarem dentistas, enquanto aquelas com nomes iniciados por G têm uma chance maior de se mudarem para estados que começam com a mesma letra, como a Geórgia.³⁶

A principal implicação ética do viés do favoritismo é que, ao darmos preferência àqueles percebidos como de nosso grupo, podemos vir a discriminar e a prejudicar pessoas — principalmente aquelas pertencentes a minorias — inadvertidamente.³⁷ Para os psicólogos, os problemas de preconceito e de racismo podem inclusive ser mais oriundos de um afeto positivo inconsciente em relação às pessoas de nosso grupo do que a uma atitude negativa e consciente contra pessoas externas ao nosso círculo.

No campo empresarial, o viés do favoritismo possui uma séria implicação ética, já que tem relação direta com a dificuldade de se elevar o número de mulheres em altos cargos de administração. Como a seleção para essas posições tende a ser resultado de um processo muito mais relacional e subjetivo do que técnico e objetivo, há uma tendência natural dos que já ocupam altos cargos a indicar pessoas similares a eles em termos demográficos ou ideológicos. Isso tem ocorrido na prática, já que a maior presença de mulheres na educação superior e no mercado de trabalho nas últimas décadas não elevou a presença de mulheres em posições de alta gestão. Uma pesquisa pioneira feita no Brasil constatou, por exemplo, que o percentual de mulheres em cargos de diretoria e Conselho de Administração em nosso país se manteve praticamente estagnado na casa dos 7% durante o período de 15 anos entre 1997 a 2012.³⁸

Temos uma preferência desproporcional pelo benefício imediato em relação ao benefício futuro. Como exemplo, você preferiria receber R\$1.000 agora ou R\$1.190 daqui a um ano? Pesquisas similares mostram que a enorme maioria das pessoas prefere a primeira opção, mesmo quando as taxas de juros e inflação se mostram extremamente baixas e não há risco de crédito.⁴⁰

Aplicar uma taxa de desconto excessivamente alta em relação ao futuro nos leva a minimizar as consequências de nossas ações. Passamos, assim, a tomar decisões que o nosso “eu futuro” provavelmente não aprovaria, tais como aquelas relativas aos cuidados com a saúde e à poupança para aposentadoria.

Além de podermos nos prejudicar, esse viés também possui uma séria implicação ética, na medida em que tendemos a lançar o custo de nosso imediatismo sobre as gerações futuras e sobre o próprio planeta. Isso é o que temos observado em questões como o endividamento crescente dos países e os impactos negativos duradouros causados sobre o meio ambiente, incluindo o aquecimento global.

A principal dificuldade em lidarmos com temas-chave de nosso tempo, como a sustentabilidade, é que poucas pessoas e empresas estão de fato dispostas a diminuir sua renda ou receita atual em favor de gerações futuras, um conceito que soa como vago e distante.

O viés do desconto excessivo do futuro é a base do dilema social conhecido como a “tragédia dos comuns”: quando cada um passa a agir a fim de satisfazer seu interesse de curto prazo, toda a sociedade — incluindo a própria pessoa — sofrerá no longo prazo em função desse comportamento egoísta.

3. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO II – ETAPAS E DINÂMICA DE NOSSO PROCESSO DECISÓRIO

“Se você diz a verdade, você não tem
que se lembrar de coisa alguma”.

MARK TWAIN (1835–1910)¹

A visão exageradamente positiva que temos de nosso comportamento ético é resultado não apenas de nossa racionalidade limitada e percepção distorcida da realidade, mas também das etapas e da dinâmica de nosso processo decisório.

Vamos ao primeiro ponto. Nossas decisões podem ser divididas em três momentos: planejamento (pré-decisão), ação (momento propriamente dito da decisão), e avaliação (pós-decisão).²

Em cada situação estamos sujeitos a uma tensão entre fazer o que é melhor para nós (o que eu “quero fazer”) ou fazer aquilo que acreditamos ser o procedimento correto como parte das regras de conduta de nossa convivência com o mundo (o que eu “devo fazer”). O que eu “quero fazer” corresponde à atitude impulsiva, emotiva e irrefletida, baseada no que é mais prazeroso ou vantajoso pessoalmente naquela situação. Já o que eu “devo fazer” corresponde à atitude mais racional, cognitiva e refletida, baseada nos princípios e valores que definimos para uma vida coletiva harmoniosa.

Um exemplo simples pode ser observado no trânsito. Imagine que você necessite fazer uma conversão à esquerda em uma avenida com três faixas durante seu trajeto para o trabalho. Há apenas uma faixa disponível para a conversão, enquanto as outras devem ser utilizadas pelos veículos que irão prosseguir na avenida. Todavia, há uma fila razoável de carros na faixa da esquerda destinada à conversão. O que eu “devo fazer” é naturalmente ir para o final da fila dessa faixa como todos os outros veículos. Entretanto, para evitar gastar tempo na fila como os demais, muitas vezes é tentador seguirmos adiante pela faixa central e efetuarmos a conversão no último instante, saltando à frente de um veículo da faixa da esquerda. Isso representa o que eu “quero fazer”. A propósito, como você acredita que se comportaria nessa situação?

PRÉ-DECISÃO: O PLANEJAMENTO

Antes das decisões, praticamente todas as pessoas planejam agir de forma ética. Esse é o momento em que o “jôquei” está no comando e que temos uma visão mais ampla, de longo prazo e deontológica (baseada em princípios) das nossas ações: “Devo e desejo me comportar de forma ética e é assim que agirei!”. Naquele momento em que discutíamos um exemplo corriqueiro do trânsito, todos nós acreditávamos (ou queríamos acreditar) que respeitaríamos as normas e os demais motoristas, pegando a fila da esquerda.

O problema é que diversas pesquisas mostram que temos uma forte tendência a fazer previsões erradas sobre nosso comportamento nas mais diversas situações sociais.³ Uma delas, por exemplo, comparou a forma como as pessoas pensavam que agiriam quando submetidas a uma negociação, com seu comportamento efetivo quando se encontravam nessa situação. A conclusão dos pesquisadores foi que “as pessoas achavam que rugiriam como leões nas negociações, mas na prática acabaram guinchando como ratos”.⁴

AÇÃO: O MOMENTO DA DECISÃO

Quando nos deparamos com a situação propriamente dita, ocorre um conflito entre o que “devo fazer” e o que “quero fazer”. O “querer” — nossa reação visceral representada pelo elefante — muitas vezes assume o comando e passa a dominar nossos pensamentos. Como resultado, toda a visão deontológica e de longo prazo que manifestamos inicialmente se transforma em uma visão estreita, de curto prazo e focada no ganho ou prazer imediato.

O calor do momento muitas vezes também impede que percebamos claramente as consequências de nossa ação sobre terceiros, o que nos faz desviarmos de nossos valores e princípios. É como se disséssemos para nós mesmos: “Não percebo as implicações éticas dessa decisão, então vou fazer o que é melhor pra mim!”. No exemplo do trânsito, esse impulso nos levaria a evitar a fila da esquerda, seguindo pela faixa central até saltarmos na frente de um veículo da fila no momento da conversão.

No que se refere a corrupção e fraude organizacional, algo similar pode vir a ocorrer. A enorme maioria das pessoas acredita firmemente que sempre agiria em linha com o que “devem fazer”, isto é, de acordo com sua moral, ideias e valores. Infelizmente, todavia, em muitos casos elas passam a se comportar de forma diferente no momento em que as coisas de fato acontecem, sendo vencidas por seu desejo imediato.

PÓS-DECISÃO: A AVALIAÇÃO

Na medida em que nos distanciamos de nossa decisão instintiva, as implicações éticas de nossas atitudes começam a vir à nossa mente com intensidade cada vez maior. É nesse momento que frequentemente surge um desconforto bastante incômodo entre a imagem que temos de nós mesmos do ponto de vista ético e nossa conduta efetiva.

Esse estado de tensão psicológica resultante da contradição interna entre o que pretendemos ser e o que somos é chamado de “dissonância cognitiva”. Esse termo foi cunhado pelo psicólogo Lou Festinger após conduzir diversos experimentos na década de 1950.⁵ Em um estudo clássico, ele constatou que participantes que receberam US\$1 para realizar um exercício extremamente tedioso afirmaram, ao finalizá-lo, que o exercício era mais agradável do que disseram os participantes que receberam US\$20 para fazer a mesma coisa. Segundo o psicólogo, as pessoas que receberam US\$1 simplesmente não desejaram admitir que tinham feito parte de um exercício tão tedioso por tão pouco. Como resultado, optaram por criar uma verdade para si próprios, a de que havia sido agradável. Esse experimento mostra como a busca por mitigar ao máximo nossa dissonância cognitiva nos leva a mentir para nós mesmos sem sequer nos darmos conta disso.

No mundo dos negócios, a dissonância cognitiva pode ser representada, por exemplo, pela divergência entre o desejo de um gestor em se comportar honestamente e a tomada de decisões antiéticas ou até mesmo ilegais no exercício de suas atividades profissionais.

A dissonância cognitiva causa irritação, estresse e até mesmo diminui nossa energia. Para lidarmos com ela, passamos por um processo denominado de “desengajamento moral”⁶, pelo qual conseguimos persuadir a nós mesmos que nosso comportamento antiético foi na verdade algo razoável e aceitável. Nesse momento, entram em cena as chamadas “racionalizações”, que são justificativas para comportamentos controversos que contamos a nós mesmos utilizando argumentos aparentemente racionais para evitarmos enfrentar a verdade. As racionalizações são um dos principais mecanismos de desengajamento moral e podem assumir diversas formas. Como exemplo, podemos vir a: retratar um comportamento antiético como algo que serve a um propósito maior; atribuir nossas decisões a estímulos externos; distorcer as consequências de nossos comportamentos; ou, até mesmo, desumanizar as vítimas de nossas atitudes antiéticas (o Capítulo 8 descreverá as principais racionalizações em maior detalhe).⁷

Nossa mente possui uma capacidade incrível de racionalizar nossas atitudes imorais. Quanto maior é a dissonância cognitiva, maior é a motivação para racionalizarmos nosso comportamento de forma a torná-lo tolerável. No exemplo do trânsito discutido ao longo deste capítulo, poderíamos justificar nosso comportamento antiético com base em racionalizações, tais como “foi só hoje que agi assim”, “estava atrasado”, “todo mundo faz isso” ou “isso não fez mal a ninguém”...

Além das racionalizações, desenvolvemos vieses de recordação com o objetivo de proteger nossa autoestima e minimizar a dissonância cognitiva.⁸ Nossa mente é tão plástica e seletiva que somos capazes até mesmo de distorcer inconscientemente as recordações de nossas decisões para nos sentirmos melhor! Há evidências, por exemplo, de que recordamos mais detalhadamente as ocasiões em que nos comportamos eticamente do que das situações em que sucumbimos às circunstâncias e agimos de forma questionável.⁹

Um dos principais trabalhos nessa área foi publicado em 2016 com o oportuno título “As memórias de nossas atitudes antiéticas se tornam ofuscadas ao longo do tempo”.¹⁰ Após conduzirem nove experimentos diferentes com mais de 2.100 participantes, duas pesquisadoras norte-americanas concluíram que, depois de cometerem atitudes desonestas, a memória das pessoas se torna cada vez mais obscurecida devido ao estresse e desconforto psicológico causados por esses atos. Em um dos testes, por exemplo, os voluntários participaram de dez rodadas de um jogo de moedas no qual tinham a oportunidade de trapacear para aumentar seu pagamento. Duas semanas depois, esses voluntários deveriam recordar detalhes do experimento e do jantar que haviam tido na mesma data. Nesse caso, observou-se que, quanto maior a magnitude da desonestida-

de no jogo de moeda, menor era a qualidade da memória do participante em relação ao experimento (mas não em relação ao jantar). O mesmo resultado foi obtido em diversas outras variantes, realizadas com diferentes grupos. As autoras denominaram esse processo de “amnésia ética”, uma situação na qual as lembranças de nossas atitudes antiéticas tendem a ser esquecidas e, quando recordadas, se mostram menos claras e vívidas do que a memória de outros comportamentos. Para elas, a amnésia ética é o principal motivo pelo qual as pessoas continuam a agir de forma desonesta repetidamente ao longo da vida.¹¹

Os resultados desse e de outros trabalhos similares mostram, portanto, que atuamos continuamente como “revisionistas históricos”¹² de nossos atos a fim de preservarmos uma autoimagem positiva. Em outras palavras, nossa mente plástica e seletiva muitas vezes permite que tenhamos o melhor dos mundos: maximizamos nosso ganho pessoal imediato (fazendo a conversão sem pegar fila, no exemplo do trânsito) e, ao mesmo tempo, mantemos intacta nossa autoimagem positiva do ponto de vista ético (“eu deveria ter me comportado de forma ética. Humm... pensando bem, foi assim que agi!”).

No jargão dos psicólogos, isso é resultado da chamada “teoria da manutenção de nossa autoimagem”.¹³ Segundo essa tese, procuramos maximizar os benefícios de uma determinada situação ao mesmo tempo em que procuramos manter nossa imagem positiva. Experimentos recentes corroboram essa ideia. Neles, a grande maioria das pessoas inflaciona seu desempenho a fim de aumentar seu pagamento. Contudo, essa atitude vai apenas até um certo ponto, a partir do qual ficaria difícil continuar a manter um conceito positivo de si mesmas (em geral, as pessoas inflacionam seus ganhos desonestos em uma magnitude de 10 a 20%).¹⁴

Logo, procuramos parecer justos e honestos não apenas na frente dos outros, mas também para nós mesmos.¹⁵ Isso faz com sejamos mais propensos a realizar pequenas atitudes desonestas de fácil racionalização, uma vez que elas nos permitem auferir benefícios indevidos sem termos que reduzir a imagem positiva que temos de nós mesmos.¹⁶

Assim, as pessoas que dizem conseguir dormir de “consciência limpa” após atos desonestos, muitas vezes podem estar dizendo a verdade, embora isso não queira dizer que tenham agido honestamente!

A figura a seguir ilustra nosso processo decisório. Ela mostra como somos capazes de sair de um processo decisório relativo a uma determinada situação em que agimos de forma repreensível afirmando com convicção que “sem dúvida, a ética é o que importa!”.

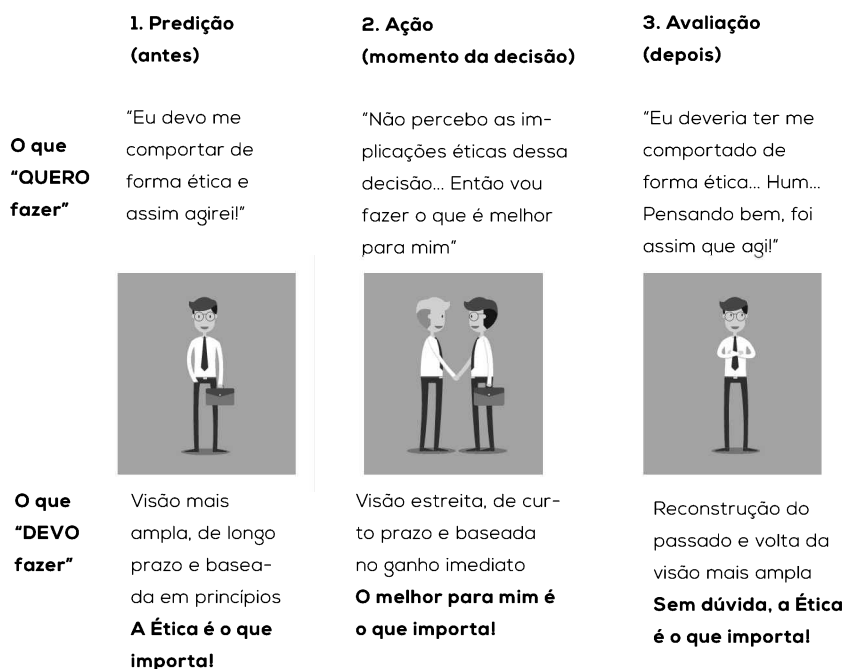


Figura 2: Etapas de nosso processo decisório.

Além das distorções de nosso processo decisório, possuímos ainda uma complexidade adicional: nosso comportamento ético tende a ser dinâmico e volátil, e não apenas sistematicamente “bom” ou “ruim”. Segundo os psicólogos, temos uma espécie de placar mental que contabiliza nossas atitudes boas e ruins a fim de procurarmos alcançar um certo “equilíbrio moral”.¹⁷ A figura abaixo ilustra esse conceito.

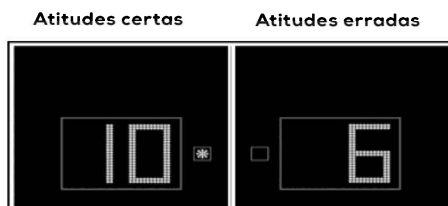


Figura 3: “Equilíbrio Moral”: nosso placar mental que contabiliza atitudes certas e erradas.

O equilíbrio moral é dividido em dois aspectos: a “compensação moral” e a “licença moral”. Quando agimos aquém de nossos padrões éticos, tendemos a nos sentir mal e a procurar compensar nossas atitudes ruins com boas ações. Como resultado, procuramos fazer coisas positivas para recuperar o equilíbrio de nosso placar mental. Isso é chamado de compensação moral ou de limpeza moral.¹⁸

A necessidade de compensar nossas atitudes ruins pode ocorrer de forma curiosa: um estudo, por exemplo, dividiu os participantes em dois grupos. Um deles (o grupo de controle) deveria descrever um episódio qualquer de suas vidas. O outro (o grupo experimental) deveria descrever uma atitude antiética que haviam cometido. Após o experimento, todos os participantes poderiam escolher uma caneta ou um lenço antisséptico como brinde. Aqueles que escreveram sobre atitudes moralmente erradas se mostraram muito mais propensos a escolher o lenço de limpeza do que o grupo de controle. Além disso, dentre as pessoas do grupo experimental, as que limparam as mãos com o lenço antisséptico ao final do experimento afirmaram sentir menos culpa do que aquelas que haviam optado pela caneta como brinde. Segundos os autores, esse resultado reforça a ideia de que atos de limpeza física ajudam a nos livrarmos de nossas “manchas morais” e a nos restaurarmos moralmente (a expressão “sujar as mãos” de fato parece ter um significado inconsciente em todos nós!).¹⁹

A ideia da compensação moral serve não apenas para os indivíduos, mas também para as pessoas jurídicas. É comum, por exemplo, observarmos ações de sustentabilidade e responsabilidade corporativa por parte de empresas envolvidas em sérios problemas ambientais ou de direitos humanos como tentativa de limpar seus pecados.²⁰

Há evidências científicas nesse sentido. Um trabalho realizado com 4.500 companhias durante dezenove anos nos Estados Unidos concluiu que as empresas tendem a investir mais em práticas de RSC (Responsabilidade Social Corporativa) após agirem de forma socialmente irresponsável (por exemplo, quando apresentavam problemas tributários, realizavam investimentos controversos ou recebiam multas ambientais). De acordo com os pesquisadores, “as empresas utilizam a responsabilidade social estrategicamente, como ferramenta de marketing para compensar os efeitos negativos de atitudes irresponsáveis anteriores”.²¹ Outro trabalho, na mesma área, constatou que a RSC tem funcionado em grande medida como uma maneira de as empresas reduzirem os custos ocasionados à sociedade decorrentes de práticas irresponsáveis sem terem que arcar integralmente com eles. Para os autores, “a responsabilidade social permite às empresas quitar suas contas sem pagar seu valor cheio”.²²

Há, porém, o outro lado da moeda. Quando fazemos alguma coisa boa, acrescentamos “pontos positivos” em nosso placar mental, o que tende a nos dar uma sensação de que podemos nos permitir agir de forma antiética. Isso é chamado de “licença moral”.²³ A licença moral é perigosa, já que é exatamente no momento em que estamos nos sentindo muito bem em relação à nossa conduta que estaremos sob maior perigo de cometer deslizes éticos.

Uma pesquisa realizada com 246 participantes observou, por exemplo, que as pessoas que haviam acabado de comprar produtos ambientalmente sustentáveis passavam a se comportar de forma menos altruísta do que as que adquiriam produtos convencionais.²⁴ De forma ainda mais preocupante, um segundo experimento mostrou que os consumidores “verdes” passaram a mentir e até mesmo a roubar mais do que os demais! Segundo os autores, comprar produtos verdes nos confere uma “credencial moral” que pode levar a um efeito colateral inesperado e negativo do ponto de vista ético.

Outro trabalho demonstrou como a divulgação a terceiros de que estamos sujeitos a conflitos de interesses também pode nos conferir uma licença moral perigosa.²⁵ Nessa pesquisa, 146 participantes poderiam ter um papel de “decisores” ou “assessores”. Enquanto os decisores deveriam avaliar com a maior precisão possível quanto dinheiro havia em um jarro repleto de moedas (sendo pagos pela acurácia de sua estimativa), os assessores deviam aconselhar os decisores sobre quanto dinheiro existia no jarro.

Os assessores possuíam uma significativa vantagem informacional em relação aos decisores: eles podiam olhar o jarro com calma e de perto, bem como eram informados de que havia entre US\$10 e US\$25 no recipiente. Isso os tornava uma espécie de “experts no assunto” (de forma similar ao que acontece com analistas de investimento, advogados, pareceristas, etc.).

Em uma versão inicial do experimento (“sem conflitos de interesses”), os assessores eram pagos de acordo com a precisão dos decisores. Nessa variante, eles recomendavam aos decisores a existência de um valor médio de US\$16,50 no jarro. Depois, os pesquisadores criaram uma nova versão (“com conflito de interesses, sem divulgação”), na qual os assessores eram pagos quanto mais elevada e imprecisa fosse a opinião dos decisores. Nessa variante, os assessores passaram a recomendar US\$20 em média.

O resultado mais interessante foi observado na terceira versão (“com conflito de interesses, com divulgação”). Nela, os assessores continuariam a ser pagos em função da imprecisão (para cima) dos decisores. Dessa vez, todavia, eles deveriam informar previamente que estavam sujeitos a esse conflito de in-

teresses. Nessa variante, os assessores passaram a recomendar um valor médio de US\$24,20, cerca de US\$4 a mais do que quando não tinham que divulgar seu conflito de interesses. Mais importante: enquanto na versão “sem divulgação” os decisores tendiam a aceitar os US\$20 de sugestão dos assessores (por não saberem da existência do conflito), na situação “com divulgação” eles passaram a descontar em média apenas US\$2 do valor sugerido pelos assessores, resultando em estimativas ainda mais distantes do montante correto.

Os resultados evidenciam dois efeitos perniciosos da chamada “divulgação plena” (o *full disclosure* no jargão do mercado). Para os *experts*, a divulgação plena confere uma licença moral muito perigosa, pois os deixa moralmente livres para oferecerem opiniões ainda mais enviesadas do que fariam inicialmente. Para os que dependem dos conselhos de *experts* sujeitos a conflitos de interesse, a divulgação plena tende a piorar suas escolhas, ocasionando-lhes mais prejuízos pessoais e financeiros.

As evidências do problema da licença moral deixam claro que um bom comportamento hoje não é garantia de bom comportamento no futuro. Logo, as pessoas e as empresas devem procurar perceber como sua conduta passada influencia suas decisões futuras, de forma a evitar sucumbir à tendência de participar de um “jogo de soma zero” do ponto de vista ético.

PARTE 2:
A MAIORIA DAS COISAS
ERRADAS SÃO FEITAS
POR PESSOAS BOAS

“A triste verdade é que a maior parte do mal é cometida por pessoas que na verdade nunca decidiram ser pessoas boas ou ruins”.

HANNAH ARENDT (1906-1975)¹

A segunda conclusão da ética comportamental é a constatação de que a maioria das coisas erradas são feitas por pessoas comuns como nós, isto é, por indivíduos sem qualquer transtorno de personalidade relevante (como a psicopatia), mau caráter ou má intenção inicial.

Em geral, é difícil aceitarmos a validade desse argumento. Fomos educados para concluir que coisas ruins são feitas por “pessoas ruins” e que “pessoas boas” fazem coisas boas. No entanto, não fomos educados para compreender que as pessoas “de bom caráter” podem vir a fazer coisas ruins.

Isso acontece porque muitos indivíduos se tornam, gradualmente, eticamente cegos, no sentido de que deixam de ver as consequências de suas decisões sobre terceiros no momento de suas ações. Essas pessoas simplesmente passam a pensar que aquilo que estão fazendo é correto ou, ao menos, justificável.

O conceito de cegueira ética, desse modo, se refere à incapacidade temporária de visualizarmos as implicações éticas de nossas decisões, o que pode nos levar a agir de forma contrária aos princípios e valores que gostaríamos de nos ater. Em muitos casos, as pessoas que se tornam “eticamente cegas” adquirem uma dimensão mais clara de seus atos e implicações apenas posteriormente, e não gostariam de repeti-los se tivessem outra perspectiva da realidade naquele

momento.² Não por acaso, os envolvidos em muitos escândalos corporativos ficam chocados com seu próprio comportamento, vindo a público posteriormente com afirmações do tipo: “não consegui perceber como me desviei de meus valores naquele momento!”.³

A cegueira ética é resultado de um processo denominado “murchamento ético”⁴. Esse processo representa a perda gradual do desconforto ético por pessoas com bons valores em relação a uma determinada transgressão em seu ambiente de trabalho, levando-as a se omitir ou mesmo a contribuir ativamente para esses comportamentos ao longo do tempo.

O murchamento ético em geral se desenvolve da seguinte forma: no início, sentimos que algo está errado em relação a determinadas práticas que vimos ou somos impelidos a fazer. Em tal situação, sentimos uma forte tensão entre as implicações dessas atitudes e nossos valores pessoais. Entretanto, ao longo do tempo, tendemos a nos tornar cada vez menos sensíveis para com essas práticas: o estresse se torna menos intenso e as preocupações de ordem moral começam a desaparecer. O processo continua, em pequenos passos, até perdermos completamente a dimensão ética de nossas ações ou omissões. A partir de um certo ponto, deixamos de nos questionar. Transgressões que inicialmente geravam dilemas internos passam a ser vistas como normais ou até mesmo defensáveis. É nesse momento que nos tornamos eticamente cegos.⁵

A cegueira ética é resultado de uma conjunção de três fatores: percepção distorcida da realidade, pressões contextuais e uma dinâmica temporal perversa.

Começamos com a forma como percebemos ou “enquadramos”⁶ a realidade. Conforme descrito no Capítulo 2, cada um de nós interpreta o mundo ao nosso redor com sua própria lente, criando um “quadro mental” ou realidade singular com base em nossas experiências de vida, formação e vieses cognitivos. Como disse a escritora Anaïs Nin, “não vemos as coisas como elas são, mas como nós somos”.⁷

O problema é que nossa percepção da realidade pode se tornar ainda mais limitada ou distorcida após interagirmos com diversas pressões contextuais e passarmos por uma dinâmica temporal perversa. De acordo com os resultados científicos do campo da ética comportamental, existem três camadas principais de pressões de nosso contexto social que podem prejudicar nosso julgamento ético:

1. O contexto imediato (o dia a dia em que estamos inseridos);
2. O contexto organizacional (a cultura e as práticas da organização na qual atuamos); e

3. O contexto institucional (o ambiente em que nossa empresa está inserida).

Nos próximos capítulos detalharei cada uma dessas camadas de pressões contextuais, bem como os elementos relacionados à dinâmica temporal. Posteriormente, retornaremos ao tema da percepção distorcida da realidade, concluindo esta segunda parte do livro com uma visão completa do processo de murchamento ético.

4. AS PRESSÕES DAQUELES QUE FAZEM PARTE DE NOSSO DIA A DIA

"A independência de pensamento é o pecado mais imperdoável na sociedade"

EMMA GOLDMAN (1869–1940)¹

A primeira camada de pressões que pode afetar nosso comportamento ético diz respeito ao contexto imediato no qual estamos inseridos. Existem três aspectos principais relacionados às circunstâncias de nosso dia a dia que podem aumentar a chance de cegueira ética:

1. A pressão da autoridade ou liderança;
2. A pressão dos pares; e
3. A pressão autoimposta decorrente de nosso cargo ou papel social.

A PRESSÃO DA AUTORIDADE OU LIDERANÇA

“A obediência cega à autoridade é o maior inimigo da verdade”.

ALBERT EINSTEIN (1879-1955)²

A pressão da autoridade é provavelmente a força mais poderosa que pode afetar nosso julgamento ético. Desde criança somos doutrinados a obedecer e a agradar às figuras que representam autoridade, como pais e professores. Anos depois, essa obediência é reforçada nas organizações. É importante destacar que não se trata apenas de uma questão de obedecer, mas também de agradar, de mostrar que é competente, de continuar nas graças do superior.

Segundo a teoria da aprendizagem social,³ descobrimos como nos comportar em uma determinada situação por meio da observação e imitação de terceiros. Particularmente, somos mais propensos a seguir aqueles que possuem mais significado para nós e que simbolizam as normas do grupo ao qual pertencemos. Nas empresas, líderes como diretores e conselheiros personificam o comportamento a ser seguido coletivamente: eles representam os padrões da organização, o que de fato é importante e aceito nesse ambiente.

Inúmeros experimentos demonstram como a pressão da autoridade pode levar as pessoas a cumprir ordens irrefletidamente, muitas vezes contra seus valores e princípios. Em dois estudos diferentes, por exemplo, funcionários passaram a discriminar negros ou estrangeiros em um processo seletivo após serem orientados por seus superiores para proceder dessa forma.⁴ Em outro trabalho, 83% das enfermeiras de um hospital afirmaram em um pré-teste que não seguiriam, sob quaisquer hipóteses, instruções por telefone de um médico desconhecido para aplicar doses anormais de um remédio nos pacientes. Posteriormente, os pesquisadores resolveram conferir se o comportamento das enfermeiras se mostrava condizente com sua afirmação inicial. Os resultados foram assustadores: 95% seguiram a ordem de aplicar uma verdadeira overdose de um determinado medicamento quando receberam a ligação de um falso médico solicitando que elas assim o fizessem!⁵

Os mais famosos experimentos sobre o poder da autoridade foram conduzidos pelo psicólogo Stanley Milgram nos anos 1960.⁶ O trabalho obteve resultados dramáticos ao mostrar que cerca de 2/3 de pessoas como nós aplicariam

um choque letal de 450 volts em outro indivíduo apenas porque um cientista pedia que elas assim o fizessem. O quadro a seguir descreve esse experimento, considerado por muitos o maior da história da psicologia social.

QUADRO 3: OS EXPERIMENTOS DE MILGRAM E O PODER DA AUTORIDADE

O famoso experimento com choques elétricos realizado pelo cientista Stanley Milgram na década de 1960 é o exemplo mais claro de nossa tendência a obedecermos às autoridades de maneira irrefletida em determinadas circunstâncias.

Após a II Guerra Mundial, ocorreram os famosos julgamentos de Nuremberg. Neles, o principal argumento de defesa utilizado pelos nazistas era de que eles estavam apenas “cumprindo ordens”. Muitos psicólogos ficaram intrigados para explicar como pessoas civilizadas e bem-educadas, como os oficiais alemães, podiam ter cometido tantas atrocidades.

Em 1961, Stanley Milgram, então pesquisador de Yale, começou uma série de testes a fim de investigar se o contexto no qual as pessoas estavam inseridas poderia levá-las a obedecer cegamente às lideranças, mesmo que isso causasse danos a inocentes.

A ideia era simples: chamava-se um voluntário da comunidade por meio de um anúncio de jornal para participar de um experimento em troca de uma remuneração simbólica de US\$4. Ao chegar, o voluntário era apresentado a um “cientista” e a outro “membro da comunidade” (na verdade, ambos atores). O voluntário era informado de que participaria de um estudo para investigar o efeito das punições sobre a capacidade de memorização.

Um dos participantes deveria atuar como “professor” e o outro como “aluno”. O sorteio era manipulado, de forma que os voluntários sempre se tornavam os “professores” do experimento, enquanto o ator era sempre sorteado para ser o “aluno”. Na sequência, o voluntário/“professor” e o cientista atavam o ator/“aluno” a uma máquina de eletrochoque (vide foto abaixo, da esquerda para a direita: voluntário/professor, ator/aluno e cientista de jaleco).

O ator/aluno era submetido a um teste de memória aplicado pelo voluntário/professor. A cada erro do ator, o voluntário deveria aplicar um choque em ordem crescente de intensidade (em volts — V), com incrementos de 15V, iniciando em 45V até o hipotético limite de 450V.

A máquina contava com uma escala de voltagem com legendas indicando seu perigo, indo de “carga leve”, para choques de 45V, a “potencialmente letal”, para choques superiores a 400V (havia a legenda “XXX” acima do choque máximo de 450V).

O ator possuía um roteiro bem definido. De 75V em diante, deveria emitir gritos cada vez mais intensos de dor. Aos 120V, deveria começar a reclamar explicitamente. Aos 150V, deveria dizer que seu coração o estava incomodando e que gostaria de ser libertado. Aos 225V, deveria começar a chutar a parede que o separava do voluntário. Aos 345V, quando a legenda da máquina apontava “choques de extrema intensidade”, deveria emitir grunhidos agonizantes de dor. Aos 405V, quando a legenda da máquina apontava “potencialmente letal”, o ator deveria parar de responder. Nesse momento, o “cientista” diria ao voluntário que a ausência de respostas deveria ser interpretada como resposta errada, solicitando que continuasse a aplicar os choques. Aos 450V, a carga elétrica máxima e mortal, o estudo terminaria.

Caso o voluntário manifestasse interesse em deixar o experimento, o protocolo de pesquisa determinava que o “cientista” deveria pedir que prosseguisse por meio de quatro frases: (i) “por favor, continue”; (ii) “o experimento requer que você continue”; (iii) “é absolutamente essencial que você continue”; e (iv) “você não possui outra escolha, você deve ir adiante”. Se o voluntário continuasse a manifestar o interesse em deixar o experimento, o teste seria, então, interrompido.

Antes de realizar a pesquisa, Milgram acreditava que o nível de obediência nos Estados Unidos — um país com tradição de maior democracia e questionamento — seria muito inferior ao da Alemanha ou em países com maior herança autoritária. Ele submeteu o esboço do projeto de pesquisa a diversos psicólogos. Todos acreditavam que os voluntários se recusariam a obedecer ao cientista até o fim. Em média, os experts estimaram que as pessoas parariam por volta dos 140V e que apenas um a cada mil voluntários aplicaria o choque letal de 450V.

Os resultados foram impressionantes: nenhum voluntário desistiu antes dos 300V e 26 dos 40 participantes (65%) infligiram choques até o limite de 450V! A maioria das pessoas, portanto, aplicou um choque letal em

um desconhecido apenas em função de um pedido de uma autoridade científica e sem que a vítima tivesse cometido qualquer delito. Vale observar que a remuneração para participar do experimento era paga antecipadamente e não dependia da magnitude do choque aplicado.

Os estudos de Milgram foram replicados com mais de 1.000 pessoas em diversos contextos e países, todos com resultados qualitativamente similares. Homens e mulheres apresentaram taxas similares de obediência, com as mulheres apresentando níveis superiores de estresse durante o experimento. Apesar de muito divulgados nas décadas de 1960 e 1970, os resultados caíram em relativo esquecimento após os comitês de ética em pesquisa terem banido novas replicações devido a potenciais problemas psicológicos nos envolvidos.

Depois de entrevistar os participantes e analisar os resultados, Milgram concluiu que temos uma natureza intrinsecamente ligada à lealdade, que nos impele a obedecer à autoridade em determinadas circunstâncias. Para Milgram, passamos por uma espécie de “transferência do agente”, que nos leva a deixar de lado nossa racionalidade e valores a fim de satisfazer as expectativas da liderança em prol de um melhor resultado para o grupo. Em outras palavras, nessas circunstâncias suspendemos nossa autonomia e simplesmente passamos a nos ver como instrumentos de uma autoridade maior. Nas palavras do pesquisador: “a pessoa passa a se sentir responsável perante apenas a autoridade, e não mais em relação ao teor de suas ações”.

As pessoas entrevistadas por Milgram após os testes demonstravam, inclusive, sentir certa satisfação em agir com lealdade perante a liderança. Ao perguntar por que haviam se comportado como tal, a maioria dos voluntários simplesmente respondia que havia “dado sua palavra” ou que sentiam um “dever de lealdade” para com o cientista.

O resultado geral dos trabalhos sobre a influência da autoridade, incluindo o experimento clássico de Milgram descrito no quadro acima, é o de que a maioria das pessoas iria contra seus valores e princípios caso fosse impelidas por uma liderança percebida como legítima para assim fazê-lo.⁷ Em outras palavras, a grande maioria das pessoas tende a se tornar obediente em certas circunstâncias, inclusive na execução de atos repreensíveis.

A pressão da autoridade como um fator que derrete a moralidade das pessoas tende a ser ainda mais relevante em estruturas altamente hierárquicas, como é o caso da maioria das empresas. Nelas, muitas vezes vale o velho ditado de que “quando o chefe manda, obedece quem tem juízo”.

No caso da Petrobras, por exemplo, um dos principais envolvidos no escândalo de corrupção foi o ex-diretor de abastecimento Paulo Roberto Costa. Segundo a autora de um livro sobre a companhia, Costa trocou todos os gerentes executivos (pessoas imediatamente abaixo de sua posição na hierarquia da empresa). Nas reuniões, passou a dizer com frequência aos subordinados que “a música mudou, e quem não dançar conforme a música estará fora”. De acordo com uma ex-gerente entrevistada, a mensagem era clara: “quem não o obedecesse, não teria lugar na diretoria”.⁸

Já no caso da Odebrecht, uma reportagem da *Folha de S. Paulo* do início de 2017 mostrou que a maioria dos 77 executivos que fizeram parte do acordo de delação da empresa guardava mágoa com o ex-presidente Marcelo Odebrecht. O motivo é que muitos consideravam injusta a inclusão de seus nomes na Lava Jato, já que, segundo os executivos, eles somente “cumpriam ordens” sobre decisões envolvendo pagamentos de vantagens a políticos.⁹

Um terceiro exemplo vem do episódio com o banco Panamericano, que divulgou um rombo de R\$4,2 bilhões ao mercado no final de 2010. Em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, o ex-presidente do Conselho de Administração Luiz Sandoval foi questionado sobre como ficou sabendo das fraudes no banco. Ele afirmou que o diretor-presidente e o diretor financeiro (posteriormente acusados de serem os principais arquitetos das fraudes) lhe informaram em uma reunião que a instituição havia sofrido volumosas perdas decorrentes de “erros de parametrização contábil”. Como Sandoval desconhecia essa alegada prática, chamou então o contador da companhia. Ao chegar, o contador começou a lhe contar sobre as fraudes. Sandoval então o questionou: “Você sabe que isso é ilegal, é irregular?”. Ao que o contador lhe respondeu: “Sei sim, senhor. Mas fiz porque recebi ordens do diretor financeiro!”.¹⁰

É fundamental nos monitorarmos constantemente para não correremos o risco de suspender nosso julgamento ético a fim de obedecer ou agradar aos superiores. Como a responsabilidade não é uma quantia fixa que pode ser alocada ou transferida a uma única pessoa, procurar livrar-se dela alocando-a exclusivamente às lideranças é por si só um ato irresponsável.¹¹

A PRESSÃO DOS PARES

“É preciso muita coragem para enfrentar os inimigos,
mas ainda mais para enfrentar os amigos”.

J. K. ROWLING (1965)¹²

O segundo elemento do contexto imediato que pode aumentar o risco de cegueira ética é a pressão dos pares. Isto é, dos colegas de trabalho e demais pessoas próximas.

Ao longo de nossa evolução, adquirimos uma tendência inata a agir em conformidade com o grupo e a frequentemente nos comportar como parte de um rebanho.¹³ Embora a propensão a “ser parte do time” seja positiva do ponto de vista da coesão social e da adesão às normas formais e informais da organização, a pressão do grupo também pode nos levar a aceitar opiniões ou a agir de maneiras que não concordaríamos em outras circunstâncias. Com efeito, as decisões antiéticas são frequentemente resultado de nossa prontidão a seguirmos as convenções para evitarmos problemas, muitas vezes em detrimento de nossos próprios valores.

Os clássicos experimentos de Solomon Asch nos anos 1950 demonstraram cientificamente o grande poder dos pares sobre nosso julgamento.¹⁴ Neles, um voluntário deveria responder a um teste de acuidade visual muito simples ilustrado pela figura a seguir: olhar para a linha da esquerda e indicar qual das três linhas da direita é igual a ela em comprimento (como você pode perceber facilmente, a resposta certa nesse exemplo é a letra C).



Figura 4: Experimentos de Asch: evidência do poder da opinião dos pares sobre nosso julgamento.

Para avaliar em que medida o voluntário era influenciado pela opinião do grupo, ele era cercado por diversos outros supostos voluntários (na verdade, todos atores). Em diversas situações, os atores davam respostas claramente erradas. Na figura acima, por exemplo, em alguns casos todos afirmavam erroneamente que a resposta certa seria a letra A.

Asch realizou o experimento com centenas de pessoas. Ele constatou que, após 12 rodadas, cerca de 75% deram ao menos uma resposta errada, enquanto mais da metade dos voluntários passaram a dar respostas erradas em mais de 50% das rodadas. De forma impressionante, 5% erraram em todas as rodadas do experimento!

O pesquisador entrevistou os participantes posteriormente, questionando-os porque haviam dado respostas claramente erradas. Duas justificativas principais emergiram. Alguns afirmaram ter ido com o grupo porque passaram a não acreditar mais em sua própria percepção (“se todo mundo vê, então deve ser verdade”). Outros, por sua vez, afirmaram ter ciência de que estavam dando a resposta errada, mas que preferiam errar com o grupo a acertar isoladamente e se colocar fora dele. Independentemente da qualidade das respostas, todos os participantes também afirmaram terem sentido forte pressão para decidir em linha com os pares.¹⁵

Mais recentemente, a influência dos pares sobre nosso comportamento ético foi demonstrada em um curioso experimento realizado pelos pesquisadores Francesca Gino, Shahar Ayal e Dan Ariely, detalhado no quadro a seguir.¹⁶

QUADRO 4: O EXPERIMENTO DE GINO, AYAL E ARIELY E A INFLUÊNCIA DOS PARES SOBRE NOSSO COMPORTAMENTO ÉTICO

Nesse experimento, um grupo de voluntários recebia uma folha com vinte “matrizes de tarefas”, cada uma composta por nove células como as exemplificadas pela tabela abaixo:

1,26	4,57	2,49	2,84	7,53	3,48	5,62	1,19	6,17
3,41	9,24	7,48	6,12	5,39	4,56	9,34	3,53	2,44
2,52	6,34	8,64	1,93	9,37	3,88	7,61	4,82	8,81

O objetivo era “resolver” o máximo possível de matrizes em cinco minutos, isto é, encontrar dois números em cada matriz que, somados, resultassem em 10 (na primeira matriz da esquerda, por exemplo, os números seriam 2,52 e 7,48).

Ao final, os voluntários receberiam US\$0,50 por matriz certa, podendo auferir uma remuneração máxima de US\$10 em caso de solução das 20 matrizes. No experimento inicial, denominado “condição de controle”, não havia possibilidade de desonestidade. Após cinco minutos, as pessoas simplesmente entregavam suas folhas para o pesquisador, que conferia as respostas e pagava a quantia devida. Nessa situação, as pessoas se mostraram capazes de resolver em média sete matrizes, recebendo US\$3,50 pela participação.

Na sequência, os pesquisadores criaram uma variante — denominada “máquina de trituração”. Nela, ao término dos cinco minutos, as pessoas deviam triturar suas folhas de respostas em uma máquina colocada no canto da sala, pegar o montante devido em função do número de respostas certas e deixar a sala do experimento (neste caso, o pesquisador apenas ficava lendo um livro no outro lado da sala como forma de mostrar que não estava sequer olhando para o participante).

Nessa variante, em que a desonestidade era obviamente possível e a possibilidade de punição nula, o número de respostas certas rapidamente “subiu” de sete para 12 matrizes, e os participantes passaram a auferir em média US\$6,00.

Para investigar o que aconteceria se as pessoas vissem terceiros trapeando flagrantemente, os pesquisadores criaram então uma nova variante para o estudo, denominada de “Madoff”.

Nesse caso, um ator se fazia passar por outro participante, sentando-se na mesa ao lado. Os dois recebiam a folha de resposta ao mesmo tempo. Após cerca de um minuto, quando a maioria das pessoas ainda estava na primeira matriz, o ator exclamava: terminei todas!

Naturalmente, os participantes sabiam que era impossível terminar todas as 20 matrizes em 1 minuto e que o outro participante estava trapeando. O pesquisador dizia então para o jovem triturar a folha de resposta, pegar os US\$10 do envelope e simplesmente ir embora. O ator pegava os US\$10 e saía sorrindo, sob o olhar atônito dos participantes.

Ao observar esse exemplo negativo, os participantes expostos a essa variante “Madoff” passaram a afirmar terem resolvido uma média de 15 matrizes, três a mais do que na condição de trituração e mais do que o dobro da condição de controle!

O resultado do estudo demonstra o impacto substancial dos pares: ao verem que o comportamento desonesto era socialmente aceitável, as pessoas passaram a se sentir livres para trapacear bem mais.

A propensão à conformidade tende a ser ainda mais forte quando as pessoas ao nosso redor são colegas de trabalho ou amigos, bem como quando avaliamos temas mais subjetivos e ambíguos (exatamente como ocorre em muitas decisões empresariais com implicações éticas). No mundo corporativo, no qual as pessoas se relacionam diariamente umas com as outras e as questões são muito mais complexas do que no experimento de Asch, a pressão para todos mostrarem coesão é obviamente muito maior.¹⁷ Uma pesquisa realizada com mais de 2.000 executivos de companhias de vários setores nos Estados Unidos constatou, por exemplo, que mais da metade das pessoas não questionam o status quo em suas empresas porque se sentem pressionadas a concordar com suas práticas e decisões.¹⁸

Vale destacar que muitas empresas procuram ativamente reforçar a conformidade como um ativo valioso da organização. Em meados do século passado, por exemplo, o então CEO da IBM James Watson buscava criar os chamados IBMers, executivos idealmente “intercambiáveis” que deveriam usar as mesmas roupas, ter a mesma formação e adotar hábitos similares de comportamento.¹⁹ Mais recentemente, um livro sobre a Arthur Andersen, empresa de auditoria que entrou em colapso no início dos anos 2000, reportou que a firma possuía um poderoso conjunto de práticas e normas sociais que visava transformar os recém-formados que ingressavam na companhia em verdadeiros “androides”.²⁰

Outras empresas também procuram construir uma “cultura do consenso” muito forte, algo que tende a levar os indivíduos (principalmente os mais jovens) a ajustarem suas opiniões ao longo do tempo para se alinharem à maioria. Nietzsche destacou muito bem esse problema ao afirmar que “um jovem com certeza pode ser mais corrompido se for ensinado a ter maior apreço pelos que pensam igual a ele do que pelos que pensam diferente”.²¹

A PRESSÃO AUTOIMPOSTA DECORRENTE DE NOSSO CARGO OU PAPEL SOCIAL

O terceiro fator do contexto imediato que pode prejudicar a qualidade de nosso julgamento ético é o menos observado: a pressão que nós mesmos nos impomos devido às expectativas do papel ou cargo que ocupamos.

As pessoas tendem a alterar sua conduta ética em função do papel social que delas se espera, algo que os estudiosos chamam de “moralidade do papel social”.²² Essa moralidade do papel, portanto, é o sentimento de que a posição que ocupamos confere uma espécie de “permissão especial” para agirmos de forma antiética, mesmo que essa atitude possa ser considerada condenável em outras circunstâncias. Como resultado, os padrões éticos que aplicamos em nossa vida pessoal podem passar a divergir daqueles que aplicamos em nossa vida profissional.

No ambiente empresarial, a moralidade do papel social faz com que muitos executivos passem a agir de uma maneira que eles considerariam antiética caso estivessem agindo apenas em seu próprio benefício. Por estarem agindo em favor da organização, todavia, eles passam a ver as mesmas atitudes como aceitáveis. Segundo pesquisas, as pessoas que atuam em corporações de grande porte têm uma tendência ainda maior a segregar seus valores pessoais daqueles que prevalecem em seu ambiente de trabalho.²³

O experimento mais impressionante sobre como as pessoas tendem a mudar substancialmente seu comportamento em função do papel social conferido a elas foi realizado pelo psicólogo Philip Zimbardo no início dos anos 1970.²⁴ Nesse estudo clássico, detalhado no quadro a seguir, jovens da conceituada universidade de Stanford passaram a demonstrar atitudes cruéis com colegas apenas porque deveriam desempenhar o papel de agentes penitenciários em uma simulação.²⁵

QUADRO 5: O EXPERIMENTO DE ZIMBARDO E O PODER DO PAPEL SOCIAL SOBRE NOSSO COMPORTAMENTO

A fim de investigar se o papel social induz as pessoas a cometer atitudes antiéticas, o professor Philip Zimbardo concebeu uma simulação (role-playing) da vida prisional na qual alguns jovens estudantes da Univer-

sidade de Stanford se tornariam carcereiros ou prisioneiros por alguns dias.

A motivação inicial do psicólogo foi compreender se a brutalidade amplamente reportada dos guardas prisionais nos EUA era resultado de uma hipotética personalidade sádica (“pessoas ruins” que optavam por essa profissão) ou se possuía mais relação com o papel que a sociedade espera e o ambiente em que estavam inseridos (o poder do contexto).

Zimbardo converteu o subsolo do departamento de psicologia de Stanford em uma falsa prisão. Setenta e cinco voluntários se inscreveram em troca de uma remuneração de US\$15 por dia para participar do experimento.

Desses, 24 foram selecionados (todos passaram por testes de personalidade a fim de eliminar aqueles com problemas psicológicos ou histórico criminal ou de uso de drogas). Um sorteio definiu os que se tornariam “guardas” ou “prisioneiros” durante o experimento.

A ideia inicial era avaliar a evolução do comportamento dos “guardas” durante quinze dias. Passariam eles a se comportar de forma sádica?

Os resultados foram dramáticos. Os participantes — tanto os carcereiros quanto os prisioneiros — alteraram seu comportamento drasticamente, deixando de distinguir a realidade de seus papéis na simulação. Os guardas passaram a torturar fisicamente e psicologicamente seus antigos colegas, com requintes de sadismo (vide figura abaixo). Diversos prisioneiros passaram por sérios distúrbios emocionais. Um deles teve que deixar o experimento após exibir explosões incontroláveis de gritos, choro e raiva. Um padre (real!) foi inclusive chamado para ajudar a mitigar o sofrimento psicológico dos prisioneiros...

Em vez dos 15 dias previstos, Zimbardo teve que encerrar o experimento no sexto dia, antes que perdesse completamente o controle da situação. O pesquisador apenas tomou essa decisão após sua esposa, a também professora emérita em psicologia Christina Maslach, persuadi-lo de que todos os protocolos haviam sido violados e que ele não poderia seguir adiante. Posteriormente, o psicólogo reconheceu que ele mesmo começou a não perceber quão longe havia ido no experimento: “Naque-la altura, já estava pensando mais como o diretor da prisão do que como um cientista”.

A conclusão central do estudo é que as pessoas se ajustarão rapidamente ao papel social que delas se espera. No caso específico dos carcereiros, as evidências obviamente indicam que seu comportamento é muito mais resultado de fatores situacionais (o contexto no qual estão inseridos) do que de sua personalidade.

O experimento, portanto, demonstrou o impacto poderoso de um ambiente ruim sobre pessoas comuns. Muitos ficaram traumatizados permanentemente. A frase de um dos “guardas” do experimento sintetiza muito bem a cegueira ética que passaram a exibir: “Enquanto estava lá como guarda, não senti qualquer remorso nem qualquer culpa. Apenas meses depois, após refletir, percebi o que havia feito”.

Mais recentemente, outro experimento, publicado na prestigiada revista *Nature*, corrobora o poder da moralidade do papel social ao mostrar até que ponto a imagem que a pessoa forma de si mesma influencia seu comportamento.²⁶ Nesse trabalho, realizado junto a 128 executivos de uma grande instituição financeira internacional, com uma experiência média de 12 anos no setor, as pessoas passaram a agir de forma bem mais desonesta apenas por terem sua imagem profissional como “banqueiros” reforçada antes do estudo.

Para metade dos executivos (o chamado “grupo de controle”), os pesquisadores fizeram perguntas genéricas sobre sua vida pessoal, como quantos filhos tinham e quais eram suas principais atividades de lazer. O objetivo dessas perguntas era destacar sua identidade pessoal — como um cidadão comum — antes do experimento.

Para a outra metade (o “grupo de teste”), os pesquisadores fizeram perguntas sobre seu trabalho, como quanto tempo trabalhavam por dia, quais eram seus cargos e suas principais atividades diárias no banco. Neste caso, o objetivo era salientar sua identidade profissional como “banqueiros”.

Na sequência, os participantes eram encaminhados a uma sala isolada, onde eram solicitados a lançar uma moeda dez vezes e a reportar os resultados em um computador. Todos eram informados que cada “cara” reportada lhes daria um prêmio de US\$20.

Estatisticamente, a média de caras reportadas para cada grupo deveria naturalmente oscilar em torno de 50%. Foi exatamente o que ocorreu com o

“grupo de controle”. As pessoas que foram lembradas de sua identidade pessoal reportaram em média 51% de “caras”, algo similar aos 50% esperados estatisticamente. Em outras palavras, os executivos do banco mostraram ser honestos em circunstâncias normais.

O mais interessante ocorreu com as pessoas que foram lembradas de sua atuação profissional antes do experimento. No “grupo de teste”, a média de “caras” reportadas subiu para cerca de 60%, algo muito superior ao que deveria ser obtido aleatoriamente. Logo, as pessoas passaram a se comportar de forma desonesta simplesmente porque eram lembradas, antes do teste, que eram executivas de um banco.

Nesse grupo, os pesquisadores observaram ainda que 8% dos participantes alegaram ter obtido dez “caras” em sequência a fim de embolsar o prêmio máximo de US\$200. Esse resultado, praticamente impossível estatisticamente, não fora reportado por qualquer pessoa do grupo de controle. Portanto, após terem sua identidade profissional ressaltada antes do teste, muitos executivos passaram a se comportar como verdadeiros “homo economicus”, deixando de lado quaisquer preocupações de ordem ética!

Para os autores, a conclusão geral de seu trabalho é que “a atual cultura do setor financeiro favoreceu o comportamento desonesto e contribuiu para a perda de reputação do setor”. Por outro lado, a notícia positiva é que os autores também reconhecem que “diferentemente da percepção da opinião pública, observamos que os executivos dos bancos tendem a se comportar honestamente em uma condição de controle”.

Os resultados desse experimento demonstram como o cargo que ocupamos pode mudar a percepção que temos sobre nós mesmos e, conseqüentemente, passar a influenciar nosso comportamento. Isso nos leva a alguns questionamentos interessantes, relacionados aos atuais escândalos empresariais que temos presenciado em nosso país, tais como:

- Qual é o comportamento esperado de um executivo de empreiteira no Brasil: ganhar contratos a qualquer custo?
- E de um diretor de uma empresa estatal: compatibilizar as demandas políticas com questões técnicas?²⁷
- E de um diretor financeiro: ser rude, cortador de custos, insensível às demandas dos empregados, etc.?
- E de um político: ser hipócrita, mentir, ser temido?

Refletir sobre a pressão decorrente das expectativas do cargo ocupado é fundamental para todos os executivos. Isso nos ajudará a saber se, no fim das contas, estamos agindo de acordo com nossos valores e opiniões ou se estamos nos comportando apenas como prisioneiros de um papel. A pressão autoimposta pelo cargo constitui, na verdade, o pano de fundo para uma questão central da governança corporativa: qual é o papel esperado de um bom administrador de empresas?²⁸

O OUTRO LADO DA MOEDA: OS RISCOS DO PODER

“Quanto maior o poder, mais perigoso o abuso”.

EDMUND BURKE (1729–1797)²⁹

A percepção de poder que temos em relação aos outros é outro aspecto-chave relacionado ao papel social que pode afetar nosso julgamento ético. Essa questão é particularmente importante para a boa governança empresarial, já que um dos principais consensos nos debates sobre o tema é que o comportamento ético nas organizações depende em grande medida da integridade e da postura de seus líderes.

As evidências mostram, contudo, que estabelecer uma postura ética adequada no topo das empresas (o chamado “ethical tone at the top”) é mais difícil do que parece. Inúmeras pesquisas demonstram que o poder tende a mudar o comportamento das pessoas de forma inconsciente, tornando-as mais agressivas, menos empáticas e mais hipócritas do ponto de vista moral.³⁰

No caso da agressividade, um experimento curioso concluiu que pessoas com carros mais caros — um símbolo de seu status social — têm propensão bem maior a desrespeitar os pedestres e a buzinar mais rapidamente (e de modo mais agressivo!) que os outros motoristas.³¹

No ambiente empresarial, a relação entre agressividade e poder é bastante observada.³² Dick Fuld, ex-CEO do Lehman Brothers, banco de investimentos norte-americano cujo colapso foi o estopim para a crise financeira global de 2008, é um exemplo claro desse perfil: seu apelido era “Gorila”, em função de sua postura altamente intimidadora (como Fuld dirigiu o banco com mão de ferro até sua insolvência, seu perfil se encaixa no resultado de uma pesquisa

que concluiu que a agressividade costuma ser maior em líderes inseguros ou incompetentes).³³

Além da maior agressividade, outros experimentos científicos concluíram que:

- Pessoas com maior poder tendem a condenar mais o comportamento antiético nos outros, ao mesmo tempo em que têm maior chance de aprovar um comportamento inadequado de si próprios;³⁴
- Pessoas mais ricas têm maior propensão a exibir comportamentos antiéticos em simulações de negociações. Elas passam a mentir mais, se apropriar dos bens dos outros e a burlar as regras de jogos a fim de aumentar suas possibilidades de ganho;³⁵
- Quando sujeitas a dilemas éticos, pessoas de classes sociais mais altas apresentam menor empatia e tendem a optar por cursos de ação mais utilitaristas;³⁶
- Pessoas com maior sentimento de poder apresentam menor angústia, compaixão e variação emocional quando confrontados com o sofrimento de terceiros;³⁷ e
- Pessoas mais poderosas tendem a ser mais narcisistas e menos empáticas, o que as leva a ser menos generosas com terceiros e ter uma elevada percepção de que merecem privilégios (o chamado “sense of entitlement”).³⁸

Os resultados desses trabalhos deixam claro que o desafio de manter padrões éticos elevados é ainda maior para as lideranças. Curiosamente, isso muitas vezes é reconhecido pelos próprios infratores. Em sua agenda pessoal, apreendida durante a Operação Lava Jato, a Polícia Federal descobriu que o ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa, havia ironicamente anotado à mão uma frase do escritor Millôr Fernandes que dizia: “Acabar com a corrupção é o objetivo supremo de quem ainda não chegou ao poder”.³⁹

Quando passamos a ocupar cargos poderosos, corremos o risco de começar a nos ver como alguém exclusivo e que deve estar sujeito a padrões diferenciados daqueles sob nossa supervisão.⁴⁰ Como resultado, passamos inconscientemente a nos ver acima dos outros e a afrouxar nossos padrões.

Isso ocorre porque, ao nos tornarmos o supervisor e não mais a parte supervisionada, muitas vezes começamos a acreditar que as regras passam a se aplicar menos a nós mesmos. Como supervisionar alguém requer distância,

podemos passar a nos ver como superiores aos outros também em relação aos padrões morais, o que diminui nossa sensibilidade em relação ao que os outros pensam. No jargão da psicologia, o poder tende a aumentar nossa “hipocrisia moral”.

Nem tudo, entretanto, são más notícias. Uma outra pesquisa concluiu que as pessoas tendem a julgar seu comportamento de forma mais rígida do que os demais quando não têm plena ciência de seu poder ou percebem que seu cargo possui uma dimensão superior à sua vida pessoal.⁴¹ Esse efeito inverso, que leva a um julgamento bem mais crítico de si próprio, é chamado de hipercrisia.

Do ponto de vista da boa governança, uma solução é fazer com que os administradores vejam seu papel como algo mais amplo e importante socialmente do que apenas ganhar dinheiro para os acionistas. Ao elevarmos a responsabilidade dos líderes como indivíduos que devem, em última instância, servir à sociedade, aumentamos a chance de que essas pessoas passem a ter uma percepção mais humilde de si mesmas, fomentando a hipercrisia em vez da hipocrisia.

5. AS PRESSÕES DE NOSSO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“Se as pessoas forem boas apenas porque temem uma punição e esperam uma recompensa, então temos, de fato, muito a lamentar”.

ALBERT EINSTEIN (1879–1955)¹

A segunda camada de pressões contextuais corresponde à conjuntura organizacional, isto é, ao ambiente criado pela empresa por meio de suas práticas e cultura. As evidências indicam que três aspectos organizacionais podem fomentar comportamentos antiéticos:

1. Metas irrealistas ou unidimensionais, que levam as pessoas ao limite do ponto de vista ético para alcançá-las e a adotar uma “visão de túnel” sobre seu papel;
2. Competição interna excessiva reforçada por um sistema de avaliação de desempenho no qual “o vencedor leva tudo”, que leva as pessoas a fazer tudo o que for necessário para sobreviver e não serem consideradas fracassadas pela organização; e
3. Uma linguagem carregada de eufemismos ou analogias com guerra ou jogo, que tendem a mitigar a sensação de que algo errado está sendo feito.

METAS IRREALISTAS OU UNIDIMENSIONAIS

Fixar metas difíceis de alcançar para funcionários e executivos a fim de obter um melhor desempenho para a empresa é quase um consenso no mundo corporativo atualmente. Todavia, estabelecer metas irrealistas pode piorar a produtividade em vez de melhorá-la.

Para começar, ao perceberem que suas metas não são factíveis, as pessoas podem se desmotivar ao invés de se tornarem mais motivadas. Metas demasiadamente ambiciosas também podem levar os executivos a correrem riscos excessivos para alcançá-las. Nesse caso, o indivíduo pode passar a se ver em uma espécie de jogo em que vale a pena arriscar tudo em vez de simplesmente aceitar uma “perda certa”.

Além de potencialmente improdutivo, impor metas irrealistas tende a levar as pessoas a fazer tudo para alcançá-las, o que aumenta a chance de tomarem decisões antiéticas e mesmo ilegais.² Em um experimento com 312 participantes, por exemplo, um grupo de pesquisadores constatou que os indivíduos submetidos a uma meta ambiciosa de resolução de exercícios passaram a exibir uma conduta desonesta em uma magnitude duas vezes superior aos demais participantes. Interessantemente, o mesmo experimento constatou que o desempenho efetivo das pessoas não melhorou ao serem submetidas a metas ambiciosas, e sim apenas seu desempenho reportado.³

O escândalo do banco norte-americano Wells Fargo, revelado em 2016, é um exemplo claro desse problema. Seus empregados recebiam metas excessivamente ambiciosas para abertura de novas contas e venda de cartões de crédito. Como não conseguiam cumpri-las, muitos passaram simplesmente a criar contas e cartões fictícios em nome de seus clientes. Em uma impressionante demonstração do poder de uma cultura tóxica, esse comportamento se tornou amplamente disseminado na organização: nada menos que 5.300 empregados de 6.000 filiais abriram cerca de 1,5 milhão de contas de depósito não autorizadas, bem como falsificaram 565.000 solicitações de cartões de crédito ao longo de vários anos! Em abril de 2017, o Conselho de Administração do Wells Fargo publicou os resultados de uma investigação independente que incluiu a realização de entrevistas com mais de 100 funcionários, antigos e atuais.⁴ O relatório concluiu que o escândalo ocorreu devido a duas causas principais: o sistema de incentivo perverso gerado pelas metas de venda insustentáveis e uma cultura na qual os executivos se mostravam hesitantes para enfrentar os problemas ou expor qualquer coisa que pudesse gerar críticas. Ao final, o banco demitiu seu CEO e mais de 5.000 funcionários, fechou um acordo de US\$185 milhões

junto aos reguladores e se comprometeu a mudar completamente sua cultura e sistema de incentivos.⁵

Outro caso relevante que evidencia os problemas éticos associados à imposição de metas irrealistas ocorreu com a filial brasileira do banco Santander. Em março de 2017, o Ministério Público ajuizou uma ação civil pública contra a instituição pedindo uma indenização de R\$460 milhões por danos morais coletivos. Segundo os procuradores, o banco adotou um modelo organizacional baseado na gestão por estresse e em assédio moral visando ao cumprimento de metas excessivamente elevadas.⁶ Para eles, essas práticas teriam causado danos à saúde dos funcionários e prejuízos ao erário público, uma vez que os afastamentos de trabalho de pessoas adoecidas devido a esse sistema teriam causado um prejuízo de R\$90 milhões ao INSS.⁷ De acordo com a ação, o banco adota metas demasiadamente elevadas que sofrem aumentos constantes, bem como mantém os empregados sob ameaça de demissão em caso de não cumprimento. Isso, por sua vez, também teria ocasionado prejuízos aos consumidores — que acabariam sendo vítimas de vendas casadas “empurradas” ou outras práticas ilegais.⁸ Para corroborar seu argumento, o Ministério Público realizou uma pesquisa junto a diversas agências do Santander no estado de Santa Catarina. Em uma delas, por exemplo, 88% dos funcionários afirmaram estar sujeitos a metas de produtividade irrealistas; 77% disseram que quem não cumpre as metas é ameaçado de demissão; 66% sentem-se sob pressão excessiva; 66% dizem que a cobrança gera constrangimentos; 55% afirmam que o cumprimento da meta prejudica sua saúde e vida social; e 100% sentem ansiedade em relação ao trabalho, bem como se mostram continuamente nervosos, tensos e preocupados.

Quanto mais ambiciosas as metas, consequentemente, maior será a chance de descumprimento das normas de conduta. Isso é ainda mais crítico quando os funcionários recebem mensagens ambíguas da organização, tais como “quero o alcance da meta a qualquer custo” e “quero que você aja sempre de acordo com o código de ética”. Quando essas mensagens entram em conflito, o alcance da meta tende a prevalecer, mesmo que por meio de comportamentos questionáveis. Logo, é fundamental que os líderes enviem sinais claros aos empregados sobre quais são as regras do jogo e o que realmente é prioritário para a organização.

Outro problema relacionado ao sistema de incentivos ocorre quando a organização impõe a seus membros metas unidimensionais baseadas apenas no alcance de indicadores financeiros (como um determinado retorno sobre o investimento). Ter apenas um número a alcançar induz os indivíduos à chamada

“visão de túnel”,⁹ o que tende a torná-los insensíveis em relação às implicações éticas de suas ações.

Vejamos o exemplo da petrolífera OGX, uma das seis companhias listadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores que fazia parte do extinto império do empresário Eike Batista.¹⁰ A maior parcela da remuneração de seus executivos era vinculada ao preço das ações, algo especulativo por definição.¹¹ Como resultado, em vez de se dedicarem apenas à gestão da companhia, os executivos passaram a se concentrar em gerenciar as expectativas do mercado como forma de maximizar seus ganhos. Naturalmente, isso se tornou um convite para comportamentos antiéticos. De um lado, notícias ruins sobre a empresa eram omitidas enquanto seus executivos vendiam ações a preços artificialmente elevados.¹² Do outro, projeções inflacionadas de resultados futuros eram divulgadas a fim de assegurar o exercício de seus planos de opções de ações.¹³ No fim das contas, embora a empresa tenha entrado em colapso em 2013 sem gerar qualquer valor econômico do ponto de vista operacional, dezenas de seus principais executivos embolsaram remunerações milionárias durante o breve período em que as ações da companhia se mantiveram em patamar elevado. Estima-se, por exemplo, que pelo menos dez altos executivos da deficitária OGX embolsaram entre US\$35 milhões e US\$100 milhões, enquanto dezenas de outros receberam entre US\$1 milhão e US\$35 milhões.¹⁴

Para serem bem avaliadas dentro de um sistema de incentivos unidimensional, portanto, as pessoas tendem a focar apenas no indicador estabelecido, o que as leva a perder a visão do todo.¹⁵ Inconscientemente, o fim passa a justificar os meios, e os executivos passam a dizer para si mesmos algo como: “meu papel é apenas chegar nesse número; tudo aquilo que não disser respeito a ele está fora de meu radar!”.¹⁶

O foco exclusivo no alcance de indicadores financeiros, tão em voga atualmente na maioria das empresas, resulta da velha mentalidade da “cenoura e do chicote”. Essa perspectiva obsoleta parte da premissa de que a única coisa que motiva os seres humanos é uma recompensa financeira. Inúmeros trabalhos recentes, porém, demonstram que a principal fonte de estímulo é a motivação intrínseca, isto é, nossa tendência a procurarmos situações novas e desafiadoras e a buscarmos expandir nossa capacidade comportamental e cognitiva por vontade própria — e não para atender a obrigações sociais ou para obter alguma recompensa externa. De acordo com essa literatura, a motivação intrínseca é fomentada quando as pessoas sentem possuir maior autonomia, maestria (possibilidade de se tornar cada vez mais competente em algo) e propósito em seu ambiente de trabalho!¹⁷

Diversos estudos demonstram ainda que a ênfase excessiva em motivadores extrínsecos, como bônus e outras recompensas financeiras, destrói a motivação intrínseca das pessoas, um fenômeno chamado de “efeito desativação”.¹⁸ Isso ocorre porque o trabalho passa a ser visto como algo inerentemente ruim, que sempre necessita de uma recompensa para ser feito.

Assim, apesar de bem-intencionados, os sistemas de incentivo frequentemente produzem comportamentos negativos, incluindo um desempenho pior e mais atitudes antiéticas. Isso é particularmente verdadeiro para as empresas que definem metas simplistas e unidimensionais.

Logo, é fundamental refletir previamente sobre como as pessoas responderão aos incentivos criados. O ideal é adotar um sistema com objetivos múltiplos e alcançáveis, bem como envolver as pessoas na definição de suas próprias metas. Em outras palavras: cuidado com os incentivos que você cria, pois eles podem se virar contra você!

COMPETIÇÃO INTERNA EXCESSIVA REFORÇADA POR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO QUAL “O VENCEDOR LEVA TUDO”

“Ao vencedor, as batatas!”.

MACHADO DE ASSIS (1869–1904)¹⁹

Outra prática comum nas empresas atualmente é fomentar uma enorme competição interna entre os membros da organização. Para os defensores dessa abordagem, a busca pelo melhor resultado individual levaria à “sobrevivência dos mais aptos” e à máxima eficiência econômica da companhia, imitando de certa forma a famosa “mão invisível” preconizada por Adam Smith para os ambientes econômicos.

Há evidências, entretanto, que fomentar uma competição interna excessiva pode gerar pior desempenho e maior frequência de comportamentos antiéticos. Um experimento recente, por exemplo, dizia a voluntários que eles participariam de um jogo com duas modalidades distintas: uma denominada “competitiva” e outra “cooperativa”. Na situação competitiva, os pesquisadores obser-

varam que as pessoas passaram a agir de forma bem mais desonesta, algo que se tornou ainda mais pronunciado nos indivíduos que haviam demonstrado menor capacidade de resolução dos exercícios. Logo, em vez de fazer com que os participantes fizessem seu melhor para atingir o máximo desempenho possível, a situação de competição simplesmente os encorajou a trapacear. Para piorar, mesmo com as atitudes desonestas, o desempenho coletivo dos participantes se mostrou inferior na situação competitiva em relação àquele observado na variante cooperativa.²⁰

No campo empresarial, o fomento à competição excessiva por meio de “cenouras”, tais como status, promoções ou remuneração, tem frequentemente se mostrado um convite para problemas de desempenho e de conduta. O caso da Sears, detalhado no quadro a seguir, é um dos exemplos mais claros das consequências perniciosas quando se incita a competição interna em detrimento da coesão entre executivos e colaboradores.²¹

QUADRO 6: O CASO SEARS E OS PROBLEMAS DE UMA CULTURA QUE FOMENTA COMPETIÇÃO INTERNA

Extrato da reportagem da *Bloomberg Businessweek* “At Sears, Eddie Lampert’s Warring Division Models Adds to the Troubles”.

Todo ano os presidentes das unidades de negócios da Sears fazem uma peregrinação até a sede da companhia em Chicago para pedir recursos ao presidente do Conselho e CEO Eddie Lampert, um gestor de fundos hedge bilionário que vive recluso em uma mansão de US\$40 milhões na Flórida.

Após as apresentações, Lampert define os orçamentos e a distribuição para investimentos de cada unidade para o próximo exercício. O detalhe é que ele participa da reunião por videoconferência. Como não gosta de voar, o CEO só vai à empresa uma ou duas vezes por ano e raramente se reúne pessoalmente com os executivos e funcionários.

Lampert adquiriu o controle acionário (55% das ações) da Sears em 2005. Desde 2008, ele resolveu separar a Sears em 30 unidades de negócio totalmente independentes, cada uma com seu próprio presidente, Conselho de Administração e demonstrações financeiras. Na prática, a

companhia foi transformada em um conjunto de unidades de negócio autônomas que competem entre si por receitas e recursos.

Lampert acredita que o modelo de competição interna extrema gerará o melhor resultado para a companhia: “Se os principais executivos agirem de maneira egoísta, então dirigirão suas unidades racionalmente, aumentando o resultado financeiro geral”.

Na prática, entretanto, essa forma de gestão tem se mostrado extremamente danosa. As unidades de negócios se voltaram umas contra as outras. O negócio tem sido devastado por brigas internas, na medida em que as unidades disputam ferozmente os escassos recursos financeiros e os espaços nas lojas.

De acordo com um dos executivos entrevistados pela Bloomberg, o modelo criou uma cultura de “guerra de tribos”. “Se você é de outra unidade, então estamos em duas empresas concorrentes. A cooperação e a colaboração simplesmente não existem”.

O novo modelo, que privilegia as pessoas que pensam apenas em si mesmas, criou facções rivais, com impacto negativo para a organização como um todo. Cada unidade passou a pensar apenas em seu lucro, deixando de pensar no resultado coletivo da companhia como um todo. “Começaram a acontecer verdadeiras guerras por busca de espaço nas lojas. Ninguém se disponibiliza a fazer sacrifícios, tais como reduzir preços a fim de aumentar o movimento de clientes nas lojas, o que beneficiaria outras unidades”. A competição interna chegou a tal ponto que os executivos começaram a colocar protetores de tela em seus laptops para que as pessoas de outras unidades não vissem seus materiais durante as reuniões.

Até o início de 2015, o resultado do modelo de gestão de Lampert se mostrou desastroso. Desde que adquiriu o controle da companhia dez anos antes, o faturamento da Sears caiu de US\$49,1 bilhões para US\$39,9 bilhões. As ações despencaram 64% e o caixa alcançou o menor patamar em 10 anos. Para completar, menos de 1% do faturamento passou a ser alocado para investimentos, uma proporção 3 a 4 vezes menor do que os investimentos dos rivais do setor.

O caso da Sears ilustra os perigos de um estilo de gestão que fomenta a competição interna em detrimento da cooperação. Além de criar um ambiente paranoico no qual as pessoas passam a priorizar sua agenda pessoal de curto prazo, uma cultura de agressividade incita a arrogância e a soberba, elevando o risco de comportamentos antiéticos.

Outra prática que leva à competição interna excessiva é a implantação de um sistema de avaliação que categoriza as pessoas entre aquelas “de sucesso” e as “fracassadas”. Esse sistema no qual o “vencedor leva tudo” é muito perigoso, já que cria uma atmosfera tóxica de luta pela sobrevivência na qual o sucesso do colega muitas vezes significa seu fracasso.

Um dos casos mais marcantes, ilustrativo dos efeitos perniciosos de um ambiente darwinista, foi o sistema de avaliação criado pela Enron, companhia de energia norte-americana falida em 2001 e considerado o escândalo de governança mais emblemático da história. Seu sistema, denominado PRC (“*Performance Review Committee*”), é detalhado no quadro a seguir.²²

QUADRO 7: A ENRON E SEU SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO QUE PROMOVE UM AMBIENTE DARWINISTA

Extrato do livro *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*.

O CEO da Enron, Jeffrey Skilling, possuía uma visão darwinista da vida e de como o mundo funcionava. Para ele, o dinheiro era a única coisa que motivava as pessoas. Na Enron, Skilling implantou um sistema de avaliação de desempenho chamado PRC (“*Performance Review Committee*”) que visava liberar o que ele acreditava ser o instinto natural das pessoas ligado à “sobrevivência dos mais aptos”.

O PRC estabelecia que, anualmente, as pessoas seriam avaliadas por uma nota de 1 a 5 com base na opinião de todas as pessoas com as quais trabalhavam (avaliação em 360°). Ao final do processo, que durava um único dia, os 15% com as piores avaliações (os chamados “low-performers”) deveriam ser demitidos, enquanto os 10% com as melhores notas (os “high-performers”) recebiam bônus milionários (diversas Ferrari com-

pradas pela empresa eram deixadas no estacionamento nesse dia como parte da premiação).

Skilling dizia que esse método brutal de “avaliar e descartar os piores” era o “principal processo interno da Enron”. O CEO reconhecia ainda que a cultura da empresa era mesmo muito dura e agressiva. Essa visão passou a permear toda a organização. Em uma entrevista, um “trader” da Enron afirmava com orgulho: “Se eu tiver que pisar no pescoço de alguém para atingir minha meta e dobrar minha remuneração, pode ter certeza que farei isso. É assim que as pessoas trabalham aqui”.

Além de estimular todo tipo de comportamento antiético, o PRC se tornou um processo viciado. Visando a obter boas avaliações, muitos executivos começaram a fazer acordos com seus pares para receber notas boas, bem como atribuir notas ruins a desafetos comuns. Outros passaram a produzir lucros fictícios. Assim, valia tudo para não ser considerado um “derrotado” nesse sistema.

No lugar de fomentar a meritocracia, esse processo de avaliação criou um ambiente politizado e com excessiva competição interna, beirando à paranoia em algumas áreas.

O desfecho da Enron é conhecido por todos: a companhia foi à falência em 2001, após a descoberta de várias operações engenhosas e ilegais para inflacionar os resultados e, com isso, permitir o exercício de opções de ações milionárias por seus executivos.

O PRC da Enron, descrito no quadro anterior, é um exemplo perfeito dos problemas gerados por sistemas de avaliação darwinistas. Para começar, eles quase sempre fracassam em criar um ambiente meritocrático. Na verdade, em geral ocorre exatamente o oposto: esses sistemas tendem a gerar um ambiente ainda mais politizado, já que os resultados (para o bem ou para o mal) desses eventos pontuais de avaliação são percebidos como críticos para a carreira de todos.

Adicionalmente, esse sistema gera um ambiente interno caracterizado primordialmente pelo medo e terrorismo. Para sobreviver em tal ambiente, as pessoas tendem a se comportar de maneira extremamente prejudicial para a própria empresa: elas passam a aceitar qualquer demanda do superior, a atuar em confor-

midade com o resto da organização (mesmo quando não concordam com certas decisões ou práticas) e a se omitir em relação aos problemas encontrados.

O medo de ser considerado um “fracassado” diante dos outros e de cair no ostracismo tende a levar as pessoas a fazer tudo o que puderem para não serem categorizadas dessa forma, incluindo omissões, atitudes antiéticas ou mesmo ilegalidades. Como bem resumiu o professor de ética empresarial da Universidade de Michigan, David Mayer: “se você deixa a mentalidade do ‘vencedor leva tudo’ dominar sua cultura, então é incrível o que as pessoas se sentirão à vontade para fazer em nome da competição”.²³

Esse resultado é particularmente verdadeiro para os piores profissionais. Como sabem que terão uma chance muito pequena de serem bem-sucedidos dentro das regras do jogo, esses indivíduos terão uma chance ainda maior de cometer atitudes desonestas perante colegas, clientes e outros “stakeholders” a fim de evitar uma “derrota certa”.

Apesar de gerar sérios efeitos colaterais, o PRC da Enron continua a servir de inspiração para muitas empresas. Um exemplo é a Amazon, maior varejista online do mundo. Em 2015, o jornal *The New York Times* conversou com mais de 100 executivos antigos e atuais da companhia para traçar um retrato de sua cultura.²⁴ Uma de suas práticas é a “ferramenta de avaliação a qualquer momento” (“Anytime Feedback Tool”), um aplicativo que permite aos funcionários enviar comentários anônimos sobre seus colegas para os respectivos superiores a qualquer instante. Todos os membros da equipe são ranqueados e os últimos colocados devem ser demitidos anualmente. Esse sistema fez com que a ferramenta gerasse um incentivo perverso. Segundo a reportagem, muitos executivos afirmaram que o dispositivo se tornou um espaço para intrigas e armações. Vários declararam ter feito acordos com colegas para que ambos simultaneamente avaliassem mal um determinado indivíduo ou para que trocassem elogios mútuos na ferramenta a fim de elevarem suas avaliações. Outros, por sua vez, declararam se sentir sabotados por críticas anônimas contra as quais não podiam sequer se defender.

Durante o evento anual de avaliação da Amazon, gerentes da companhia afirmaram que muitas vezes são obrigados a demitir talentos para cumprir cotas de demissão estabelecidas pelo ranqueamento forçado. Uma das estratégias adotadas, segundo os entrevistados, é escolher “um cordeiro” a ser sacrificado como forma de proteger as demais pessoas da equipe de demissão. Como disse um ex-gerente de marketing da Amazon à reportagem: “você aprende a diplomaticamente jogar as pessoas embaixo do ônibus... É um sentimento horrível”.

Em vez de um sistema darwinista do tipo “o vencedor leva tudo”, as lideranças devem se concentrar em criar uma cultura com maior ênfase na solidariedade, confiança, coesão e cooperação interna entre todos os membros da organização.²⁵ É isso que gera valor para as empresas e as torna mais produtivas, com efeitos positivos para a sociedade. Essa afirmação é corroborada por inúmeras pesquisas recentes, que mostram que a capacidade de cooperar é o fator-chave para o sucesso evolutivo de grupos (como empresas) e mesmo de espécies inteiras como a nossa.²⁶

Uma das principais referências nessa área é Adam Grant, professor de comportamento organizacional da Universidade Wharton.²⁷ Suas pesquisas mostraram que as pessoas podem ser classificadas em três categorias: “givers” (doadores), “matchers” (equiparadores) e “takers” (tomadores). Os primeiros colaboram com as outras pessoas sem esperar retribuição imediata (“o que eu posso fazer por você?”). Os segundos são pragmáticos e procuram manter um equilíbrio entre dar e receber (“o que um pode fazer pelo outro?”). Já os terceiros, se concentram em ganhar alguma coisa em todas as interações sociais (“o que você pode fazer por mim?”).²⁸

Após realizar 38 estudos com 3.611 unidades de trabalho em todo o mundo, o autor observou que os “doadores” tendem a aparecer com maior frequência entre as pessoas com pior desempenho individual. Isso ocorre porque eles passam boa parte do tempo ajudando os outros, o que acaba lhes dando menos tempo para se destacar individualmente. Coletivamente, porém, esses “doadores” são fundamentais, já que seu sacrifício contribui para uma organização melhor. Segundo Grant, há uma relação muito clara entre a proporção de “doadores” em um departamento e um desempenho mais positivo em diversos indicadores, como rentabilidade, satisfação dos clientes e retenção dos empregados.²⁹

Implantar sistemas de avaliação de desempenho do tipo o “vencedor leva tudo” fomenta um ambiente de maior individualismo, algo que prejudica os “doadores” e beneficia os “tomadores” da organização. A chave para o sucesso empresarial, segundo Grant, é exatamente o inverso: criar uma cultura na qual a colaboração seja a norma, os “tomadores” sejam eliminados, e os “doadores” possam prosperar.³⁰ O autor afirma que a maioria das organizações vai na direção errada em relação aos sistemas de incentivo, já que “a maior fonte de motivação — praticamente inexplorada pelas empresas — é o sentimento de contribuição e de servir os outros. Fazer as pessoas se concentrarem na contribuição de seu trabalho para a vida das outras pessoas tem o potencial de torná-las muito mais produtivas do que fazê-las pensar apenas em si próprias”.³¹

LINGUAGEM CARREGADA DE EUFEMISMOS OU ANALOGIAS COM GUERRA OU JOGO

Você não percebe que o objetivo da nova linguagem
é estreitar a amplitude de pensamento?

GEORGE ORWELL (1903-1950)³²

O terceiro elemento associado ao contexto organizacional que pode induzir a atitudes antiéticas é o menos observado de todos: a linguagem que permeia a organização.

A linguagem que utilizamos não apenas revela, como também influencia nossa visão de mundo e a forma como nos comportamos. Essa é uma das principais conclusões a que as ciências cognitivas chegaram nos últimos anos.

O poder da linguagem sobre nossas decisões foi demonstrado em um experimento no qual pesquisadores acompanharam as reações de dois grupos.³³ Um grupo foi informado de que participaria do “jogo de Wall Street”. Ao outro grupo, foi dito que o exercício seria o “jogo da Comunidade”. As duas atividades eram idênticas: envolviam uma situação na qual as pessoas podiam optar por colaborar ou não entre si. Os resultados observados nos dois grupos, no entanto, foram muito diferentes. Enquanto 2/3 dos selecionados para o “jogo de Wall Street” adotaram posturas competitivas e egoístas, mais da metade dos participantes do “jogo da Comunidade” escolheu a cooperação.³⁴ Transportado para o ambiente empresarial, esse resultado mostra como a linguagem dos líderes tende a moldar os valores culturais de suas organizações e, consequentemente, a influenciar as atitudes das pessoas. Três tipos de linguagem são particularmente perigosos do ponto de vista ético.

O primeiro é o uso frequente de eufemismos. No famoso episódio da Siemens da década passada, o suborno era chamado de “custos de negócio”, enquanto os intermediários que repassavam o dinheiro a agentes públicos eram denominados “consultores de negócios”.³⁵ A Enron se referia a milhões de dólares pagos em propina na Índia como “um fundo para educar os indianos”.³⁶ Na Operação Lava Jato, o suborno se transformou em termos como o carinhoso “pixuleco”, o apetitoso “acarajé” ou o essencial “oxigênio”, enquanto a Odebrecht criou um departamento para a gestão das propinas chamado de “Setor de Operações Estruturadas”.³⁷

Em outros casos, práticas fraudulentas são chamadas de “contabilidade criativa” ou “engenharia financeira”; a demissão de pessoas para a melhora do resultado financeiro significa “tornar a organização enxuta” ou “downsizing”; a poluição do meio ambiente é denominada “lançar externalidades”, e assim por diante.

Ao amenizar a sensação de que coisas erradas estão sendo feitas, os eufemismos tendem a normalizar e a legitimar comportamentos antiéticos. Eles enviam um sinal subliminar poderoso para os membros da organização, algo como: “na medida em que você conseguir disfarçar suas atitudes antiéticas, nós as aceitaremos e, implicitamente, as encorajaremos”.

As outras formas de linguagem perigosas são a utilização frequente de metáforas de guerra ou de jogos. Ambas criam perspectivas estreitas da realidade, impedindo as pessoas de notar as implicações éticas de suas ações, fomentando, dessa forma, a cegueira ética.

O caso do Lehman Brothers ilustra esse risco.³⁸ O banco adotava um linguajar de guerra carregado de testosterona. Os executivos diziam que o comando cabia a um “pelotão de oficiais”, que os operadores eram despachados diariamente para a “linha de frente da zona de guerra” e que gastavam a maior parte do tempo “em combate”, disparando seus “canhões financeiros”. O jargão bélico carrega o ambiente com estresse, pressão e medo. Do ponto de vista ético, ele é perigoso por transmitir uma mensagem tácita de que as regras dos “tempos de paz” já não valem mais e que a empresa está em uma situação extrema em que tudo é válido para sobreviver. Todos aqueles que estão fora da empresa passam a ser vistos como inimigos, e os que estão dentro começam a acreditar não apenas que podem fazer qualquer coisa para “vencer”, mas que esse é inclusive seu dever em uma situação de “matar ou morrer”.

As metáforas de jogos também eram frequentes no Lehman Brothers. Os operadores do banco gostavam de dizer que atuavam no “jogo das hipotecas”, que o mercado funcionava como um “grande cassino” e que era necessário ter “instinto de jogador”. Ao equiparar o meio em que viviam a um jogo, eles se desconectavam da realidade e criavam a ilusão de atuar em um universo artificial onde não havia nada a perder. Isto é, agiam como se estivessem dentro de um videogame e não pudessem prejudicar seriamente pessoas de carne e osso, como os aposentados dos fundos de pensão que estavam entre seus principais clientes.³⁹

Abusar de eufemismos ou metáforas de guerra ou jogo, portanto, não é bom sinal. Para os líderes, a mensagem é clara: se a organização muda a forma como

as pessoas se comunicam, ela também muda a maneira como seus membros pensam e trabalham. Isso vale não apenas para o mal, como nos casos apresentados, mas potencialmente também para seu próprio bem.

6. A PRESSÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL NO QUAL ESTAMOS INSERIDOS

“O universo social não possui “leis naturais”. Os pressupostos que eram válidos ontem podem se tornar inválidos e, na verdade, totalmente equivocados em pouco tempo”.

PETER DRUCKER (1909–2005)¹

A terceira camada de pressões que podem afetar nosso comportamento ético é representada pelo contexto institucional ou macroambiente no qual as pessoas e empresas estão inseridas. Antes de abordarmos os principais aspectos relacionados a esse contexto, é importante esclarecermos o que se entende por “ambiente institucional”.

As instituições correspondem às “regras do jogo” que permeiam nossas relações sociais, políticas e econômicas.² Isto é, àquilo que damos como certo em nossas vidas e que é normal para uma determinada sociedade.

As instituições podem ser formais ou informais. Exemplos do primeiro grupo são as regras codificadas que devem reger nossos relacionamentos, como a Constituição e as leis. O segundo grupo, por sua vez, corresponde às tradições e normas sociais, incluindo a maneira como as regras são interpretadas e seguidas pelas pessoas.

Compreender as instituições em que estamos inseridos é importante porque elas são o pano de fundo para a forma como vemos o mundo, inclusive para nossa percepção do que constitui um comportamento apropriado ou inadequado.³ Como exemplo, se um determinado ambiente institucional for muito permissivo em relação à violação das regras, então isso contribuirá para normalizar comportamentos antiéticos.

Existem três fatores principais ligados ao ambiente institucional que tendem a afetar o comportamento ético no mundo corporativo:

1. A cultura do país onde a empresa e os indivíduos estão inseridos;
2. Os dogmas da educação executiva que moldam a visão de mundo dos executivos; e
3. O comportamento dos pares do setor.

CULTURA DO PAÍS

A cultura do país onde a pessoa é formada afeta sua percepção de moralidade, o que, por sua vez, tende a afetar seu comportamento ético. É bastante intuitivo acreditar, por exemplo, que uma mesma empresa com unidades na Colômbia, França e Japão tenderá a apresentar níveis diferentes de conformidade de seus colaboradores em relação às normas estabelecidas.

Existem evidências científicas nesse sentido. Em particular, esses estudos mostram que pessoas formadas em ambientes mais coniventes com a corrupção tendem a descumprir normas com maior frequência.⁴ Um dos trabalhos mais interessantes nessa área foi realizado pelos pesquisadores Raymond Fisman e Edward Miguel.⁵ Eles analisaram as multas por estacionamento proibido cometidas por 1.700 diplomatas da ONU de 149 países entre 1997 e 2002. Durante esse período, essas autoridades sabiam de antemão que, por gozar de imunidade diplomática, todas as penalidades seriam perdoadas. Muitos parecem ter se aproveitado dessa isenção, já que os diplomatas receberam um total de 150.000 multas durante os cinco anos analisados!

O resultado central do estudo foi muito intuitivo: os diplomatas de países mais corruptos receberam muito mais multas do que aqueles oriundos de países menos corruptos.⁶ No topo da lista, ficaram Kuwait, Egito, Chade e Sudão. Para se ter ideia, cada diplomata do Kuwait recebeu em média 246 multas de trânsito, provavelmente mais do que uma por dia de trabalho!

E o Brasil? Entre os 146 países analisados, o Brasil ficou em 29º lugar, rodeado de países como Bangladesh, Serra Leoa, Cazaquistão e Argélia. Esse resultado colocou nosso país no primeiro quartil entre aqueles com maior número de violações. Isso mostra como nosso ambiente institucional — embora em clara evolução, como mostrado pela grande indignação popular com os inúmeros escândalos de corrupção recentes — ainda gera uma cultura muito permissiva em relação ao descumprimento das regras. Nesse sentido, a utilização recorrente de termos como o “jeitinho” (uma forma aparentemente inocente de violar regras para solucionar uma questão) ou a “gambiarra” (o equivalente do “jeitinho” para o mundo material) é um indicador do ainda elevado grau de tolerância de nossa cultura em relação a práticas antiéticas.⁷

A título de comparação, vale a pena citar o outro extremo da pesquisa, isto é, os países que apresentaram menor número de violações. Nele, ficaram países como Japão, Noruega, Suécia e Canadá, cujos diplomatas não receberam nenhuma multa sequer durante os cinco anos analisados. No caso do Japão, por exemplo, o país teve 47 diplomatas a serviço na ONU durante o período. Nenhum deles levou qualquer multa durante os cinco anos da pesquisa, mesmo sabendo de antemão que suas infrações de trânsito seriam perdoadas!⁸

Outro estudo com resultados similares foi publicado em 2015.⁹ Em parceria com a receita federal norte-americana (o International Revenue Service), três pesquisadores analisaram declarações de imposto de renda de milhares de empresas durante 15 anos. Ao final, concluíram que as companhias controladas por acionistas oriundos de países mais corruptos possuíam uma chance bem maior de cometerem crimes de evasão fiscal.¹⁰ Os autores analisaram também o comportamento das empresas sediadas nos Estados Unidos após a implementação de diversas medidas na década de 2000 destinadas a diminuir a evasão fiscal no país. De forma notável, eles observaram que os esforços das autoridades norte-americanas tiveram um impacto bem mais limitado no comportamento tributário das empresas controladas por indivíduos de países mais corruptos do que nas demais. Segundo os autores, esses resultados constituem um verdadeiro desafio aos reguladores, já que mostram que as empresas sujeitas a normas culturais mais permissivas com a corrupção tendem a responder menos a um aumento do “enforcement” das regras.

A ideia de que pessoas oriundas de ambientes mais corruptos tendem a ser mais propensas a atitudes antiéticas também tem sido corroborada por experimentos conduzidos em múltiplos países. Um desses trabalhos foi conduzido pelas pesquisadoras Abigail Barr e Danila Serra.¹¹ Após realizarem experimentos com 195 estudantes de diferentes países, elas observaram uma forte correlação

positiva entre o nível de corrupção do país de origem dos participantes (medida pelo indicador da Transparency International) e sua tendência a oferecer e a aceitar propinas. Para as autoras, a persistência da corrupção pode ser interpretada como resultado de uma lógica institucional — mais presente em alguns países do que em outros — que reforça certos padrões de comportamento tidos como esperados e normais.

Em 2016, um trabalho publicado na revista *Nature* reforçou esse resultado. Nessa pesquisa, Simon Gächter e Jonathan F. Schulz pediram para 2.568 jovens de 23 países participarem de um jogo muito simples. Eles deveriam jogar um dado duas vezes e reportar apenas o resultado da primeira jogada. Se reportassem ter tirado um, ganhavam um dólar; dois, ganhavam dois dólares, e assim sucessivamente, até cinco. Entretanto, caso reportassem ter tirado seis, não ganhavam coisa alguma. Os pesquisadores não conseguiam ver os resultados dos lançamentos e pagavam o valor reportado sem questionar. Se todos fossem honestos, então o pagamento médio deveria ser de 2,5 dólares. Se todos fossem desonestos, então o prêmio deveria ser de 5 dólares. Ao final, eles observaram que os participantes que viviam em sociedades mais corruptas tinham uma chance bem maior de manipular as regras do jogo a fim de maximizar seu ganho pessoal. Como exemplo, as pessoas de países com alto nível de corrupção demandaram um pagamento médio de 3,53, estatisticamente bem acima dos 3,17 pagos em média para os participantes dos demais países. Para um dos autores do estudo, os resultados mostram que “fraude e corrupção sendo elementos presentes no ambiente social o tempo todo acabam por moldar a psicologia das pessoas. Como resultado, elas passam a dizer para si mesmas algo como: ‘está tudo ok! Todo mundo faz isso aqui!’”.¹²

DOGMAS DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA

“Uma disciplina social como “management” lida com o comportamento das pessoas e das instituições humanas. Os praticantes do mercado tenderão, portanto, a agir e a se comportar da forma que os pressupostos da disciplina lhes ensinarem”.

PETER DRUCKER (1909–2005)¹³

As instituições criam sistemas de crenças que levam pessoas e empresas a seguirem um conjunto estabelecido de práticas e interpretações. Um sistema de convicções muito forte, entretanto, possui um aspecto sombrio: ele constrói dogmas ou ideologias inquestionáveis, muitas vezes criando um ambiente sem espaço para críticas ou visões alternativas.

No ambiente empresarial, diversas doutrinas veiculadas atualmente pela grande maioria das escolas de negócio constituem verdadeiros dogmas. Entre elas se destacam as ideias de que: o mercado é eficiente (“os preços de mercado estão sempre certos!”); as pessoas devem agir de forma autointeressada (“a mão invisível do mercado transforma o nosso egoísmo em uma coisa boa para todos!”); as operações de fusões e aquisições são positivas para a sociedade (“elas aumentam a eficiência das empresas e, com isso, geram um melhor resultado para todos!”); e o mercado sempre consegue se autorregular (“quanto menos regulação estatal e menor o tamanho do governo, melhor para a sociedade!”).

No campo da ética empresarial, duas ideologias amplamente difundidas pela educação executiva tendem a fomentar a cegueira ética por induzirem os executivos a um comportamento amoral: a maximização do valor para o acionista (o chamado “shareholder value”) e o conceito do “homo economicus”.

O primeiro dogma parte da premissa de que a empresa é um mero ativo financeiro (uma “máquina de fazer dinheiro”) de propriedade dos acionistas e que, como resultado, a missão central de qualquer executivo é tomar decisões a fim de maximizar a riqueza dela. O segundo se baseia na ideia de que os seres humanos agem sempre racionalmente no intuito de maximizar sua utilidade pessoal. Isto é, que seu único objetivo em qualquer ambiente ou interação social é o de obter o maior ganho financeiro possível para si.

Começamos pela criação de valor para o acionista. Apesar de ser a ideologia mais poderosa atualmente no mundo empresarial, a abordagem do “shareholder value” é relativamente recente. Essa ideia se desenvolveu nos anos 1970 a partir de textos de economistas da chamada Escola de Chicago, com destaque para Milton Friedman e Michael Jensen. Friedman, por exemplo, ficou famoso ao escrever que “O dever moral do administrador é maximizar os lucros”.¹⁴

Como resultado dessa abordagem, amplamente difundida no mercado após a ascensão de Jack Welch ao comando da GE em 1981, uma empresa bem governada passou a ser vista como aquela cujos interesses de executivos e acionistas são alinhados a fim de maximizar seu valor de mercado. Consequen-

temente, um “bom executivo” passou a ser visto como aquele que gera o maior resultado financeiro possível para os acionistas.

Na prática, entretanto, a persecução irrefletida dessa ideologia possui sérias limitações. Uma literatura crescente, baseada em dados reais, mostra que a obsessão em maximizar o resultado para os acionistas tem gerado uma série de efeitos colaterais negativos para a sociedade e para as próprias empresas, incluindo o(a):¹⁵

- Foco no curto prazo com a geração de passivos a serem arcados pela sociedade no futuro;
- Foco na gestão das expectativas de mercado como forma de maximizar a remuneração dos executivos;
- Menor compromisso de longo prazo com os demais “stakeholders” da organização;
- Menor nível de investimentos e de criação de empregos como consequência da “financeirização”¹⁶ das empresas;
- Deterioração do desempenho de longo prazo das próprias companhias; e
- Geração periódica de crises sistêmicas no mercado.

No Brasil, o caso do rompimento da barragem da mineradora Samarco constitui um exemplo trágico dos efeitos colaterais da busca desenfreada pela maximização do retorno para os acionistas.¹⁷ A companhia, uma “joint-venture” da brasileira Vale com a anglo-australiana BHP Billiton, construiu uma barragem denominada Fundão em 2008. Logo após sua inauguração, a obra começou a apresentar falhas que levaram a Samarco a paralisar seu funcionamento por cerca de um ano a partir de abril de 2009. Segundo a investigação do Ministério Público Federal, o Conselho de Administração da companhia optou por uma série de “remendos” e “tampões” estruturais em vez de adotar uma solução definitiva, que exigiria mais investimentos e a paralisação das atividades por um tempo maior. Esses problemas estruturais nunca foram corrigidos plenamente, o que teria agravado as falhas que levariam ao rompimento da barragem anos depois.¹⁸

Em 2013 foi constituído um grupo independente, denominado IRTB¹⁹, composto por consultores de renome, para avaliar as barragens, o qual constatou que a barragem de Fundão apresentava claros sinais de que sua drenagem interna já se mostrava insuficiente. Todavia, segundo o Ministério Público,

“quando do rompimento, quase dois anos após as recomendações, nem mesmo o reforço da drenagem de obreiras estava concluído. E, enquanto isso, a operação da empresa seguia normalmente, assim como os alteamentos da barragem para receber mais lama”.

A Samarco continuou então a recorrer a diversos “esparadrapos estruturais”, ao mesmo tempo em que procurava maximizar sua produção. Como exemplo, no mesmo ano, o Conselho orientou a Diretoria Executiva a “aumentar suas vendas para tirar vantagens das atuais condições favoráveis do mercado” bem como a “buscar o máximo de eficiência nos gargalos de produção”.²⁰

Em abril de 2014, o Conselho solicitou à gestão que não aumentasse os custos enquanto aumentava o volume de produção. Nessa mesma reunião, em que não houve qualquer registro relativo às preocupações levantadas anteriormente pelo IRTB, o órgão aprovou o pagamento de R\$2 bilhões em dividendos aos acionistas. Nas palavras do Ministério Público que analisou o caso a fundo, “produção, lucro, dividendos, dinheiro era mais importante e urgente”.²¹

Em agosto de 2014, a equipe de engenharia da Samarco constatou a olho nu diversas trincas na barragem. Um consultor contratado apurou que essas trincas caracterizavam sinais graves de um processo de pré-ruptura, o que o levou a elaborar diversas recomendações. No mês de novembro, o IRTB reforçou as preocupações, solicitando que a Samarco priorizasse a solução apresentada. No entanto, a companhia contrariou as recomendações dos consultores, optando por continuar a elevar o volume de rejeitos e a estender o prazo de conclusão das obras.²² Em julho de 2015, apenas quatro meses antes do colapso da barragem, os próprios funcionários da Samarco detectaram várias anomalias relativas à sua estabilidade, incluindo a chamada “surgência” (saída de água) na sua parte inferior.²³

Em novembro de 2015, ocorreu enfim o rompimento da barragem de Fundão. O tsunami de 40 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro e sílica soterrou a cidade de Bento Gonçalves. Dezenove pessoas morreram e 256 ficaram feridas. Houve enorme mortandade de animais domésticos e silvestres (incluindo espécies ameaçadas de extinção). Lagoas e importantes rios, como o histórico Rio Doce, foram contaminados, e ao menos 240 hectares de mata atlântica, degradados.²⁴

Recursos não faltaram à Samarco para evitar essa tragédia. Em 2014, por exemplo, a companhia atingira o melhor resultado de sua história, com um faturamento bruto de R\$7,6 bilhões (aumento de 5% em relação a 2013) e lucro líquido de R\$2,8 bilhões. Apesar do enorme resultado positivo, a gestão con-

tinuava a anunciar em seus relatórios a aplicação de uma política de “redução de custos de produção”, de “esforço na eficiência do processo” e de incremento dos “ganhos de produtividade”.²⁵

Essa visão levou a empresa a cortar o orçamento de áreas-chave para a segurança, incluindo a gestão de barragens. Segundo o Ministério Público, as despesas com a segurança das barragens foram reduzidas em 41% em valores reais entre 2012 e 2015, período no qual a produção da companhia aumentou substancialmente e os problemas com Fundão apenas se agravaram.²⁶ Adicionalmente, as investigações mostraram ainda que uma usina da Vale lançava efluentes clandestinamente na barragem do Fundão desde sua inauguração. Segundo os investigadores, a lama da Vale teve grande influência na elevação do nível do reservatório, respondendo por cerca de 27% de todo o volume depositado na Barragem do Fundão entre 2008 e 2015.²⁷

A análise completa do episódio da Samarco levou o Ministério Público a concluir categoricamente que “a busca desmedida pelo aumento da produção, concretizada em sucessivos projetos de ampliação das plantas aliada à velocidade com que pretenderam implementar os projetos, ainda que plenamente sabedores de que o sistema de disposição de rejeitos de Fundão não suportaria o tão almejado aumento na produção, fez com que assumissem o risco do rompimento da barragem, sendo certo que todos sabiam das consequências de jussante, as mortes inclusive...”. Em suma, “os denunciados optaram por uma política empresarial de priorização de resultados econômicos em detrimento de práticas de segurança para o meio ambiente e para as pessoas potencialmente afetadas, assumindo todos os riscos da causação das mortes”.²⁸

Além do trágico episódio da Samarco, a própria GE, empresa símbolo do movimento do “shareholder value”, também serve como um exemplo das consequências negativas de longo prazo decorrentes do foco excessivo em maximizar a riqueza dos acionistas.²⁹

A companhia sofreu uma reestruturação completa quando o icônico CEO Jack Welch assumiu seu comando em 1981. Dedicado a agradar o mercado a fim de maximizar o preço das ações, ele implementou todo o receituário prescrito pela abordagem do “shareholder value”: demissões em massa, fechamento ou venda de unidades menos rentáveis, alcance sistemático da meta trimestral de lucro por ação esperada pelos analistas, adoção de planos de opções de ações e de sistemas de avaliação de desempenho do tipo “o vencedor leva tudo”, etc.

A GE também passou por um processo de “financeirização”, no qual tornou-se cada vez mais dependente dos resultados de sua unidade financeira, a GE Capital. A mudança teve caráter oportunista: o próprio Welch reconheceu que a GE se voltou para o mundo das finanças apenas porque parecia ser um jeito fácil de ganhar dinheiro.³⁰ A companhia captava a um custo baixíssimo devido ao seu rating AAA, o que permitiu que se alavancasse cada vez mais.

Ao fim do reinado de duas décadas de Welch, o resultado não poderia parecer melhor. A capitalização de mercado saltou de US\$14 bilhões para US\$470 bilhões em 2000, o que fez da GE a companhia mais valiosa do mundo à época. Na ocasião, a GE Capital gerava 41% de seus lucros. O impacto desse modelo de negócios, entretanto, só começou a ficar claro anos depois.

Na véspera da crise de 2008, a GE Capital tinha ativos de meio trilhão de dólares. Com a recessão, sua fragilidade ficou clara. Sem conseguir rolar a enorme dívida de curto prazo, entrou em colapso a ponto de precisar receber ajuda do governo. Desde então, a época de lucros fáceis se foi e a GE Capital tornou-se um fardo.

Em abril de 2015, em uma decisão considerada “um marco do capitalismo americano”, Jeffrey Immelt, sucessor de Welch, anunciou que a empresa se livraria de seu braço financeiro até 2018. De acordo com a revista *The Economist*, “Immelt finalmente deixou sua marca na GE, e de uma maneira prejudicial à reputação de Welch. Sua tarefa central é desmontar a casa que o antecessor construiu”.³¹

O retorno para o acionista de longo prazo da GE tem sido decepcionante. Seu valor de mercado é de cerca de US\$270 bilhões, 40% menor do que 17 anos atrás. A companhia também perdeu o histórico rating AAA. De 1981 a 2017, suas ações cresceram a uma taxa similar ao índice S&P 500. Entretanto, como a GE é uma companhia bem mais arriscada do que a média do mercado, um retorno “justo” para seus acionistas deveria ter sido bem maior.

As consequências negativas das mudanças estruturais de Welch para o acionista da GE podem ser bem mais sérias do que retornos acionários insatisfatórios. A identidade corporativa da companhia sofreu muito após passar por um período de compras e vendas frenéticas de US\$100 bilhões na década de 2000, quando a empresa continuou a ser tratada como uma carteira de ativos financeiros de curto prazo. As áreas tradicionais parecem ter perdido a capacidade de inovar que outrora caracterizava a empresa. O atual ceticismo do mercado foi resumido pela revista *The Economist* em abril de 2015: “Ao anunciar o fe-

chamento do braço financeiro da GE, Immelt venceu apenas metade da batalha para salvar a companhia”.³²

Antes vista como o modelo de sucesso a ser seguido, a GE deixa lições importantes para as empresas obcecadas em maximizar o retorno para o acionista a qualquer custo. Mais cedo ou mais tarde, o impacto de uma visão estreita será sentido pelos próprios sócios.³³

Apesar de seus evidentes problemas, a ideia de que a principal responsabilidade dos executivos é maximizar o “valor para o acionista” continua a ser ensinada como doutrina a ser perseguida pela maioria das escolas de negócio em todo o mundo. A ideologia ainda é defendida fervorosamente por muitos executivos questionados por seu comportamento ético. Um exemplo vem do Goldman Sachs, banco de investimento objeto de diversos processos judiciais devido a problemas de conduta. Logo após a erupção da crise financeira de 2008, seu CEO Lloyd Blankfein veio a público defender a abordagem do banco, chegando inclusive a afirmar que eles estavam apenas “fazendo o trabalho de Deus”.³⁴

A segunda doutrina amplamente difundida atualmente e perigosa do ponto de vista ético é a ideia de que as pessoas se comportam (ou devem se comportar) como “homo economicus”. A “agency theory”,³⁵ uma das principais teorias sobre governança corporativa, por exemplo, parte da premissa de que as pessoas:

- Sempre tomam decisões racionalmente perfeitas;
- Pensam apenas em maximizar seu ganho individual; e
- Estão sempre interessadas em burlar as regras, caso o benefício esperado de suas atitudes desonestas se mostre maior do que a penalidade potencial multiplicada pela probabilidade de serem punidas.

A adoção generalizada da perspectiva do homo economicus cria diversos problemas do ponto de vista ético. Para começar, ela trata diversos comportamentos imorais no ambiente empresarial como algo aceitável, desde que a pessoa esteja agindo “racionalmente a fim de maximizar seu interesse pessoal”.

Além disso, como uma verdadeira profecia autorrealizável, a disseminação desse conceito nas escolas de negócio faz com que muitas pessoas comecem a se comportar dessa forma, já que passam a ver esse comportamento como algo “esperado” ou mesmo “correto” sob a ótica da racionalidade.

Tomemos o exemplo dos estudantes de economia. Diversas pesquisas científicas mostram que esses jovens tendem a ser menos cooperativos e mais egoístas em experimentos.³⁶ Embora existam evidências de que parte desse resultado decorra de um “efeito de seleção” do curso (que tende a atrair pessoas menos “pró-sociais”, segundo os estudiosos da área), isso não significa necessariamente que os estudantes de economia são seres humanos com uma moralidade intrinsecamente pior do que os demais. Na verdade, esses trabalhos também demonstram que ocorre um forte “efeito doutrinação” sobre os estudantes, que são ensinados durante o curso a considerar o comportamento do *homo economicus* como um modelo ideal a ser imitado (é comum, por exemplo, esses estudantes fazerem exames ao longo do curso na qual a resposta “correta” é aquela que maximiza seu resultado pessoal).

O maior problema do conceito do “*homo economicus*”, contudo, é que essa é uma ideia simplesmente equivocada sobre a natureza humana. As evidências científicas mostram que durante nossa evolução ao longo de dezenas de milhares de anos desenvolvemos uma moralidade que nos permitiu viver e trabalhar em grupos altamente coesos. Isso só ocorreu porque a melhor estratégia de sobrevivência para nossos ancestrais era suprimir o egoísmo e o autointeresse que seriam bons para o indivíduo, porém ruins para o grupo.³⁷ As sociedades e os mercados, portanto, sempre dependeram fundamentalmente de confiança, colaboração e moralidade para funcionarem em sua plenitude.

Não por acaso, centenas de experimentos realizados nas últimas décadas com seres humanos em situações reais têm demonstrado que, na maioria das vezes, as pessoas tendem a agir cooperativamente e visando ao melhor resultado coletivo.³⁸ Além das inúmeras evidências de que a maioria das pessoas prefere partilhar seus ganhos, estudos no campo da neurociência mostram que as pessoas inclusive sentem prazer ao fazer isso.³⁹

Logo, a ideia de que nos comportamos como “*homo economicus*” pode ser útil para facilitar a construção dos modelos teóricos de economistas ortodoxos, porém é limitada e frequentemente incorreta quando confrontada com a realidade. Na verdade, a busca incessante e exclusiva pelo melhor resultado individual, algo preconizado por esse dogma, tende a ser mais uma exceção patológica do que uma regra de nosso comportamento.

No que tange à ética comportamental, diversos trabalhos demonstram que as pessoas podem ter um comportamento mais orientado para o resultado coletivo caso seja criado um contexto social adequado.⁴⁰ Tudo depende de termos nossa consciência “ativada”. Segundo diversos experimentos, existem três fa-

tores principais que ativam a consciência das pessoas, induzindo-as a um comportamento mais cooperativo e altruísta:⁴¹

1. As instruções e os exemplos das lideranças;
2. A reciprocidade, isto é, a expectativa de como os outros agiriam nas mesmas circunstâncias; e
3. A empatia, isto é, a capacidade de sentir ou compreender o que os outros estão passando e de responder apropriadamente a esses sentimentos.

Existe, portanto, uma relação muito clara entre os modelos mentais que os executivos aprendem nas escolas de negócios e as decisões que vêm a tomar depois como administradores.⁴²

Ensinar aos executivos que seu papel é maximizar a riqueza dos acionistas os induz a enquadrar suas decisões com base exclusivamente no custo e benefício econômico, o que os leva a deixar de lado considerações de ordem ética. De forma similar, doutriná-los de que somos meros “homo economicus” os leva a tomar decisões pensando apenas em si próprios, deixando de lado o interesse coletivo de suas organizações e da sociedade.

Em suma, para melhorar a ética nas empresas para valer, é fundamental repensarmos seriamente o que é transmitido para os estudantes e executivos nas escolas de negócios e em outros centros de educação executiva.

O COMPORTAMENTO DOS PARES DO SETOR

O terceiro fator que tende a afetar o julgamento ético dos executivos são as práticas correntes no mundo dos negócios, particularmente em seu setor de atuação.

As empresas tendem a seguir as normas formais e informais adotadas por seus pares, em um fenômeno conhecido como isomorfismo. É muito comum, por exemplo, executivos justificarem seu comportamento com base no argumento de que “no meu setor é assim”.

O isomorfismo entre as empresas decorre de fatores como: coerção (todas sujeitas à elaboração dos mesmos relatórios, adoção das mesmas estruturas organizacionais, etc.); mimetismo (tendência a copiar os outros, principalmente os casos de sucesso); e aspecto normativo (executivos sujeitos às mesmas

ideologias, mobilidade de profissionais dentro do setor, compartilhamento de valores e práticas de negócio, etc.).

A tendência a replicar o comportamento dos pares — incluindo as práticas antiéticas — ficou evidente em nosso país com a Operação Lava Jato. Mais de 20 construtoras participaram desse gigantesco esquema criminoso, incluindo as cinco maiores empreiteiras do país.⁴³ Várias delas inclusive se cartelizaram em um “clube” com o objetivo de substituir uma concorrência real por uma concorrência de fachada. De acordo com o Ministério Público Federal, os preços oferecidos nas licitações eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado e em prejuízo dos cofres da Petrobras (o cartel possuía até um regulamento que simulava regras de um campeonato de futebol para definir como as obras seriam distribuídas!).⁴⁴

Esse episódio mostra que muitas vezes é necessário “higienizar a despesa”, indo além da discussão entre as “maças podres” (indivíduos racionais mal-intencionados) e o “barril podre” (organizações cujo funcionamento encoraja as pessoas a pensar e a agir de forma antiética).

O IMPACTO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL: RESUMO

As instituições às quais estamos inseridos influenciam de forma decisiva nossas crenças e nossas atitudes. Logo, é preciso ter cuidado para não nos sujeitarmos a ideologias rígidas, vistas como a “verdade” única e absoluta.

Ideologias empresariais como a criação de “valor para o acionista” tendem a promover o resultado financeiro como virtude e como uma responsabilidade moral do administrador. Aceitar sem questionamento o conceito do “homo economicus” também tem contribuído para um comportamento cada vez mais amoral das pessoas e organizações. Ademais, agir como os pares de nosso setor também pode parecer a única forma de atuar.

Os escândalos empresariais recentes, em suma, devem ser entendidos como resultado de interpretações exageradas das atuais regras do jogo do mundo em que vivemos.⁴⁵ Na verdade, é fácil constatar que os problemas corporativos que estamos vivenciando estão plenamente alinhados ao nosso atual contexto institucional.

7. O FATOR TEMPO E A MUDANÇA GRADUAL EM NOSSOS PADRÕES ÉTICOS

O menor desvio inicial da verdade é
mais tarde multiplicado mil vezes.

ARISTÓTELES (384AC–322AC)¹

Nos capítulos anteriores, vimos como as pressões do contexto podem afetar nossa percepção de mundo e, com isso, prejudicar nosso julgamento ético. Ainda falta, todavia, um componente central para compreendermos o quebra-cabeças que pode levar à cegueira ética. Esse elemento é o tempo.

O tempo é um fator-chave, porém pouco observado, que pode induzir a decisões antiéticas e mesmo ilegais nas organizações. Ele pode afetar nossa conduta de três maneiras:

1. O tempo como elemento de pressão que leva a decisões irrefletidas: a falta de tempo nos pressiona a decidir rapidamente, muitas vezes sem compreendermos plenamente as implicações éticas de nossas ações.
2. O tempo como elemento que solidifica as rotinas organizacionais: o tempo contribui para sedimentar certas práticas nas organizações que se tornam cada vez mais difíceis de mudar, principalmente no caso das empresas consideradas bem-sucedidas.

3. O tempo que leva a mudanças graduais e imperceptíveis: o tempo muda as pessoas e as organizações lenta e continuamente, criando um “novo normal” que pode levar à corrupção e a outros comportamentos antiéticos.

O TEMPO COMO ELEMENTO DE PRESSÃO QUE LEVA A DECISÕES IRREFLETIDAS

Adotar uma conduta ética é resultado tanto da reflexão sobre as consequências de nossos atos quanto da capacidade de controlarmos nosso impulso de agir de forma autointeressada. Quanto menos tempo temos para decidir, maior é a chance de tomarmos decisões “no automático”, o que naturalmente aumenta a probabilidade de agirmos antieticamente. Utilizando os conceitos do processo decisório descritos no Capítulo 2, o ritmo intenso da vida corporativa à qual estamos submetidos restringe nossos recursos cognitivos. Isso nos leva, por sua vez, a utilizarmos estratégias decisórias mais simples ilustradas metaforicamente pelo “elefante” ou “Sistema 1”.

Um estudo clássico mostra de forma surpreendente como o tempo, ao atuar como elemento de pressão, pode levar a decisões irrefletidas.² Nesse experimento, dois pesquisadores reuniram um grupo de seminaristas (alunos que estavam sendo preparados para assumir ministérios na igreja) e os informaram que deveriam dar uma palestra sobre a parábola bíblica do bom samaritano em outro prédio, localizado a cerca de 100m de distância. Como é notório, essa parábola retrata uma situação na qual um samaritano era o único a ajudar uma pessoa em necessidade.

No caminho, um homem deitado (um ator) simulava passar mal. Para metade dos seminaristas, o chamado “grupo de controle”, não havia pressão de tempo. Isto é, ao final de uma hora (tempo concedido para se prepararem para a palestra), os pesquisadores solicitavam que as pessoas se deslocassem para o prédio adjacente como planejado. Nesse grupo, todos pararam para ajudar o indivíduo.

Para a outra metade dos participantes, foco do experimento, os pesquisadores incluíram a pressão do tempo. Após cerca de apenas 30 minutos, eles informavam que os planos haviam mudado e que as pessoas deveriam ir imediatamente realizar a palestra, sob pena de perderem essa oportunidade. Nesse segundo grupo, apenas 10% dos seminaristas pararam para ajudar a pessoa caída no chão: 90% simplesmente ignoraram o pedido de ajuda (como curiosi-

dade, na pressa de seguir adiante, alguns até chegaram a tropeçar sobre a pessoa caída!). Esse experimento demonstra como a pressão do tempo pode nos levar a ignorar muitas coisas importantes, inclusive as consequências de nossas ações sobre terceiros.

Há ainda um outro aspecto importante sobre a pressão excessiva do tempo que deve ser destacado: ela pode nos levar ao esgotamento físico e mental, que, por sua vez, aumenta a chance de exibirmos comportamentos antiéticos.

Como a conduta ética depende em grande medida da capacidade de autocontrole dos nossos impulsos egoístas,³ diversos trabalhos mostram uma relação clara entre mentes sobrecarregadas e atitudes antiéticas. Um deles, com o sugestivo título de “Cansado demais para dizer a verdade”,⁴ separou 84 pessoas em dois grupos: um deles deveria escrever um pequeno texto com palavras que contivessem as letras A ou N (algo bastante simples e que não causa fadiga mental); o outro deveria escrever um texto com palavras que tivessem as letras Z ou X (algo muito difícil e que gera esgotamento mental). Na sequência, todos eram levados a uma sala onde deveriam resolver “matrizes de tarefas” similares às do quadro “a influência dos pares sobre nosso comportamento ético” do Capítulo 4.⁵ Ao final, os pesquisadores constataram que as pessoas submetidas inicialmente à fadiga mental fraudaram o teste em uma magnitude 65% superior ao grupo de controle. Após terem seus resultados confirmados por um segundo experimento, realizado com outras 78 pessoas, os autores concluíram que, “quando o autocontrole é enfraquecido pela exaustão de nossos recursos mentais, então a desonestidade pode facilmente prevalecer”.

Outro fator associado ao esgotamento mental que prejudica nossa capacidade ética é a falta de sono. Diversos estudos corroboram essa afirmação. Um deles analisou o efeito da privação de duas noites de sono sobre nossos julgamentos morais.⁶ Inicialmente, 26 participantes descansados (“com o sono em dia”) foram submetidos a uma série de 30 dilemas morais.⁷ Cada um continha uma solução proposta, para a qual deveriam indicar se a consideravam “adequada” ou “inadequada”. Um dos dilemas, por exemplo, dizia o seguinte: “Você é um médico com cinco pacientes. Todos estão prestes a morrer por falência de diferentes órgãos. Você tem um sexto paciente que está saudável. A única maneira de salvar os cinco é transplantar os órgãos de um jovem saudável (contra sua vontade) para os pacientes doentes. Se você fizer isso, uma pessoa morrerá, enquanto outras cinco viverão. Você considera adequado fazer o transplante dos órgãos para salvar seus cinco pacientes?”. Na sequência, os mesmos participantes foram submetidos a 53 horas contínuas de vigília. Ao final do período sem dormir, os pesquisadores solicitaram que os voluntários

respondessem aos mesmos dilemas morais apresentados inicialmente. Os resultados foram impressionantes. O número de soluções que os participantes consideraram “adequadas” para os dilemas apresentados praticamente dobrou!⁸ Isto é, as pessoas se tornaram muito mais propensas a aceitar cursos de ação moralmente questionáveis, como o exemplificado pela situação do médico acima. O efeito danoso da privação do sono foi corroborado por testes de ressonância magnética realizados pelos autores. Esse exame demonstrou uma substancial redução na atividade do córtex pré-frontal medial dos participantes, região associada à formação de nossos julgamentos morais.

Uma implicação central dos resultados desses trabalhos para o ambiente empresarial, portanto, é a de que as organizações que fomentam uma rotina desequilibrada em seus executivos e funcionários tendem a ser mais propensas a sofrerem problemas éticos.

Como exemplo, voltemos ao caso da ação do Ministério Público contra o banco Santander descrito no Capítulo 5, no qual a instituição foi acusada de adotar um modelo de gestão baseado no estresse e em metas irrealistas.⁹ Como parte dos autos do processo, os procuradores incluíram os resultados de uma pesquisa realizada junto a diversas agências do banco a fim de avaliar os impactos psicológicos desse modelo.¹⁰ Os resultados foram assustadores. Em uma das agências pesquisadas, por exemplo, 43% dos funcionários declararam que têm pensado em dar fim à sua vida; 86% afirmaram ter dificuldade de pensar claramente e de tomar decisões; 43% sentem-se inúteis em suas vidas; 100% sentem-se tristes e têm chorado mais do que de costume; 43% têm tremores nas mãos; 86% dormem mal; e 33% tomaram, nos últimos seis meses, remédios para ansiedade ou para dormir.

A comparação entre os resultados científicos dos estudos que avaliam os impactos éticos do esgotamento mental e a realidade altamente estressante vivenciada em muitas organizações (ilustrada pelo caso do Santander) mostra que, infelizmente, nosso ambiente empresarial possui atualmente uma combinação perfeita para a cegueira ética.

Isso ocorre porque o cansaço e o estresse dificultam a integração dos aspectos emotivos e cognitivos de uma decisão, algo fundamental em matérias que envolvem dilemas morais. Como resultado, quando estamos esgotados nossas decisões se tornam mais impulsivas ou focadas apenas nos aspectos técnicos.

É como se nosso “músculo moral” se cansasse, nos levando a sucumbir aos impulsos e às tentações nesses momentos de fraqueza.¹¹ Em outras palavras, devemos ter cuidado para não ficarmos estressados ou cansados demais para sermos honestos!

O TEMPO COMO ELEMENTO QUE SOLIDIFICA AS ROTINAS ORGANIZACIONAIS

O tempo também é um elemento que solidifica as rotinas organizacionais. Muitas práticas e decisões corporativas se tornam cada vez mais rotineiras e estáveis ao longo do tempo.

Há um lado positivo nisso. As rotinas são úteis para dar agilidade e facilitar a tomada de decisões, além de nos proporcionar um sentimento de estabilidade e identidade. Em suma, elas simplificam nossa vida.

As rotinas, contudo, possuem um lado perigoso. Elas tendem a reforçar nossa percepção de mundo, seja ela correta ou não. No mundo dos negócios, as empresas tendem a uma “arquitetura da simplicidade” que se manifesta por uma percepção cada vez mais homogênea e estreita da realidade por seus executivos. Com isso, as empresas passam a operar no “piloto automático”, por meio de processos que podem nos desconectar da reflexão e induzir à cegueira ética.

Logo, as rotinas e hábitos cultivados nas empresas podem se relacionar não apenas a bons procedimentos de gestão, mas muitas vezes também em relação a práticas de negócio antiéticas ou questionáveis. Por exemplo, em seu depoimento à justiça, Otávio Azevedo, ex-presidente da Andrade Gutierrez, afirmou que o pagamento de propina era visto como “algo natural” dentro da empresa, um mero “custo comercial inserido na composição do orçamento da obra”.¹²

A Camargo Corrêa, empresa envolvida em diversos escândalos de corrupção recentes, incluindo as operações “Castelo de Areia” e “Lava Jato” da Polícia Federal, constitui exemplo similar. A empresa foi fundada em 1939 por Sebastião Camargo, um construtor de pequenas obras e origem humilde, e pelo advogado Sylvio Corrêa.¹³ Corrêa era casado com a irmã do então jovem deputado Adhemar de Barros. Conhecido nos anais da história pelo slogan “rouba, mas faz”, Adhemar de Barros se tornou padrinho político de ambos. O político teve uma ascensão enorme nas décadas seguintes, tornando-se interventor federal de São Paulo, prefeito e governador de São Paulo por duas vezes. Concomitantemente, a Camargo Corrêa também prosperou por meio de contratos públicos, incluindo rodovias no Estado de São Paulo e diversas obras durante a construção de Brasília. Ao longo de sua história, portanto, a empresa desenvolveu uma rotina na qual a obtenção de contratos estava associada ao relacionamento íntimo com políticos.¹⁴

Um terceiro exemplo dos perigos das rotinas irrefletidas vem do departamento de “Operações Estruturadas” da Odebrecht, empresa que se tornou uma verdadeira “máquina de suborno” segundo o jornal *Financial Times*. A corrupção se tornou algo tão rotineiro que essa área possuía sua própria rede de computadores, com dados completos dos montantes a serem pagos, pessoas que receberiam os subornos e indivíduos encarregados de fazer os pagamentos. Era nesse sistema, por exemplo, que as secretárias da companhia, Maria Tavares e Ângela Ferreira, começavam seu dia de trabalho, baixando a planilha que continha os pagamentos de suborno para aquela semana.¹⁵ A folha incluía políticos, agentes públicos e doleiros não apenas do Brasil, mas também de outros países da América Latina e África. Segundo um dos ex-diretores da Odebrecht, esse setor movimentou cerca de US\$3,3 bilhões em pagamentos ilícitos entre 2006 e 2014, enquanto o responsável por pagamentos em dinheiro vivo afirmou que chegou a realizar pagamentos de R\$35 milhões em um único dia!¹⁶ A sofisticação chegou a tal ponto que a empresa montou um verdadeiro “one-stop shop” ao comprar um banco em Antígua onde os corruptos podiam abrir contas e receber o dinheiro diretamente.¹⁷

As rotinas são geradas como resultado da experiência e do resultado positivo de nossas decisões ao longo do tempo. Isso faz com que mudar as práticas estabelecidas seja ainda mais difícil quando a empresa foi considerada, ao menos por um período, como “de sucesso”. Nesse caso, os hábitos se desenvolveram ao longo de anos por meio de feedbacks positivos: quanto mais sucesso a empresa tinha, mais as pessoas acreditavam estar fazendo a coisa certa.¹⁸

O caso da Petrobras corrobora esse argumento. Apesar de sofrer um enorme loteamento político em seus cargos de gerência e alta gestão (principalmente após 2003), a companhia teve um período áureo do ponto de vista financeiro até 2008. Essa época, motivada pela euforia dos investidores internacionais com o Brasil e pelo aumento do preço do petróleo (de US\$28 para US\$97 no período), levou a Petrobras a uma capitalização de mercado de quase US\$300 bilhões em 2008, tornando-a a terceira companhia mais valiosa do planeta e permitindo que realizasse a maior operação de capitalização do mundo em 2010.

Todos esses números superlativos, incluindo seus crescentes e gigantescos investimentos e suas diversas aquisições, naturalmente reforçavam a visão de que os relacionamentos com empreiteiras e políticos eram práticas “naturais” ou simplesmente parte de um jogo que não podia ser alterado. O próprio diretor Paulo Roberto Costa, um dos principais envolvidos no escândalo, reforça a ideia de como as práticas antiéticas haviam se tornado rotina na cúpula da or-

ganização. Em entrevista antes de sua prisão para a jornalista Roberta Paduan, ele foi indagado se a Petrobras era de fato uma riquíssima fonte de financiamento de campanhas eleitorais por fechar milhares de contratos por ano. Costa então respondeu: “Mas isso sempre foi, é e continuará sendo na Petrobras”.¹⁹

Posteriormente, o juiz federal do caso Lava Jato, Sergio Moro, resumiu a situação, ao afirmar em uma de suas sentenças que “as propinas haviam se tornado ‘rotina’, sequer tendo os envolvidos exata compreensão do porquê se pagava ou do porquê se recebia... Quando a corrupção é sistêmica, as propinas passam a ser pagas como rotina e encaradas pelos participantes como a regra do jogo, algo natural e não anormal, o que reduz igualmente os custos morais do crime”.²⁰

A “cegueira pelo sucesso”, portanto, dificulta a mudança de práticas antigas e já solidificadas que foram úteis no passado. O risco se torna ainda maior quando a organização enfrenta um futuro descontínuo. Em tempos de mudanças drásticas no ambiente externo, as rotinas do passado se tornam uma armadilha.

Como tendemos a não gostar de mudanças, quando percebemos que nossa estabilidade pessoal (ou a do sistema ao qual pertencemos) é ameaçada, sentimos que nossa própria identidade também é ameaçada. Como resultado, muitas vezes passamos a reforçar nossos hábitos e nosso contexto com unhas e dentes, mesmo que isso tenha se mostrado um fracasso.

As mudanças drásticas no ambiente externo levaram ao colapso não apenas grandes empresas, mas também grandes civilizações. Ao estudar diversas sociedades desaparecidas em seu livro *Colapso*, por exemplo, o antropólogo Jared Diamond concluiu: “muitas civilizações, ao se depararem com uma crise, passaram a reforçar suas rotinas como resposta; esse foi, sem dúvida, um fator-chave para seu colapso”.²¹

Cuidado, portanto, para que sua organização não fique presa a um cenário no qual apenas um pequeno leque de alternativas é percebido como possível. Isso é um convite não apenas à cegueira ética, mas ao próprio desaparecimento da organização!

O TEMPO QUE LEVA A MUDANÇAS GRADUAIS E IMPERCEPTÍVEIS

“É mais fácil fazer a coisa certa 100% do tempo do que 98% do tempo”.

CLAYTON CHRISTENSEN (1952-) ²²

As decisões antiéticas também são resultado de um processo de desengajamento moral que se desenvolve ao longo do tempo por meio de mudanças graduais e imperceptíveis. Quase ninguém, e provavelmente nenhuma organização, simplesmente decide cometer uma grande transgressão do dia para a noite. A nossa percepção do que é “normal” é que muda de forma inconsciente, e a maioria das pessoas simplesmente não nota a erosão gradual de seus padrões éticos.²³

Em 2016, um trabalho notável publicado na prestigiada revista *Nature* mostrou que nosso cérebro se acostuma a tudo a que somos expostos, inclusive à nossa própria desonestidade, o que dá margem a violações cada vez maiores.²⁴ A pesquisa, intitulada “O cérebro se adapta à desonestidade”, analisou a ativação na amígdala (região intimamente associada ao processamento de emoções negativas, como o medo ou ansiedade) de voluntários que participavam de um experimento. Os pesquisadores observaram que, no início, os participantes exibiam um comportamento desonesto de pequena magnitude, algo sempre acompanhado por uma forte reação em suas amígdalas. Todavia, na medida em que o experimento teve sequência e os participantes passaram a cometer atitudes desonestas repetidamente a fim de aumentar seu ganho pessoal, essa região do cérebro foi se tornando cada vez menos sensível. Em outras palavras, a amígdala simplesmente se adaptou aos comportamentos antiéticos, passando a responder-lhes de maneira cada vez menos emotiva. Interessantemente, os pesquisadores constataram ainda que a diminuição do sinal emitido por essa região se mostrou um excelente preditor do aumento da desonestidade dos participantes. Isto é, com base no histórico de ativação das amígdalas dos participantes, os autores passaram a conseguir prever com elevada precisão se eles iriam ou não se comportar de maneira desonesta nas rodadas seguintes do experimento! De acordo com os pesquisadores, “nossos resultados mostram haver um mecanismo biológico que corrobora a ideia da ‘ladeira escorregadia’²⁵: o que começa como pequenos atos de desonestidade pode crescer para transgressões enormes”.

Como a mudança acontece em um ritmo muito lento e em pequena escala — um pequeno passo de cada vez — ela pode passar despercebida, de forma similar ao preconizado pela história do “sapo na água quente”.²⁶ Isso ocorre porque o ponto de referência para nossa decisão de hoje não é um ponto de partida moral imaginário de anos atrás, quando agíamos com 100% de integridade. O parâmetro ou “âncora” para a nossa decisão de hoje é a nossa decisão de ontem. Logo, se a transgressão for apenas um pouquinho maior que a de ontem, a “diferença ética” permanecerá aceitável e poderemos continuar a adotar cursos de ação cada vez mais antiéticos.²⁷

A mudança gradual na percepção do que é “normal” se deve ao chamado “deslocamento da linha de base”²⁸. Esse fenômeno foi observado por pesquisadores em 2005 após entrevistarem três gerações de pescadores do golfo da Califórnia.²⁹ Cada geração utilizava como ponto de referência para o número de peixes que seria considerado “natural” para a região, a quantidade de peixes que eles se recordavam de suas primeiras pescarias. Cada geração se comparava, portanto, com a situação do início de suas vidas como pescadores, não com um ponto de referência absoluto mais longínquo. Os pescadores mais jovens, por exemplo, não notaram as grandes mudanças ecológicas que haviam ocorrido na região, mostrando-se relaxados em relação à pequena diminuição no número de peixes ao longo dos últimos anos. Apenas os pescadores mais velhos conseguiam ter uma perspectiva mais ampla em relação à queda dramática do número de peixes nas últimas décadas.

Trazido para o mundo empresarial, esses resultados mostram que muitas vezes não conseguimos perceber as mudanças em nosso ambiente porque elas ocorrem de forma incremental, abaixo do limiar de mudanças perceptíveis. O que é dramático em um momento se torna razoável posteriormente, gerando a criação de uma nova “normalidade”.

A normalização da corrupção nas empresas, por exemplo, é resultado de três pilares que se reforçam mutuamente: a institucionalização, a racionalização e a socialização.³⁰ Durante a institucionalização, os atos corruptos passam a fazer parte dos processos e da rotina da organização, muitas vezes de forma despersonalizada. Na racionalização, difundem-se ideologias que justificam as práticas da empresa ao mesmo tempo em que permitem aos indivíduos legitimarem seu comportamento antiético. Já na socialização, são criados processos formais e informais de cooptação (ex. treinamentos, integração com veteranos) que fazem com que os novos membros sejam doutrinados a tolerar a corrupção e a vê-la como algo aceitável. Como afirmou um grupo de pesquisadores que estudou a normalização dos processos de corrupção nas organizações: “uma

das conclusões mais intrigantes da análise de crimes de colarinho branco é que os indivíduos corruptos não conseguem se ver como corruptos”.³¹

Há diversas evidências de que muitas fraudes e escândalos começam com os executivos manipulando pequenos números e tomando decisões duvidosas no dia a dia ao longo do tempo.³²

O caso do banco inglês Barings é um exemplo clássico dessa afirmação. Os problemas começaram quando Nick Leeson, um operador de apenas 28 anos responsável pelo escritório de Cingapura, notou que uma secretária recém-contratada havia compreendido erroneamente uma ordem de compra de contratos futuros, adquirindo 20 contratos em vez de vendê-los. Esse erro gerara uma perda de 20.000 libras para a instituição, um valor trivial para o dia a dia de negócios no mercado financeiro. Para evitar demiti-la, Leeson decidiu não reportar o erro a seus superiores até que conseguisse encontrar uma solução definitiva. Ele criou então uma conta fictícia em seu computador, para a qual atribuiu o nome de “conta de erro 88888” e alocou as 20.000 libras de prejuízo. Ao notar a “utilidade” dessa conta, Leeson começou a usá-la para cobrir suas próprias perdas no mercado financeiro. O valor do rombo foi aumentando ao longo dos dois anos seguintes, já que o operador começou a apostar valores cada vez maiores a fim de tentar recuperar as perdas que escondia da instituição. Como uma verdadeira bola de neve, os prejuízos adquiriram valores estratosféricos. Em 1995, Leeson fugiu de Cingapura após não conseguir mais rolar suas perdas no mercado. Os executivos do Barings descobriram então que ele havia deixado um passivo oculto de US\$1,3 bilhão, valor suficiente para levar a instituição financeira de 233 anos — até então conhecida como o “Banco da Rainha” por ter a família real entre seus clientes — ao colapso.³³

Pequenas decisões duvidosas ao longo do tempo, portanto, podem nos colocar em uma ladeira escorregadia com consequências enormes. Em uma entrevista recente, o ex-operador do mercado de ações Jordan Belfort, conhecido por ter sua trajetória pessoal apresentada no livro e filme “O Lobo de Wall Street”, mostrou como isso ocorre na prática: “Você não perde sua alma em Wall Street de uma única vez. É um pouco de cada vez, um passinho seguido de outro. Você faz tudo certo e de repente faz uma coisa errada. Aí você olha ao redor e diz para si mesmo: ‘uau, nada de ruim aconteceu por eu ter feito isso’. Dá próxima vez que você cruza a linha (das práticas antiéticas), ela já se moveu. Aí você vai ainda mais longe, e mais longe, e mais longe... De repente, alguns anos depois, você está fazendo coisas que nunca pensou que faria, você está rodeado de pessoas com as quais nunca pensou que estaria associado, e tudo parece estar muito bem!”³⁴

A afirmação de Belfort vai ao encontro da visão de dois outros executivos que também se envolveram em grandes escândalos. A primeira é de um ex-diretor da Enron: “Você faz uma vez, cheira mal; você faz de novo, não cheira mais tão mal”.³⁵ A segunda é de Pedro Barusco, ex-gerente executivo da Petrobras: “Receber propina é um caminho que não tem volta. Você começa a receber um recurso ilegal após um momento de fraqueza, é uma espada em sua cabeça, não tem saída, não tem saída”.³⁶

8. PONTOS CEGOS ÉTICOS E O PERIGO DAS RACIONALIZAÇÕES

“A menos que os executivos façam um esforço consciente para perceber o mundo exterior, o dia a dia da empresa pode cegá-lo da verdadeira realidade”.

PETER DRUCKER (1909–2005)¹

Conforme discutido anteriormente, cada um de nós constrói sua própria realidade a partir da perspectiva ou “enquadramento” que formamos do mundo ao nosso redor. Durante esse processo de construção da realidade, definimos o que está dentro ou fora de nosso campo de visão, o que deve ou não ser considerado como alternativa factível para nossas decisões.

O enigma a seguir mostra de forma muito simples como isso ocorre: tente conectar os nove pontos da figura abaixo utilizando no máximo quatro linhas e sem tirar a caneta do papel. Depois, veja a resolução do exercício na nota de fim de texto.²

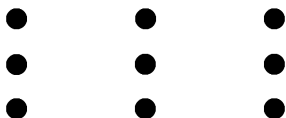


Figura 5: Um exercício simples para ilustrar o nosso “enquadramento” da realidade.

O “quadro mental” que utilizamos para analisar a realidade é útil porque ele simplifica a compreensão da complexidade ao nosso redor, o que por sua vez facilita a tomada de decisões. Todavia, conforme ilustrado pelo exercício acima, é muito difícil notar que estamos sujeitos a uma “moldura decisória” que delimita nossa perspectiva do mundo: sempre achamos que vemos a realidade completa e que não há alternativa a ela.

Pensar “fora da caixa” (a chave para a resolução do enigma acima) significa ir além de um enquadramento único da realidade: precisamos passar a refletir com base em outros paradigmas. Como disse Marcel Proust: “A verdadeira viagem do descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em vermos as coisas com um novo olhar”.³

O enfoque que aplicamos à realidade e sua influência em nossas decisões foram estudados pioneiramente pelos pesquisadores Daniel Kahneman e Amos Tversky, os mesmos que elaboraram o conceito dos Sistemas 1 e 2 apresentados no Capítulo 2. Sua “teoria da perspectiva” chegou a duas conclusões principais. A primeira é que o sofrimento decorrente de uma perda financeira tende a ser duas vezes superior ao prazer resultante de um ganho similar. A segunda é que, para evitar reconhecer uma perda financeira certa, tendemos a aceitar correr riscos que não correríamos sob hipótese alguma para tentar auferir um montante equivalente.

Esses dois resultados possuem implicações importantes para nossa conduta ética. Uma delas, por exemplo, é que as pessoas serão bem mais propensas a burlar as normas para tentar evitar uma perda do que para assegurar um ganho equivalente. Isto é, a forte aversão a perdas pode fazer com que, após cometerem erros, as pessoas tenham uma chance razoável de fazer coisas ainda piores para tentar evitar que sua falha seja descoberta e, com isso, sejam mal avaliadas.⁴

Esse comportamento é frequentemente observado no mundo empresarial. Escândalos como os casos Barings, Societé Générale e Madoff,⁵ por exemplo, foram um resultado direto de nossa tendência a assumir riscos — mesmo que gigantescos — a fim de evitar aceitar um prejuízo certo. Tomemos como exemplo o caso de Bernie Madoff, arquiteto de uma fraude colossal de US\$65 bilhões em sua gestora de recursos. Após ser preso, ele corroborou esse argumento ao reconhecer que: “Eu recusava aceitar o fato — eu simplesmente não podia aceitar o fato de que havia fracassado. Eu não podia admitir que havia falhado e que cometi um erro trágico”.⁶ Esse tipo de comportamento também foi observado no caso da OGX, antiga empresa petrolífera do midiático empreendedor Eike Batista. Segundo o autor de um livro sobre o empresário, “avessos a notí-

cias ruins, Eike e seus companheiros de viagem na direção da OGX, ao verem frustradas as previsões anunciadas por eles, agiram, com frequência, como um jogador de baralho que dobra as apostas para evitar que o peguem no blefe”.⁷

As pressões do contexto e do tempo descritas nos capítulos anteriores tendem a piorar ainda mais o problema decorrente de nosso enquadramento limitado da realidade. De um lado, essas pressões tendem a distorcer nossa visão de mundo. Muitos executivos, por exemplo, podem agir de forma antiética não por serem pessoas “ruins”, mas por estarem sujeitos a uma “moldura decisória” baseada apenas em aspectos econômicos que os cegam de outras perspectivas. O caso clássico do Ford Pinto, descrito em detalhes no apêndice 1 ao final deste capítulo, descreve de forma dramática como uma perspectiva limitada da realidade, baseada apenas em custos e benefícios econômicos, pode levar a decisões desastrosas no ambiente empresarial.

No campo científico, um importante trabalho realizado por Jacob Rose reitera os riscos do enquadramento rígido da realidade.⁸ O pesquisador entrevistou 17 conselheiros de companhias da Fortune 200, apresentando-lhes o seguinte caso: “Sua companhia lança duas partículas com propriedades químicas similares no meio ambiente. Uma delas acabou de ser proibida pelo órgão regulador por ter um efeito comprovadamente cancerígeno nas pessoas. Nenhuma regulação foi aprovada em relação à outra partícula. Estudos realizados internamente, entretanto, mostram que ela causa efeitos cancerígenos similares à primeira, que foi proibida. Como conselheiro, você continuaria a permitir a emissão dessa partícula por sua empresa?”.

Ao final, 15 dos 17 conselheiros entrevistados afirmaram que continuariam a autorizar o lançamento da partícula sabidamente cancerígena caso ela ainda não tivesse sido regulamentada. Na entrevista pós-experimento, eles afirmaram conhecer as implicações éticas de sua decisão. Entretanto, argumentaram também que, como administradores, se viam obrigados a maximizar a riqueza dos acionistas, o que os levaria a continuar a emitir a partícula. Curiosamente, os conselheiros afirmaram que, caso as empresas fossem de sua propriedade integral (como uma empresa familiar 100% sob seu controle), então eles não permitiriam a emissão da mesma partícula cancerígena.

A figura abaixo apresenta uma metáfora dessa situação. Muitos executivos passam a se ver em uma espécie de túnel onde há apenas um objetivo a alcançar e não há outros cursos de ação possíveis para suas atitudes (“eu tenho que agir dessa forma”, “não há outro caminho a seguir”, “este é o meu papel”, etc.).



Figura 6: O “túnel” como metáfora de nosso enquadramento da realidade.

Esse enfoque rígido da realidade, por sua vez, gera os chamados “pontos cegos” do ponto de vista ético, em que as consequências de suas ações sobre terceiros ficam simplesmente fora do radar. No caso da metáfora do túnel, a busca pelo alcance dos objetivos profissionais ou mesmo a mera percepção de estar cumprindo seu papel pode levar um gestor a desconsiderar outras possíveis decisões fora de seu “túnel”. Como exemplo, o executivo pode deixar de ver um grave problema envolvendo violação de direitos humanos (como trabalho infantil ou mão de obra escrava) caso examine uma decisão de terceirização da produção sob uma perspectiva estritamente econômica.

A metáfora do “túnel” apresentada acima, na verdade, era uma mera ilusão com o intuito de ilustrar os perigos de uma perspectiva rígida e limitada da realidade. Em vez de um “túnel”, a figura representava na verdade um recorte de uma bela praia, apresentada de forma completa na foto a seguir...



Figura 7: A “praia” como metáfora da realidade completa.

Devemos ter cuidado, portanto, com os pontos cegos do ponto de vista ético decorrentes de um enquadramento rígido e limitado da realidade. É ele que muitas vezes leva os executivos a se desviarem de seus valores ou predisposição, gerando a cegueira ética.

Quando agimos de forma antiética, muitas vezes sentimos que algo está errado com nossa conduta. Para lidar com essa distância entre nossas intenções iniciais e nosso comportamento real (a “dissonância ética ou cognitiva”⁹), passamos a lançar mão de poderosas racionalizações. As racionalizações são justificativas que damos a nós mesmos como forma de aceitarmos nosso comportamento e “seguirmos a vida”, mantendo uma autoimagem positiva. Logo, elas nos ajudam a reinterpretar um comportamento antiético como algo moralmente aceitável. Segundo a psicologia social,¹⁰ existem nove racionalizações principais que utilizamos sistematicamente, consciente ou inconscientemente, para aceitar nossos comportamentos. São elas a:

1. Negação da responsabilidade (“não é minha culpa”; “meu chefe me mandou fazer isso”);

2. Ponderação social (“todo mundo faz isso”; “as pessoas do meu setor são muito piores”);
3. Lealdade a terceiros (“eu não fiz isso para mim”; “fiz para a empresa”; “tenho família para alimentar”);
4. Negação de danos a terceiros (“ninguém sofreu com isso”; “o que ninguém sabe não os prejudica”);
5. Imagem de saldo (“no geral, fiz mais bem do que mal”; “fiz isso porque fui injustiçado”);
6. Aceitação relativa (“ou outros são piores do que eu”);
7. Condenação daqueles que o condenam (“eles devem olhar para o próprio umbigo”; “eles começaram”);
8. Negação de más intenções (“não era sério”; “fiz por brincadeira”); e
9. Culpabilidade da vítima (“eles pediram por isso”; “eles tiveram o que mereciam”).

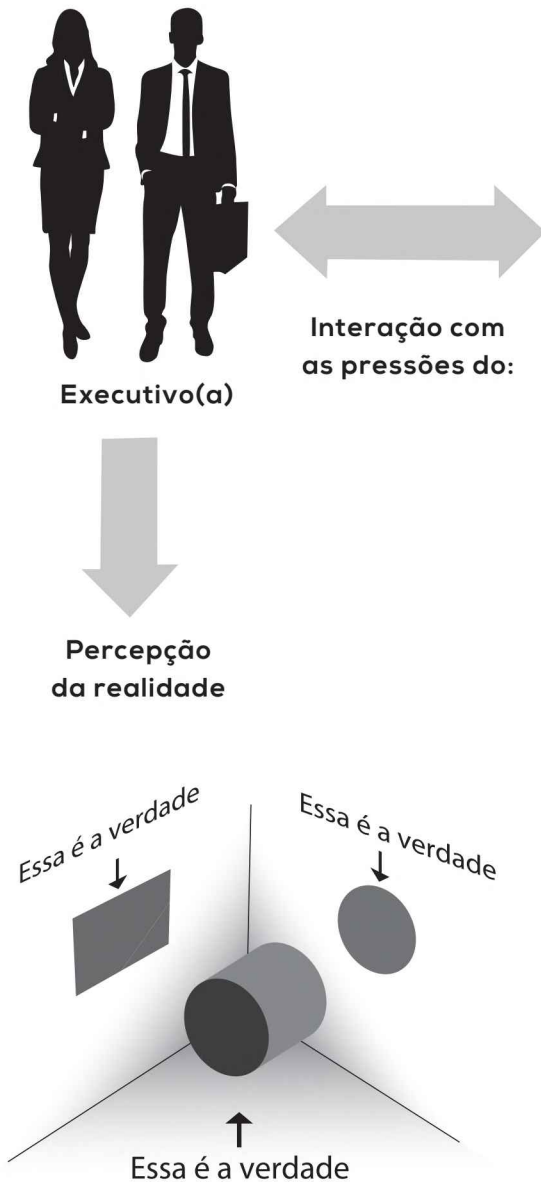
Racionalizações são perigosíssimas, já que “limpam” a nossa consciência e nos induzem a perpetuar as mesmas atitudes antiéticas.

Bernie Madoff, responsável pela pirâmide financeira que ocasionou um prejuízo de US\$65 bilhões a seus investidores, ilustra o perigo das racionalizações. Em uma série de entrevistas ao professor de Harvard Eugene Soltes em 2011 (quando já cumpria parte de sua pena de 150 anos de prisão), ele afirmou: “eu meio que justificava para mim mesmo que estava tudo ok, que aquilo não ia causar mal nenhum a ninguém”. Ao longo das entrevistas, Madoff também apresentou evidências de outras características associadas a problemas éticos, como o excesso de confiança (“desenvolvi minha confiança até um ponto no qual eu sentia que não havia nada que não poderia alcançar”) e o tempo que leva a mudanças graduais e imperceptíveis (“eu comecei a sair do trilho aos poucos, mas sempre tinha convicção de que aquilo era uma situação temporária”). Segundo o Professor Soltes, “o mais humilhante nas declarações de Madoff é a percepção de que ele criava justificativas para si mesmo: ele agora reconhece que tudo não passava de uma grande racionalização”.¹¹

O processo completo de murchamento ético que leva à cegueira ética, incluindo as camadas de pressões e o fator tempo descritos nos capítulos anteriores, é apresentado na figura a seguir. Conforme ilustrado pela imagem da prisão no canto inferior direito, ao final do processo, o executivo muitas vezes termina por sofrer as consequências de seus atos e, em alguns casos, passa a ter plena consciência do malefício de suas decisões sobre terceiros.

Após a figura e o apêndice 1 sobre o caso do Ford Pinto, concluiremos a segunda parte do livro com o apêndice 2 sobre o “modelo Ambev”. Considerado por muitos agentes do mercado como um modelo de sucesso e exemplo a ser seguido por outras empresas, o apêndice discute essa filosofia gerencial sob a perspectiva da ética comportamental, no intuito de gerar reflexões sobre seus riscos morais.

O IMPACTO DO TEMPO



Contexto imediato:

- Pressão de líderes autoritários
- Pressão dos pares
- Pressão autoimposta decorrente de nosso cargo ou papel esperado

Contexto organizacional:

- Metas irrealistas
- Sistemas de incentivo com base apenas em indicadores financeiros
- Avaliação de desempenho que promove um ambiente darwinista
- Cultura excessivamente agressiva
- Linguagem eufemística, de guerra ou jogos

Contexto social:

- Ambiente institucional corrompido
- Ideologias e dogmas inquestionáveis da educação executiva (shareholder value e homo economicus)
- Práticas dos pares do setor

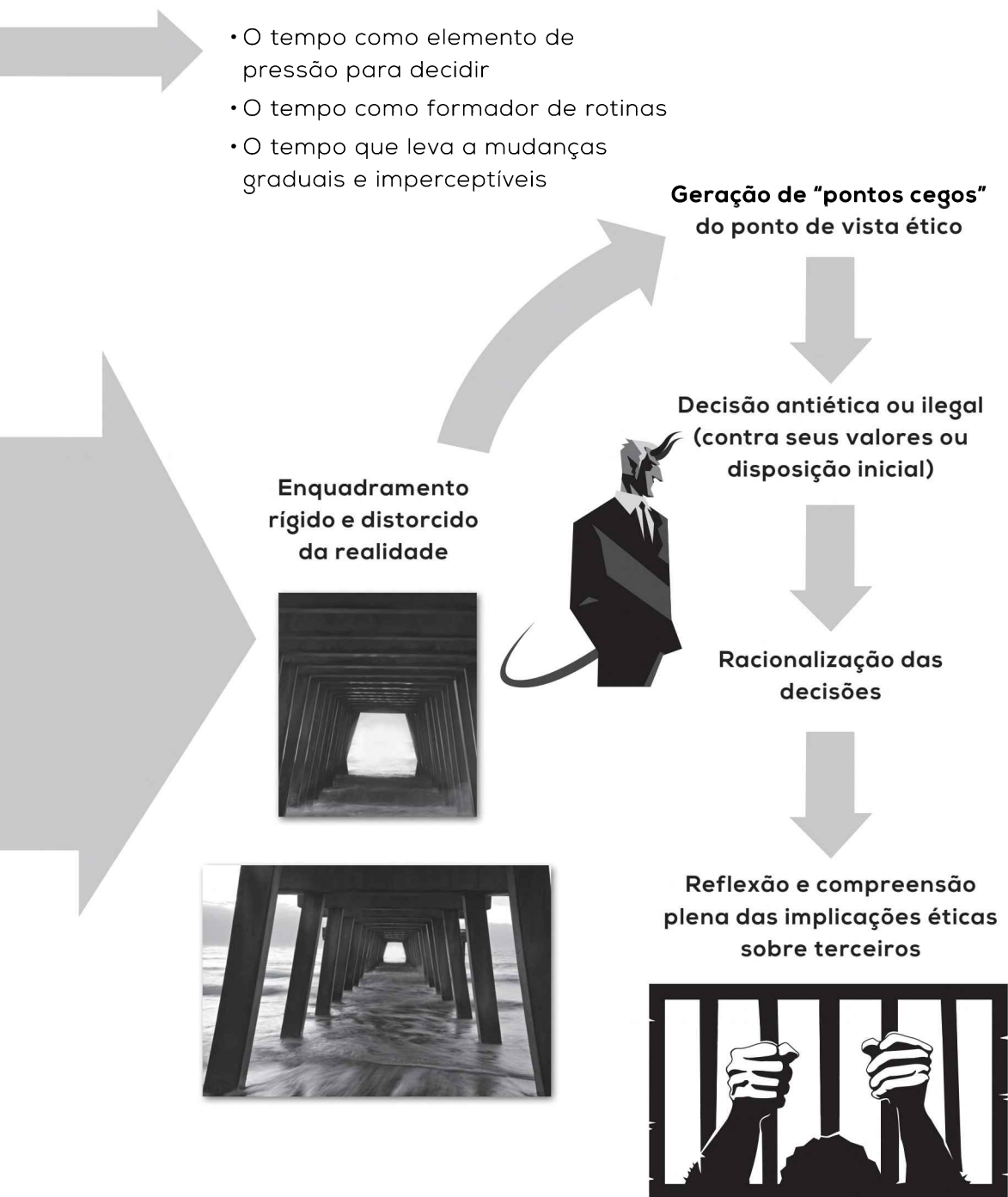


Figura 8: O processo de murchamento ético que leva à cegueira ética.

APÊNDICE 1: O CASO FORD PINTO

UM EXEMPLO DRAMÁTICO DOS RISCOS DE UMA PERSPECTIVA LIMITADA DA REALIDADE

Imagine que você é um executivo de uma multinacional do setor automobilístico e que lhe seja apresentada a seguinte situação:

- Você será o responsável pelo projeto de um novo veículo. O veículo é muito importante para a estratégia da companhia e precisa ser lançado em um período mais curto que o de praxe devido à forte concorrência estrangeira;
- As pesquisas de mercado e as análises internas demonstram que o novo veículo deverá alcançar uma boa participação de mercado e gerar valor econômico positivo;
- O novo veículo possui um projeto inovador no qual o tanque de gasolina ficará situado na parte traseira;
- Todavia, durante os testes de colisão pré-produção (quando a linha de montagem já estava pronta para produzir o veículo), os engenheiros constataram um problema inesperado;
- Devido à localização do tanque, eles notaram que há uma probabilidade razoável de o tanque vir a explodir em caso de colisão traseira em um determinado ângulo;
- Uma análise custo-benefício mostrou que o custo de corrigir o problema de design seria de US\$137 milhões;
- Todavia, outra análise mostrou que o custo estimado das indenizações de processos judiciais decorrentes de futuras explosões seria menor;
- Em particular, as análises mostraram uma estimativa de que cerca de 180 pessoas deverão morrer e outras 180 deverão ficar gravemente feridas em função dessas explosões ao longo dos dez anos de venda prevista para o veículo. Como a indenização por mortes e por ferimentos graves gira em torno de US\$200 mil e US\$67 mil, respectivamente, os custos totais decorrentes dos acidentes deverão ser de apenas US\$48 milhões;
- Você também é informado que o veículo está completamente adequado à regulação vigente em absolutamente todos os quesitos (inclusive em relação ao design, já que não há proibição de tanques traseiros).

O que você faria nessa situação? Autorizaria a produção e comercialização imediata do veículo? Autorizaria a produção apenas após os engenheiros redesenharem o tanque? Não autorizaria a produção e comercialização desse veículo sob hipótese alguma?

Apesar de aparentemente maluca, essa situação já existiu na realidade. Trata-se do caso do Ford Pinto, lançado em 1971 pela Ford e produzido até 1980.¹

Sob crescente competição de montadoras estrangeiras e no meio de uma crise do petróleo, a Ford se apressou para colocar o Pinto em produção em um período bem mais curto do que o de praxe. Na ocasião, seu CEO, Lee Iacocca, havia determinado que a empresa lançasse um modelo que custasse menos de US\$2.000 e pesasse menos do que 2.000 libras (pouco mais de 900kg). Como informado na descrição do caso, os engenheiros localizaram um problema inesperado com o tanque de combustível durante os testes de pré-produção. Como se localizava na parte posterior do veículo, o tanque poderia explodir em caso de colisões traseiras, como a ilustrada na figura abaixo.



Figura 9: O Ford Pinto e o risco de um enquadramento limitado da realidade.

Em um memorando interno da Ford, estimou-se que o custo com as indenizações das ações judiciais seria menor do que o custo de corrigir o problema (o documento foi descoberto anos depois do lançamento do veículo durante um processo judicial no qual a empresa foi acionada após uma mãe morrer e seu filho ter ficado permanentemente desfigurado pelo fogo)². Para não atrasar o projeto, a decisão foi de simplesmente ir adiante!

O Ford Pinto foi produzido com o design problemático por oito anos, até finalmente a companhia optar por um recall de 1,5 milhão de veículos em 1978. Durante esse período, estima-se que pelo menos 23 pessoas (segundo a

própria Ford) a até 500 pessoas (segundo publicações independentes) foram mortas e outras dezenas ficaram gravemente feridas devido ao tanque problemático.³ O caso ilustra de maneira dramática os riscos de se enquadrar uma decisão exclusivamente como “de negócios”, sem considerar as implicações de ordem ética.

As pessoas da Ford eram simplesmente ruins e insensíveis? Na verdade, uma compreensão mais profunda do caso mostra que esse foi provavelmente um exemplo clássico de cegueira ética.

Para começar, o caso ocorreu no meio da primeira crise do petróleo, um período em que as companhias norte-americanas enfrentavam uma recessão interna e uma grande pressão para lançar rapidamente um veículo pequeno e com menor consumo de combustível como o Ford Pinto. Provavelmente, portanto, essa situação fomentou o típico dilema entre manter os empregos ou arriscar a sobrevivência da companhia.

A pressão do tempo também estava presente. Enquanto um veículo em geral levava 43 meses da concepção à produção em grande escala, estipulou-se como meta que o carro deveria ser lançado em apenas 25 meses, o menor ciclo de produção da história da companhia. A linguagem provavelmente também foi um fator relevante. O departamento jurídico proibiu a utilização da palavra “problema” nos relatórios, enquanto as explosões eram tratadas em um memorando interno como um “risco aceitável”. Para completar, o presidente da companhia, Lee Iacocca, gostava de dizer que “segurança não vende” (“Safety doesn’t sell”) e que o Ford Pinto era seu projeto prioritário. Essas afirmações possivelmente induziram as pessoas a pensar que a segurança era um valor menos relevante para as decisões na companhia, bem como desencorajaram qualquer funcionário a questionar a determinação do CEO em lançar o carro em prazo recorde e sem atrasos.

O caso também ilustra a diferença entre “compliance” (conformidade com normas legais e diretrizes da empresa) e ética. A regulação da época apenas exigia que o tanque se mantivesse intacto em colisões abaixo de 30km/h. Nos testes realizados pela empresa, isso de fato ocorria (as explosões ocorriam quando o choque se dava com velocidades ligeiramente superiores, a partir de 40km/h). Logo, a Ford se mostrava em conformidade com a regulação. No caso dos engenheiros e executivos, todos estavam focados — como é de praxe — em se mostrarem úteis e eficientes para a companhia, contribuindo para que ela não sofresse perda em sua participação de mercado, aumentasse seu lucro, etc. Ao se concentrarem em seus papéis específicos, todavia, eles perdiam a visão do todo e das consequências maiores dos atos para os quais estavam contribuindo.

Uma situação que merece destaque é a de Dennis Gioia, chefe da área de recall da Ford (departamento responsável por convocar os veículos para retornar às concessionárias a fim de serem reparados antes que determinados problemas ocorram). Sua equipe deveria tomar decisões de recall com base em dois critérios: elevada frequência dos problemas e clara rastreabilidade. Como as explosões com os tanques ocorriam com uma frequência baixa, sua equipe não considerou realizar um recall do Ford Pinto.

Posteriormente, Gioia deixou a Ford e se tornou um renomado professor de negócios da Penn State University.⁴ Ao escrever sobre o caso anos depois, ele se questionou: “por que não vi a gravidade do problema e suas implicações éticas?”.⁵

O caso do Ford Pinto demonstra como muitas vezes as pessoas desenvolvem um microcosmo moral dentro de uma organização. Como resultado, uma decisão que é vista como irracional, antiética e patológica para quem está fora desse microcosmo pode ser vista como racional, justificável e normal para quem está dentro da organização.

Isso não as exime de sua responsabilidade legal e moral, porém o contexto deve ser compreendido para que possamos entender como um enquadramento rígido e distorcido do mundo pode levar a consequências desastrosas. Por afetarem a vida de terceiros, todas as decisões empresariais possuem uma inerente perspectiva ética que deve ser sempre considerada explicitamente durante sua análise.

APÊNDICE 2: O “MODELO AMBEV”

INDISCUTÍVEL CASO DE SUCESSO OU CONTEXTO PERIGOSO PARA A CEGUEIRA ÉTICA?

“As empresas são pagas para criar valor, não para controlar custos”.

PETER DRUCKER (1909–2005)¹

O “modelo Ambev” faz referência a um conjunto de práticas de gestão desenvolvidas por diversas empresas controladas pelos sócios Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, com destaque para a multinacional cervejeira AB InBev.

À primeira vista, trata-se de um indiscutível exemplo de sucesso. Em 1989, os três empreendedores adquiriram por US\$60 milhões o controle da Brahma, uma cervejaria até então restrita ao mercado brasileiro. Em 2015, após uma série de fusões e aquisições, a companhia havia se transformado na AB InBev, maior cervejaria do mundo, avaliada em US\$185 bilhões. Outros números impressionam. De 2004 a 2015, por exemplo, seu faturamento quintuplicou (de US\$8,5 bilhões para US\$43,6 bilhões), enquanto o lucro operacional se multiplicou 19 vezes (de US\$719 milhões para 13,9 US\$ bilhões)!²

O modelo Ambev utiliza uma estratégia baseada em aquisições de outras empresas e no controle implacável de custos que pode ser resumida como “comprar e tirar a gordura”. Como consequência, desde 2000 o grupo realizou cinco grandes fusões ou aquisições em ordem crescente de magnitude.³

De acordo com seus principais executivos, o segredo do sucesso do modelo Ambev é promover uma cultura muito forte baseada em aspectos como: meritocracia, visão de dono, agilidade, atenção incessante aos custos, avaliação e bônus agressivos atrelada ao alcance das metas, dedicação integral e manutenção apenas das pessoas “comprometidas”.⁴

A AB Inbev, por exemplo, possui um manifesto no qual são elencados dez princípios de sua cultura, denominada “sonho e gente”. Entre eles estão frases como “Nosso sonho é unir as pessoas por um mundo melhor”; “Nossos funcionários são o bem mais valioso da companhia”; “Liderança pelo exemplo é

o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos”; e “Nunca pegamos atalhos. Integridade, qualidade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa empresa”, entre outros princípios.⁵

Por outro lado, apesar de aparentemente inquestionável, o modelo Ambev também tem sido objeto de diversas críticas. Em 2015, por exemplo, o jornal britânico *Financial Times* realizou uma investigação em profundidade dessa filosofia de gestão junto a dezenas de executivos, ex-funcionários e outros *stakeholders* da companhia. Alguns trechos da publicação descrevem uma realidade muito menos heroica e impecável:⁶

Trabalhar para a maior cervejaria do mundo não é para o gosto de qualquer um — e o CEO da AB InBev Carlos Brito fica muito à vontade com isso. Depois que adquiriram a Anheuser-Busch em 2008, Brito e seus colegas da InBev chegaram à sede da companhia em St. Louis menos de 24 horas depois para chacoalhar a companhia, começando por uma avaliação de quais executivos seniores permaneceriam. “Em qualquer empresa, existem 20% que lideram, 70% que seguem e 10% que não fazem nada”, diz Brito. “É claro que você deve se livrar desses 10%... eles estão sempre infelizes e reclamando”.

O executivo de 55 anos que gosta de ser chamado apenas por “Bruto” afirma liderar a AB InBev pelo exemplo. “Minha vida é a empresa e minha família”. Ele afirma não ter qualquer hobby e seu único passatempo é ficar 30 minutos por dia em uma esteira de exercício. A dedicação do CEO à companhia é típica dos executivos da AB InBev, que, quando têm tempo para sonhar, são encorajados a “sonhar grande”.

A AB Inbev é uma multinacional dirigida com rédeas curtas. Para os críticos, sua cultura de aço é excessivamente dura com seus colaboradores e stakeholders, e a empresa é cada vez mais administrada por jovens recém-graduados cuja devoção e entusiasmo é proporcional à sua falta de experiência operacional.

Para ter uma ideia do que é trabalhar para a AB InBev, registre-se online no seu programa global de treinamento de gestão. Um jogo eletrônico testa se você possui o que é preciso. Uma dica: quando o alarme parar de tocar às 6h e o jogo oferecer a opção de alguns minutos a mais deitado, não aperte “soneca”.

A informalidade e a transparência são elementos da cultura da Inbev. Para a entrevista ao *Financial Times*, Brito vestia jeans e uma camisa azul com o

logotipo da Budweiser. Não confunda, porém, transparência com igualdade. Recompensas consideráveis em dinheiro e ações são dadas àqueles que atingem suas duras metas. Brito, por exemplo, recebeu EUR 250 milhões em ações em 2014 por realizar a integração da Anheuser-Busch e pagar as dívidas feitas na operação.

O desempenho é constantemente monitorado e avaliado anualmente por meio de um feedback 360°. Pessoas com desempenho abaixo do esperado recebem de seis a nove meses de prazo para melhorar. Brito nega que a empresa pratique um sistema de ranking forçado. Por outro lado, admite que a partir de um certo ponto você precisa dizer para os retardatários: “olha, você é um cara muito inteligente, existem outras empresas aí fora, mas para nós não está funcionando. Você vive apenas uma vez, não desperdice seu tempo aqui, vá para algum lugar enquanto você é jovem”.

Em 2008, após a equipe da InBev ter cortado a alta gestão da Anheuser-Busch, Brito disse que “mudou todo o primeiro escalão... Alguns eram muito ricos para se preocupar, outros eram muito velhos para trabalhar e não conseguiriam se adaptar à cultura de qualquer forma”. Um antigo executivo sênior recorda como a companhia tomou essas decisões difíceis sem qualquer emoção.

Outros são mais críticos em relação ao modelo da companhia. Um executivo do sindicato belga reclama da “caça ao corte de custos” — incluindo a exigência de aprovações absurdas para substituir a tinta das impressoras. Ele cita também a alta rotatividade de executivos, dizendo que “os chefes ficam em um local por no máximo três anos e depois vão para outro lugar. A cultura não é de longo prazo — nada é estável”.

No Glassdoor, um site que permite que funcionários atuais e antigos avaliem seus empregadores, o rating da Ambev é o pior em comparação aos de seus três rivais — SABMiller, Molson Coors e Heineken — em todas as áreas, com exceção dos campos sobre oportunidades de trabalho e perspectiva do negócio.

Diversos comentários dos funcionários se referem repetidamente à pressão. “A carga de trabalho é completamente irrealista, mas eles continuam a cortar mais gente”, diz um antigo funcionário. “Todo mundo é tão estressado que ocorrem muitas brigas e tensão”.

O quartel-general global em Leuven, a 30km da Bélgica, é repleto de pôsteres enfatizando que os colaboradores da AB InBev “se dedicam integral-

mente ao trabalho”. Até mesmo executivos jovens e ambiciosos reconhecem que é difícil manter uma vida social.

Adrien Mahieu, que entrou na empresa há cinco anos, diz que as pessoas de fora às vezes dizem que os trainees da InBev passaram por uma “lavagem cerebral”: “meu irmão não entende o quão envolvido eu sou com a companhia, porque muitas vezes dou mais importância à empresa do que à minha família”.

Freddy Delvaux, professor emérito da Universidade de Leuven, também dirige uma cervejaria artesanal com seus filhos, a De Kroon. Ele também utiliza o termo “lavagem cerebral” para descrever os funcionários da AB InBev que conheceu como professor. No início, isso parece positivo, ele diz, “mas não tenho certeza: eles também criam uma enorme competição interna”. Para ser promovido na AB InBev, ele brinca, primeiro “você tem que matar outros três”.

A companhia encoraja um sentimento de desconforto. Brito afirma: “nós acreditamos que as pessoas só crescem quando de tempos em tempos elas são tiradas de sua zona de conforto”. Quando a rotina começa a se estabelecer, a empresa “sacode a árvore” para reproduzir a pressão de ter que aprender algo novo rapidamente. Soares, que nunca trabalhou em mais de uma posição por mais de dois anos, diz que “eu nunca chego àquele estágio de ficar entediado e de passar a procurar algo fora”.

O perfil descrito pelo *Financial Times* vai ao encontro de outra reportagem investigativa sobre o “modelo Ambev”, desta vez realizada pela Bloomberg Magazine em 2013.⁷ Alguns trechos selecionados, relativos ao principal formulador do modelo, Jorge Paulo Lemann, ajudam a compor um retrato mais claro dessa filosofia de gestão.

Jorge Paulo Lemann e seus sócios fundaram a 3G em Nova York em 2004 para comprar companhias americanas com o dinheiro que ganharam após duas décadas de aquisições e “turnarounds” (estratégia de gestão que visa recuperar empresas em grandes dificuldades) no Brasil. O nome faz referência ao número de sócios principais da firma e ao Banco Garantia, o banco de investimento no qual desenvolveram sua filosofia de gestão.

Começando nos anos 1970, Lemann transformou o Garantia na principal instituição financeira brasileira de alto nível. Após vender o banco para o Credit Suisse em 1998, ele e seus sócios passaram a se concentrar em aqui-

sições fora do setor financeiro, como a Heinz (empresa global de alimentos conhecida por seu ketchup).

Seu primeiro movimento foi substituir o CEO de longa data da Heinz por Bernado Hees, um ex-executivo de ferrovias que estava no comando da Burger King (outra empresa adquirida pelo 3G). Em agosto, Hees demitiu 600 pessoas dos escritórios da Heinz nos EUA e Canadá, cerca de 9% da força de trabalho na América do Norte. Cerca de 350 desses empregos eram do escritório central. Ele também cortou 11 executivos seniores da companhia, substituindo-os por jovens de alto desempenho da AB InBev.

Muito disso se assemelha às mudanças feitas pelo pessoal de Lemann no Burger King, onde é proibido tirar cópias coloridas sem permissão, e na Anheuser-Busch, onde os funcionários não têm mais acesso à cerveja de graça. Sicupira, um dos sócios de Lemann, tem como uma de suas frases favoritas a ideia de que os “custos são como as unhas: você tem que cortá-las constantemente”.

Lemann nasceu e foi criado no Rio de Janeiro. Seu sobrenome é suíço — seu pai nasceu na Suíça, assim como seus avós maternos. Ele estudou na Escola Americana do Rio de Janeiro e gastava a maior parte do tempo surfando e jogando tênis. Em 1958, foi aceito pela Universidade de Harvard para fazer graduação em Economia. Em uma palestra para estudantes em São Paulo, ele disse que entrou lá porque jogava tênis muito bem.

Em sua palestra, Lemann disse que não gostava de Harvard. Como detestava o frio e sentia falta das ondas do Leblon, ele montou um sistema para concluir sua graduação em apenas três anos: antes de se matricular em uma disciplina, reunia informações para saber se ela era fácil ou não. Ele também descobriu que as provas finais dos anos anteriores eram arquivadas na biblioteca e variavam muito pouco de um ano para outro, o que facilitou sua vida. Harvard valeu mais a pena, segundo ele, porque o forçou a usar a criatividade para conseguir terminar o curso rapidamente.

Em 1971, Lemann se uniu a outros traders para criar uma corretora chamada Garantia. Lemann instituiu um modelo do Goldman Sachs “com esteroides”, no qual os que obtinham melhor desempenho podiam usar seu bônus anual para comprar ações. A senioridade não importava: para recompensar pessoas novas com alto desempenho, o banco simplesmente diminuía o montante de bônus disponível para os demais.

Nos anos 1980, o Garantia se tornou um dos empregadores mais procurados por homens jovens e inteligentes (até hoje, existem pouquíssimas

mulheres nas empresas de Lemann). O currículo pouco importava. Os candidatos tinham que sobreviver a uma série de duras entrevistas com os sócios, que tinham um acrônimo para o perfil que procuravam: PSD (“poor, smart, deep desire to get rich”), que em português significa pobre, esperto e desesperadamente interessado em ficar rico.

Às vezes os sócios faziam perguntas ofensivas para ver como os entrevistados reagiam. Um ex-executivo do Garantia se recorda de ter sido perguntado se já havia feito sexo com sua namorada. Ele não se mostrou muito perturbado, e acabou entrando. Outros eram imediatamente questionados sobre sua sexualidade.

O Garantia era um local onde as palavras fanático e obsessivo eram consideradas elogios. A primeira pessoa a ir embora para casa recebia aplausos irônicos. “Ninguém vinha e te dava qualquer coisa de bandeja”, diz o ex-executivo. “Muita gente não conseguia aguentar esse ambiente”.

O estilo Garantia foi personificado por Sicupira, que entrou no grupo em 1973. Em 1982, Sicupira liderou o Garantia na compra de uma cadeia varejista chamada Lojas Americanas, sua primeira aquisição fora do mundo das finanças. Ele diminuiu o salário-base dos executivos, cortou benefícios e implementou um grande sistema de incentivo baseado em ações. Os altos executivos das Lojas Americanas reclamaram, pedindo o retorno do sistema antigo. Após os executivos fazerem suas demandas e saírem para o almoço, Sicupira demitiu todos e os impediu de voltarem a entrar no prédio.

Lemann também considerava os relatórios anuais da GE como uma espécie de bíblia. Ele passou a adotar a regra 20-70-10 de Jack Welch — promover os 20% melhores funcionários, manter os 70% intermediários, e demitir o resto. Com Sam Walter, fundador do Walmart, ele e Sicupira aprenderam sobre como apertar ao máximo os fornecedores.

Em 1994, o Garantia obteve um lucro de US\$1 bilhão. Seus traders ficaram arrogantes e convencidos. Sem fazer um hedge adequado de suas posições, o Garantia vendeu uma enorme quantidade de títulos que ofereciam seguro contra dívidas do governo brasileiro. Quando a crise Asiática emergiu em 1997, as taxas de juros nos mercados emergentes explodiram e o Garantia perdeu centenas de milhões de dólares. Foi a primeira perda do banco em décadas, acabando com sua aura de invencibilidade. No ano seguinte, Lemann e seus sócios venderam o banco para o Credit Suisse por US\$675 milhões, uma pequena fração do que teriam obtido antes das perdas.

A obsessão de Lemann por fluxo de caixa explica como a AB InBev não teve problema para pagar suas dívidas enormes no meio da crise financeira global. Essa obsessão também explica porque consumidores de longa data da Budweiser nos Estados Unidos processaram a empresa por colocar água na cerveja centenária.

As pessoas que conhecem Lemann dizem que ele pessoalmente não consome os produtos que vende; ele é um abstinente que prefere uma garrafa de água e uma salada. De acordo com um livro sobre sua vida, ele comeu seu primeiro hambúrguer do Burger King apenas após adquirir a companhia e comentou que o achou muito grande. O que ele gostou na verdade do Burger King foi a sua capacidade de fazer dinheiro.

As reportagens em profundidade do *Financial Times* e da *Bloomberg Magazine* deixam claro que o “modelo Ambev” se caracteriza primordialmente por uma pressão incessante por resultados para os acionistas. Do ponto de vista da ética, essa filosofia de gestão é muito perigosa. Possivelmente como resultado desse modelo, a Ambev foi objeto de diversas sanções decorrentes de práticas antiéticas (e em alguns casos ilegais) para com concorrentes, consumidores e funcionários.

Em 2009, por exemplo, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aplicou uma multa recorde de R\$352,7 milhões à companhia por induzir os pontos de venda a manterem exclusividade ou reduzirem as compras de marcas concorrentes.⁸ Em 2015, uma campanha publicitária da companhia para o carnaval intitulada “esqueci o não em casa” causou ampla indignação, sendo acusada de apologia do estupro.⁹ Em 2016, a empresa foi condenada a pagar uma multa de R\$305 mil por um comercial com teor sexista e misógino veiculado em 2006.¹⁰ Nos Estados Unidos, consumidores de longa data da Budweiser, ícone de consumo norte-americano e uma das marcas compradas pelo grupo, moveram um processo judicial de US\$5 milhões contra a Ambev sob a acusação de diluir indevidamente a cerveja com mais água do que o de praxe.¹¹

Os casos mais marcantes da Ambev, todavia, dizem respeito aos diversos episódios de assédio moral contra seus funcionários (“nosso bem mais valioso”, de acordo com a declaração de princípios da própria companhia). Vários desses episódios foram levados à justiça trabalhista, ocasionando multas milionárias à empresa.¹² Entre as situações bizarras relatadas nesses processos, estão casos de funcionários sujeitos a diversas modalidades de punição por não atingirem suas metas, incluindo: i) fazer flexões e apoios até a exaustão enquanto o chefe pisava-lhe as costas;¹³ ii) deitar-se em um caixão na sala de

vendas enquanto eram simbolizados como galinhas enforcadas;¹⁴ iii) ser obrigado a usar saia, capacete com chifres, perucas coloridas, passar batom e desfilar nas dependências da empresa;¹⁵ iv) passar por um “corredor polonês” enquanto eram xingados pelos colegas e superiores por não cumprir as metas;¹⁶ v) ser obrigado a ficar em pé durante as reuniões e dançar na frente dos outros usando camisas com dizeres ofensivos;¹⁷ e vi) ser fotografado com os prêmios em forma de excrementos humanos, com sua posterior exposição no mural da empresa por um mês.¹⁸

Os problemas éticos da Ambev não se restringem a um sistema de punição “heterodoxo”. Seu sistema de incentivos também foi objeto de processos judiciais. Em um caso, por exemplo, um antigo empregado processou a companhia por ser obrigado a participar de sessões “motivacionais” nas quais prostitutas faziam *strip-tease para aumentar as vendas*.¹⁹ Em outro caso, um supervisor portava uma arma de fogo e chegava a dar tiro no emblema da empresa concorrente para “incentivar” os empregados.²⁰

Outra fonte de informação sobre a prática diária do modelo Ambev são os sites com comentários anônimos postados por funcionários e ex-funcionários, como o LoveMondays no Brasil e o Glassdoor no exterior. Nesses sites, a avaliação geral da companhia não aparenta corroborar com o apresentado em sua declaração de valores. No caso do site LoveMondays, por exemplo, as 1.656 avaliações diferentes colocam a empresa em um modesto 82º lugar entre as empresas do setor de bens de consumo.²¹ Já no internacional Glassdoor, as 618 avaliações da Anheuser-Busch InBev atribuíam à companhia uma nota substancialmente inferior às dos pares do setor em quatro dos cinco quesitos avaliados, bem como mostravam um percentual mais baixo de aprovação de seu CEO.²²

Uma análise integrada dos comentários disponíveis nesses sites e dos demais documentos públicos sobre o modelo Ambev permite elencar um conjunto de características preocupantes do ponto de vista da ética empresarial:

- Comando por jovens (muitas vezes recém-saídos de MBAs) com muita ambição, porém pouca experiência profissional e capacidade de liderar;
- Foco no curto prazo, algo que tende a diminuir investimentos e elevar a rotatividade das pessoas;
- Pressão excessiva, cultura altamente agressiva e ambiente intimidador que fomenta o medo;²³
- Sistema com viés discriminatório contra mulheres (machista) e pessoas mais velhas;

- Gestão similar a uma instituição financeira na qual muitas pessoas se sentem tratadas como números;
- Ênfase em apresentar aos públicos externos uma imagem de meritocracia, eficiência e qualidade, não necessariamente correspondida pela visão de muitos funcionários.

Sob a perspectiva dos elementos da ética comportamental discutidos ao longo do livro, o modelo Ambev parece conter um conjunto de ingredientes perigosos, que podem induzir à cegueira ética no âmbito individual ou mesmo coletivo. Entre esses elementos se destacam a aparente presença de: metas irrealistas e unidimensionais; sistema de avaliação do tipo “o vencedor leva tudo”; ambiente interno agressivo e competitivo comandado por pessoas jovens e “famintas”; pessoas estressadas, cansadas e desequilibradas em relação à vida pessoal; pressão enorme e incessante por resultados de curto prazo para se manter na companhia; cultura forte a ponto de criar uma realidade paralela; visão estreita do papel do administrador limitado à sua função de fazer dinheiro para os acionistas.²⁴

Cabe a qualquer executivo, portanto, realizar uma avaliação mais ampla e profunda do modelo Ambev, indo além da análise de seus resultados financeiros.²⁵ Isso é fundamental nos dias de hoje, tendo em vista que o modelo é difundido amplamente no Brasil como um inquestionável caso de sucesso a ser seguido e replicado por muitas empresas.²⁶

**PARTE 3:
IMPLICAÇÕES CENTRAIS DA
ÉTICA COMPORTAMENTAL
PARA A BOA GESTÃO
E GOVERNANÇA**

9. OS ESCÂNDALOS EMPRESARIAIS NÃO SÃO RESULTADO DE ALGUMAS (POUCAS) MAÇÃS PODRES

“Se você colocar maçãs boas em um ambiente ruim, você terá maçãs podres”.

PHILIP ZIMBARDO (1933–)¹

Os resultados centrais da ética comportamental descritos nas duas primeiras partes do livro — a tendência a superestimarmos nosso comportamento ético e a constatação de que a maioria das coisas erradas são feitas por pessoas com boa intenção inicial — possuem uma implicação muito clara para a boa gestão e governança das empresas: os grandes escândalos corporativos não são resultado de algumas poucas “maçãs podres”, mas de um sistema de governo disfuncional que induz pessoas comuns a se tornarem eticamente cegas.

Primeiramente, é preciso deixar claro que toda organização naturalmente possui algumas “maçãs podres”, indivíduos dispostos a fazer qualquer coisa a fim de maximizar seu resultado pessoal em termos de poder e dinheiro. Em grande medida, essas pessoas apresentam diferentes graus de psicopatia, uma desordem de personalidade que pode ocasionar sérios prejuízos à reputação e à cultura das organizações.² Alguns pesquisadores, por exemplo, relacionam a eclosão da crise financeira global de 2008 à presença de psicopatas nos altos escalões do mundo financeiro,³ enquanto outros afirmam que os “psicopatas

corporativos” constituem atualmente a maior ameaça às empresas em todo o mundo.⁴

O que caracteriza os psicopatas, em linhas gerais, é a falta de empatia e a amoralidade (não necessariamente a imoralidade). Esses indivíduos têm ciência do que é certo e errado. Todavia, ignoram as consequências éticas de seus atos e a importância dos valores morais (como o respeito pelo próximo e a honestidade) no intuito de obter o maior benefício possível para si próprios.

Curiosamente, a descrição do psicopata se encaixa perfeitamente no arquétipo do “homo economicus”, algo preconizado pelos economistas tradicionais como o modelo que supostamente deveria ser usado para descrever os seres humanos. O quadro a seguir descreve as características centrais dos psicopatas e os principais comportamentos que manifestam nas empresas, informações úteis que podem ajudar as lideranças a identificar e excluir as maçãs podres presentes em suas organizações.⁵

QUADRO 8: OS PSICOPATAS COMO MAÇÃS PODRES

Que características definem os psicopatas, um grupo que na maioria das vezes corresponde às “maçãs podres” presentes nas organizações?

O Checklist de Psicopatia Revisado (Psychopathy Checklist Revised — PCL-R), criado pelo psicólogo Robert Hare, é aceito por muitos como o melhor método para determinar a presença e a extensão da psicopatia em uma pessoa.

O método avalia vinte características comumente associadas a essa desordem mental:

1. Eloquência (grande capacidade para falar) e charme superficial;
2. Senso grandioso de autoestima (exageradamente elevada);
3. Necessidade constante de estimulação;
4. Mentira patológica;
5. Manipulação dos outros, com utilização de artimanhas e comportamento ardiloso;
6. Ausência de remorso ou culpa;

7. Superficialidade sentimental (ausência de emoção genuína);
8. Insensibilidade e falta de empatia;
9. Estilo de vida parasitário;
10. Controle comportamental deficiente;
11. Promiscuidade sexual;
12. Problemas comportamentais precoces (durante a infância);
13. Falta de metas realistas a longo prazo;
14. Impulsividade;
15. Irresponsabilidade e incapacidade de aprender com os erros;
16. Incapacidade de aceitar a responsabilidade por suas próprias ações;
17. Relações afetivas curtas (conjugais);
18. Delinquência juvenil;
19. Revogação de liberdade condicional;
20. Versatilidade criminal.

Para cada característica, deve ser atribuída uma pontuação (por um profissional qualificado) de 0, 1 ou 2. Zero significa “não se aplica de forma alguma”; 1 significa “aplica-se parcialmente”; e 2 significa “aplica-se totalmente”. O valor máximo do índice é quarenta, e um resultado superior a 30 qualifica o indivíduo com diagnóstico de psicopatia (as pessoas sem antecedentes criminais em geral possuem uma média em torno de 5).

No ambiente de trabalho, os psicopatas tendem a exibir os seguintes comportamentos antiéticos:

- Humilhação pública de subordinados;
- Tendência a disseminar mentiras sobre terceiros a fim de prejudicá-los;
- Assédio e “bullying” frequente a pares e subordinados;
- Utilização sistemática de mentiras para fazer valer seu ponto de vista;

- Rapidez em culpar os outros por trabalhos inconclusos, mesmo quando ele é culpado;
 - Tendência a sabotar ou roubar os projetos de terceiros;
 - Busca por artifícios para receber o crédito por trabalhos de terceiros;
 - Estabelecimento de metas irrealistas para terceiros a fim de torná-los fracassados;
 - Invasão à privacidade de terceiros; e
 - Tendência a ter relacionamentos sexuais com funcionários juniores ou em altos cargos.
-

Embora deva-se reconhecer que existem algumas pessoas com má intenção inicial nas empresas, as evidências mostram que as “maçãs podres” constituem uma pequena minoria da população. No caso dos psicopatas, por exemplo, estima-se que cerca de 1% da população possua essa desordem mental, quase sempre homens.⁶

É importante fazer uma ressalva em relação a esse percentual, contudo, antes de irmos adiante: apesar de pequena em geral, as evidências também indicam que a proporção de psicopatas tende a ser bem mais elevada nos cargos de alto escalão do mundo corporativo.⁷ Uma pesquisa realizada junto a 203 executivos com idade média de 45 anos, por exemplo, constatou que 4% deles apresentavam um diagnóstico compatível com a psicopatia.⁸

Outro trabalho, publicado em 2016, chegou a resultados ainda mais assustadores: os pesquisadores concluíram que a proporção de psicopatas em altos cargos pode chegar a ser tão grande quanto a proporção encontrada nas prisões!⁹ Segundo o estudo, que avaliou 261 executivos norte-americanos da indústria de supply chain (indústrias envolvidas na cadeia de suprimentos), 21% deles possuíam traços relevantes de psicopatia, um patamar similar aos 20% em geral encontrado nos presídios do país.

Um terceiro estudo, desta vez conduzido no Reino Unido, analisou a presença de onze transtornos de personalidade diferentes em dois grupos: um composto por 39 altos executivos em cargos de liderança e outro por crimino-

sos internados em um hospital psiquiátrico (por definição, todos com algum transtorno grave). As pesquisadoras responsáveis pelo trabalho constataram que três transtornos de personalidade, incluindo dois associados à psicopatia (o histrionismo e o narcisismo),¹⁰ se mostraram mais comuns no grupo composto pelos altos executivos do que naquele composto por criminosos com distúrbios psiquiátricos!¹¹

Não obstante os resultados desses trabalhos, os quais devem ser considerados seriamente nos processos de seleção e avaliação executiva, a esmagadora maioria das pessoas nas organizações empresariais possui bons valores e intenção. Logo, a existência de algumas maçãs podres, como os psicopatas, não seria suficiente para explicar a extensão e a magnitude dos grandes escândalos de governança.

Tomemos como exemplo o chamado “escândalo das emissões da Volkswagen”. Em setembro de 2015, o órgão de regulação do meio ambiente norte-americano EPA¹² descobriu que a montadora alemã havia implantado um software em seus veículos que reduzia artificialmente as emissões de poluentes durante os testes de poluição em laboratório. Em particular, o dispositivo fazia parecer que as emissões de óxidos de nitrogênio (NOx) estavam dentro dos padrões regulatórios, quando na realidade os veículos liberavam poluentes em uma quantidade até 40 vezes superior ao permitido no dia a dia. Inicialmente, o órgão informou que a companhia havia fraudado testes de 500.000 veículos produzidos nos Estados Unidos entre 2009 e 2015. Posteriormente, descobriu-se que a fraude era global, atingindo 11 milhões de carros de três marcas da empresa (VW, Audi e Porsche) em todo o mundo! É importante destacar que a emissão de NOx acima do permitido acarreta não apenas uma maior poluição do meio ambiente: um estudo científico concluiu, por exemplo, que as emissões excessivas da Volkswagen devem ter causado 60 mortes prematuras nos Estados Unidos devido ao agravamento de problemas respiratórios¹³ (como a companhia utilizava como elemento de marketing o conceito de que seus veículos eram ambientalmente “limpos”, possivelmente muitas pessoas mais sensíveis à poluição foram estimuladas a comprá-los).

Um escândalo dessa magnitude, realizado ao longo de muitos anos e em diversos países, não pode obviamente ser atribuído a um pequeno grupo de psicopatas ou maçãs podres. Na verdade, uma análise mais profunda do caso evidencia que muitos fatores associados à cegueira ética coletiva estavam presentes na Volkswagen.

Para começar, a companhia possuía uma cultura extremamente hierárquica, com pouquíssimo espaço para dissenso. Em entrevista à revista alemã *Der*

Spiegel, por exemplo, um ex-funcionário afirmou que a empresa era uma “Correia do Norte sem campos de concentração” e que “você tinha que obedecer!”.¹⁴ A agressividade também estava presente. Segundo um alto executivo da Volkswagen, entrevistado em condição de anonimato pelo *The New York Times*, “Eles só conhecem uma forma de gestão: seja sempre agressivo!”.¹⁵ A elevada competição interna era outro elemento da cultura. Em uma carta publicada no jornal italiano *Corriere della Sera*, uma engenheira da companhia descreveu um ambiente de trabalho no qual engenheiros altamente qualificados competiam duramente por reconhecimento e promoções. Segundo a executiva, “Nos últimos anos, aqui na Volkswagen esquecemos de dizer: ‘Eu não vou fazer isso. Eu não consigo. Me desculpe’”.¹⁶

A Volkswagen era comandada com mão de ferro por dois personagens, ambos engenheiros: seu CEO, Martin Winterkorn, e o presidente do Conselho Supervisor (e um dos principais acionistas), Ferdinand Piëch.¹⁷ Winterkorn era conhecido por criticar duramente os subordinados em público e por não tolerar fracassos. O perfil autoritário se aplicava inclusive aos altos executivos. Em entrevista à Reuters, um ex-diretor da companhia afirmou ter presenciado em diversas ocasiões os presidentes de diferentes unidades da Volkswagen serem tratados de forma extremamente desrespeitosa. Na mesma matéria, outro executivo descreveu o ambiente de tensão: “havia sempre uma distância, um temor e um respeito... se você tivesse que ir até ele, seus batimentos se aceleravam. Se você apresentasse más notícias, esse com certeza seria um momento muito desagradável e humilhante”.¹⁸

A elevada pressão da autoridade se tornou ainda maior após seus líderes estabelecerem metas extremamente ambiciosas. Logo após assumir a presidência em 2007, Winterkorn decidiu que a principal marca de sua gestão seria tornar a VW a maior montadora do mundo. O mercado dos Estados Unidos era peça-chave para alcançar esse objetivo. Os EUA, portanto, eram um mercado no qual a empresa deveria “crescer ou crescer” (o próprio CEO das operações norte-americanas da VW deixou a companhia em 2013 após não ter atingido as metas de vendas agressivas).

Entre 2007 e 2015, a Volkswagen se expandiu fortemente, praticamente dobrando o número de veículos vendidos para 10 milhões de unidade e alcançando uma receita anual de US\$225 bilhões. Ironicamente, um pouco antes da erupção do escândalo no início de 2015, a VW ultrapassou a Toyota e alcançou a meta de Winterkorn de se tornar a maior montadora do mundo. Essa alegria, porém, teve vida curta para o CEO. Winterkorn foi obrigado a se demitir após o escândalo e atualmente enfrenta problemas com a justiça norte-americana.¹⁹

Além da forte pressão dos contextos imediato e organizacional, houve também a contribuição do contexto institucional. Para começar, o setor automobilístico possui uma longa tradição de multas pagas por montadoras por utilizarem meios ilegais em testes de emissão de poluentes. Segundo o professor Guido Palazzo, criador do termo “cegueira ética”, diversas empresas do setor já haviam pago multas milionárias por fraudes similares desde 1973, incluindo General Motors, Volvo, Renault, Honda, Ford e Mitsubishi (o caso mais recente ocorreu no início de 2017, com a Fiat Chrysler).²⁰ Logo, há décadas é praxe no setor enganar os reguladores acerca da emissão de poluentes. Além disso, de acordo com o pesquisador, as montadoras europeias contaram com o apoio implícito dos governos do continente para continuarem com essas práticas. Para Palazzo, como o setor emprega uma quantidade enorme de pessoas e o diesel havia sido a tecnologia escolhida pelas principais montadoras europeias, os reguladores europeus passaram simplesmente a fazer “vista grossa” às suas manipulações.²¹

Além das pressões contextuais, o fator tempo também estava presente. De acordo com as investigações, os engenheiros da Volkswagen concluíram em 2008, após anos de trabalho e investimentos bilionários, que seria impossível satisfazer os rigorosos padrões ambientais norte-americanos de forma economicamente viável. A enorme pressão de tempo para encontrar uma solução de curto prazo (de forma a não impedir a venda de veículos no país), aliada à ideia de que o software que alterava as emissões seria apenas uma solução provisória a ser revertida em um futuro próximo, provavelmente contribuíram substancialmente para a fraude. De forma lenta e gradual, portanto, a adulteração de um número relativamente pequeno de veículos para garantir a entrada em um único mercado se transformou em uma gigantesca “bola de neve” que levou a uma fraude colossal em milhões de carros de todo o mundo, possivelmente ocasionando a morte prematura de centenas ou mesmo milhares de pessoas.

Logo, o episódio da Volkswagen só adquiriu uma escala colossal porque obteve o apoio — tácito ou explícito — de pessoas comuns, com bons valores e intenção inicial, que provavelmente passaram a perceber as práticas claramente ilegais como algo justificável ou ao menos temporariamente necessário. O mesmo raciocínio vale para outros escândalos, como os que envolveram a Petrobras, Odebrecht, Samarco e Lehman Brothers, entre outras organizações. Em todos esses casos, fica claro que o maior risco não é aquele oriundo de algumas poucas maçãs podres, mas aquele que ocorre quando pessoas comuns passam a se omitir e a racionalizar seus comportamentos antiéticos como resultado das elevadas pressões do dia a dia.

Nesses episódios, está presente também um conceito importante, complementar à cegueira ética, chamado de “raciocínio ou cegueira motivada”.²² Esse conceito diz respeito à nossa tendência a ignorarmos comportamentos antiéticos de terceiros quando não é de nosso interesse observá-los.

Um dos casos de cegueira motivada mais notáveis da história foi o de Brunhilde Pomsel, secretária de Joseph Goebbels, poderoso ministro da propaganda do Partido Nazista e um dos braços direitos de Hitler. Em entrevista concedida ao jornal *The Guardian* em dezembro de 2016, aos 105 anos de idade, Brunhilde afirmou: “meu trabalho era um emprego como outro qualquer. Eu sei que ninguém acredita em mim atualmente, mas eu e minhas colegas não sabíamos de coisa alguma. Era tudo segredo e acreditávamos nas histórias de que os judeus haviam apenas sido deslocados para outras regiões”. Em relação a seu chefe, Goebbels, famoso por seu antissemitismo e papel crucial no holocausto, ela afirmou: “ele era um cavalheiro. Ele e sua esposa nos tratavam muito bem. Não havia absolutamente nada a criticá-los”.²³

A história de Brunhilde pode exemplificar a propensão a não notarmos atitudes que preferimos não observar. Essa tendência deriva em grande medida do viés da confirmação, um dos vieses cognitivos abordados no Capítulo 2. Filtramos ou editamos continuamente a informação do mundo exterior para manter nossa autoimagem positiva e, ao final, terminamos por ver o que queremos e, muitas vezes, a não perceber o que não queremos.

Nas empresas, lideranças e subordinados muitas vezes lançam mão da cegueira motivada. No caso dos líderes, é comum ouvirmos argumentos como “eu não tinha ciência de que alguma coisa errada estava acontecendo por lá”. Isso foi usado, por exemplo, como parte da defesa de Jeffrey Skilling, ex-CEO da Enron. Em resposta, o juiz do caso, Simeon Lake, orientou ao júri: “você devem considerar que o réu possui conhecimento do fato se concluírem que ele deliberadamente fechou seus olhos para o que deveria ser óbvio para ele. O conhecimento pode ser inferido se o réu deliberadamente quis ficar cego para a existência do fato”.²⁴ Nesse caso, o juiz aplicou o conceito legal vigente desde o século XIX nos Estados Unidos da ignorância motivada: você é considerado responsável se deveria ter conhecimento de algo e, tendo oportunidade de saber a respeito, preferiu ativamente não ver ou não saber.²⁵

Já no caso dos subordinados, a motivação para permanecerem cegos em relação ao comportamento de terceiros é reforçada por elementos organizacionais, como incentivos financeiros, medo do conflito, lealdade à organização, obediência à autoridade e apego às rotinas. Nesse sentido, diversos estudos mostram que dificilmente conseguimos analisar uma determinada situação de forma isenta quando temos algum interesse em jogo.

Um dos trabalhos mais interessantes nessa área foi publicado por quatro neurocientistas em 2010.²⁶ Eles recrutaram 150 pessoas para participar do estudo. Os participantes deveriam avaliar obras de arte provenientes de duas galerias com nomes fictícios: “Third Moon” e “Wecyclers”. Eles eram informados de que o estudo e seu pagamento — de US\$30 para o primeiro grupo, aumentando até US\$300 para outros grupos — estavam sendo generosamente patrocinados por uma das duas galerias: alguns eram aleatoriamente informados de que o patrocínio seria da “Third Moon”, enquanto outros acreditavam que era da “Wecyclers”.

As pessoas eram, em seguida, colocadas dentro de um escâner de ressonância magnética (fMRI — Functional Magnetic Resonance Imaging). Na sequência, eram apresentadas 60 sessenta obras de arte, uma de cada vez, por 5 segundos. No canto superior direito aparecia o logotipo da galeria que seria a hipotética proprietária dos quadros. Algumas obras pertenciam à galeria que estava “financiando” o participante, enquanto as demais pertenciam à outra galeria. A seguir, os participantes avaliavam as obras em uma escala de -4 (não gostei) a +4 (gostei). A remuneração dos participantes era fixa e independente da avaliação atribuída. O que aconteceu?

Os participantes avaliaram muito melhor as obras da galeria que, em tese, os havia patrocinado. Para verificar se as respostas eram apenas resultado de uma tendência social de conscientemente retribuir à gentileza da patrocinadora, os pesquisadores analisaram os dados da ressonância magnética. Eles chegaram a uma conclusão notável: a presença do logotipo do patrocinador fictício aumentou substancialmente a atividade do córtex pré-frontal ventromedial, uma área do cérebro associada ao prazer. Em outras palavras, a gentileza da galeria em “patrocinar” o estudo influenciou profundamente a maneira que as pessoas avaliaram as obras de arte. Quando os voluntários foram interrogados se achavam que o logotipo do patrocinador havia impactado suas preferências, a resposta geral foi que “não, com certeza não houve nenhuma influência”.

Outros trabalhos corroboram os resultados dessa importante pesquisa. Um deles, por exemplo, mostrou que auditores com outros interesses, tais como serviços de consultoria, são mais propensos à cegueira motivada.²⁷ Um outro concluiu que experts que deveriam agir imparcialmente tendem a perceber o valor de um ativo de forma enviesada e em favor da parte que lhe paga para emitir sua opinião.²⁸

Quase sempre esses comportamentos ocorrem inconscientemente. Trazidos para o campo da ética, os resultados desses trabalhos reforçam o argumento de

que os escândalos de governança ocorrem apenas quando existe cegueira motivada de muitas pessoas com boa predisposição.

O resultado da primeira implicação da ética comportamental para a boa gestão e governança é claro: se desejamos tornar as empresas bem governadas para valer, devemos nos concentrar em resolver o problema do “barril”, e não das maçãs podres. Como veremos a partir do Capítulo 11, isso significa criar uma cultura organizacional baseada em elementos como confiança, elevada motivação intrínseca, segurança psicológica, liderança ética e empatia.

10. NORMAS E CONTROLES TÊM EFICÁCIA LIMITADA E PODEM GERAR EFEITOS COLATERAIS

“Existem três usos indevidos dos relatórios e procedimentos: o primeiro é acreditar que os procedimentos são instrumentos de moralidade. Eles não são. Problemas de má conduta não podem jamais ser resolvidos por regramentos. Por outro lado, a conduta certa jamais pode ser estabelecida por um procedimento”.

PETER DRUCKER (1909–2005)¹

A segunda implicação dos resultados da ética comportamental para a governança corporativa é a de que é necessário ir muito além dos programas tradicionais de “compliance” para que as empresas sejam de fato bem governadas.

Atualmente, as organizações gastam milhões todos os anos nas atividades típicas de um sistema de conformidade, incluindo a criação de comitês e códigos de ética, implantação de canais de denúncia, designação de ouvidor, realização de treinamentos, ações de comunicação, etc. O resultado desses investimentos é em geral deficiente: não há evidência de que essas atividades, que proliferaram desde a década de 2000, tenham reduzido para valer as condutas

antiéticas, nem que tenham tornado as organizações mais éticas em sua relação com a sociedade.

Nesse sentido, vale destacar que a grande maioria das empresas envolvidas em graves problemas de governança, como Petrobras, Odebrecht e Volkswagen, por exemplo, possuía diversas áreas de controle e um conjunto de políticas em linha com as principais recomendações do mercado. A existência do componente formal da governança foi destacada até por Pedro Barusco, ex-executivo da Petrobras preso durante a Operação Lava Jato: “Apesar de ter acontecido o que aconteceu, acho a governança da Petrobras boa. O problema não está nesse fato, está nas pessoas”.²

Por que os atuais programas de compliance não conseguiram promover um comportamento ético exemplar nas empresas? Para começar, três problemas principais fazem com que esses programas tenham eficácia limitada.

O primeiro é que eles são concebidos sob uma perspectiva meramente legal. Como consequência, a conformidade com as normas não é tratada como algo intrinsecamente importante (“vamos fazer o certo aqui porque isso é o certo a fazer”), mas como um mero checklist que deve ser cumprido a fim de satisfazer o público externo. A boa conduta vai além da mera conformidade legal com as normas e, como resultado, a ética vai muito além do compliance. Para promover um bom comportamento ético, é importante ter como foco não as proibições típicas dos programas de compliance (“isso não pode ser feito assim porque vai contra a norma”), mas principalmente os aspectos positivos e as virtudes que todos devem exibir no ambiente de trabalho (“vamos sempre fazer o certo em nossa organização!”).

A segunda limitação é que as áreas de controle criadas por esses programas quase sempre ficam desconectadas da gestão diária da empresa, notadamente da alta administração. Isso faz com que esses departamentos passem a ser vistos como os únicos responsáveis pela conformidade com as normas, algo que obviamente é obrigação de cada membro da organização. Adicionalmente, vale destacar que, em geral, essas áreas de controle não possuem força política internamente para questionar práticas antiéticas oriundas da alta gestão, principalmente quando elas são resultado de transgressões de diretores ou até mesmo do presidente. Em casos extremos, um programa de compliance pode até mesmo ser concebido desde o início já com a intenção de não funcionar ou de camuflar atitudes antiéticas no topo das organizações. O Apêndice 1 ao final deste capítulo aborda essa questão em detalhes.

O terceiro problema é o mais grave de todos: os programas tradicionais são construídos para pegar as “maças podres”, isto é, as atitudes premeditadas cometidas por pessoas mal-intencionadas. Eles desconsideram, portanto, os riscos éticos associados ao ambiente criado pela empresa (“o risco do barril”), incluindo as três camadas de pressões contextuais e o fator tempo descritos na Parte 2 deste livro. Em outras palavras, os programas tradicionais têm como foco coibir a corrupção às custas da empresa, e não a corrupção (ou outras práticas antiéticas) realizada em favor da organização. Ambos os problemas devem ser combatidos, já que, como visto nos capítulos anteriores, o risco de cegueira ética deriva principalmente da criação de contextos fortes que induzem as pessoas a agir de forma errada.

Além desses três problemas, a ênfase excessiva em regras e controles possui ainda outra grande deficiência: ela pode causar efeitos colaterais que tendem, por incrível que pareça, a aumentar o número de transgressões. Os sistemas de compliance tradicionais, portanto, podem não apenas diminuir a eficiência empresarial, mas também piorar o comportamento ético na organização ao fomentar o mau comportamento que eles justamente desejam evitar. Diversos estudos demonstram que isso ocorre por duas razões.

A primeira é o fomento ao comportamento amoral. Ao retirar a perspectiva moral das decisões, a ênfase no compliance induz as pessoas a agirem de forma fria e calculada, o que as leva a pensar apenas nos custos e benefícios econômicos de estar em conformidade com as normas da organização ou da sociedade. Implicitamente, elas passam a adotar a premissa de que “tudo o que não for explicitado nas regras será, em tese, permitido”, deixando de se perguntar o que é o certo a fazer. Consequentemente, as violações ganham espaço.

Um trabalho realizado por Uri Gneezy e Aldo Rustichini demonstra como isso acontece.³ Em uma escola infantil em Israel, alguns pais se atrasavam demasiadamente para buscar seus filhos. Isso gerava problemas para os professores, que muitas vezes precisavam permanecer no local por horas a mais do que o horário estabelecido. A fim de resolver a situação, os pesquisadores propuseram aplicar uma multa pecuniária aos pais que chegassem com mais de uma hora de atraso. Segundo a teoria econômica, a aplicação de uma penalidade deveria levar a uma redução nos comportamentos indesejados.

A aplicação da multa, entretanto, gerou um resultado oposto ao esperado: o número de pais que se atrasavam muito simplesmente dobrou! Segundo os pesquisadores, ao retirar a perspectiva ética da situação — a de que os pais devem buscar seus filhos no horário estabelecido em respeito aos professores e aos próprios filhos — os pais se sentiram moralmente livres para chegar na

hora que desejassem, desde que pagassem a multa. A “financeirização” do atraso passou a servir como um “passe livre” para que os pais começassem a ver a situação sob uma perspectiva estritamente econômica e, portanto, amoral.

Outro experimento, realizado por Ann Tenbrunsel e David Messick, chegou a resultados similares.⁴ Os pesquisadores analisaram como os sistemas de controle e punição afetam o nível de cooperação entre as pessoas em três situações distintas. Na primeira, não havia controles ou punições aos participantes. Na segunda, havia algum controle e pequenas sanções, enquanto na terceira tanto os controles quanto as sanções eram elevadas. Os resultados foram claros: quanto mais forte era o monitoramento e a punição aplicável, menos os participantes procuravam cooperar entre si e mais se mostravam propensos a analisar as situações sob uma perspectiva exclusivamente econômica, deixando de lado as considerações de ordem moral.

Esses trabalhos demonstram que é fundamental considerarmos os possíveis efeitos negativos que a ênfase em controles pode acarretar sobre as motivações morais das pessoas, incluindo suas consequências para a organização e a sociedade. Remover a dimensão moral das decisões empresariais tende a induzir as pessoas a pensar em suas atitudes apenas como decisões “de negócio”. Logo, não podemos removê-la. Pelo contrário, devemos reforçar a perspectiva ética, fazendo com que cada pessoa seja responsável por refletir e agir com base no que deve ser o moralmente correto a fazer.

O segundo efeito colateral da utilização excessiva de regras e controles é que as pessoas tendem a se ressentir e se rebelar contra as restrições à sua liberdade, aumentando seu desejo de violar as regras. De acordo com a teoria da “reatância” de Jack Brehm,⁵ quando um ambiente é excessivamente controlado, procuramos reduzir o sentimento desagradável causado pelos limites impostos. Isso nos leva muitas vezes a exibir um comportamento inverso ao esperado como forma de reafirmarmos nossa liberdade. Como diz o ditado, “o fruto proibido é mais gostoso porque tem o sabor da liberdade”...⁶

James Pennebaker e Deborah Sanders demonstraram o efeito das proibições no comportamento das pessoas em um experimento curioso.⁷ Eles escreveram avisos em diversos muros pedindo para que não fossem pichados. Alguns muros possuíam avisos ostensivos, em letras garrafais e em tom intimidador. Outros possuíam avisos educados e delicados. Ao final, os muros com pedidos mais ostensivos foram pichados com uma frequência muito superior e mais agressivamente do que os demais.

A conclusão é que, quanto mais ameaçadora a ordem de proibição, maior é a chance de as pessoas fazerem exatamente o oposto. Não adianta, portanto, impor o compliance: é fundamental criar um ambiente no qual as pessoas tenham vontade de cumprir as regras, bem como não temam denunciar aqueles que não as cumprem.

Além dos dois efeitos colaterais apresentados, a ênfase excessiva em regras e controles possui outros resultados negativos que merecem ser destacados, tais como o:

- Medo de assumir responsabilidades (tecnicamente conhecido como hipogafiafobia)⁸: o excesso de regras pode levar as pessoas a ficarem com um temor extremo de violá-las a tal ponto que podem ficar paralisadas e indiferentes;
- Foco apenas no cumprimento das regras em detrimento da qualidade do trabalho: nesse caso, as normas passam a ser vistas como um fim em si mesmas, e não como um meio para se alcançar um objetivo maior (“o paciente morreu, mas pelo menos cumprimos todos os procedimentos”);
- Efeito bola de neve nos custos de compliance: quanto maior o investimento em regras e controles, mais e mais se deverá investir, já que se torna cada vez mais difícil voltar a inserir a dimensão ética na mentalidade das pessoas. Nesse sentido, Peter Drucker já lembrava que “toda empresa deve avaliar regularmente se precisa de todos os relatórios e procedimentos que possui. Controlar tudo é controlar nada”.⁹

Assim, estabelecer um número excessivo de regras e controles torna as pessoas hesitantes, fazendo com que parem de pensar criticamente e passem a se “esconder” atrás das regras. O resultado geral dessa abordagem não poderia ser mais negativo: menor produtividade, aumento do estresse, medo e ansiedade na organização.

Há ainda uma questão fundamental a ser destacada antes de concluirmos o debate sobre os efeitos colaterais das regras e controles. Ela diz respeito à premissa adotada pelas empresas em relação à natureza humana.

As empresas que acreditam que resolverão seus problemas éticos por meio da implantação de sistemas de compliance partem de uma premissa negativa ou “hobbessiana”¹⁰ sobre as pessoas.

Muitas empresas (senão a grande maioria), acreditam que seus empregados simplesmente não são confiáveis para tomar decisões e para agir no melhor interesse da organização. Como resultado, seus sistemas de controle chegam

a um nível tão paranoico que elas passam a impressão de tentar montar um verdadeiro Panóptico de Bentham: um sistema no qual todas as pessoas seriam vigiadas 24 horas por um observador central.¹¹

O problema em adotar, implícita ou explicitamente, uma visão negativa das pessoas é que a ciência mostra que os seres humanos tendem a responder à forma como são tratados, para o bem ou para o mal. Esse é o chamado efeito Pigmaléon: a maneira como as pessoas são vistas influencia como elas são tratadas. Isso, por sua vez, as leva a agir de acordo com as expectativas, em uma verdadeira profecia autorrealizável!¹²

O efeito Pigmaléon foi estudado pioneiramente pelos pesquisadores Robert Rosenthal e Lenore Jacobson¹³ em uma escola do ensino fundamental da Califórnia. Nesse experimento, todos os estudantes de uma determinada turma fizeram inicialmente um teste de QI. Os pesquisadores sortearam então aleatoriamente 20% dos estudantes e informaram aos professores que esses alunos haviam sido aqueles com QI mais elevado e maior potencial de se destacarem intelectualmente no futuro (os professores foram intencionalmente enganados pelos pesquisadores). Um ano depois, toda a turma realizou novamente o mesmo teste de QI do início do estudo. Notavelmente, os estudantes que os professores acreditavam ter o maior potencial intelectual de fato apresentaram o maior aumento de QI durante o período! Para os pesquisadores, os professores passaram a se comportar de forma diferente em relação a esses estudantes ao longo do ano, ouvindo com mais atenção suas opiniões, elevando sua autoestima, etc. O tratamento diferenciado levou essas crianças, por sua vez, a evoluir mais do que as outras. No final das contas, a expectativa de que elas teriam um desempenho melhor acabou se concretizando em uma maior evolução individual.

De forma similar ao efeito Pigmaléon, a teoria da autopercepção¹⁴ argumenta que as pessoas mudam de comportamento ao se enxergarem de maneira diferente, já que isso reforça sua nova autoimagem. Um experimento curioso realizado em 2010, por exemplo, demonstrou que as pessoas passavam a exibir um comportamento bem mais desonesto quando participavam de um determinado teste utilizando óculos escuros falsificados. Segundo os autores da pesquisa, a visão que as pessoas tinham de si mesmas mudou após usarem um produto falsificado: elas passaram a se ver como trapaceiras que já estavam na ilegalidade, o que aumentou sua propensão a agir desonestamente.¹⁵

Trazidos para o ambiente empresarial, os resultados desses trabalhos mostram que as expectativas que as lideranças constroem sobre seus funcionários

muitas vezes se confirma, já que o líder age de acordo com essa visão e os empregados acabam por se comportar em linha com o esperado.¹⁶

Vejamos, por exemplo, o caso da fábrica de autopeças especializada em caixas de câmbio FAVI, uma empresa familiar com cerca de 500 funcionários situada no norte da França.¹⁷ Em 1983, a família contratou um CEO de mercado chamado Jean-François Zobrist, que realizou uma extrema transformação na organização. Uma de suas primeiras iniciativas foi mudar radicalmente a premissa adotada em relação aos empregados. Após estudar as práticas da empresa e conversar com executivos e empregados, Zobrist concluiu que a alta gestão da FAVI partia da premissa que seus funcionários eram:

- Criminosos, porque todos os equipamentos tinham que ser trancados “a quatro chaves”;
- Preguiçosos, porque todo seu trabalho tinha de ser monitorado;
- Incapazes, porque tudo o que produziam precisava ser verificado por um terceiro; e
- Estúpidos, porque os gerentes tinham que pensar e tomar todas as decisões por eles.

Para mudar esse cenário, Zobrist definiu três novas premissas que se tornaram verdadeiros mantras na FAVI:

1. As pessoas são via de regra boas, isto é: confiáveis, automotivadas, leais e inteligentes;
2. Não há bom desempenho sem felicidade: para sermos felizes, precisamos estar motivados. Para estarmos motivados, precisamos ser responsáveis. Para sermos responsáveis, precisamos entender “porque” e “para quem” trabalhamos e sermos livres para decidir “como” o fazemos; e
3. O valor é criado no chão de fábrica: os funcionários da linha de frente é que são os responsáveis por criar os produtos. O CEO e o staff administrativo servem para apoiá-los e, no pior cenário, constituem meras distrações onerosas para a companhia.

Essa mudança de paradigma quebrou o círculo vicioso anterior (no qual medo gerava mais medo) e instaurou um círculo virtuoso na FAVI, no qual a confiança atribuída às pessoas gerou um comprometimento e um nível de lealdade à organização cada vez maior. Isso ficou evidente no desempenho notável obtido pela empresa durante o longo período de Zobrist como CEO até se apo-

sentar em 2009.¹⁸ O Capítulo 14 detalhará as práticas e os resultados obtidos pela FAVI. Neste momento, basta dizer que ela foi a única companhia de seu setor na Europa a ficar de pé frente à competição chinesa: as demais fecharam as portas ou se mudaram para a China para aproveitar a mão de obra barata.

O efeito Pigmaleão, a teoria da autopercepção e o exemplo da FAVI deixam claro a importância de procurarmos esperar o melhor (e não o pior) das pessoas a fim de despertar o que elas têm de melhor. Devemos fazer as pessoas sempre acreditarem que são honestas. Nesse sentido, Henry Ford dizia que, “se você acha que pode ou acha que não pode, você está certo”.¹⁹ Essa afirmação, embora realizada em outro contexto, também vale para a imagem que a pessoa constrói sobre sua própria ética.

As expectativas enviesadas, sejam elas de terceiros ou geradas por nós mesmos, portanto, tendem a afetar substancialmente nossa conduta ética. Expectativas ruins fomentam comportamentos ruins, e expectativas positivas encorajam bons comportamentos. Como líder e gestor, tenha cuidado com o efeito Pigmaleão: você pode ter como resultado o que espera!

APÊNDICE 1: UMA RESSALVA IMPORTANTE

MUITAS EMPRESAS NÃO QUEREM MELHORAR SEU COMPORTAMENTO ÉTICO PARA VALER

Ao longo deste capítulo, partimos da premissa de que as empresas de fato querem melhorar sua conduta ética. Entretanto, diversos problemas empresariais recentes mostram que infelizmente nem sempre isso é verdade.

Na prática, sistemas formais de controle, incluindo áreas específicas, códigos de conduta e outros regramentos, podem ser concebidos desde o início já com a intenção de não funcionarem ou de camuflarem atitudes antiéticas nas organizações. Essa dura realidade foi observada em diversos casos recentes.

O episódio do banco Panamericano ilustra muito bem essa afirmação. Em novembro de 2010, o Banco Central anunciou a descoberta de um rombo bilionário de R\$4,2 bilhões, o equivalente a três vezes seu patrimônio líquido e cerca de metade de seu ativo total. Posteriormente, as investigações descobriram que a gestão fraudulenta já ocorria há anos na instituição. Em seus documentos públicos, todavia, o banco afirmava contar com todos os mecanismos de controle tradicionalmente exigidos pelo mercado. Em seu relatório anual de 2007, por exemplo, lia-se o seguinte trecho: “Atuamos de forma proativa e eficaz em relação aos princípios, práticas e mecanismos de Governança Corporativa [...] as áreas de Compliance, Auditoria Interna, Security Officer, Ouvidoria e Controladoria compõem o núcleo de controles internos, zelando para que todos procedimentos internos estejam em conformidade [...] a auditoria interna é totalmente independente do compliance, que responde pelo controle interno, riscos operacionais, sigilo de informações e prevenção a lavagem de dinheiro”.¹ A implantação de todos esses controles parece ter convencido o mercado: o banco abriu com sucesso seu capital em 2007 em um dos níveis diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores, bem como teve cerca de um terço de seu capital total adquirido pela Caixa Econômica Federal em 2009, meses antes do anúncio do colapso.

Além da análise de casos específicos, existem também evidências científicas de que a opção consciente pela “lavagem ética” (“ethical washing”) no intuito exclusivo de vender uma imagem externa de conformidade com as leis e normas é algo mais comum do que parece no ambiente empresarial.

Um trabalho realizado por três pesquisadores norte-americanos com o provocativo título de “Lobos em pele de cordeiro” analisou os relatórios anuais de

1.500 companhias do país durante 12 anos em busca de termos relacionados à “ética” e “responsabilidade social”. Ao final, eles observaram que as empresas que utilizavam com maior frequência essas expressões em seus documentos apresentavam piores práticas de governança, eram objeto de mais ações coletivas na justiça e atuavam em setores que geravam mais danos ao meio ambiente.² Segundo os autores, os resultados mostram que os executivos que procuram enfatizar que suas empresas são “éticas” em seus relatórios anuais têm uma chance maior de o fazerem no intuito de enganar o público.

Outro trabalho, também conduzido nos Estados Unidos no mesmo período, avaliou os códigos de ética das companhias do índice S&P 500 por meio de técnicas de análise de texto. Nele, os pesquisadores constataram que as empresas tendem a plagiar mutuamente o teor desses documentos. As empresas da amostra apresentavam, por exemplo, uma média de 37 frases de seu código de ética idênticas às outras 499 companhias do índice. Adicionalmente, mais da metade das empresas apresentava uma correlação superior a 75% entre os textos de seus códigos de ética. Em alguns casos, havia até mesmo duplicação integral dos códigos, algo especialmente antiético por se tratar justamente de um código de ética!³

PARTE 4: SOLUÇÕES PARA FOMENTAR A ÉTICA NAS EMPRESAS

11. O QUE FAZER PARA MITIGAR O RISCO DE EU ME TORNAR ETICAMENTE CEGO? ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO ÂMBITO PESSOAL

“Se as pessoas querem mudar seu ambiente, elas precisam mudar a si mesmas e as suas próprias ações: não as dos outros”.

KARL WEICH (1936-)¹

Uma das mensagens centrais deste livro é que o poder do contexto no qual estamos inseridos pode fazer com que tomemos decisões irrefletidas e contrárias a nossos valores e princípios. É fundamental, portanto, refletirmos sobre como podemos minimizar a chance de nós mesmos nos tornarmos eticamente cegos.

Existem oito estratégias principais para nos defendermos da cegueira ética no âmbito pessoal:

1. Reconhecer nossa vulnerabilidade;
2. Conhecer nossos valores;
3. Ter consciência de que os conflitos éticos são inevitáveis e que sempre temos o direito de escolha;
4. Adotar métodos para colocar nossos valores em prática;

5. Prepararmo-nos para as objeções de terceiros e para nossas próprias racionalizações;
6. Sermos capazes de nos afastar da rotina e de nos libertarmos do medo;
7. Desenvolver nossa “imaginação moral”; e
8. Praticar o “músculo moral” para termos a coragem necessária em momentos decisivos.

RECONHECER NOSSA VULNERABILIDADE

O primeiro passo (e provavelmente o mais importante!) para evitarmos a cegueira ética é simplesmente reconhecer que somos falíveis. Isso significa ter humildade para aceitar que podemos sucumbir à força das circunstâncias e virmos a fazer coisas contrárias aos nossos princípios.

Dar esse primeiro passo é mais difícil do que parece. Como vimos no Capítulo 1, em geral temos uma percepção excessivamente positiva de nós mesmos em todos os campos da vida, principalmente na esfera moral. Tendemos a acreditar que somos “moralmente invencíveis”, isto é, que não cometeremos deslizes éticos por sermos pessoas de bom caráter. Pensar em frases como “nunca vou fazer isso” ou “sei que vou saber fazer a coisa certa” quase sempre é resultado de excesso de confiança e tende a ser a raiz de muitos problemas.

Qual foi sua opinião, por exemplo, quando você leu sobre os estudos de Milgram descritos no Capítulo 4? Se você é como a maioria das pessoas, então aceitou a validade científica do experimento e seus resultados estatísticos. Todavia, você provavelmente continua a acreditar firmemente que a pressão do “cientista” não o levaria, sob qualquer hipótese, a aplicar um choque letal em outro indivíduo. É exatamente aí que está o problema, uma vez que cerca de 2/3 das pessoas aplicariam o choque letal, embora a esmagadora maioria não acredite que agiria dessa maneira...

Os inúmeros experimentos apresentados ao longo do livro demonstram que somos mais vulneráveis a contextos poderosos do que pensamos. A dura realidade, portanto, é que simplesmente não sabemos de antemão como nos comportaríamos em determinadas circunstâncias.

É fundamental também compreender que ter uma boa capacidade intelectual não nos protege da cegueira ética. Podemos ser inteligentes e até mesmo termos ciência dos fatores que levam a atitudes antiéticas. Infelizmente, en-

tretanto, isso não elimina o risco de esquecermos dessas lições no momento decisivo.²

Logo, devemos manter a “guarda alta” com relação tanto às forças do contexto quanto aos vieses cognitivos que podem afetar nosso julgamento ético, principalmente os vieses do excesso de confiança, narcisismo, egocentrismo e do favoritismo (todos descritos no Capítulo 2).

Para as pessoas que ocupam cargos de liderança, o poder deve ser um fator de preocupação adicional. Como demonstrado no Capítulo 4, ele tende a nos fazer pensar que as regras se aplicam aos outros, mas não a nós mesmos. Atenção redobrada, então, com as mudanças de percepção causadas pelo poder!

CONHECER NOSSOS VALORES

“A honestidade é o primeiro capítulo
no livro da sabedoria”.

THOMAS JEFFERSON (1743–1826)³

A chave para nos comportarmos eticamente é desenvolver o autoconhecimento a respeito dos valores ou princípios que constituem nossa “bússola moral” dos quais não abriríamos mão sob nenhuma hipótese.⁴ Sem conhecê-los, eles podem ser preteridos inconscientemente pelos valores e pelas rotinas da organização em que atuamos.

Implicitamente, nossos valores já estão refletidos nas coisas que apreciamos, na forma como agimos com os outros e em nosso conceito pessoal de “sucesso”.⁵ Por outro lado, é raro separarmos um tempo razoável para refletir sobre essas questões mais profundamente. O que você responderia, por exemplo, se uma pessoa lhe perguntasse agora quais são seus valores essenciais?

Há diversas questões que podem nos ajudar a identificar nossos valores e princípios de forma mais estruturada. Como exemplo, vale a pena refletirmos regularmente sobre questões como:

- O que é realmente importante para mim?
- O que desejo alcançar? Para que estou trabalhando?

- Que tipo de flexibilização estou disposto a aceitar? O que é inegociável?
- Estou feliz com minha atuação como executivo e com minhas decisões? Tenho agido como um bom exemplo em relação à ética e à integridade? Caso negativo, por que não?
- Quais são os valores essenciais que devem guiar minha conduta profissional e pessoal?
- Que impacto desejo causar? Sobre quem? De que forma?
- O que desejo aprender na vida? Como desejo evoluir profissionalmente e como ser humano?
- O que fará minha vida profissional ter valido a pena? Do que pretendo me orgulhar quando estiver mais velho?
- Que tipo de legado pretendo deixar?

As perguntas acima não são fáceis de responder. Elas necessitam de tempo para que possamos refletir com a devida profundidade e, com isso, respondê-las apropriadamente. Infelizmente, temos uma tendência a postergá-las quando estamos imersos nas rotinas de nossa vida pessoal e profissional, o que pode nos levar a uma conduta contrária ao que gostaríamos. Na verdade, muitos autores consideram a falta de autoconhecimento e de reflexão como o grande propulsor por trás de nossa crise ética.⁶

Desse modo, é fundamental conhecer nossos valores e princípios, cultivando-os antes que os conflitos éticos ocorram. A título de ilustração, pesquisas realizadas junto a civilizações de todo o mundo concluíram que existem 56 valores universais, que podem ser agrupados em dez categorias distintas.⁷ Entre os valores que tendem a ser comuns a todas as comunidades humanas, se destacam: honestidade, respeito, responsabilidade, justiça, empatia, igualdade, amizade, humildade e solidariedade.⁸

Conhecer a nós mesmos também é fundamental para conseguirmos nos impor limites e saber até que ponto somos capazes de resistir à tentação. Um exemplo atribuído a Abraham Lincoln⁹ mostra a importância de sabermos qual é o nosso “preço”. Antes de se tornar presidente, Lincoln atuava como um respeitável advogado em Illinois. Um dia, um conhecido criminoso entrou em seu escritório e disse que gostaria que ele o defendesse. Lincoln então lhe perguntou: “Você é culpado?”, ouvindo como resposta: “Claro que sim, é por isso que quero contratá-lo. Para você me inocentar!”. Lincoln, por sua vez, respondeu: “Se você está admitindo que é culpado para mim, então não posso defendê-lo”.

O criminoso reagiu de forma indignada: “Creio que você não está entendendo: estou disposto a lhe pagar mil dólares para você me defender!”. Essa quantia era uma pequena fortuna à época, mas Lincoln recusou a oferta de forma resoluta. O criminoso então prosseguiu: “Sr. Lincoln, então lhe pagarei dois mil dólares!”. Lincoln recusou novamente, mostrando estar decidido. Desesperado, o criminoso lhe disse: “Sr. Lincoln, o senhor é o melhor advogado da região e eu não vim até aqui para receber uma resposta negativa. Eu lhe pagarei quatro mil dólares!”. Nesse momento, Lincoln voou de sua cadeira, agarrou o criminoso pelo colarinho e o arrastou até a porta de seu escritório, jogando-o na rua. Ao se recompor, o criminoso o questionou: “Por que você me enxotou de seu escritório quando lhe ofereci quatro mil dólares?”, ao que Lincoln então respondeu: “Porque todo homem tem seu preço e você estava chegando perto do meu!”.

Esse exemplo mostra que muitas vezes a questão central não é saber se as pessoas são ou não honestas, mas sim por quanto tempo, sob quais condições, e sob que tentações elas conseguirão resistir até o ponto em que abririam mão de sua integridade.

TER CONSCIÊNCIA DE QUE OS CONFLITOS ÉTICOS SÃO INEVITÁVEIS E QUE SEMPRE TEMOS O DIREITO DE ESCOLHA

Entre as principais racionalizações que as pessoas utilizam para justificar comportamentos antiéticos no ambiente empresarial estão os argumentos de que “eu não esperava acabar me defrontando com um conflito ético” e que, uma vez exposto a ele, “eu não tinha escolha”.

Para começar, devemos aceitar que, durante nossa vida profissional, mais cedo ou mais tarde ocorrerão conflitos entre o que acreditamos ser o certo a fazer e demandas questionáveis de superiores, pares ou outros membros da organização. Isso tende a ser ainda mais comum na medida em que passamos a ocupar posições mais elevadas, já que as “tentações” associadas ao cargo tendem a ser maiores.

Logo, preparar-se para agir eticamente é tão importante quanto se atualizar sobre o que há de novo em nossa área profissional. Em particular, é primordial “normalizar” os conflitos éticos, o que significa passar a vê-los como parte integral de nossa atuação profissional e não como eventos excepcionais.

Quando enfrentamos uma situação eticamente difícil, é fácil pensar que não temos escolha a não ser comprometer nossos valores pessoais. Cada um tem sua justificativa: os mais jovens, por exemplo, tendem a dizer que têm a

carreira pela frente e que não podem prejudicar suas perspectivas profissionais, enquanto os mais velhos tendem a dizer que batalharam muito para chegar onde estão e que, a essa altura de sua carreira, têm “muito a perder”.¹⁰

A realidade é que sempre temos o poder de fazer nossas escolhas, por mais difíceis que possam parecer. Em todos os escândalos de governança retratados ao longo do livro, a ideia de que a pessoa foi “obrigada” a participar de certas práticas ou a se omitir em relação a elas não passa de uma racionalização, uma vez que o mundo vai muito além das fronteiras de qualquer empresa.

Para nos prepararmos, é preciso refletir periodicamente sobre a seguinte questão: quais são os dilemas éticos ou demandas questionáveis de pares, superiores e da organização que podemos vir a enfrentar como resultado do cargo que ocupamos?

Pensar sobre questões como essa ajudará você a se preparar melhor para os desafios éticos que mais cedo ou mais tarde ocorrerão. Isso fará com que sua reação a essas situações seja menos emotiva, o que aumentará a chance de responder melhor a elas. A ideia, em suma, é sempre se antecipar aos problemas, inclusive os de ordem ética!

ADOTAR MÉTODOS PARA COLOCAR NOSSOS VALORES EM PRÁTICA

A esmagadora maioria das pessoas possui bons valores e deseja colocá-los em prática quando os conflitos éticos surgirem na vida profissional. Para isso, há técnicas específicas que nos permitem encontrar motivação, capacidade e confiança para fazermos valer nossos melhores valores nesses momentos decisivos.

Uma delas é a abordagem GVV — “*Giving Voice to Values*” (algo como “Dando Voz aos Valores”), criada pela professora da Universidade da Virgínia, Mary Gentile.¹¹ O GVV oferece vários métodos que podemos utilizar quando formos expostos a demandas questionáveis de terceiros ou testemunharmos comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho. A seguir, são descritas cinco táticas específicas dessa metodologia.

FORMATAR SUAS DECISÕES DE ACORDO COM VALORES COM OS QUAIS A GRANDE MAIORIA DAS PESSOAS TENDERÁ A CONCORDAR E A APOIAR

Honestidade, respeito, responsabilidade, justiça, empatia e solidariedade. A grande maioria das pessoas tende a concordar que esses valores são positivos

e devem servir como base para a conduta de todos. Logo, nos basearmos em valores comuns como esses é uma ótima forma de conseguir o apoio de outras pessoas na organização quando estivermos diante um conflito ético.

Como exemplo, imagine uma situação na qual você faça parte de um grupo que deseja aprovar algo que, a seu ver, é eticamente questionável (em relação aos clientes, por exemplo). Em tal caso, vale a pena estruturar a decisão fundamentando-a em um valor compartilhado por todos. Um exemplo seria colocar a questão da seguinte maneira: “a grande maioria dos clientes não compreenderá claramente os encargos financeiros associados à compra desse produto. Tenho convicção de que não gostaríamos de ser tratados da mesma forma se estivéssemos do outro lado. Vamos adiante assim mesmo com essa decisão?”. Como a maioria das pessoas quer fazer a coisa certa, explicitar o impacto de suas decisões sobre terceiros com base em valores comuns tende a nos ajudar a conseguir o apoio de outros membros da organização.

REFLETIR PREVIAMENTE SOBRE OS FATORES QUE FACILITAM
OU NÃO COLOCAR NOSSOS VALORES EM PRÁTICA

Existem fatores que nos ajudam a colocar nossos valores em prática e outros que dificultam. Exemplos de facilitadores são a existência de um chefe aberto para discutir questões éticas e a existência de pares em nosso setor alinhados com os mesmos valores. Exemplos de dificultadores, por sua vez, são a ausência de poupança (que gera uma dependência financeira total da empresa) e a pressão do tempo para tomar decisões.

É importante refletirmos previamente sobre os fatores que facilitam ou que dificultam nossa conduta ética de forma a procurarmos maximizar o uso dos primeiros e a pensarmos em caminhos para superar os obstáculos representados pelos segundos.

REALIZAR UMA AUTOAVALIAÇÃO A FIM DE DESCOBRIR A MELHOR
ABORDAGEM PARA COLOCAR OS VALORES EM PRÁTICA

Cada um de nós possui, em virtude de nosso perfil, uma abordagem mais eficiente para colocar em prática nossos valores quando estivermos diante de um conflito ético. Pessoas tímidas, por exemplo, podem ter mais facilidade em reportar suas objeções por escrito. Já as pessoas extrovertidas e com melhor comunicação oral, por sua vez, podem ter mais facilidade de expor essas questões verbalmente.

Outro aspecto importante é visualizarmos o dilema ético que estamos enfrentando sob uma perspectiva que maximiza a chance de termos coragem de manifestar nossos valores. Pessoas muito avessas a risco, por exemplo, podem enquadrar seu conflito utilizando um pensamento do tipo “o maior risco nessa situação é eu me omitir e aceitar essa prática antiética”. Já as pessoas propensas a risco, por sua vez, podem ver a mesma situação sob uma perspectiva do tipo “por que não aceitar o risco de fazer o certo?”.

Assim, é essencial conhecermos nosso perfil para que possamos saber qual é a melhor forma de colocar nossos valores em prática quando os desafios éticos do ambiente de trabalho surgirem. Ao compreender nosso perfil, conseguiremos alinhar nossos pontos fortes a nossos valores, o que nos ajudará a tomar decisões de acordo com as expectativas éticas que temos.

ENSAIAR

A prática é a base do bom desempenho de qualquer atitude. Logo, para expressar nossos valores na vida profissional, é muito importante praticar o comportamento que desejamos ter. Um bom caminho é apresentar os argumentos que você pretende expor em sua organização para pessoas de seu círculo íntimo. Outra possibilidade é escrever sobre os dilemas éticos enfrentados. Isso facilitará a reflexão sobre os diversos aspectos envolvidos nesse dilema, ajudando você a elaborar melhores argumentos para sustentar seu ponto de vista.

TER UMA RESERVA FINANCEIRA

Colocar nossos valores em prática quando somos expostos a demandas questionáveis possui, naturalmente, um risco. Em última instância, se as coisas não saírem como planejado, poderemos nos ver obrigados a deixar um ambiente de trabalho que mantém práticas antiéticas. É muito mais fácil mostrar coragem moral quando se tem tranquilidade financeira do que quando se está endividado e completamente dependente da organização. Logo, é fundamental construir uma poupança — chamada pelos americanos de “*go to hell funds*” — que assegure manter nosso padrão de vida por um período razoável, até encontrar outro trabalho.

NOS PREPARARMOS PARA AS OBJEÇÕES DE TERCEIROS E PARA NOSSAS PRÓPRIAS RACIONALIZAÇÕES

Expressar nossa oposição a demandas eticamente questionáveis por meio dos métodos apresentados na seção anterior é importante, mas não suficiente para “vencer a batalha” contra as práticas antiéticas no ambiente de trabalho.

Igualmente importante é nos prepararmos para as objeções e críticas que provavelmente virão de nossos colegas ou superiores ao demonstrarmos nossa objeção. Em geral, as pessoas tendem a recorrer às mesmas justificativas para comportamentos questionáveis, como: “todo mundo de nosso setor está fazendo isso”, “essa é a maneira como sempre fizemos as coisas aqui”, “é uma ordem de cima”, e “não quero prejudicar meus colegas”.

É necessário se antecipar a essas justificativas e críticas, refletindo de antemão em como responder a elas. Uma opção sempre útil é expressar a oposição a demandas questionáveis oferecendo, simultaneamente, uma alternativa ao que está sendo proposto. Isso mostrará aos demais que é possível atuar de outra forma dentro de parâmetros eticamente aceitáveis.

Ter respostas prontas às possíveis objeções de terceiros é essencial para persuadir as outras pessoas a fazer a coisa certa. Essa estratégia vale também para evitar cairmos em nossas próprias racionalizações. Afinal de contas, aceitar racionalizações como as apresentadas no Capítulo 8 parece ser sempre um caminho mais fácil do que nos mantermos fiéis a nossos valores. Cuidado, portanto, para não se autossabotar!

SERMOS CAPAZES DE NOS AFASTAR DA ROTINA E DE NOS LIBERTAR DO MEDO

Se o enquadramento rígido e distorcido da realidade é o que gera a cegueira ética, então devemos ser capazes de aplicar uma perspectiva mais maleável e holística às nossas decisões a fim de evitá-la. Para isso, precisamos ser capazes de, periodicamente, nos libertarmos da rotina organizacional, criando “ilhas de reflexão” nas quais desenvolvemos nossa capacidade de autoavaliação, introspecção e escrutínio pessoal.¹²

Uma pesquisa com o sugestivo título “A honestidade requer tempo” demonstra a importância desse momento de introspecção para evitarmos decisões impulsivas irrefletidas.¹³ Nela, os autores recrutaram centenas de pessoas para um experimento muito simples: os participantes deviam jogar um dado três vezes e reportar aos pesquisadores o resultado do primeiro lançamento. As pessoas sabiam que sua remuneração seria proporcional ao número reportado (o maior pagamento seria feito aos que reportassem tirar o seis). As pessoas foram separadas em dois grupos. O primeiro foi chamado de “alta pressão do tempo”. Nesse caso, as pessoas tinham até 20 segundos para jogar o dado três vezes em um cubículo isolado e reportar o resultado em um computador. O segundo grupo foi chamado de “baixa pressão”. Nesse caso, os participantes podiam utilizar o tempo que quisessem para jogar o dado e reportar o resulta-

do. Os resultados mostraram que as pessoas com pouco tempo para reportar os resultados — isto é, que tendiam a agir no “impulso” — se mostraram bem mais desonestas do que aquelas que tinham mais tempo para ponderar o que responderiam. Enquanto o grupo sob pressão reportou, em média, ter tirado 4,56, o segundo grupo reportou ter tirado 3,87. Os pesquisadores observaram ainda que os números informados pelo grupo de alta pressão eram condizentes com a probabilidade de essas pessoas terem reportado o resultado do maior lançamento dentre os três realizados (em vez de o resultado apenas do primeiro lançamento).¹⁴ Para os autores do estudo, seus resultados mostram que o “lado ruim” das pessoas associado ao impulso para agir desonestamente em interesse próprio pode ser mitigado quando elas possuem mais tempo de reflexão.

Uma das principais formas de refletir, aprimorar nosso autoconhecimento e ter uma leitura mais clara de nosso ambiente é desenvolver a consciência aberta ao momento presente, a chamada “*mindfulness*”, ou atenção plena. Um trabalho recente, realizado com 232 voluntários, corroborou esse argumento.¹⁵ Após conduzirem dois experimentos diferentes, os pesquisadores constataram que as pessoas com elevada pontuação em um índice de “*mindfulness*” possuíam maior probabilidade de agir eticamente e de manter os padrões éticos que afirmavam ser importantes.

A capacidade de se manter aberto e atento ao momento presente pode ser estimulada por técnicas de respiração ou práticas contemplativas, como a meditação. No caso da meditação, dezenas de pesquisas recentes têm demonstrado seus efeitos benéficos na compreensão e controle das emoções, áreas-chave para agir em linha com nossos princípios e valores.¹⁶ Uma dessas pesquisas, por exemplo, concluiu que as pessoas que tinham o hábito de meditar entre dez e 90 minutos regularmente apresentavam áreas do cérebro associadas à regulação das emoções maiores do que um grupo de controle que não realizava essa prática.¹⁷

Outra maneira de se manter aberto e atento é participar de programas de liderança que possuam uma abordagem mais holística e inovadora, centrada no desenvolvimento da pessoa em sua completude e não apenas no aspecto profissional. Um desses programas é o de desenvolvimento de “líderes ressonantes”, desenvolvido por um grupo coordenado pelo professor Richard Boyatzis.¹⁸ O método, embasado na teoria da mudança intencional e ancorado nos princípios da inteligência emocional e qualidade de vida, é composto por cinco etapas. A primeira é descobrir seu “eu ideal”, quem você gostaria de ser em alguns anos. A segunda é descobrir seu “eu real”, quem de fato você é atualmente. A terceira consiste em traçar uma “agenda de aprendizado”, um conjunto de objetivos e

atividades a fim de nos aproximarmos de nossa visão pessoal. A quarta etapa consiste na experimentação e prática dos novos comportamentos, pensamentos e sentimentos adquiridos. A última etapa do processo, por sua vez, se concentra na construção e manutenção de uma rede de relacionamentos confiáveis que nos apoiarão durante todo o processo de mudança.

Além da ausência de momentos de profunda reflexão e de uma perspectiva mais ampla sobre nossa visão pessoal, o medo é outro elemento que nos deixa vulneráveis à cegueira ética. Muitas vezes deixamos de fazer as coisas que acreditamos serem certas porque temos medo: medo de sermos demitidos ou rebaixados, de sermos marginalizados pelos pares, de sermos humilhados, de não atendermos às expectativas das pessoas, de sofrermos represálias, etc.

Quase sempre, o medo é um sentimento imaginário e ligado ao futuro (e não real e ligado ao presente). Como resultado, a melhor forma de saber o que fazer em situações de dilemas éticos é se questionar: como eu decidiria sobre essa situação se não tivesse medo algum?¹⁹ Ao se questionar dessa forma, você ficará livre das pressões do contexto e saberá o que realmente é importante para você!

DESENVOLVER NOSSA “IMAGINAÇÃO MORAL”

Em meio a tantos escândalos de corrupção, muitas vezes o mundo empresarial parece passar uma mensagem implícita de que é necessário escolher entre ser ético ou ter sucesso profissional. Para piorar, muitas pessoas começam a concordar com essa falsa dicotomia, o que as leva a ver a conduta ética como uma espécie de “supérfluo” que elas não são capazes de arcar para progredir na carreira.

Algumas pessoas são capazes de romper com essa forma de pensamento, inclusive em circunstâncias muito difíceis. Elas possuem “imaginação moral”, isto é, a capacidade de identificar maneiras de agir eticamente e, ao mesmo tempo, ter sucesso profissional. Imaginação moral, portanto, é a capacidade de encontrarmos soluções criativas e moralmente aceitáveis para uma determinada situação que envolve conflitos éticos.

A importância da imaginação moral foi demonstrada em um estudo publicado no início de 2017.²⁰ Nele, foram analisadas mais de 1.000 páginas das transcrições de áudio do experimento original de Stanley Milgram realizado na década de 1960 (descrito no Capítulo 4). Na época, Milgram não havia encontrado nenhum padrão demográfico — idade, gênero, educação, etc. — as-

sociado a uma resistência maior das pessoas à ordem de aplicar choques letais de até 450V dada pelo “cientista” do experimento. No trabalho mais recente, descobriu-se que os participantes que tiveram sucesso em desafiar a autoridade do cientista e desistir antes do choque letal exibiram um discurso de padrão diferenciado para manifestar suas preocupações. Especificamente, essas pessoas personalizaram a situação utilizando com maior frequência o “eu” em suas falas (“eu não quero mais fazer parte disto”), bem como fizeram mais perguntas aos cientistas sobre as possíveis consequências do estudo (“se ele errar todas as respostas, então quer dizer que aplicarei choques até o nível em que eles se tornam extremamente dolorosos?”). Segundo o pesquisador Bidham Parmar, autor do trabalho, a verbalização de um maior questionamento das consequências e de suas preferências pessoais permitiu a esses participantes exibirem uma imaginação moral superior aos que sucumbiram às ordens antiéticas da autoridade.

Desenvolver a imaginação moral é fundamental não apenas porque ajuda as pessoas a lidarem com questões éticas em seu ambiente de trabalho, mas também porque pode ajudar as empresas a encontrarem maneiras de ter lucro e, simultaneamente, servirem à sociedade.

Como podemos desenvolver nossa imaginação moral? O primeiro passo é eliminar de nossa mente a falsa dicotomia entre “ser ético e ter uma carreira sem destaque ou ser antiético e ter sucesso”. No caso dos empresários, a falsa dicotomia ocorre entre a ideia do “se for ético, irei à falência” e a ideia do “tenho que ser antiético para a empresa sobreviver”.

O segundo passo é encontrar soluções “fora da caixa” para dilemas éticos por meio da ponderação, criatividade e trabalho duro. Uma maneira de descobrir novas alternativas para uma decisão relevante é realizar um “*brainstorming*” com pessoas que partilham dos mesmos valores que nós e que também pretendem encontrar soluções moralmente aceitáveis. Outra forma é ouvir pessoas de fora da organização, como especialistas, clientes, fornecedores, agentes públicos, comunidades, etc.

Um terceiro caminho para desenvolvermos a imaginação moral é aplicarmos uma perspectiva temporal mais ampla às decisões, refletindo sobre algo como “quais são as implicações de longo prazo do que estou fazendo para mim, para minha empresa e para a sociedade?”.

Quanto mais abertura pessoal tivermos para entrar em contato com outras realidades e quanto maior o horizonte temporal de nossa reflexão, maior será a capacidade de desenvolvermos nossa imaginação moral e de agirmos eticamente.

PRATICAR O “MÚSCULO MORAL” PARA TERMOS A CORAGEM NECESSÁRIA EM MOMENTOS DECISIVOS

De nada adianta identificarmos as implicações éticas de nossas atitudes e termos os melhores valores do mundo se não conseguirmos colocá-los em prática no momento decisivo. Como foi destacado ao longo do livro, quase todas as pessoas possuem boas intenções no início: a questão é mantê-las no momento da tentação. Para isso, precisamos exercitar a chamada “coragem moral”.²¹

Eis aí uma questão antiga. Aristóteles dizia que, enquanto a virtude intelectual deriva do estudo, a virtude moral “é resultado do hábito”, e que o objetivo maior da ética não é apenas “saber o que é a virtude, mas sim nos tornarmos pessoas boas”.²² Logo, assim como fazemos com nossos músculos, precisamos também exercitar nossa coragem moral constantemente (principalmente quando estamos sujeitos a contextos perigosos!).

A analogia com um músculo é muito adequada. De forma similar ao enfraquecimento muscular que resulta da falta de exercícios físicos, podemos debilitar nossa virtude ao longo do tempo. Isso leva muitas pessoas bem-intencionadas, por exemplo, a proferirem frases do tipo “não consegui resistir à tentação”, “sucumbi à pressão” ou “tive um momento de fraqueza” após cometerem atos antiéticos.

Uma maneira de exercitar o músculo moral é resistir às pequenas pressões e tentações do dia a dia: são essas pequenas “vitórias” que nos dão confiança e determinação para resistirmos às grandes ofertas. Além disso, como muitas condutas antiéticas de grande proporção tendem a começar com pequenas transgressões, aderir às regras mesmo quando a violação parece inofensiva é fundamental. Como diz o adágio, “é mais fácil ser honesto com uma quantia pequena do que com uma grande”.

Outra forma de aumentar nossa coragem moral é compartilhar com uma pessoa que admiramos os dilemas éticos que estamos vivenciando e o que pretendemos fazer a respeito. Isso nos dará forças e aumentará nosso comprometimento em fazer a coisa certa.

Benjamin Franklin, um dos fundadores dos Estados Unidos, forneceu um dos melhores exemplos de como podemos cultivar a virtude e treinar nosso caráter constantemente. Aos 20 anos de idade, Franklin construiu um plano de vida baseado em 13 virtudes: temperança, silêncio, ordem, resolução, frugalidade, trabalho, sinceridade, justiça, moderação, limpeza, tranquilidade, simplicidade e humildade.²³

Para manter sua adesão a essas virtudes, Franklin criou um cartão com uma matriz na qual as colunas correspondiam aos dias da semana, enquanto as linhas correspondiam às treze virtudes. Cada cartão durava uma semana. Durante esse período, ele anotava cada “erro” que havia cometido em relação a qualquer virtude com um ponto na célula correspondente ao dia da semana/virtude burlada.²⁴ Seu objetivo era diminuir sistematicamente o número de “pontos” nos cartões, o que indicaria uma vida cada vez mais virtuosa.

Ao longo de sua vida, o número de “erros” nos cartões de Franklin foi de fato diminuindo. Embora ele tenha reconhecido que nunca conseguiu chegar à “perfeição moral”, a prática parece tê-lo ajudado muito. Franklin teve uma existência plena, falecendo aos 85 anos em 1790 após ter alcançado grande destaque em muitos campos da vida. Entre outras coisas, ele foi um renomado escritor, diplomata, inventor, político, cientista, ativista cívico e administrador.

O exemplo de Franklin deixa claro que praticar diariamente a virtude ajudará a fortalecer nosso “músculo moral”, o que nos dará forças para conseguir fazer a coisa certa em momentos decisivos. Ter um comportamento ético, portanto, não é apenas uma questão de intenção e disposição: é necessário autocontrole e disciplina para resistir aos impulsos e tentações.

12. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS EM SUA EMPRESA? O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“A única coisa realmente importante que um líder faz é criar e administrar a cultura de sua organização. Se você não administrar a cultura de sua organização, ela vai te administrar e você não vai nem perceber isso acontecer...”.

EDGAR SCHEIN (1928-)¹

Estabelecer uma cultura sadia — baseada em elementos como confiança, transparência, prestação de contas, elevada motivação intrínseca, segurança psicológica, cooperação, empatia e solidariedade — é a chave para prevenir comportamentos antiéticos em qualquer organização.

Antes de avançarmos nessa questão, é importante fazermos uma breve digressão sobre o conceito de “cultura organizacional”. Cultura é a combinação de valores, atitudes, hábitos, estilos e regras implícitas que geram o ambiente social e psicológico único de uma organização. Ela se reflete nas normas de comportamento aceitas ou refutadas no dia a dia e no que é de fato valorizado no ambiente de trabalho. Cultura significa, portanto, “a maneira como as

coisas são feitas aqui”, tanto no dia a dia da empresa quanto nas relações com seus “stakeholders”.²

Nos últimos anos, a expressão “cultura ética” começou a aparecer com frequência para indicar a parcela da cultura organizacional que diz respeito às questões éticas. Segundo o *Ethical Systems*,³ uma iniciativa que congrega alguns dos principais pesquisadores da área, a cultura ética significa “a forma como as coisas são feitas aqui em relação ao comportamento ético na organização”. Isto é, a fatia da cultura representada por sistemas formais e informais que devem induzir ao bom julgamento do ponto de vista ético na organização.

A cultura é resultado de muitos fatores, como o estilo e visão de mundo de seus acionistas e principais executivos, sua história, estratégia, mercado, região e país. Ela também resulta das práticas adotadas pela companhia em relação a temas como remuneração, avaliação de desempenho, comunicação, promoção e demissão. A cultura é uma força invisível, porém poderosa, que influencia fortemente a conduta das pessoas para o bem ou para mal. Em uma pesquisa realizada em 2016 junto a 1.348 CEOs e CFOs de empresas norte-americanas que representam 20% da capitalização de mercado do país, 90% dos executivos responderam que a cultura é um dos três aspectos mais importantes a afetar o valor de suas empresas e 92% acreditam que uma melhoria da cultura levaria a um aumento do valor da companhia.⁴

Quando administrada de maneira errada, a cultura de uma empresa pode se tornar tão perniciosa que as pessoas muitas vezes passam a não atribuir nenhum significado aos normativos internos e leis. Os escândalos recentes no país evidenciados pela Operação Lava Jato, por exemplo, não foram causados pela ausência de documentos de governança, mas por culturas tóxicas que induziram pessoas comuns à omissão ou a comportamentos ilegais.

Por outro lado, promover uma cultura forte e sadia na organização é uma vantagem competitiva vital para a criação de valor de longo prazo. Esse ativo é ainda mais importante atualmente, uma vez que vivemos em um mundo no qual o valor das empresas depende cada vez mais de seus intangíveis e da qualidade e engajamento de seus membros.

Para estabelecer uma cultura saudável e que consiga fomentar um bom julgamento ético nas pessoas, cinco iniciativas devem ser priorizadas:

1. Proporcionar às pessoas segurança psicológica para expressar suas visões;
2. Incentivar o pensamento divergente;

3. Reforçar a confiança mútua a fim de fazer aflorar o melhor — e não o pior — das pessoas;
4. Responsabilizar as pessoas não apenas por seus atos, mas também por suas omissões; e
5. Fomentar discussões francas sobre os dilemas éticos enfrentados no dia a dia.

PROPORCIONAR ÀS PESSOAS SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA EXPRESSAR SUAS VISÕES

“As pessoas chegam a um novo ambiente com curiosidade e interesse e procuram demonstrar todas as competências que possuem, desde que não sejam impedidas pelo medo e se sintam seguras o suficiente para ousar”.

ABRAHAM MASLOW (1908-1970)⁵

Se há uma palavra que pode resumir a causa dos atuais escândalos empresariais, essa palavra se chama “medo”. Quando se cria um ambiente de terrorismo na organização, as pessoas se tornam defensivas e temerosas para expressar seus pontos de vista, inclusive nas questões que envolvem conflitos éticos. O escritor Steve Ross resumiu essa situação ao afirmar que “você não pode comandar uma companhia pelo medo, porque a forma de eliminar o medo é evitar as críticas. E a forma de evitar as críticas é não fazer coisa alguma”.⁶ Os ambientes onde o medo prevalece, portanto, são os mais propensos à cegueira ética.

Mais uma vez o exemplo da Petrobras ilustra perfeitamente esse problema. Historicamente, a companhia possuía uma cultura de não demissão (excetuando-se casos muito extremos). Por outro lado, a corporação também estabeleceu uma prática de colocar as pessoas consideradas “inconvenientes” na “geladeira”. Esses funcionários, chamados internamente de “petronautas”, eram muitas vezes enviados para um andar específico de um prédio fora da sede da companhia denominado “umbral” ou CREO (Centro de Recuperação de Executivos Ociosos). Lá, eles ficavam em completo ostracismo, quase sempre sem

tarefas a desempenhar e tratados por muitos como verdadeiros fantasmas da organização. Apesar de terem seu salário reduzido pela metade devido à perda do status gerencial, a maioria dos petronautas decidia permanecer por anos nessa verdadeira tortura psicológica para não perder os benefícios corporativos e sua aposentadoria. Todos temiam, obviamente, acabar nessa posição. Como resultado, para muitos, o melhor a fazer era simplesmente aceitar práticas antiéticas ou decisões claramente erradas que, em circunstâncias normais, essas pessoas questionariam.⁷

Para reduzir o medo, é fundamental proporcionar um ambiente de trabalho humanizado e com “segurança psicológica”,⁸ no qual as pessoas se sintam respeitadas e protegidas para correr riscos decorrentes de suas opiniões ou atitudes. Quando nos sentimos psicologicamente seguros, passamos a nos preocupar menos com retaliações, ostracismo social ou outras consequências negativas que podem vir a ocorrer quando expressamos visões ou ideias diferentes daquelas de nosso grupo.⁹

Os benefícios de um clima com elevada segurança psicológica vão além de um aprimoramento no comportamento ético da organização. Diversas evidências científicas demonstram que trabalhar nesses ambientes gera um maior nível de produtividade e inovação.¹⁰ Isso ocorre porque a segurança psicológica aumenta a motivação intrínseca, bem como permite às pessoas realizar as atividades que fomentam o pensamento crítico e a criatividade, tais como: dar e receber *feedback*; desafiar o *status quo*; fazer perguntas difíceis; ser aberto a novas visões; não ter uma postura defensiva e ter coragem para tentar coisas novas e arriscadas.

Uma dessas pesquisas, por exemplo, realizada com centenas de funcionários de trinta organizações, concluiu que um clima mais elevado de segurança psicológica é associado a um menor nível de “*bullying*” e assédio moral, além de levar a um maior nível de meritocracia e de engajamento dos funcionários.¹¹

Segundo seus autores, em empresas com elevado nível de segurança psicológica, a alta gestão assume uma postura de “tolerância zero” em relação a quaisquer tentativas de intimidação e desrespeito. A professora de Harvard Francesca Gino, uma das principais pesquisadoras na área, corrobora esse argumento ao afirmar que “quando você dá às pessoas a oportunidade de serem autênticas e mostrarem o que elas realmente são, as evidências mostram que elas trazem o que têm de melhor para o ambiente de trabalho”.¹²

A alta gestão é responsável por criar um ambiente com elevada segurança psicológica por meio do estabelecimento de políticas e procedimentos que fomentem a tolerância e o pluralismo na organização, em vez de um ambiente de fundamentalismo e dogmatismo (ao término deste capítulo, apresento um apêndice contendo um indicador que permite avaliar o clima de segurança psicológica em sua organização). Os líderes devem se mostrar abertos a críticas (para valer!), enquanto os coordenadores de comitês e outros órgãos de gestão e governança devem assegurar uma atmosfera democrática e construtiva para deliberações.

INCENTIVAR O PENSAMENTO DIVERGENTE

A pressão para atuar em conformidade com o grupo e chegar ao consenso a qualquer custo tende a levar as pessoas a agir “no automático”, sem questionar práticas e rotinas já sedimentadas. É essencial, portanto, fomentar ativamente o pensamento divergente na organização. Isso significa criar uma cultura na qual ser uma pessoa “do time” não signifique necessariamente ir com o grupo, mas sim contribuir com informações novas e perspectivas diferentes.

Para a professora Francesca Gino, é preciso incentivar as pessoas a exibirem uma “não conformidade construtiva”: comportamentos que diferem das normas organizacionais, do comportamento dos pares e das expectativas comuns em prol do melhor resultado da organização. A pesquisadora argumenta que isso é raro atualmente. Em uma de suas pesquisas, realizadas com mais de 1.000 executivos de empresas norte-americanas, menos de 10% afirmaram trabalhar em empresas que encorajam regularmente o pensamento divergente.¹³

Um episódio ocorrido na Petrobras mostra como a proibição de visões diferentes é um verdadeiro convite à cegueira ética.¹⁴ Em uma reunião de diretoria que discutiria a licitação de um gasoduto, um gerente-executivo de Gás e Energia da companhia chamado Rafael Frazão foi chamado para representar o diretor da área Ildo Sauer, que estava em uma viagem internacional. Após realizar diversas análises, Frazão defendeu que a licitação fosse cancelada devido ao preço excessivo apresentado por empreiteiras nacionais e que uma nova licitação, de preferência internacional, fosse realizada futuramente. Renato Duque, diretor da área de serviços responsável pela contratação (posteriormente preso na Operação Lava Jato), interveio, defendendo que fosse realizada uma nova tentativa de contratação junto às empreiteiras previamente selecionadas. Duque foi apoiado pelos diretores Paulo Roberto Costa e Nestor Cerveró (ambos

também presos na mesma Operação) e sua proposta prevaleceu. Dias depois, Frazão foi convocado pelo presidente da companhia, Sérgio Gabrielli. Ao chegar à sua sala, Gabrielli o indagou: “Quer dizer que você anda querendo afrontar a diretoria, Frazão?”. Frazão informou que não havia afrontado ninguém, mas que apenas discordara da forma como as obras estavam sendo contratadas. Semanas depois, Frazão perdeu seu cargo e foi lançado ao ostracismo típico da empresa descrito na seção anterior. Como justificativa para a decisão, seu superior informou-o de que os demais diretores não gostaram de sua postura “contestadora” e que o presidente havia “pedido sua cabeça”.

A necessidade de promover mais visões alternativas para tomar melhores decisões já era destacada por Alfred Sloan Jr., lendário CEO da GM do início do século XX e considerado o arquétipo do primeiro executivo profissional da história. Em uma de suas famosas frases, ele afirmou: “Senhores, percebo que chegamos a um consenso em relação à nossa decisão. Proponho, então, que adiemos a discussão dessa matéria até a próxima reunião para termos tempo de criar discordância e, talvez, passarmos a compreender um pouco a decisão que estamos tomando”.¹⁵

O pensamento divergente pode ser fomentado por diferentes caminhos. Um deles é aumentar a diversidade das pessoas que atuam nos grupos decisórios e posições-chave da companhia em todas as dimensões possíveis. Entre os aspectos a serem fomentados destacam-se a diversidade de gênero, cultural, geracional e de expertise. De acordo com as pesquisas, a diversidade é um elemento particularmente importante para os grupos que realizam tarefas que exigem elevada criatividade e inovação.¹⁶

Ter pessoas com diferentes perfis psicológicos também ajuda muito, já que os indivíduos podem ser mais avessos ou propensos a risco, ansiosos ou relaxados, otimistas ou pessimistas, criativos ou analíticos, etc. Em decisões coletivas, por exemplo, em geral existe uma etapa de abertura ou geração de alternativas e outra de fechamento ou análise das opções. As pessoas mais relaxadas e criativas podem ser mais úteis na primeira, enquanto as mais ansiosas e analíticas podem ser mais úteis na segunda.¹⁷

Outro aspecto importante é assegurar uma divisão equitativa do tempo de fala nas reuniões, de maneira a evitar que as pessoas com maior poder ou que os especialistas monopolizem o tempo. Líderes e *experts*, por exemplo, tendem a pensar que sua informação é mais importante e que vale mais a pena expô-las ao grupo.

Nesse sentido, uma série de experimentos conduzidos junto a centenas de pessoas por pesquisadores do MIT concluiu que grupos cujos membros falam na mesma proporção de tempo tendem a ter uma maior “inteligência coletiva” (o chamado fator “c”), o que os leva a apresentar um melhor desempenho em uma ampla variedade de tarefas.¹⁸

Ainda de acordo com essas pesquisas, os dois outros fatores que levam a uma maior inteligência coletiva são a sensibilidade social média dos membros e a proporção de mulheres no grupo. Aliás, em grande medida, a proporção de mulheres se mostrou um elemento significativo da inteligência coletiva porque as mulheres obtêm, em média, pontuações bem mais altas nos testes de sensibilidade social.¹⁹ Adicionalmente, vale também destacar que, surpreendentemente, a inteligência analítica média dos membros do grupo não se mostrou um forte preditor de seu desempenho.

Uma terceira forma de incentivar o pensamento divergente é verificar a possibilidade de os órgãos de governança passarem a adotar técnicas decisórias inovadoras. Existem diversas técnicas que podem ajudar a colher o máximo da contribuição de cada membro do grupo, tais como a prática do “advogado do diabo”, o grupo nominal, a escalada decisória e o método dos “seis chapéus pensantes”. O quadro a seguir detalha a prática do “advogado do diabo”, uma das mais recomendadas.²⁰

Para concluir esta seção, é preciso realizar uma ressalva importante: o pensamento divergente não significa tratar os pares de forma ofensiva e desrespeitosa. Tomemos, por exemplo, o caso da Amazon. Um de seus 14 princípios de gestão é “discordar e se comprometer”. Apesar de aparentemente positivo, uma reportagem investigativa do *The New York Times* mostrou que, na prática, os executivos são incentivados a destruir as ideias dos colegas de forma tão dura que encontrar pessoas desoladas e desmotivadas após as reuniões se tornou algo comum na empresa.²¹ Como disse um ex-executivo da Amazon ao jornal: “você sai da sala de conferências e vê um homem crescido cobrindo seu rosto... Vi quase todas as pessoas com quem trabalhei chorar em suas mesas”. É fundamental, então, encontrar um equilíbrio em que exista espaço para o pensamento dissonante ao mesmo tempo em que se preserva a harmonia e o respeito na organização. Assim, o treinamento em técnicas de comunicação não violenta pode ajudar substancialmente as pessoas a fazerem críticas sem desrespeitar seus colegas nem humilhar subordinados.

REFORÇAR A CONFIANÇA MÚTUA A FIM DE FAZER AFLORAR O MELHOR – E NÃO O PIOR – DAS PESSOAS

“A confiança chega a pé e vai embora a cavalo”

PROVÉRBIO HOLANDÊS²²

Reforçar a confiança entre as pessoas da organização é outro elemento-chave para fomentar melhores comportamentos éticos.²³ A confiança deve ser fortalecida tanto horizontalmente, entre os pares, quando verticalmente, nos diferentes escalões hierárquicos.

Infelizmente, a Petrobras oferece mais um contraexemplo nesse importante quesito. Segundo a autora de um livro sobre a companhia escrito com base em mais de 50 entrevistas, Graça Foster (presidente de 2012 a 2015) era uma pessoa extremamente centralizadora, que tentava entender de tudo e desconfiava de todos, sem exceção. O livro relata o depoimento de um funcionário que sintetiza o clima de desconfiança reinante na organização: “Presenciei uma situação muito constrangedora. Ela ligou para um gerente para confirmar informações passadas por outro. Acontece que o gerente sobre o qual ela perguntava estava ao lado dela, ouvindo a ligação, feita em viva voz. Em determinado momento, ela começou a incitar o funcionário ao telefone a falar mal do outro, que estava a seu lado, ouvindo tudo”.²⁴

O contraexemplo da Petrobras mostra como é obviamente impossível fazer florescer um ambiente saudável de confiança e justiça com atitudes como essas, principalmente quando são oriundas do líder que deveria representar o modelo a ser seguido na organização. Na verdade, condutas como essa, nas quais se enfatiza a desconfiança, reduzem a motivação intrínseca das pessoas e aumentam a chance de comportamentos antiéticos.

Por outro lado, os líderes que conseguem criar um ambiente de elevada confiança aumentam o compromisso dos empregados com a organização, assim como induzem as pessoas a refletir sobre as consequências de seus atos. Logo, é fundamental tratar as pessoas com respeito e envolvê-las em uma missão maior, uma vez que é isso que as motiva a exibir comportamentos mais alinhados ao sucesso de longo prazo da empresa.

O grande segredo para elevar a confiança interna é esperar sempre o melhor — e não o pior — das pessoas. Conforme descrito no Capítulo 10, o efeito

Pigmaleão mostra como as pessoas tendem a se comportar de acordo com a forma como são tratadas.

Como consequência, se os membros da organização forem vistos como responsáveis, tenderão a receber mais responsabilidades, o que os levará a se comportar de forma mais responsável. As expectativas positivas — inclusive em relação ao comportamento ético — tendem a gerar respostas positivas!

RESPONSABILIZAR AS PESSOAS NÃO APENAS POR SEUS ATOS, MAS TAMBÉM POR SUAS OMISSÕES

Criar uma cultura na qual as pessoas sintam que o silêncio significa concordância e que serão responsabilizadas por eventuais omissões é outro elemento-chave para promover um melhor comportamento ético.

Segundo Elizabeth Morrison, professora da Universidade de Nova York, existem dois motivos principais que fazem com que os empregados muitas vezes deixem de reportar atitudes antiéticas no ambiente de trabalho. O primeiro é o sentimento de inutilidade, isto é, a percepção de que falar não vai mudar coisa alguma e que ninguém tem interesse genuíno em escutá-los. O segundo é o medo de que essa atitude leve a represálias e retaliações por parte de superiores ou outras pessoas envolvidas.²⁵ Infelizmente, esse temor não é infundado. Uma pesquisa realizada em 2014 no Reino Unido, por exemplo, constatou que mais de 50% das pessoas que denunciaram práticas antiéticas em seu ambiente de trabalho foram demitidas ou se demitiram. Outras 28% sofreram “*bullying*” por seus colegas de trabalho ou algum tipo de punição por seus chefes. Apenas 16% reportaram que as denúncias tiveram um desfecho positivo.²⁶ No início de 2017, o banco inglês Barclays forneceu um caso concreto que corrobora o temor dos potenciais denunciadores: seu CEO, Jes Staley, solicitou à área interna de segurança do banco que rastreasse e identificasse os autores de duas cartas anônimas enviadas ao Conselho de Administração da instituição. Essas cartas apontavam problemas de conduta por parte de um executivo que havia sido contratado diretamente pelo CEO após ambos terem trabalhado em conjunto anteriormente.²⁷

Frequentemente, diversas pessoas observam atitudes incorretas em seu ambiente de trabalho, porém esperam que os outros intervenham, resultando em uma passividade coletiva. Esse é o chamado “efeito espectador”²⁸, uma situação na qual a presença de outras pessoas em um determinado ambiente desencoraja os indivíduos a intervir em um problema ou emergência.

O termo foi cunhado após um episódio dramático ocorrido nos Estados Unidos em 1964. Ao chegar à sua casa no bairro do Queens, em Nova York, a jovem de 28 anos Catherine Genovese foi atacada em sua rua por um psicopata chamado Winston Moseley. Durante cerca de 30 minutos o agressor a apunhalou 14 vezes, a estuprou e finalmente a matou. Ao longo desse período, Kitty (como Catherine era conhecida), conseguiu gritar duas vezes por socorro, chegando a afugentar momentaneamente o agressor. Embora diversas pessoas da vizinhança tenham escutado e algumas inclusive tenham acendido as luzes para ver o que se passava, nenhuma interveio.²⁹ O caso gerou enorme comoção à época nos EUA como um símbolo da apatia e da insensibilidade dos moradores urbanos.

O episódio fomentou também a realização de vários estudos no campo da psicologia.³⁰ Esses trabalhos concluíram que, quanto maior o grupo, maior a propensão à passividade de seus membros devido a três motivos principais: difusão da responsabilidade (ninguém é individualmente responsável por resolver a situação); pressão social para a conformidade (a norma social desenvolvida é a de que ninguém deve interferir no que está ocorrendo); e o medo de sanções ou condenação pelo grupo em caso de interferência na situação.

A inércia coletiva é um risco substancial nos casos de corrupção organizacional: quanto maior e mais complexa a empresa, menor será a propensão de alguém agir e maior será a chance de o efeito espectador vir a ocorrer (“se todos sabem, então ninguém fala”). A dificuldade cada vez maior de romper o silêncio, portanto, muitas vezes fomenta a corrupção!

FOMENTAR DISCUSSÕES FRANCAS SOBRE OS DILEMAS ÉTICOS ENFRENTADOS NO DIA A DIA

Em grande medida, aprendemos mais sobre ética ao conversarmos sistematicamente sobre o tema com terceiros. Logo, permitir às pessoas discutir francamente os dilemas éticos enfrentados no dia a dia e as consequências das decisões tomadas sobre os demais *stakeholders* e a sociedade é outro fator crucial para a melhoria do comportamento ético. Muitas empresas, porém, fazem o contrário: elas criam um sentimento de que falar sobre ética ou questionar as práticas da organização é sinal de inocência ou fragilidade pessoal. Desse modo, não discutir os dilemas éticos ou desqualificá-los como sinal de fraqueza deve ser visto como um sinal de que a organização está em um terreno bastante perigoso.

É muito importante que essas conversas versem sobre situações concretas, deixando de discutir o tema apenas de forma abstrata. Valores e princípios são obviamente importantes, mas o fundamental é proporcionar orientações concretas sobre situações práticas. Quanto mais casos concretos envolvendo dilemas éticos ocorridos na organização forem discutidos, e mais clara for a orientação das lideranças em relação a como proceder nessas situações, melhor (“se enfrentar a situação X, devo agir de forma Y”).

Destacar exemplos positivos ocorridos no dia a dia da empresa também é muito importante. Isso demonstrará que há espaço para um comportamento virtuoso na organização, o que fará com que essa conduta se torne uma referência para todos. Assim, quanto mais espaço as pessoas tiverem dentro da organização para conversar sobre questões éticas e morais, mais aprenderão umas com as outras e melhor tenderá a ser sua conduta.

O PANO DE FUNDO: O CHOQUE ENTRE OS SISTEMAS FORMAL E INFORMAL DE VALORES DA ORGANIZAÇÃO

As empresas possuem um sistema formal de valores e outro informal. O sistema formal é representado pelo que está contido em seus documentos (ex: código de ética, estatuto e declaração de missão) e procedimentos (ex: treinamentos, indicadores de gestão, critérios para promoção). O sistema informal, por sua vez, é representado pela cultura da organização. Conforme exposto no início do capítulo, a cultura envia sinais fortes para as pessoas em relação ao comportamento esperado, inclusive do ponto de vista ético. É por meio dessas mensagens não oficiais, portanto, que as pessoas aprendem os verdadeiros valores da organização, o que de fato a organização preza e o que a distingue das demais.

Nos escândalos de governança recentes, como os da Operação Lava Jato, o sistema informal de valores das organizações envolvidas foi claramente desvirtuado, tornando-se completamente divergente de suas normas explícitas. Quando ocorre uma discrepância entre os dois sistemas, prevalecem as regras tácitas e os hábitos do dia a dia. Na verdade, o sistema formal é a parte mais fraca da “infraestrutura ética” das organizações, a ponta do iceberg.

Esse argumento é corroborado por um livro publicado em 2015 que analisa a conduta dos bancos internacionais pós-crise financeira de 2008.³¹ Após entrevistar cerca de 200 executivos de instituições financeiras globais anos após a crise, o jornalista holandês Joris Luyendijk concluiu que as diversas mudanças na regulação e o aperto das políticas internas praticamente não afetaram a

cultura vigente no mundo das finanças. A venda de produtos financeiros continua a ser feita com base em uma perspectiva amoral generalizada na qual tudo que não é expressamente ilegal é permitido. A enorme pressão para o alcance de metas de receitas, a visão transacional em todas as relações e a baixa lealdade também continuam a ser a norma. Como disse um executivo entrevistado, “se você pode estar fora da organização em cinco minutos, então seu horizonte também se torna de cinco minutos”. As discussões sobre ética permanecem in-existentes. Segundo o autor do livro, as pessoas que trabalham nesses grandes bancos nunca perguntam se uma ideia está certa ou errada. Elas apenas perguntam se a ideia é rentável e se conseguirá “passar” por áreas como o departamento jurídico, *compliance* e auditoria. Caso consiga-se que essas “caixinhas” sejam marcadas, então segue-se com a proposta. A mensagem geral do livro é sombria. Ela indica que o problema das instituições financeiras é sistêmico e resultado de um sistema de valores disfuncional. Como consequência, provavelmente será uma questão de tempo até voltarmos a ver novos problemas de governança com essas instituições.

Os resultados encontrados neste livro corroboram um estudo que procurou investigar as principais causas comuns de problemas de corrupção empresarial.³² Segundo o trabalho, publicado em 2016 pelo Centro para o Avanço da Integridade da Universidade de Columbia, a corrupção tende a ocorrer em organizações que apresentam três características principais: obsessão pelo crescimento, ambiente interno de elevada insegurança, e estabelecimento de metas de desempenho irrealistas sem espaço para questionamento. O primeiro atributo gera uma cultura baseada em um sentimento permanente de urgência em que os fins justificam os meios. O segundo gera uma atmosfera de medo na qual as pessoas se tornam relutantes em expor suas preocupações. Já o terceiro contribui para a escalada da corrupção, uma vez que a adoção de práticas antiéticas por uma pessoa da equipe para alcançar as metas acaba por praticamente “forçar” os demais a fazer o mesmo. Ainda de acordo com a publicação, essas características fazem com que “as regras e processos para promover a integridade sejam praticadas de forma seletiva e facilmente evadidas”.

Ao final, a publicação sintetiza os principais traços culturais de uma organização corrupta:

- Estratégia: direcionada apenas pela competição, crescimento como objetivo exclusivo;

- Liderança: líderes complacentes, que retêm informações, diluem a prestação de contas, evitam a responsabilidade e criam racionalizações plausíveis. Pessoas com elevado desempenho são veneradas e não questionadas;
- Tomada de decisão e autoridade: estruturas opacas, orientadas para o curto prazo e extremamente hierarquizadas do tipo “comando e controle”;
- Incentivos: sistemas de bônus baseados no alcance de metas irrealistas e estabelecidos sem levar em consideração a conduta do executivo;
- Valores e crenças: sentimento permanente de urgência, insegurança, impotência e rivalidade; e
- Normas e comportamentos: baixo nível de transparência, elevado sigilo, medo e ausência de orgulho em relação à organização.

Essas evidências deixam claro que a solução para casos de corrupção e fraude em larga escala, portanto, não depende necessariamente da reformulação de documentos (muitas vezes com valores e princípios emprestados de outras organizações), mas sim de uma reestruturação dos processos e do sistema informal de valores da organização.

A empresa realmente comprometida com elevados padrões éticos deve ter um único conjunto de normas formais e informais, todas apontando para a mesma direção. Ela também deve procurar alcançar um equilíbrio entre o volume de controles e a responsabilidade pessoal de cada indivíduo, inclusive quanto à omissão. Deve-se proporcionar aos membros da organização, sobretudo, a capacidade de refletir sobre as consequências de suas decisões sobre terceiros e de responder com base em sólidos princípios éticos. É isso que fará com que cada um se torne vigilante em relação às atitudes dos outros e a organização possa se autorregular do ponto de vista da integridade.

Além da gestão, que deve promover um espírito de justiça no ambiente de trabalho e fornecer os recursos necessários à construção de uma cultura ética, o Conselho de Administração também tem um papel fundamental na promoção de uma cultura saudável que reforce o sistema formal de valores da organização. O quadro a seguir detalha o papel do conselho nesse processo.

Por favor avalie seu grau de concordância em relação às afirmações relativas ao seu ambiente de trabalho:

Dimensão 1: Comprometimento da alta gestão

- | | |
|---|---|
| 1 | No meu ambiente de trabalho, a alta gestão atua rapidamente para corrigir os problemas que podem afetar a saúde psicológica dos empregados. |
| 2 | A alta gestão atua de forma decisiva quando surge uma preocupação acerca da condição psicológica dos empregados. |
| 3 | A alta gestão apoia a prevenção do stress por meio de seu envolvimento e comprometimento. |

Dimensão 2: Priorização da alta gestão

- | | |
|---|---|
| 4 | O bem-estar psicológico dos empregados é uma das prioridades desta organização. |
| 5 | A alta gestão claramente considera a saúde psicológica dos empregados como algo de grande importância. |
| 6 | A alta gestão considera a saúde psicológica dos empregados algo tão importante quanto a produtividade da empresa. |

Dimensão 3: Comunicação organizacional

- | | |
|---|---|
| 7 | Há uma boa comunicação sobre a questão da segurança psicológica e seus impactos sobre as pessoas. |
| 8 | Meu gerente/supervisor imediato sempre apresenta informações sobre segurança psicológica no ambiente de trabalho. |
| 9 | Minhas opiniões sobre como melhorar a saúde e a segurança das pessoas são levadas em consideração. |

Dimensão 4: Participação organizacional

- | | |
|----|---|
| 10 | Há reuniões periódicas com empregados para discutir como melhorar a saúde e a segurança psicológicas no ambiente de trabalho. |
| 11 | Os empregados são encorajados a participar de debates sobre questões relativas à saúde e segurança psicológicas. |
| 12 | Na minha organização, iniciativas para a prevenção do stress estão presentes em todos os níveis dela. |

APÊNDICE 1: INDICADOR DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA DA ORGANIZAÇÃO

Fonte: Hall, Dollard, and Coward (2010)¹

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

13. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS EM SUA EMPRESA? O PAPEL DAS LIDERANÇAS

“A tarefa de um bom agricultor não é evitar que alguma fruta apodreça, mas cultivar frutas de alta qualidade”.

MUEL KAPTEIN (1969-)¹

Para construir um contexto organizacional sadio que evite a cegueira ética, é necessário que os líderes acreditem genuinamente no valor da integridade. Embora deva-se reconhecer que os líderes sofrem influência de seus ambientes, são eles os maiores responsáveis pelos comportamentos que proliferam em suas organizações. Logo, assim como não há empresa ética com lideranças cujo único valor é o resultado financeiro, a cegueira ética não prosperará em ambientes cujos líderes exibem um comportamento íntegro.

Em grande medida, o papel das lideranças é o de criador de um ambiente que induz a comportamentos desejados. Sua tarefa não é monitorar tudo para evitar que algum funcionário específico aja de forma corrupta, mas sim fazer com que todos tenham condições de florescer seu potencial humano e desempenhar bem seu papel. Conforme descrito na citação de Muel Kaptein que abre

este capítulo, trata-se de um papel similar ao de um agricultor. Algumas frutas podres infelizmente aparecerão, mas seu papel é criar um terreno fértil para que a enorme maioria das frutas alcance a máxima qualidade possível.

Os líderes, portanto, devem combinar a abordagem tradicional baseada em regras e controles — que visa a identificar as frutas podres — com a abordagem baseada na criação de um contexto saudável que ative a consciência das pessoas. Ambas abordagens são relevantes, devendo-se evitar atribuir peso excessivo à primeira.

No caso das empresas que passaram por problemas de governança, a mudança da cultura vigente depende de uma ampla reformulação a fim de que líderes com uma mentalidade completamente nova possam ascender. Além das competências tradicionais,² é preciso que essas lideranças estejam sintonizadas com os novos tempos, o que significa reunir dez atributos prioritários:

1. “Bússola moral”: visão clara do certo e errado;
2. Senso de propósito, capacidade de se conectar emocionalmente e de inspirar as pessoas;
3. Vontade de servir, não de ser servido;³
4. Vontade de assumir a responsabilidade;
5. Abertura para receber críticas e incentivar opiniões divergentes;
6. Disposição de frequentar ambientes com pessoas que possuem visão diferente da sua, incluindo representantes dos “stakeholders” da organização;
7. Capacidade de criar uma cultura que estimule as pessoas a mostrar o que têm de melhor;
8. Disposição para criar um ambiente de trabalho com elevada diversidade;
9. Desejo genuíno de cuidar de cada uma das pessoas da organização e elevada empatia;⁴
10. Coragem para remar “contra a maré” em determinados momentos.

Reunir esses atributos — todos eles vinculados a uma elevada maturidade emocional e moral — é essencial para um líder ser íntegro e efetivo nos tempos atuais. Isso inspirará os membros da organização positivamente, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho que fomenta comportamentos éticos.⁵

Para as empresas interessadas em avançar na questão da integridade, um primeiro passo bastante útil é avaliar em que medida suas atuais lideranças vêm de fato exibindo sensibilidade social e comportamento ético. Há indicadores para realizar essa avaliação de forma estruturada. O apêndice 1 ao final deste capítulo apresenta o extrato de um questionário que pode servir como uma ferramenta de avaliação das lideranças.⁶

A seguir, são descritas as principais formas pelas quais os líderes podem cultivar uma cultura de integridade que minimize a chance de cegueira ética. Entre elas, se destacam:

- Dar o exemplo;
- Enviar sinais claros (nunca ambíguos!) sobre o comportamento esperado de cada um;
- Permitir que as pessoas sejam elas mesmas no ambiente de trabalho;
- Assegurar comunicação e diálogo constantes sobre o tema da cegueira ética;
- Avaliar periodicamente o sistema informal de valores da organização;
- Avaliar periodicamente o nível de convergência (ou coerência) entre os sistemas formal e informal de valores por meio de pesquisas anônimas com os funcionários;
- Reforçar a importância da ética no processo de seleção de pessoas;
- Recompensar os que exibem boa conduta ética e aplicar punições efetivas aos infratores;
- Assegurar que todas as pessoas e órgãos reflitam sobre as implicações éticas de suas decisões; e
- Ampliar a perspectiva das pessoas sobre sua atuação como executivos.

DAR O EXEMPLO

De longe, o exemplo é a principal forma pela qual os líderes podem promover comportamentos éticos nas organizações. Suas atitudes são observadas o tempo todo e o chamado “tom que vem do topo”⁷ determina em grande medida a integridade da organização. Isso vale, por exemplo, para a forma como os líderes reagem quando são contrariados, submetidos a dilemas éticos, ou recebem notícias ruins.

A ideia de que ser exposto a pessoas de elevada estatura moral (os chamados “role models”) faz diferença no comportamento dos funcionários é corroborada por estudos científicos. Uma pesquisa recente, realizada com 659 funcionários e 217 gerentes de uma companhia de grande porte, concluiu que os executivos que tiveram como referência bons exemplos ao longo da vida eram avaliados como líderes mais éticos por seus subordinados.⁸ De maneira interessante, os pesquisadores observaram que a pessoa de referência que mais pesa no comportamento ético do executivo tende a mudar em função da idade. Para os gestores mais jovens, o aspecto que mais tem relação com uma liderança virtuosa é o fato de terem tido um bom “role model” durante sua infância. Já para os gerentes mais velhos, o que mais influencia a qualidade de sua avaliação por seus subordinados é o fato de terem tido mentores de carreira ou superiores que atuaram como bons modelos de comportamento.⁹ O trabalho corrobora o argumento de que líderes com um comportamento exemplar geram um “efeito cascata” positivo em suas organizações, o que leva ao desenvolvimento de outras lideranças virtuosas.

É fundamental, assim, ter líderes que de fato acreditam no valor da ética e que exibem diariamente uma conduta alinhada a essa visão. Do contrário, os subordinados perceberão a presença de “hipocrisia moral” e nenhum regramento será capaz de fazer as pessoas se comportarem com integridade. Isso é corroborado por diversas pesquisas, que mostram que as atitudes antiéticas dos líderes tendem a ser copiadas mais rapidamente pelos subordinados do que atitudes éticas.¹⁰

Um desses trabalhos, realizado por meio de experimentos com 850 pessoas, concluiu que as pessoas que imitam atitudes antiéticas de seus superiores possuem uma chance menor de serem punidas por suas organizações.¹¹ Segundo os pesquisadores, o mau comportamento dos líderes muda a forma como as pessoas enxergam a questão da culpa nessas situações, tornando-as mais tolerantes com os infratores. Em outras palavras, as pessoas punem os comportamentos antiéticos mais brandamente se os próprios líderes realizaram transgressões similares. Para as empresas, o estudo demonstra que ter líderes antiéticos encoraja seus subordinados a agirem da mesma forma, o que por sua vez gera uma perigosa espiral rumo a violações cada vez maiores.¹²

Ser um bom exemplo moral tende a ser um desafio ainda maior para as pessoas que ocupam cargos de liderança. Em primeiro lugar, conforme exposto no Capítulo 4, as evidências mostram que os seres humanos tendem a apresentar menor empatia e maior hipocrisia moral na medida em que passam a ter maior poder. Adicionalmente, o acesso a posições-chave tende a elevar as tentações

para agirmos antieticamente, bem como pode elevar a pressão para que ajamos de maneira questionável a fim de nos mantermos nessa posição de privilégio.

O acesso a cargos mais altos também pode ocasionar o chamado “estresse crônico decorrente do poder”¹³, que tende a gerar efeitos colaterais do ponto de vista ético. É fundamental para os líderes, portanto, não cair na tentação de ter uma atitude de “mestre do universo”. Pelo contrário, os líderes devem se ver como modelos a serem seguidos pelos outros. Novamente, o lendário ex-CEO da GM, Alfred Sloan, oferece uma boa lição ao afirmar que “Liderança não é carisma. Não é relações públicas. Não é exibicionismo. É comportamento consistente e confiabilidade. O executivo é um servo. O cargo não confere privilégio. Ele não dá poder. Ele impõe responsabilidade”.¹⁴

ENVIAR SINAIS CLAROS (NUNCA AMBÍGUOS!) SOBRE O COMPORTAMENTO ESPERADO DE CADA UM

Além de dar o exemplo, é fundamental que os líderes deixem claro quais são as regras do jogo e o comportamento que se espera de cada um na organização. Quanto mais clara for a expectativa em relação ao papel ou cargo ocupado, mais as pessoas tenderão a se comportar a contento.

O caso da Siemens mostra a importância da clareza em relação à conduta esperada. Uma investigação conjunta realizada por procuradores alemães e norte-americanos descobriu que, entre 2000 e 2006, a gigantesca companhia com presença em 190 países e 360.000 funcionários desembolsou cerca de US\$1,4 bilhão em subornos para ganhar contratos ilegalmente em países emergentes (em 2008, a companhia pagou multas da ordem de US\$1,6 bilhão aos reguladores desses países). Em maio de 2007, a Siemens contratou Peter Löscher para ser seu novo presidente, o primeiro CEO de fora da empresa desde sua fundação em 1847. Sem vínculos com as pessoas e práticas antigas, Löscher deu início a uma reformulação completa.

Para começar, todos os membros do conselho de gestão — acostumados com a antiga forma de fazer negócios da companhia — foram demitidos, assim como 80% de todos os executivos do primeiro escalão e 70% do escalão seguinte. A diretoria de “compliance” ganhou relevância, passando a ocupar um dos oito assentos de seu poderoso conselho gestor.¹⁵ A diversidade também passou a ser um tema prioritário. Ao assumir o cargo, Löscher causou furor ao dizer que a organização era “masculina, branca e alemã demais”. Pela primeira vez na história, mulheres foram indicadas para compor o conselho de gestão.

Segundo o CEO, isso “fez com que de repente as mulheres percebessem que não havia mais teto na empresa”.¹⁶ Outra mudança-chave se deu no tom emanado pelo topo da organização. Nos treinamentos anuais sobre ética e compliance, do qual sempre fazia questão de participar, Löscher passou a repetir de forma enfática aos funcionários que “Existe uma linha vermelha e ela é a mesma em toda a organização. Se você cruzar essa linha, sofrerá as consequências imediatamente”. O desempenho da Siemens desde a eclosão do escândalo demonstra a preocupação com a ética e conformidade e é plenamente compatível com um resultado financeiro saudável. Entre 2006 e 2016, por exemplo, sua receita subiu de EUR 64 bilhões para EUR 79 bilhões, enquanto seu lucro líquido subiu de EUR 4,0 bilhões para EUR 5,5 bilhões.

O bom exemplo de comunicação clara do CEO da Siemens deve servir de inspiração para outros líderes empresariais que continuam a enviar sinais contraditórios aos empregados do tipo “siga o código de conduta, mas consiga esse contrato a qualquer custo!”, ou “não quero saber como você conseguirá, só quero saber do resultado!”. Enviar mensagens ambíguas como essas (“siga o código e viole o código ao mesmo tempo”) é um convite para problemas éticos e legais.

Com efeito, tendo em vista que o líder é corresponsável pelas ações que induz em seus subordinados, esses sinais ambíguos devem ser vistos por si só como um comportamento antiético indireto. É bem mais fácil aceitar uma conduta questionável quando ela é executada por terceiros do que quando é realizada diretamente por nós mesmos. No ambiente empresarial, isso é muito frequente. Muitas lideranças, por exemplo, delegam decisões problemáticas para subordinados ou pedem para eles fazerem tudo o que for preciso para atingir um determinado resultado financeiro. Esse é o motivo pelo qual as lideranças devem ser responsabilizadas legal e moralmente por atitudes de seus subordinados quando houver evidências de que a organização tolerava ou mesmo incentivava comportamentos antiéticos.

Os líderes genuinamente interessados em promover comportamentos éticos devem reforçar a autonomia dos empregados, deixando claro que cada um é responsável por seus atos e consequências (a culpa nunca deve ser vista como do chefe, do mercado ou da globalização!). Isso incentivará as pessoas a desenvolver seus questionamentos internos, minimizando a chance de se tornarem eticamente cegas.

O mais importante, sobretudo, é nunca fazer com que as pessoas pensem que precisarão escolher entre a integridade ou o sucesso na organização!

PERMITIR ÀS PESSOAS SEREM ELAS MESMAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Criar um ambiente no qual as pessoas sentem que podem se comportar autenticamente e que não precisam colocar uma “máscara profissional” ao chegar no escritório gera vários benefícios, como maior engajamento, inovação e produtividade. Uma pesquisa mostrou, por exemplo, que os funcionários que sentem poder levar seu “eu verdadeiro” para o dia a dia da empresa são 16% mais comprometidos do que os que sentem que precisam esconder quem de fato são.¹⁷

No campo da ética, há uma relação inversamente proporcional entre a pressão para a conformidade e o sentimento de autenticidade: quanto mais as pessoas sentirem que podem ser elas mesmas, menor será a probabilidade de se submeterem às pressões do grupo para aceitar determinadas práticas, o que diminuirá a chance de condutas antiéticas.

Logo, cabe aos líderes fomentarem ativamente o sentimento de completude, de forma que as pessoas possam levar seu “eu completo” para o ambiente de trabalho. Isso inclui, entre outras coisas, permitir às pessoas mostrar não apenas seu lado “racional”, mas também seu lado intuitivo, emotivo e até mesmo espiritual.

Diversas práticas podem ser adotadas a fim de fomentar o sentimento de completude.¹⁸ Uma delas é fazer com que toda reunião (uma ocasião na qual as pessoas tendem a exacerbar seu ego e se comportar de forma inautêntica) comece com um minuto de silêncio. Isso ajuda os participantes a se conectarem consigo mesmos e com o momento presente. Outra é a prática de criar encontros nos quais as pessoas possam falar sobre suas trajetórias de vida periodicamente, de forma a mostrar aos colegas quem elas são como seres humanos (de acordo com a psicologia evolutiva, contar histórias é uma das maneiras mais eficientes de criar confiança e apreço mútuo).

Uma terceira possibilidade é criar um espaço para práticas contemplativas na organização ou momentos de autorreflexão conjunta. Na Heiligenfeld, companhia alemã do setor de saúde, por exemplo, cerca de 350 funcionários se reúnem todas as terças de manhã por cerca de uma hora para uma reflexão conjunta sobre um determinado tema não necessariamente ligado ao dia a dia da organização (como saúde pessoal, resolução de conflitos ou como lidar com fracassos).

Até mesmo o espaço físico pode ser usado para reforçar o sentimento de autenticidade. Na FAVI, empresa francesa do setor automotivo, as equipes de produção são incentivadas a pintar as máquinas de sua área e a decorar o chão de fábrica com plantas e aquários. Na Patagonia, empresa norte-americana do setor de vestuário, os funcionários são incentivados a trazer suas crianças pequenas para uma área de diversão anexa ao escritório, de maneira que elas possam inclusive visitar de vez em quando as mesas de seus pais. Nada, todavia, supera a Sounds True, empresa norte-americana do setor de mídia: lá os funcionários são incentivados a trazer seus cachorros para o escritório, o que os torna figuras muitas vezes presentes até mesmo nas reuniões!

ASSEGURAR COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO CONSTANTES SOBRE O TEMA DA CEGUEIRA ÉTICA

Como vimos na Parte 1 do livro, a grande maioria das pessoas crê estar “imune” a problemas éticos por terem um caráter intrinsecamente bom e acreditarem ter pleno controle de seus limites morais. Como evidenciado ao longo do livro, esse tipo de raciocínio é muito perigoso.

Cabe aos líderes, portanto, disseminar o tema da cegueira ética e apresentar os fatores organizacionais que podem levar pessoas comuns a agirem antiética e mesmo ilegalmente. Isso reforçará a conscientização de que todos nós estamos sujeitos a tomar decisões contrárias a nossos valores e das quais podemos vir a nos arrepender.

Outra atividade importante é realizar eventos periódicos para comunicar, discutir e reforçar os valores e princípios da organização. É primordial que os principais líderes participem ativamente desses eventos, com destaque para o diretor-presidente e demais diretores.

Um bom exemplo vem da francesa L’Oreal, uma das principais companhias de cosméticos do mundo. Anualmente, a empresa celebra o “dia da ética”, um evento no qual o presidente global da companhia responde a perguntas realizadas diretamente por colaboradores de todo o mundo (em 2014, mais de 3.900 perguntas foram enviadas).²⁰ Nessa mesma data, os presidentes de mais de 60 países onde a companhia possui unidades de negócio também realizam esse exercício junto aos seus colaboradores locais.²¹

As “histórias de corredor” também são uma importante forma de comunicação. Valorizar “lendas da companhia” que reforçam bons exemplos, como situações nas quais indivíduos enfrentaram seus superiores para evitar condutas

antiéticas, também é algo muito importante, já que fortalece a ideia de que as escolhas éticas devem constituir “a norma” da organização.

AVALIAR PERIODICAMENTE O SISTEMA INFORMAL DE VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Tendo em vista que a cultura é o principal fator que tende a induzir comportamentos antiéticos, é essencial que as lideranças procurem compreender a fundo o sistema informal de valores atualmente em vigor na organização.

Uma das formas de realizar uma leitura correta da cultura é conversar periodicamente com as pessoas sobre os fatores e pressões que podem levá-las à cegueira ética, tais como: uma cultura de agressividade e medo, o uso de uma linguagem eufemística ou de guerra, a adoção de sistemas de incentivos inadequados, a existência de um ambiente autoritário, a pressão excessiva para o consenso e conformidade, maus exemplos dos pares do setor, etc.

Entre as perguntas a serem feitas nessas ocasiões, se destacam questões como:

- Quais são as principais pressões que as pessoas sentem na organização?
- Que tipo de perfil caracteriza aqueles que conseguem ascender na companhia? (ex. o agressivo e orientado para resultado a qualquer custo ou o reflexivo e mais orientado para as implicações de longo prazo?)
- Que tipo de decisão a organização recompensa? O que é incentivado na prática?
- Há episódios noticiados de pessoas que questionaram suas lideranças em relação a questões éticas? O que aconteceu com elas?
- Quais são as principais histórias de corredor ou “lendas” da empresa? Que valores essas histórias promovem?
- As pessoas sentem que suas opiniões podem mudar as práticas da organização ou há um sentimento no ar de que “vai ser sempre assim mesmo”?
- Que grupo de fato manda em sua empresa (financistas, vendedores, engenheiros, pessoas das áreas de controle, etc.)?
- Que setores têm pouco poder, são desvalorizados ou ficam no ostracismo?

- Quais são os temas mais (e menos) comentados na organização (dinheiro, ética, satisfação do cliente, resultado financeiro, sociedade, meio ambiente, etc.)?

As respostas às questões acima, oriundas de conversas privadas com pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, possibilitarão às lideranças ter uma leitura correta do sistema de valores em vigor na companhia, incluindo as motivações que podem levar a comportamentos antiéticos.

AVALIAR PERIODICAMENTE O NÍVEL DE CONVERGÊNCIA (OU COERÊNCIA) ENTRE OS SISTEMAS FORMAL E INFORMAL DE VALORES POR MEIO DE PESQUISAS ANÔNIMAS COM OS FUNCIONÁRIOS

Um ponto enfatizado no capítulo anterior é que muitos problemas empresariais ocorrem quando os sistemas formal e informal de valores passam a divergir substancialmente. Nesses casos, as pessoas tendem simplesmente a desconsiderar o que dizem as regras escritas, passando a se comportar de acordo com as regras não escritas do dia a dia.

Como resultado, os líderes devem avaliar periodicamente o nível de convergência (ou coerência) entre os sistemas formal e informal de valores da organização. Isso pode ser feito por meio de pesquisas anônimas com os funcionários no intuito de aferir seu grau de concordância com afirmações que sinalizam uma cultura ética saudável, tais como:

- Sinto-me seguro e confortável para expressar meus pontos de vista, mesmo quando são diferentes de meus superiores;
- Os líderes de minha organização lideram eticamente pelo seu exemplo;
- e
- Em minha organização, tão importante quanto atingir a meta é alcançá-la eticamente e dentro das normas estabelecidas.

O Apêndice 2, ao final deste capítulo, apresenta um extrato de um indicador que procura aferir o grau de conscientização ética da organização.²² Esse exercício é muito importante para avaliar se a organização de fato tem proporcionado um ambiente sadio ou se seus documentos estão servindo apenas para satisfazer aos públicos externos.

REFORÇAR A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Para mostrar que a ética é importante para valer, é fundamental priorizá-la no processo de contratação da organização. Logo, os novos membros devem ser selecionados não apenas por seus resultados (os chamados “batedores de meta”), mas também por intermédio de uma avaliação cuidadosa de seu comportamento ético nas organizações em que atuaram.

Segundo David de Cremer, um dos principais estudiosos em liderança ética, existem seis características principais associadas a uma melhor conduta ética que devem ser enfatizadas na seleção dos executivos:²³

1. **Meticulosidade:** os indivíduos que exibem essa característica tendem a ser mais cuidadosos, reflexivos e confiáveis, o que é positivamente associado com níveis mais elevados de raciocínio moral.
2. **Atenção moral:** essa característica descreve a medida pela qual uma pessoa se mostra ciente dos vários dilemas éticos presentes nos âmbitos pessoal e profissional. Como resultado, ela tende a ver conflitos éticos onde muitos não veem.
3. **Orientação para o dever:** indivíduos com um forte senso de dever em relação à sua função tendem a ser mais leais e orientados para a missão da organização, bem como motivados a agir quando percebem haver um problema.
4. **Orientação para os clientes:** pessoas mais motivadas a priorizar as necessidades dos clientes tendem a adotar atitudes mais éticas em seu trabalho como resultado de uma empatia mais elevada.
5. **Assertividade:** pessoas com uma personalidade mais confiante e contundente são muito úteis para construir uma cultura ética, já que têm maior propensão a questionar a pressão para a conformidade em grupos decisórios e na organização como um todo.
6. **Proatividade:** os indivíduos mais proativos tendem a se sentir menos constrangidos pelas forças de seu contexto, o que os torna mais propensos a denunciar maus comportamentos e práticas antiéticas.

Avaliar os potenciais novos membros da organização com base nos parâmetros acima, portanto, é um passo importante para a construção de uma cultura na qual as pessoas são mais propensas a apontar eventuais desvios de conduta.

RECOMPENSAR OS QUE EXIBEM BOA CONDUTA ÉTICA E APLICAR PUNIÇÕES EFETIVAS AOS INFRATORES

Fazer com que as pessoas estejam cientes de que comportamentos antiéticos gerarão punições efetivas é outra maneira de mostrar que a integridade é algo prioritário na organização. É fundamental que os líderes façam as regras serem válidas para todos, independentemente do cargo ocupado ou do resultado financeiro gerado para a empresa.²⁴

Conforme exposto no Capítulo 7, os problemas éticos tendem a ocorrer de forma incremental, aumentando gradualmente ao longo do tempo. Adicionalmente, as pessoas tendem a replicar o comportamento das outras. Logo, observar os colegas violarem as normas impunemente tende a induzir os outros a fazer o mesmo.

Para evitar que as transgressões se proliferem, é necessário que as violações sejam corrigidas rapidamente e que isso seja visível para todos. Isso deve ser feito mesmo quando a transgressão for considerada pequena e não causar prejuízos significativos. Ao se cortar o mal pela raiz, evita-se que sinalizações erradas sejam enviadas para todos os membros da organização.

A importância de se estabelecer uma política de “tolerância zero” para comportamentos antiéticos tem origem na “teoria das janelas quebradas”.²⁵ Essa tese, elaborada por dois pesquisadores norte-americanos nos anos 1980, foi corroborada por diversas evidências. Seu nome deriva da observação de que quando uma janela é quebrada em uma determinada vizinhança, a chance de outra também vir a ser quebrada aumenta, o que aumenta cada vez mais a presença de criminosos na área. As pessoas passam a ver a desordem social e física como um sinal de que a autoridade está ausente e tudo é permitido. Isso, por sua vez, diminui as restrições morais e a barreira social a atitudes ilegais, o que aumenta as transgressões. A mensagem central da teoria das janelas quebradas é clara: não se pode permitir pequenos deslizes (sejam nossos ou de terceiros), sob pena de não se conseguir administrar os problemas de deterioração ao longo do tempo. Como diz o adágio “o primeiro corte é o mais profundo”.²⁶

Estabelecer sanções efetivas a desvios de conduta é particularmente importante no caso das pessoas que ocupam altos cargos e/ou obtêm ótimos resultados financeiros. Esses casos constituem o verdadeiro “teste de fogo” para as organizações dispostas a implantar uma cultura de integridade, uma vez que não punir os responsáveis envia para os demais funcionários a mensagem perigosíssima de que o fim justifica os meios e que vale a pena imitá-los.

Em muitos casos, as empresas evitam punir executivos considerados valiosos do ponto de vista financeiro. Um exemplo clássico ocorreu com a Enron em 1987. Na ocasião, a auditoria interna descobriu que dois traders de petróleo que haviam gerado lucros substanciais nos dois anos anteriores estavam desviando recursos da companhia para suas contas pessoais. Ao ser informado, o então CEO da companhia, Kenneth Lay, decidiu não apenas evitar que os envolvidos fossem demitidos, como também ocultar o fato do Conselho de Administração. Ao final, ele enviou uma mensagem escrita à mão para os dois operadores na qual os informava sobre sua decisão e pedia que “continuassem a fazer milhões para a companhia...”.²⁷

Outro exemplo, mais recente, foi divulgado no início de 2017 por uma ex-engenheira de software da Uber chamada Susan Fowler.²⁸ Logo após o treinamento inicial na empresa, ela passou a sofrer assédio de seu superior imediato. Constrangida, a ex-funcionária copiou as mensagens indecorosas e as enviou ao departamento de recursos humanos da empresa solicitando algum tipo de punição. Para sua surpresa, o departamento informou que não aplicaria qualquer sanção porque essa era a primeira transgressão do superior e porque ele era uma pessoa “com elevado desempenho”. Fowler mudou então de área, já que continuaria subordinada ao agressor caso permanecesse na mesma equipe. Posteriormente, após conversar com outras funcionárias, ela descobriu que diversas já haviam sido assediadas sexualmente, algumas inclusive pelo mesmo superior. Em todos os casos, a área de recursos humanos enviara às vítimas a mesma mensagem de que essa era sua “primeira transgressão”. Além das situações de assédio, Fowler descreveu detalhes de um ambiente altamente hostil, machista e misógino.²⁹ O caso ganhou enorme repercussão, sendo objeto de reportagens em profundidade pelos principais veículos de comunicação norte-americanos.³⁰

É importante destacar que as punições também devem ser aplicadas quando o comportamento antiético ocorrer em detrimento não apenas da organização, mas também de outros stakeholders, como clientes e fornecedores. Como é impossível ser ético em uma situação e antiético em outra, isso demonstrará que a empresa pretende ter uma atitude íntegra em todos os seus relacionamentos.

Embora os líderes muitas vezes se concentrem em punir os desvios de conduta, é muito importante não esquecer de recompensar as pessoas que “fazem a coisa certa”.³¹ Naturalmente, ter um comportamento ético deveria ser parte integrante de qualquer atividade profissional. Por outro lado, reconhecer e celebrar publicamente bons exemplos de conduta tende a incentivar comportamentos similares.

Uma possibilidade é analisar não apenas o alcance das metas nas avaliações de desempenho e promoções, mas também como as metas foram alcançadas. Essa prática fará com as que pessoas compreendam que a organização possui um sólido compromisso com o chamado “desempenho responsável”. Outra possibilidade, no caso das empresas que estabelecem que o cliente deve vir em primeiro lugar, é premiar um funcionário que em determinada situação colocou os interesses dos clientes acima dos interesses comerciais. Uma terceira ideia é registrar e divulgar em eventos corporativos os casos em que a companhia preferiu deixar de fazer negócio com fornecedores suspeitos de violarem seus princípios éticos, como aqueles envolvendo direitos humanos. Implementar iniciativas como essas ajuda muito a elevar os padrões éticos na organização.

ASSEGURAR QUE TODAS AS PESSOAS E ÓRGÃOS REFLITAM SOBRE AS IMPLICAÇÕES ÉTICAS DE SUAS DECISÕES

Muitas pessoas procuram categorizar suas decisões exclusivamente como “de negócio”. Essa é, na verdade, uma ilusão. Por afetarem a vida de terceiros, todas as decisões tomadas nas empresas possuem uma inerente dimensão ética, mesmo que sejam categorizadas apenas como “de negócio”. Logo, assegurar que as pessoas e órgãos reflitam sistematicamente sobre as consequências de suas decisões sobre terceiros é um papel-chave dos líderes da organização.

É fundamental incluir explicitamente as questões de ordem ética em todas as deliberações corporativas. Uma ideia útil é criar o hábito de avaliar cada decisão com base nos seguintes parâmetros:

- Esta é uma boa decisão de negócio?
- Esta é uma boa decisão do ponto de vista jurídico?
- Esta é uma boa decisão do ponto de vista técnico?
- Esta é uma boa decisão do ponto de vista ético?

Aplicar esses questionamentos explicita e sequencialmente levará a uma visão mais integrada da matéria em questão, o que resultará em uma decisão mais equilibrada e correta.

Nesse sentido, um dos principais resultados encontrados no campo da ética comportamental é que as pessoas tendem a se comportar mais eticamente quando seus padrões morais são “ativados” um pouco antes de suas decisões.³²

Um dos exemplos mais interessantes foi obtido em um experimento dos pesquisadores Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely.³³ Nele, os participantes deveriam resolver “matrizes de tarefas” similares às do quadro “A influência dos

pares sobre nosso comportamento ético” apresentado no Capítulo 4 (a título de recordação, “resolver a matriz” significava encontrar dois números que, somados, totalizariam dez).

Em uma das variantes do experimento, eles dividiram os participantes em dois grupos. Um deveria escrever os dez mandamentos antes de fazer os testes da matriz. O outro deveria escrever o nome de dez livros quaisquer que já haviam lido antes de começar os testes. No jargão dos psicólogos, o primeiro grupo havia sido “preparado”³⁴ para agir eticamente, enquanto o segundo (o grupo de controle) havia recebido uma preparação neutra.

Os resultados foram impressionantes. O grupo encarregado de descrever quaisquer livros que já haviam lido fraudou o teste como as pessoas que haviam feito o experimento sem qualquer “preparação” (as pessoas em geral alegaram ter resolvido cerca de 15% a mais de matrizes do que de fato resolveram). Já o grupo encarregado de recordar os dez mandamentos não fraudou os testes: todos reportaram o exato número de matrizes que haviam conseguido resolver. Curiosamente, esse resultado foi obtido apesar de nenhum dos participantes ter se lembrado integralmente de todos os dez mandamentos e de o grupo conter alguns ateus!

Os pesquisadores encontraram resultados similares em uma variante “secular” do experimento. Nela, os pesquisadores pediram para os participantes — estudantes do MIT e da Universidade de Yale — assinarem um documento afirmando que “o experimento deveria ser realizado dentro dos padrões éticos definidos pelo código de honra do MIT/Yale”. O resultado foi similar ao efeito dos dez mandamentos: nenhum estudante fraudou o experimento. Curiosamente, vale destacar que nenhuma das duas faculdades sequer possuía o alegado código de honra! (mais uma vez, os pesquisadores criaram apenas uma ficção que ativou o capital ético dos participantes).

Em outro trabalho correlato, uma equipe de pesquisadores solicitou às pessoas que informassem quantas matrizes de tarefas haviam resolvido por meio de um relatório em um formato similar a uma prestação de contas típica do meio empresarial.³⁵ Metade dos participantes deveria atestar a veracidade das informações apondo sua assinatura ao final do documento, depois de inserir o número de matrizes que haviam resolvido; a outra metade, por sua vez, deveria assinar no início. Segundo os pesquisadores, o ato de assinar algum documento concentra a atenção em nós mesmos. Logo, assinar antes de inserir os dados deveria fazer com que as pessoas pensassem em sua moralidade um pouco antes de realizarem os testes, o que deveria induzir a comportamentos mais honestos.

Os resultados foram notáveis. O mero ato de assinar no início do documento reduziu a desonestidade substancialmente: enquanto 64% das pessoas

que assinaram ao final inflacionaram o número de matrizes que haviam de fato respondido, apenas 37% das pessoas que assinaram no início agiram da mesma forma. Para os pesquisadores, os resultados demonstram que assinar no início ajuda a ressaltar o aspecto ligado à moralidade no momento da tentação. Por outro lado, eles destacam que quando a assinatura vem depois do relatório, “o trem da moralidade já passou”...

A ativação dos padrões morais das pessoas é efetiva não apenas quando é consciente, mas também quando é feita inconscientemente. Um trabalho concluiu, por exemplo, que a mera exposição das pessoas a produtos “verdes” pode aumentar o comportamento ético.³⁶ Outra pesquisa solicitou a participantes que reorganizassem palavras aleatórias de forma a construir frases com algum cunho ético (ex: “para doou caridade a Maria” convertendo-se em “Maria doou para a caridade”).³⁷ A mera exposição a esse exercício prévio produziu resultados notáveis. Enquanto 48% das pessoas agiram desonestamente na situação de controle, apenas 7% agiram desonestamente ao serem ativadas inconscientemente por esse exercício.³⁸

Os resultados desses trabalhos mostram como é importante para os líderes criar “lembretes morais” que ativem a consciência das pessoas no momento de suas deliberações, induzindo-as a fazer a coisa certa. Uma sugestão simples, por exemplo, é deixar o código de ética visível durante as reuniões. Outra possibilidade, adotada por algumas empresas, é deixar uma cadeira vazia nas reuniões.³⁹ Essa cadeira representaria o interesse da organização (ou de seus clientes), algo a ser sempre lembrado em todas as análises.

Outra iniciativa para fazer as pessoas refletirem sobre as implicações éticas de suas atitudes é aumentar a empatia perante os stakeholders da organização. Isso pode ser feito, por exemplo, mediante histórias que descrevem o impacto concreto das decisões tomadas na empresa sobre a vida de acionistas, fornecedores específicos ou comunidade. Quanto mais as pessoas sentirem a magnitude do impacto de suas ações na vida de terceiros, mais tenderão a ajustar seu comportamento.

Por fim, vale lembrar (vide Capítulo 7) que muitas atitudes antiéticas são resultado de decisões irrefletidas motivadas pela pressão do tempo. Logo, cabe aos líderes evitar fomentar um ambiente de correria constante, bem como lembrar as pessoas de que elas devem criar o hábito de “apertar o botão da pausa” antes das decisões.⁴⁰ Isso permitirá a elas ponderar sobre as implicações de suas atitudes sobre terceiros. Uma possibilidade é incentivar a criação de “lacunas de tempo” (períodos sem tarefas específicas). Outra é realizar sessões periódicas destinadas a refletir sobre os resultados de decisões passadas sob diferentes perspectivas.

AMPLIAR A PERSPECTIVA DAS PESSOAS SOBRE SUA ATUAÇÃO COMO EXECUTIVOS

Como vimos ao longo do livro, nosso julgamento ético depende do enfoque ou enquadramento que aplicamos à realidade. Logo, um último — mas não menos importante — papel das lideranças é ampliar a perspectiva das pessoas em relação à sua atuação profissional. Cada membro da organização deve compreender que seu papel não é apenas fazer dinheiro, mas contribuir para a sociedade de forma ética.

Peter Drucker, o grande guru da administração do século XX, ilustra essa questão com a importante mensagem de que “cada um é responsável por seus impactos, sejam eles intencionais ou não. Essa é a primeira regra. Não há dúvida de que os administradores são responsáveis pelos impactos sociais de sua organização. Esses impactos fazem parte do trabalho da administração”.⁴¹

Uma maneira de ampliar a perspectiva dos gestores é enfatizar que as fronteiras organizacionais vão muito além das paredes do escritório e que a empresa deve ser vista como um sistema interdependente constituído por todos os seus públicos de interesse, culminando com a sociedade em última instância.

Estender os limites da organização diminuirá a chance de que seja criado um microcosmo com uma realidade paralela e singular, em muitos casos um convite à cegueira ética. No caso das empresas envolvidas em problemas de corrupção, vale a pena recordar outra mensagem de Drucker: “A organização é um órgão da sociedade. Logo, um negócio sadio não pode existir numa sociedade doente”.⁴²

Outra maneira de fazer com que os executivos compreendam mais amplamente seu papel e o impacto de suas decisões é lembrá-los de que são responsáveis perante todos os stakeholders, e não apenas perante os acionistas.⁴³

A determinação legal presente em nossa lei das sociedades por ações vai ao encontro de uma visão mais moderna sobre o papel da empresa e dos administradores. A ideia de que os executivos devem centrar-se apenas no lucro deve ser vista como uma ideia atrasada, do século XX. A concepção moderna, do século XXI, é a de que os administradores possuem um papel nobre e decisivo para que tenhamos uma sociedade mais saudável. Os bons executivos devem compreender e se orgulhar dessa responsabilidade maior. Isso os fará conectar cada vez mais suas empresas às comunidades das quais fazem parte.

Dimensão 1: Orientação para as pessoas – Meu líder:

- 1 Se interessa sobre como estou me sentindo e como estou.
- 2 Se preocupa genuinamente com meu desenvolvimento pessoal.
- 3 Se preocupa com seus subordinados.

Dimensão 2: Justiça – Meu líder:

- 1 NÃO me responsabiliza por coisas que não são minha culpa.
- 2 NÃO persegue seu sucesso profissional às custas dos outros.
- 3 NÃO se concentra principalmente em atingir às suas metas pessoais.

Dimensão 3: Compartilhamento de poder – Meu líder:

- 1 Procura se aconselhar junto aos subordinados em relação a questões organizacionais relevantes.
- 2 Reconsidera suas decisões com base em recomendações e comentários de seus subordinados.
- 3 Delega para seus subordinados responsabilidades relevantes.

Dimensão 4: Preocupação com a sustentabilidade – Meu líder:

- 1 Gosta de trabalhar em um ambiente que é ambientalmente sustentável.
- 2 Demonstra preocupação pelas questões de sustentabilidade.
- 3 Estimula a reciclagem de itens ou materiais em nosso departamento.

Dimensão 5: Orientação ética – Meu líder:

- 1 Explica o que é esperado dos colaboradores em relação ao comportamento ético.
- 2 Assegura que as pessoas de sua área sigam o código de ética ou conduta.
- 3 Estimula a discussão sobre questões de ética e integridade entre os colaboradores.

Dimensão 6: Esclarecimento dos papéis e responsabilidades – Meu líder:

- 1 Deixa claro quais as expectativas de desempenho de cada membro de sua equipe.
- 2 Explica o que é esperado de cada pessoa em relação às responsabilidades e comportamentos.
- 3 Esclarece as prioridades da área e da organização.

Dimensão 7: Integridade – Meu líder:

- 1 Fala a verdade.
- 2 Faz o que diz.
- 3 Sempre mantém sua palavra.

APÊNDICE 1: EXTRATO DE INDICADOR DO GRAU DE LIDERANÇA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Por favor avalie seu grau de concordância em relação às afirmações relativas à sua atuação profissional:

1	Sinto-me seguro e confortável para expressar meus pontos de vista, mesmo quando são diferentes da opinião de meus superiores.
2	Nossas lideranças gostam de destacar a importância de ouvir opiniões dissonantes e visões contrárias para melhorar as decisões tomadas.
3	Os líderes de minha organização lideram de forma ética pelo seu exemplo e comportamento.
4	As lideranças sempre deixem claro qual é o comportamento ético esperado e aceito pela organização nas reuniões e eventos que participam.
5	Sinto-me seguro/a para opinar contrariamente à maioria de meus pares em comitês, conselhos e outros órgãos colegiados.
6	As pessoas discutem com frequência casos concretos envolvendo dilemas éticos enfrentados por elas no cotidiano.
7	Tenho certeza que as pessoas de minha organização reportariam atitudes antiéticas ou ilegais caso as vissem.
8	Eu não observei nenhuma atitude antiética ou ilegal em meu ambiente de trabalho no ano passado.
9	A pessoas de minha organização são muito motivadas por seus valores e propósitos, e não apenas pela recompensa financeira ou pela ameaça de serem demitidas.
10	As pessoas na minha organização são promovidas não apenas por seu desempenho, mas também por seu comportamento ético e conformidade com as regras e princípios.
11	As pessoas que se comportam antiética ou ilegalmente em minha organização sofrem as devidas sanções.
12	Em minha organização, tão importante quanto atingir as metas é alcançá-las eticamente e dentro das normas estabelecidas.

APÊNDICE 2: EXTRATO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE CONSCIENTIZAÇÃO ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO

[illegible]

Continua

Continuação

Por favor avalie seu grau de concordância em relação às afirmações relativas à sua atuação profissional:

13	Em minha organização, deixar de reportar uma atitude antiética ou violação das normas significa ser corresponsável por ela.
14	Sinto que os valores e princípios de minha organização são amplamente incorporados pelas pessoas no dia a dia.
15	Minha organização premia e valoriza as pessoas que agem eticamente.
16	A pressão para alcançar as metas NÃO é muito grande.
17	As pessoas NÃO estão constantemente estressadas ou cansadas.
18	Sinto que ao longo dos anos estamos evoluindo constantemente em relação à ética e à integridade.
19	Nossas rotinas organizacionais NÃO são muito solidificadas nem levam as pessoas a tomar decisões “no automático”.
20	Sempre avaliamos de forma estruturada e explícita as implicações éticas de nossas decisões (é algo que faz parte de nosso processo decisório).

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

PARTE 5:

UMA MENSAGEM FINAL

14. POR UM NOVO PARADIGMA PARA A BOA GOVERNANÇA: PROPÓSITO, LIDERANÇA E CULTURA COMO AS BASES PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

“Você não pode enfrentar os desafios do século XXI com as mesmas ferramentas do século XX e achar que vai conseguir fazer as coisas direito”.

CATHY DAVIDSON (1949–)¹

Minha principal motivação para escrever este livro foi procurar contribuir para que nossas empresas se tornem mais responsáveis, transparentes e sustentáveis como resultado de um processo de desenvolvimento humano de suas lideranças baseado na ética. Com esse objetivo, as duas primeiras partes foram dedicadas a apresentar os resultados do emergente campo da ética comportamental, a meu ver a área mais promissora atualmente para compreendermos como as condutas antiéticas se proliferam nas organizações. As duas partes subsequentes, por sua vez, foram dedicadas a explorar as principais implicações desse campo para a gestão e governança empresarial, bem como apresentar soluções para evitarmos que a cegueira ética se manifeste nos âmbitos individual e organizacional.

Nesta parte final, pretendo analisar sob uma perspectiva mais ampla os diversos problemas corporativos que temos testemunhado recentemente, de maneira a apontarmos novos caminhos para as organizações do século XXI. Meu

principal argumento é que, apesar de aparentemente heterogêneos, esses escândalos possuem um mesmo fio condutor: a adoção de uma abordagem problemática para a gestão e governança empresarial, baseada na ideia de que o papel dos administradores é apenas gerar o maior resultado financeiro possível.

Essa narrativa, incentivada em grande medida pelas escolas de negócio, vê as empresas como entidades econômicas desconectadas da sociedade, cujo sucesso deve ser mensurado exclusivamente pelo retorno proporcionado aos acionistas.

Conforme demonstrado ao longo do livro, a má conduta atualmente observada no mundo dos negócios não é resultado de algumas poucas pessoas “sem caráter” ou de nossa natureza supostamente “ruim”. Na verdade, ela é consequência de uma mentalidade obsoleta sobre o papel das empresas na sociedade e, conseqüentemente, sobre a maneira correta de governá-las.

O que tem ocorrido nesses episódios é uma situação na qual diversas companhias — administradas como se ainda estivessem no século XX — têm tido cada vez mais dificuldade de continuar a ter sucesso no mundo do século XXI com as mesmas práticas de outrora. Logo, precisamos de mudanças estruturais no jeito como as empresas são geridas, de forma a alinhá-las à sociedade desse novo século que se inicia.

Essas mudanças profundas deverão levar a um novo paradigma sobre o que significa ser uma empresa “bem governada”. Nesse sentido, surgiram nos últimos anos diversas perspectivas alternativas para a gestão e governança, como os movimentos do “capitalismo consciente” e do “reinventando as organizações”. Essas perspectivas, em plena proliferação e com a adesão de um número crescente de empresas em todo o mundo, indicam que o paradigma emergente para a boa governança corporativa deverá ser baseado em três elementos centrais: busca por um propósito superior, liderança consciente e cultura ética.

A adoção de um paradigma mais moderno e amplo para a boa gestão e governança será cada vez mais a chave para o sucesso empresarial no século XXI. Nas seções a seguir, descrevo essas ideias detalhadamente, no intuito (e sobretudo esperança!) de motivar os líderes empresariais a fazerem com que suas organizações se tornem cada vez mais íntegras, conscientes e sintonizadas com os novos valores de uma sociedade mais evoluída.

NOSSO MUNDO VEM PASSANDO POR MUDANÇAS ESTRUTURAIS E CAMINHANDO PARA UM NOVO ZEITGEIST DO SÉCULO XXI

A primeira coisa a fazer para repensarmos o atual paradigma da governança corporativa é reconhecer que nossa sociedade e o mundo estão passando por mudanças estruturais — e não incrementais — nessa transição do século XX para o século XXI. Entre elas, vale a pena destacar que:

- Estamos vivendo em um mundo cada vez mais transparente e volátil, onde a mudança ocorre em alta velocidade;

Há cada vez menos espaço para a opacidade. Como exemplo, na Operação Lava Jato, os promotores conseguiram identificar, com a cooperação das autoridades locais, as contas bancárias na Suíça das pessoas físicas e jurídicas envolvidas, algo que seria impensável há 15 ou 20 anos. Logo, a maneira como as empresas atuam será de conhecimento público, mais cedo ou mais tarde. Outro elemento de nosso “novo normal” é a rapidez das mudanças no ambiente externo. Apesar de dispormos de uma enorme massa de informações, vivemos em um sistema tão conectado e complexo que é praticamente impossível prever com alguma segurança o que acontecerá nos próximos dez ou vinte anos. A elevada volatilidade do mundo contemporâneo, por sua vez, faz com que a adaptabilidade seja cada vez mais um elemento-chave para o sucesso empresarial — em substituição à busca pela máxima eficiência por meio do controle de todas as variáveis que afetam a organização.

- As pessoas estão cada vez mais conectadas e empoderadas graças ao acesso a novas tecnologias;

Qualquer pessoa que utilize um pequeno dispositivo pode reunir e difundir informações sensíveis em tempo real para todo o mundo. Além disso, existem atualmente alguns “*stakeholders*” que vigiam de perto o que as empresas fazem, bem como exercem uma grande pressão por melhores práticas nas mais diferentes áreas. Tomemos, por exemplo, o caso do enorme escândalo das emissões da Volkswagen descrito no Capítulo 9 e que pode resultar em um custo total de cerca de US\$45 bilhões para a companhia.² Tudo começou a partir de uma investigação de uma pequena equipe de cinco pesquisadores da Universidade da Virgínia, que efetuou uma análise independente financiada por uma organização sem fins lucrativos e, ao final, enviou seus resultados para o órgão regulador.³ As pessoas, portanto, têm muito mais acesso a recursos e um poder muito maior para mudar o estado de coisas em comparação com o que tínhamos no passado.

- Estamos enfrentando megatendências, como o aquecimento global, o desenvolvimento da inteligência artificial, a polarização social, os desafios de sustentabilidade e as mudanças demográficas.

Essas megatendências, de consequências praticamente impossíveis de estimar para as próximas décadas, fazem com que estejamos todos vivendo em um mundo cada vez mais complexo, fragmentado e incerto.

Além dessas mudanças estruturais, estamos assistindo ao surgimento de um novo *Zeitgeist*⁴, um novo conjunto de valores e ideias que é mais evidente principalmente no caso da geração do milênio (os chamados “*millennials*” ou geração Y, pessoas nascidas entre o início dos anos 1980 e dos anos 2000).⁵ Nos Estados Unidos, por exemplo, essa geração já constitui a maior proporção do mercado de trabalho e em 2018 passará a ter um poder aquisitivo maior do que qualquer outra.⁶ Já no conjunto dos países desenvolvidos, os “*millennials*” e a geração seguinte, os “*centennials*”⁷, constituirão 75% da força de trabalho em 2025.

Diversas pesquisas mostram que essa geração, que vive na transição entre o mundo do século XX e o emergente século XXI, possui uma maior consciência ambiental e social. Uma dessas pesquisas, realizada com 7.700 *millennials* de 29 países, constatou que cerca de 50% deles dizem fazer um esforço sistemático para comprar produtos de empresas que apoiem as causas que lhes interessam.⁸ Uma outra concluiu que os principais valores que essa geração defende são a transparência, sustentabilidade, participação, compartilhamento, colaboração e compromisso social.⁹

Essa geração também demonstra ter uma preferência maior pela busca de experiências em vez de estabilidade e rotinas. Nesse mesmo estudo, 71% dos *millennials* entrevistados na América Latina (incluindo o Brasil), esperam deixar sua organização até 2020 para trabalhar em outra empresa ou fazer algo diferente, enquanto cerca de 50% afirmam esperar sair nos próximos dois anos!¹⁰

Ao serem questionados pelo motivo de seu desengajamento, os jovens responderam que não se sentem motivados ou que suas habilidades não estão sendo completamente desenvolvidas em suas atuais organizações. Esse resultado foi corroborado por outro estudo, no qual 77% dos *millennials* afirmaram considerar o desenvolvimento de suas competências um aspecto-chave de suas carreiras e 53% declararam que deixariam o emprego em caso de falta de reconhecimento.¹¹

Isso nos leva a dois outros aspectos desse espírito de nossa época, que é a maior ênfase nos motivadores intrínsecos — como a autonomia, a maestria e o

propósito — e em um conceito de sucesso mais relacionado ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (a chamada “qualidade de vida”) do que às recompensas financeiras e conquistas materiais. Uma pesquisa com 19.000 *millennials* de 25 países constatou, por exemplo, que 90% consideram o tempo livre e a flexibilidade de horário como prioridades na escolha do trabalho. Em outro estudo, por sua vez, 56% dos *millennials* declararam já ter descartado trabalhar para uma empresa por causa de seus valores ou conduta.¹² Ainda nessa linha, uma pesquisa realizada com 1.400 jovens brasileiros com idade média de 26 anos constatou que 81% deixariam de se candidatar a uma vaga se a empresa estiver envolvida em casos de corrupção e desvio de dinheiro, enquanto 89% afirmaram que o sucesso de uma companhia está ligado aos valores que ela pratica.¹³

A mensagem geral desse novo *Zeitgeist*, portanto, é que as pessoas, atualmente, em especial as gerações mais jovens, buscam cada vez mais ter um sentimento de propósito no que estão fazendo, incluindo um trabalho que faça alguma diferença positiva no mundo.

Na empresa brasileira de produtos orgânicos Mãe Terra, por exemplo, seu CEO Alexandre Borges constatou essa mudança *in loco*: “Recebemos muitos currículos de talentos que trabalham em empresas grandes e querem vir para cá pela questão do propósito, porque estão buscando significado para suas vidas profissionais”.¹⁴ Como disse uma *millennial* em entrevista ao jornal *El País*, “nossos pais se conformavam com um trabalho que lhes dessem o que comer, enquanto nós queremos que o trabalho nos dê o que comer e também que nos dê prazer”.¹⁵

A implicação dessa mudança de valores para o mundo dos negócios foi bem sintetizada por um relatório recente da *Legal Research Network*, que argumenta que as empresas contrataram braços no século XIX (da economia industrial), cérebros no século XX (da economia do conhecimento) e terão que contratar corações no século XXI (da economia humana).¹⁶ Essas mudanças estruturais, por sua vez, estão levando os *stakeholders* a terem expectativas cada vez maiores sobre o papel das empresas na sociedade.

Muitos dirigentes empresariais obviamente já estão conscientes dessa realidade. Uma pesquisa publicada em 2016, por exemplo, entrevistou 1.409 CEOs de 83 países, incluindo vários do Brasil.¹⁷ Entre os principais resultados, vale destacar que:

- 55% dos CEOs estão preocupados com a falta de confiança da população nas empresas — há três anos, apenas 37% dos CEOs manifestavam essa preocupação;
- 59% acreditam que os melhores talentos querem trabalhar para empresas com as quais compartilham os mesmos valores sociais — 67% acreditam que isso será o caso daqui a cinco anos;
- Para 37%, os investidores já procuram realizar investimentos éticos (com critérios decisórios que vão além do aspecto econômico), e 45% acreditam que isso vai ser a norma daqui a cinco anos; e
- 76% dos CEOs concordam com a ideia de que o sucesso empresarial no século XXI será definido por algo mais do que o resultado financeiro da companhia, enquanto apenas 13% discordam.

Essa pesquisa mostra, portanto, que a maioria dos presidentes concorda com a ideia de que os clientes, funcionários e demais *stakeholders* julgam cada vez mais as empresas com base em como elas contribuem para a sociedade e se atuam, para valer, de acordo com seus próprios valores.

Esses resultados foram corroborados por outro estudo, realizado também em 2016 com 400 altos executivos de mais de 50 países. Nesse trabalho, 89% dos líderes concordaram com a ideia de que as empresas precisam mudar seu foco, de maneira a ampliar sua perspectiva para a criação de valor para todos os seus públicos de interesse.¹⁸

Apesar da consciência de alguns executivos, a realidade é que muitas organizações ainda não se deram conta dessas mudanças estruturais na sociedade e, como resultado, continuam a ser administradas como se ainda estivessem no século XX.

Essa velha forma de administrar as empresas — o chamado “*business as usual*” (algo como “negócios como de costume”) se caracteriza por:

- Concentrar-se em fechar negócios a qualquer custo, sem quaisquer considerações éticas;
- Utilizar o resultado financeiro como única medida de sucesso;
- Usar a opacidade, tanto dentro quanto fora da empresa, como vantagem competitiva;
- Criar estruturas altamente hierárquicas comandadas por líderes autocráticos “militares” ou líderes “mercenários” que se concentram apenas

nos números a fim de maximizar seu status no mercado e riqueza pessoal; e

- Fomentar uma cultura empresarial baseada no medo, agressividade, pressão e estresse.

Haverá cada vez menos espaço para empresas com essa mentalidade extrativista, estreita, amoral e míope na sociedade do século XXI. Na verdade, é essa velha forma de governar as empresas que tem levado aos graves problemas recentes, incluindo os escândalos empresariais e a utilização da governança corporativa como mera ferramenta de marketing.¹⁹ Antes de avançarmos, cabe fazer uma ressalva importante em relação a este tópico: a obtenção de um retorno financeiro justo é, e com certeza sempre será, um elemento essencial para a saúde de qualquer companhia. A diferença é que o lucro deverá ser cada vez mais o resultado da criação de valor da empresa para todos os seus públicos de interesse de forma ética e sustentável, em vez de um fim em si mesmo a ser obtido a qualquer custo.

MUDANÇAS ESTRUTURAIS EXIGEM SOLUÇÕES ESTRUTURAIS:
É NECESSÁRIO REVISITAR QUESTÕES FUNDAMENTAIS A FIM
DE ADOPTAR UM NOVO PARADIGMA PARA A GOVERNANÇA

Como mudanças estruturais exigem soluções estruturais — e não incrementais —, a solução para os atuais escândalos empresariais vai muito além do reforço dos controles e da substituição de executivos.

É preciso ir até a raiz do problema. Isso significa revisar questões fundamentais a fim de reformular não apenas a governança, mas a forma de gestão da empresa de sucesso do século XXI. Em particular, cinco perguntas centrais precisam ser respondidas:

1. Qual deve ser o propósito das empresas?
2. Qual deve ser o papel dos administradores?
3. Que premissas em relação ao comportamento das pessoas devem ser adotadas para servir como base aos modelos de gestão e governança?
4. Que sistemas de incentivos devem ser priorizados para que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas com a organização?
5. O que é uma empresa de sucesso? Como devemos medir o sucesso empresarial?

UM NOVO PARADIGMA PARA A GOVERNANÇA DEVERÁ EMERGIR, BASEADO NA BUSCA POR UM PROPÓSITO MAIOR, LIDERANÇA CONSCIENTE E CULTURA ÉTICA QUE DESPERTE O MELHOR DAS PESSOAS

Revisitar essas perguntas fundamentais gerará um novo paradigma para a boa governança, baseado na busca por um propósito maior, liderança consciente e em uma cultura ética que estimule as pessoas a mostrar o que têm de melhor.

Dez atributos principais tendem a caracterizar esse novo paradigma para a governança e, conseqüentemente, constituir a base para a empresa de sucesso no século XXI. São eles a(o):

1. Adoção de um propósito maior como eixo central e força motriz da companhia, de forma que o lucro seja produto de um trabalho com propósito em vez de um fim em si mesmo;
2. Inclusão explícita da ética nas decisões de negócio, para que ela se torne parte integral e relevante de todas as deliberações empresariais;²⁰
3. Ampliação do conceito de sucesso empresarial para uma perspectiva mais ampla baseada na criação de valor de longo prazo para todos os *stakeholders*;
4. Líderes centrados em alinhar os interesses dos *stakeholders* por meio da busca incessante por soluções benéficas para todos (soluções ganha-ganha em vez de visualizar as relações comerciais como um jogo de soma zero);
5. Gestão baseada na confiança, autenticidade e afeto (e não na pressão e no medo), como maneira de gerar altos níveis de motivação intrínseca entre todos os funcionários;
6. Compromisso com o desempenho responsável, para que a maneira pela qual o desempenho é obtido seja mais importante do que o resultado final;
7. Empresas administradas como uma teia de relacionamentos com ênfase na cooperação (e não na competição), tanto dentro da companhia quanto entre ela e seus públicos de interesse;
8. Esforço contínuo para melhorar a transparência e o diálogo com os principais *stakeholders*, principalmente em relação aos temas e impactos não financeiros;

9. Interesse voluntário dos administradores em calcular e arcar com os custos de seus impactos sobre terceiros — as chamadas externalidades (em vez de procurar ocultá-los e evitá-los);
10. Percepção de que o ambiente externo e a regulação são oportunidades para inovar e aprimorar os padrões internos (não os entendendo como inimigos que devem ser combatidos ou manipulados).

É evidente que alguns dos atributos acima ainda parecem distantes da mentalidade que predomina no mundo dos negócios atualmente. Não obstante, eles sem dúvida devem ser vistos como um norte para as empresas que desejam genuinamente estar sintonizadas com o que vem adiante (em um futuro bem próximo!).²¹

FELIZMENTE, DOIS MOVIMENTOS SURGIRAM NOS ÚLTIMOS ANOS COMO NOVAS PROPOSTAS PARA A BOA GOVERNANÇA: O “CAPITALISMO CONSCIENTE” E O “REINVENTANDO AS ORGANIZAÇÕES”

Muitas pessoas em todo o mundo, incluindo líderes empresariais, vêm percebendo que a abordagem atual para a governança corporativa precisa de uma reformulação profunda. Como resultado, dois movimentos surgiram recentemente com novas propostas para a boa governança: o “capitalismo consciente” e o “reinventando as organizações”.

O CAPITALISMO CONSCIENTE

O primeiro movimento se chama “capitalismo consciente”. Seus conceitos começaram a ser formulados nos anos 1980, com base nos trabalhos do pai da “teoria dos stakeholders”, Edward Freeman. Em 2013, o movimento ganhou corpo com o lançamento de um livro homônimo escrito por John Mackey, fundador da rede varejista norte-americana Whole Foods Market, e pelo professor Raj Sisodia, da Babson College de Boston.²²

O objetivo principal do capitalismo consciente é fazer com que as empresas passem a operar sob uma perspectiva mais ampla do que os interesses financeiros dos acionistas, passando a almejar a criação de valor de longo prazo para todos os seus públicos de interesse. O movimento se baseia em quatro pilares:

Propósito elevado

Ter um propósito maior que transcende à maximização do resultado financeiro é o ponto de partida para se tornar uma empresa consciente: é ele que dá sentido, motivação e energia às pessoas. O propósito deve ser visto como uma declaração clara sobre a diferença que a empresa procura fazer no mundo. Nesse sentido, cada organização deve se fazer perguntas tais como: Para quê nossa empresa existe? Por que precisamos existir? Qual é a contribuição que queremos dar ao mundo? O que o mundo perderia se desaparecêssemos? Essas são algumas das perguntas que as empresas devem se fazer a fim de elaborar um propósito genuíno e superior. Ter um propósito elevado facilita a tomada de decisões e é o que mantém as pessoas da organização unidas, principalmente em momentos de dificuldade. Partir de um propósito maior faz parte de uma visão do capitalismo consciente de que o lucro deve ser visto como o produto final quando a empresa atua com um sentido de propósito elevado e constrói o negócio com base no zelo e na solidariedade. A importância do propósito já era destacada por Peter Drucker, ao argumentar que “toda empresa exige um compromisso coletivo em relação a objetivos comuns e valores compartilhados [...] Sem esse compromisso, não há empresa, mas sim apenas um bando de arruaceiros”.²³

Orientação para os stakeholders

Uma empresa consciente procura satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* como um fim em si mesmo, e não como um meio para se fazer o máximo de dinheiro. O conceito de valor, por sua vez, deve ser entendido não apenas pela ótica financeira, mas também pela perspectiva de criação de valor intelectual, social, cultural, emocional e ecológico para todos os públicos de interesse. Isso vai ao encontro da frase de Henry Ford, que dizia que “uma empresa que não faz nada além de dinheiro é uma empresa pobre”.²⁴ No paradigma atual do mundo dos negócios, um bom gestor é visto como aquele que consegue realizar as trocas mais favoráveis possíveis (“*trade-offs*”) para os acionistas. Essa mentalidade de *trade-off* representa um pensamento de “soma zero”: se alguém ganhar, alguém tem de perder. O problema, segundo os proponentes do capitalismo consciente, é que, quando você privilegia um único *stakeholder* (o acionista), cada um dos demais (os outros participantes do sistema) se retrai e passa a agir de forma míope, colocando seu interesse pessoal em primeiro lugar. Para o movimento, assim como é verdade que encontraremos *trade-offs* se os procurarmos, também encontraremos sinergias se formos atrás delas. Logo, em vez de extrair o máximo dos stakeholders a fim de auferir o maior resultado

financeiro possível, os executivos devem sempre procurar encontrar soluções ganha-ganha por meio do diálogo, criatividade e inovação. Isso levará a organização a ter clientes leais, empregados inspirados, fornecedores colaborativos e uma comunidade favorável às suas atividades. A orientação para os *stakeholders*, portanto, significa se dedicar a encontrar maneiras de “aumentar o bolo”, em vez de se concentrar em como dividi-lo da forma mais vantajosa possível para os acionistas à custa dos demais *stakeholders*.

Cultura consciente

O terceiro princípio é a cultura consciente. Segundo os proponentes do capitalismo consciente, é fundamental criar uma cultura baseada em sete elementos principais: confiança, prestação de contas, transparência, desejo genuíno de cuidar, integridade, lealdade e igualitarismo. Além de aspectos já alinhados às atuais recomendações de governança, como transparência, prestação de contas e integridade, o movimento inova ao ressaltar a importância de temas menos abordados, tais como o desejo de cuidar. Neste caso, por exemplo, o capitalismo consciente critica a visão atual (e antiquada) vigente no mundo dos negócios de que amor, afeto e zelo prejudicam o desempenho das pessoas no mundo real. Para seus proponentes, esses sentimentos não são virtudes frágeis. Pelo contrário, eles são os atributos humanos mais fortes. Logo, o que deve ocorrer é exatamente o inverso: as empresas que operam com base no medo e na punição é que estão destinadas à extinção. A combinação dos sete elementos que constituem uma cultura consciente gerará, por sua vez, um ambiente sadio no qual as pessoas se sentirão psicologicamente seguras para tomar as melhores decisões.

Liderança consciente

O quarto princípio, e provavelmente o mais importante, é a liderança consciente. A maioria das empresas do século XX se caracteriza por líderes militares ou mercenários. Enquanto o primeiro arquétipo opera com base no modelo do “fala quem pode, obedece quem tem juízo”, o segundo administra de olho apenas nos números e sem paixão pelo negócio, o que o leva a menosprezar os interesses dos stakeholders e a gerar passivos de longo prazo. Para o movimento do capitalismo consciente, precisamos evoluir para líderes missionários, com elevada maturidade e inteligência não apenas analítica, mas também emocional, moral e sistêmica. Esses líderes devem se ver como curadores de suas organizações. Isto é, pessoas que devem nutri-las e protegê-las para as futuras gerações. Os líderes missionários compreendem que possuem um dever mais amplo de deixar sua organização mais saudável do que a receberam. Para isso, esses líde-

res devem exibir valores tradicionalmente associados às mulheres, como empatia, compaixão, cooperação, e visão mais intuitiva. Sua motivação principal, em suma, deve ser o desejo de servir e deixar um legado positivo para a sociedade. John Mackey, um dos criadores do movimento do capitalismo consciente, descreveu como é fundamental para os líderes alcançarem um maior nível de desenvolvimento pessoal para conseguirem elevar o nível de consciência de suas próprias organizações, ao afirmar que “em mais de uma ocasião na história do Whole Foods, a companhia não foi capaz de se desenvolver enquanto eu não fui capaz de me desenvolver como ser humano [...] em outras palavras, eu estava impedindo a empresa de evoluir. Meu crescimento pessoal é que permitiu à empresa evoluir!”.²⁵

REINVENTANDO AS ORGANIZAÇÕES

A segunda nova abordagem para a governança vem de um movimento chamado “reinventando as organizações”. Esse movimento parte da premissa de que a humanidade vem evoluindo historicamente por meio de sucessivos estágios de desenvolvimento ou níveis de conscientização.²⁶

Cada estágio corresponde a um paradigma ou maneira de ver o mundo. Ao saltarmos para um novo patamar, a sociedade sofre mudanças profundas, inclusive nas maneiras como as pessoas trabalham em conjunto. Essas transições ao longo da história têm levado a formas de administrar as organizações cada vez mais complexas, que nos permitiram atingir um nível de prosperidade cada vez maior.

Para os proponentes dessa abordagem, uma nova mudança de nível de conscientização está em curso neste momento. Ela deverá levar, por sua vez, a empresas radicalmente diferentes e sintonizadas com os novos tempos.

A tabela nas páginas seguintes resume os tipos organizacionais associados a cada paradigma evolutivo de acordo com o “reinventando as organizações”. Para facilitar a compreensão, cada grupo é descrito por uma cor específica.

De acordo com o movimento do “reinventando as organizações”, a enorme maioria das empresas opera na atualidade sob o paradigma industrial/laranja. O problema é que esse paradigma — materialista e motivado exclusivamente pelo resultado financeiro — tem demonstrado sinais cada vez mais claros de esgotamento, algo evidenciado pelos níveis elevadíssimos de desengajamento entre os funcionários e os constantes problemas éticos para a sociedade.

Como resultado, seus proponentes argumentam que o sucesso no século XXI dependerá cada vez mais da capacidade de as empresas migrarem para novos estágios de conscientização organizacional, particularmente para o paradigma denominado “evolutivo/turquesa”.²⁷

Para demonstrar que o “reinventando as organizações” é baseado em ideias concretas, o criador do movimento, Frederic Laloux, publicou um livro em 2014 no qual apresenta os resultados de uma pesquisa de três anos realizada com 12 empresas que já operam segundo esses princípios.²⁸

Essas organizações, de diferentes setores e países,²⁹ apresentam práticas revolucionárias que podem ser sintetizadas em três grupos distintos: autogestão, completude e propósito evolutivo (vide tabela e nota³⁰ para maiores detalhes).

Elas não possuem, por exemplo, pirâmide hierárquica. Isso significa que não há cargos fixos, chefes ou posições gerenciais. Cada membro da organização pode tomar a decisão que desejar, desde que consulte antes as opiniões de seus pares e das pessoas afetadas pela decisão (ela não é obrigada a seguir os conselhos recebidos!). Todo o trabalho ocorre por meio de pequenas equipes com total autonomia, inclusive para contratar pessoas, serviços, etc. Não há planejamento estratégico central nem monitoramento do orçado *vs.* realizado. As pessoas não possuem metas nem remuneração variável.³¹ Toda informação é disponibilizada tempestivamente para todas as pessoas, incluindo os salários e resultados financeiros. Praticamente não há controles, já que essas organizações partem da premissa de que seus funcionários são seres humanos confiáveis e responsáveis que procurarão fazer o melhor se tiverem liberdade para agir de acordo com suas convicções no trabalho.

Os resultados das organizações retratadas por Frederic Laloux em seu livro mostram que o modelo acima, completamente antagônico ao paradigma laranja adotado pela maioria das empresas, é não apenas viável, como tende a gerar um melhor desempenho inclusive no aspecto financeiro. A título de ilustração, são descritos dois exemplos explorados em profundidade na obra.

O primeiro é o da FAVI, fornecedora de peças de câmbio para as principais montadoras do mundo.³² Conforme descrito no capítulo 10, essa empresa de

Tabela 1: Tipos organizacionais de acordo com o movimento “Reinventando as Organizações”.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	COR ASSOCIADA	METÁFORA	CARACTERÍSTICAS CENTRAIS
Impulsiva	Vermelho	Matilha de lobos	• Medo como “cola” da organização; • Demonstração constante de força do chefe (“macho alfa”) para manter o poder; • Grupo reativo e focado no curto prazo; • Prospera em ambientes caóticos; • Decisões “top-down” impulsivas derivadas da personalidade do chefe.
Conformista	Âmbar	Exército	• Estabilidade como valor maior da organização (processos e controles rigorosos para mantê-la); • Funções altamente formalizadas dentro de uma pirâmide rígida; • Decisões “top-down” baseadas no “comando e controle”; • Futuro como repetição do passado; • Cargo ocupado em função da correspondência com determinados critérios; • Remuneração fixa em função do cargo ocupado.
Industrial / modernista	Laranja	Máquina	• Foco em vencer a competição e alcançar o máximo crescimento e resultado financeiro; • Competição como valor-chave da organização; • Inovação como elemento-chave para se manter na dianteira; • Decisões “top-down” baseadas na gestão por objetivos (alta gestão define estratégia; pessoas abaixo possuem certa liberdade para alcançar os objetivos definidos); • Pirâmide com rigidez um pouco menor (criação de equipes multidisciplinares, comitês, etc.); • Líderes “heroicos”, com elevada capacidade de alcançar as metas; • Remuneração variável individual associada ao cumprimento das metas pessoais.

	INOVAÇÕES	DEFICIÊNCIAS	EXEMPLOS ATUAIS
	• Divisão de trabalho dentro do grupo; • Autoridade de comando.	• Dificuldade de atingir escala elevada; • Instabilidade (ex: sucessão) dificulta sobrevivência a longo prazo.	• Máfias, facções, gangues de rua, milícias.
	• Formalização dos papéis permite atingir escala global por meio da hierarquia • Processos replicáveis e poder associado ao cargo (e não à pessoa) asseguram sobrevivência e perspectiva de longo prazo	• Inflexibilidade, dificuldade de se ajustar a mudanças no ambiente externo; • Aversão à inovação; • Dogmatismo, conformidade excessiva e ideologias prejudicam a leitura da realidade.	• Exército, igreja católica, empresas à "moda antiga".
	• Inovação como elemento-chave da organização; • Prestação de contas associada ao cumprimento dos objetivos; • Meritocracia individual (ascensão na organização possível para qualquer um e associada à capacidade, inteligência e dedicação).	• Motivação exclusiva pelo lucro e visão de que são uma mera engrenagem em uma máquina gera cada vez mais ausência de sentido e desengajamento entre os empregados; • Indiferença em relação ao meio ambiente; • Problemas éticos sistemáticos; • Infelicidade coletiva nos stakeholders como resultado de visão materialista.	• Multinacionais, bancos e maioria das grandes empresas Continua

Continuação

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	COR ASSOCIADA	METÁFORA	CARACTERÍSTICAS CENTRAIS
Pós-industrial / pós-modernista	Verde	Família	• Foco em encantar os clientes; • Cultura de empoderamento das equipes da linha de frente como elemento-chave para gerar extraordinária motivação; • Pirâmide “empoderada” (maior poder decisório para equipes); • Cooperação como valor maior da organização; • Perspectiva mais ampla da organização, incluindo seu papel no mundo e responsabilidade social; • Decisões coletivas orientadas para o consenso; • Líderes “humildes” dedicados a servir e a deixar um legado; • Remuneração variável coletiva associada ao cumprimento das metas da equipe.
Evolutivo / Integral	Turquesa	Organismo vivo	• Autogestão por equipes substitui a pirâmide hierárquica (estrutura organizacional achatada baseada em grupos com total autonomia); • Substituição dos cargos por papéis fluídos; • Ausência de controles: premissa de confiança nas pessoas; • Liderança completamente distribuída: ausência de cargos gerenciais e de supervisão elimina as disputas por poder; • Senso de autorrealização e propósito como principais motivadores e medida de desempenho; • Completude (possibilidade de as pessoas levarem seu “eu completo” para o trabalho, incluindo o lado emotivo e espiritual) vista como essencial para gerar compromisso e motivação; • Organização vista como uma entidade viva, com seu próprio propósito evolutivo (“sentir e responder” ao ambiente em vez de procurar “prever e controlar o futuro”).

	INOVAÇÕES	DEFICIÊNCIAS	EXEMPLOS ATUAIS
	• Cultura e decisões orientadas por fortes valores compartilhados; • Empoderamento das equipes da linha de frente; • Administração direcionada para o equilíbrio dos interesses dos stakeholders.	• Potencial lentidão e armadilhas associadas às decisões orientadas para o consenso; • Possível excesso de sensibilidade; • Potencial conflito entre o desejo das pessoas por maior autonomia e a manutenção de uma estrutura hierárquica.	Whole Foods Market, Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Zappos.com, The Container Store, Wegmans, Trade Joe's, Starbucks, Toms, The Motley Fool.
	• Autogestão: qualquer pessoa pode tomar qualquer decisão, desde que antes ouça o conselho das pessoas que serão afetadas por ela; • Completude (wholeness): práticas destinadas a fazer com que as pessoas sejam elas mesmas no trabalho; • Propósito evolutivo: propósito não é definido por uma pessoa, mas evolui na medida em que a organização se desenvolve e aprende.	• Instabilidade potencial do modelo em caso de crises ou mudanças de liderança (pressão constante a retornar para paradigmas mais conhecidos e que proporcionam maior sensação de controle para a alta gestão)	Patagonia, FAVI, Buurtzorg, The Morning Star, Holacracy, Sun Hydraulics, BSO/Origin, Heilingenfeld.

origem familiar passou a adotar práticas inovadoras em 1983, após um CEO de mercado chamado Jean-François Zobrist assumir seu comando. Atualmente, a fábrica de 500 funcionários é dividida em 21 equipes (denominadas “mini-fábricas”) compostas por 15 a 35 pessoas. Cada equipe se dedica a uma montadora ou produto diferente de forma completamente autônoma. Não existem gerentes, e as equipes possuem poder total para tomar todas as decisões que considerarem adequadas (as áreas de recursos humanos, compras, planejamento e até mesmo a área de vendas foram fechadas!). Os resultados obtidos pela FAVI, após adotar práticas de autogestão, têm sido notáveis. A empresa foi a única de seu setor a permanecer na Europa face à competição chinesa. Ela não apenas sobreviveu: a empresa se expandiu fortemente, saltando de 80 para 500 funcionários, e passou a deter uma participação de 50% no mercado de garfos de câmbio, seu principal produto. Sua qualidade e pontualidade são consideradas lendárias: a FAVI não atrasou um único pedido nos últimos 25 anos! A empresa tem produzido margens líquidas de lucro bastante satisfatórias para seu setor (de 5% a 7%) nas últimas décadas, apesar da forte competição asiática. Simultaneamente, ela tem conseguido pagar salários muito acima da média de mercado e a taxa de rotatividade de seus funcionários é praticamente zero (difícilmente os empregados expostos a seu modelo de autogestão desejam voltar a trabalhar em fábricas tradicionais). Sua filosofia tem se provado especialmente robusta em períodos de dificuldade do mercado. Durante a crise financeira global de 2008, por exemplo, seus pedidos caíram 30% repentinamente. Em linha com seus valores, a empresa conseguiu sair da recessão sem demitir um único funcionário e ainda obter uma margem de lucro positiva no ápice da crise!

O segundo exemplo é uma empresa holandesa do setor de “*home care*” chamada Buurtzorg.³³ Até meados da década de 2000, diversas empresas no país prestavam um serviço de enfermagem para pessoas que necessitavam de cuidados médicos, quase sempre em idade avançada. Todas operavam sob o paradigma industrial/laranja. As enfermeiras recebiam diariamente um roteiro com as casas às quais deveriam ir, os procedimentos a fazer e o tempo exato (cronometrado em minutos e segundos!) que deveriam gastar em cada deslocamento e residência (havia inclusive um código de barras nas portas onde elas validavam os horários de entrada e saída). As enfermeiras mais juniores recebiam os procedimentos mais simples, como aplicar uma injeção, enquanto as mais veteranas (e mais caras) recebiam os mais complexos. Tudo muito organizado e planejado a fim de gerar a máxima eficiência econômica.

O problema é que enfermeiras e pacientes se mostravam muito infelizes com esse sistema. As enfermeiras não conseguiam fazer um trabalho de elevada qualidade e nem desenvolver qualquer relação com os pacientes, já que deviam

se deslocar o mais rápido possível de um lado para o outro como se estivessem lidando com objetos. Os pacientes, por sua vez, recebiam dezenas ou até centenas de enfermeiras diferentes por ano, o que os deixava sem nenhuma referência humana para o tratamento.

Em 2007, Jos de Blok, um enfermeiro que trabalhava em uma dessas empresas, percebeu esse cenário desolador e procurou implantar um novo modelo. Ele se demitiu e fundou a Buurtzorg com uma pequena equipe de enfermeiras. O modelo de negócios era muito simples: cada equipe, composta por 8 a 12 profissionais, teria autonomia completa para tomar todas as decisões que quisesse, incluindo quem cuidaria de cada paciente e quanto tempo ficariam em cada residência. Os resultados foram impressionantes.

Em 2015, a Buurtzorg contava com 9.500 funcionários e um faturamento de EUR 260 milhões. Seu modelo de negócios é considerado tão eficiente que a organização alcançou 75% do mercado holandês em apenas oito anos. Como consequência de seu sistema de autogestão, a área administrativa conta com apenas 45 pessoas localizadas em um prédio modesto no norte da Holanda. Isso faz com que a organização tenha somente 8% de custos de overhead, contra 25% dos pares do setor.

Pesquisas do governo holandês mostram que a satisfação dos clientes é muito superior às empresas do setor. Como resultado, os pacientes recuperam sua autonomia mais rapidamente e a empresa gasta apenas 40% do tempo prescrito pelos médicos para os tratamentos, o que tem gerado uma economia estimada de US\$2 bilhões para o país.³⁴ A Buurtzorg também alcançou o melhor índice de satisfação dos funcionários entre as empresas com mais de 1.000 empregados da Holanda, sendo premiada por cinco anos consecutivos como o “melhor empregador nacional”. Segundo seu CEO, Jos de Blok, isso fez com que as enfermeiras das empresas concorrentes simplesmente passassem a se demitir de suas empresas tradicionais e a “bater na porta” da organização desejando fazer parte dessa nova mentalidade organizacional. Atualmente, o modelo da Buurtzorg vem sendo estudado por diversos países dispostos a replicá-lo em seus sistemas de saúde.

Para os proponentes do “reinventando as organizações”, o sucesso das empresas que operam sob o paradigma turquesa é bastante natural. Eles argumentam que essas organizações conseguem liberar uma enorme energia das pessoas que estava sendo desperdiçada pelo paradigma antigo. Isso inclui a energia gasta em procurar agradar superiores, demonstrar ser eficiente, defender silos, se fortalecer politicamente para aumentar as chances de promoção, atender aos controles, etc.³⁵

Curiosamente, uma das organizações pioneiras nas práticas de autogestão (não abordada no livro de Leloux) foi a brasileira Semco, atualmente uma empresa de investimentos acionários em diferentes setores.³⁶ Na década de 1980, seu presidente e principal acionista, Ricardo Semler, desenvolveu práticas inovadoras que causaram enorme repercussão em todo o mundo.³⁷ Entre elas se destaca a implantação de um processo decisório extremamente participativo, no qual os funcionários passaram a decidir, entre outras coisas, seu horário de trabalho, sua remuneração e, inclusive, quem seriam seus chefes!

Em um artigo na *Harvard Business Review* de 1984, por exemplo, Semler antecipara muitas práticas que viriam a ser adotadas pelas companhias turquesas décadas depois: “Acredito em responsabilidade, mas não em pirâmide hierárquica. Em minha opinião, o planejamento estratégico é frequentemente uma barreira para o sucesso. Eu questiono o valor do crescimento. Não acho que o sucesso de uma companhia deve ser medido por indicadores financeiros, já que eles ignoram o que o consumidor final pensa sobre o produto e o que as pessoas que produzem pensam sobre a companhia. Após assumir a Semco, procurei reconstruí-la com base em três valores: participação dos empregados, distribuição dos lucros para todos e abertura completa dos sistemas de informação”.³⁸

Mais de 30 anos depois, no início de 2017, a Semco coleciona participações acionárias em mais de 20 empresas de sucesso e uma impressionante taxa de retorno anual de 46% sobre o capital investido ao longo de sua história.³⁹ Embora a repercussão de seu modelo revolucionário tenha diminuído ao longo dos anos no Brasil, a Semco e Ricardo Semler continuam sendo muito reconhecidos no exterior por seu pioneirismo e vanguarda.

As organizações que vemos hoje, portanto, são simplesmente reflexo de nossa visão de mundo e estágio de conscientização. Na medida em que a sociedade passar a abandonar cada vez mais o paradigma mecanicista, industrial e materialista que constitui a base das “máquinas laranjas” de nosso atual ambiente empresarial, formas organizacionais radicalmente diferentes surgirão. Isso deverá levar à criação, por sua vez, de ambientes de trabalho mais genuínos e humanos, carregados de autenticidade, comunhão, paixão e propósito.

Migrar para um paradigma mais complexo depende fundamentalmente da liderança principal da organização, em geral o fundador ou CEO. Segundo o criador do movimento, Frederic Laloux, a regra geral é que o nível de conscientização de uma empresa não consegue exceder o nível de conscientização de seu líder.⁴⁰ Logo, o estágio de desenvolvimento do líder é que determinará em grande medida o sucesso da transformação rumo a um estágio mais elevado de conscientização organizacional.

HÁ EVIDÊNCIAS CRESCENTES DE QUE VALE A PENA
IMPLEMENTAR UM NOVO PARADIGMA PARA A GOVERNANÇA...
INCLUSIVE DO PONTO DE VISTA FINANCEIRO!

Apesar de inspiradores, os movimentos do “capitalismo consciente” e do “reinventando as organizações” apresentados na seção anterior ainda são recebidos com ceticismo por muitos executivos. Seriam eles alternativas realistas para a maioria das empresas? É viável implementar um novo paradigma para a governança baseada em um propósito superior, liderança consciente e cultura ética?

A boa notícia é que um número crescente de trabalhos recentes vem mostrando que a resposta é positiva. Isto é, que administrar as empresas com base em seus valores é algo não apenas realista, como também vantajoso do ponto de vista financeiro.

Um dos principais estudos na área foi realizado por três pesquisadores que analisaram os dados de 1.000 companhias norte-americanas entre 2007 e 2011.⁴¹ Cerca de 400.000 funcionários avaliaram suas próprias empresas por meio de 58 questões relacionadas com diferentes aspectos de seu ambiente de trabalho. O resultado central — simples e poderoso — foi o seguinte: o nível de concordância dos funcionários com duas perguntas relativas à integridade de suas lideranças se mostrou o mais forte preditor do desempenho das empresas anos mais tarde.

Em outras palavras, quanto mais os funcionários se mostraram favoráveis a duas afirmações muito simples, melhor foi o desempenho das organizações anos depois em várias dimensões. E quais foram essas afirmações? A primeira foi “As atitudes da alta gestão coincidem com suas palavras”; enquanto a segunda foi “Os altos executivos são honestos e éticos nas suas práticas de negócio”.

Quanto mais os funcionários afirmaram concordar com essas duas frases, maior foi o valor da empresa e melhor foi sua rentabilidade operacional posteriormente. A empresa também apresentou melhores relações com os empregados (medida pelo número de conflitos com os sindicatos), bem como se mostrou mais atrativa para potenciais candidatos (mais pessoas qualificadas se candidataram para novas vagas).

Os resultados do estudo são notáveis, já que mostram que duas perguntas muito simples, relacionadas com a percepção dos funcionários sobre o comportamento ético de seus líderes, foram suficientes para prever um desempenho mais sólido das companhias anos mais tarde.

Vale destacar que, nesse mesmo trabalho, os pesquisadores também observaram que aquilo que as empresas afirmavam sobre sua missão e valores em seus *sites* se mostrou completamente irrelevante para prever seu desempenho futuro. Esse resultado demonstra mais uma vez que o que realmente importa é como as coisas ocorrem no dia a dia, não o que dizem os documentos.

O segundo trabalho é uma análise realizada com empresas de 17 países pela Legal Research Network em 2016.⁴² De forma similar ao estudo anterior, cerca de 16.000 funcionários avaliaram anonimamente suas próprias empresas por meio de 69 perguntas relacionadas à governança, cultura e liderança. Com base nas respostas dos próprios funcionários, os pesquisadores segregaram as empresas em três grupos denominados arquétipos organizacionais:

1. “Obediência cega”: empresas altamente hierárquicas, centradas no poder, que operam de maneira mais informal por meio da velha abordagem do “comando e controle” (“eu dou as ordens e você as executa sem questionar”). Esse tipo de empresa dá pouca ênfase à construção de relações duradouras com os empregados, clientes e sociedade. Em outras palavras, são aquelas empresas antiquadas do início do século XX.
2. “Consentimento informado”: empresas que operam por meio de políticas, processos e regras. Apesar de serem muito mais formalizadas e estruturadas que o grupo anterior, elas ainda são administradas com base na mentalidade da “cenoura e do chicote”. Os empregados são motivados primordialmente por recompensas baseadas no alcance de suas metas e supervisionados por controles muito rígidos. Em outras palavras, essas são as empresas que adotam as práticas de gestão recomendadas para o final do século XX.
3. “Autogoverno”: empresas que gravitam em torno de um propósito e cujas decisões se baseiam em valores muito fortes. Nessas empresas, seus líderes demonstram os mais altos níveis de integridade e lideram pelo exemplo, enquanto os funcionários são inspirados pelo desejo de fazer algo significativo. Essas são as organizações sintonizadas com o espírito do século XXI, com uma cultura muito forte de valores compartilhados e que se concentram em deixar um legado de longo prazo.

Após segregarem as empresas nesses três grupos, os pesquisadores compararam então os resultados dos grupos em diferentes dimensões relativas ao desempenho empresarial.

Uma das dimensões analisadas, por exemplo, baseava-se no resultado financeiro. Nesse caso, o grupo “autogoverno” conseguiu aumentar bem mais

sua participação de mercado e sua rentabilidade do que os outros grupos, principalmente quando comparado ao grupo “obediência cega”.

O grupo “autogoverno” também mostrou um desempenho bem melhor do que os outros grupos nas demais dimensões relacionadas à capacidade de inovação, engajamento dos funcionários, sustentabilidade, e até mesmo à conduta ética.

Esses dois trabalhos são exemplos de um conjunto de evidências crescentes que mostram que adotar um enfoque mais amplo para a governança, baseado na integridade e na criação de valor para as partes interessadas, vale a pena em todos os aspectos e é uma fonte importante de vantagem competitiva.

O SUCESSO EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI DEPENDERÁ DA ADOÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA PARA A GOVERNANÇA: ISSO LEVARÁ A ORGANIZAÇÕES MAIS ÉTICAS E EVOLUÍDAS

Independentemente do rótulo, os movimentos emergentes para a boa governança deixam claro que o tema deve passar a ser visto como um elemento integrado e indissociável de uma liderança evoluída e de uma cultura forte que faça aflorar o que as pessoas têm de melhor. É essa integração, por sua vez, que permitirá às organizações perseguir um propósito maior além do resultado financeiro. A figura abaixo resume esse conceito-chave atualmente para a boa governança corporativa:



Figura 10: Governança, liderança e cultura como elementos integrados e indissociáveis.

Os escândalos que temos testemunhado demonstram a validade do conceito ilustrado na figura acima: sem uma boa cultura organizacional e liderança ética, a governança corporativa se torna oca, e nenhum propósito maior será alcançado. Logo, para que o ambiente empresarial deixe de ser visto como parte do problema e passe a ser parte da solução, esses três elementos precisam ser integrados e aprimorados nas organizações.

Ao longo dos próximos anos, ficará cada vez mais claro que o sucesso empresarial no século XXI dependerá da adoção de um novo paradigma para a governança corporativa, mais holístico, humano e sintonizado com os novos tempos.

Mais do que uma previsão, trata-se de uma mera constatação. Afinal de contas, uma sociedade mais evoluída exigirá organizações mais evoluídas!

NOTAS

INTRODUÇÃO

1. Tradução livre do original: “*Helping businesses to perform just a little better, just a little more ethically, is arguably the most important project humanity can undertake*”. Fonte: Entrevista para a Revista Forbes. 03/02/2016. Will Your Ethics Hold Up Under Pressure? Disponível em <https://www.forbes.com/sites/roncarucci/2016/02/03/will-your-organizations-ethics-hold-up-under-pressure/#72abebf75532>
2. Como exemplo da relevância das empresas atualmente, um estudo da organização Global Justice Now realizado em 2016 concluiu que, das 100 maiores entidades econômicas do mundo, 69 são companhias e apenas 31 são países. Esse mesmo estudo constatou que as dez maiores companhias possuem receitas superiores ao PIB da maioria dos países do globo. Fonte: Global Justice Now. 2016 Countries vs. Corporations dataset. Disponível em http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations_vs_governments_final.pdf (acesso em 04/05/2017).
3. Todas as organizações possuem – como resultado de um processo de reflexão estruturado ou não – sua estrutura de poder e seu modo de direcionamento. O que chamamos de “governança corporativa” diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas, incentivadas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas.
4. Para mais informações sobre o histórico do movimento da governança corporativa, vide o capítulo 2 de Silveira (2015).
5. *Stakeholders* são todos os públicos que podem afetar ou serem afetados de maneira substancial pelas atividades de uma empresa. Além dos próprios acionistas, o termo inclui funcionários, consumidores, credores, fornecedores, comunidade e sociedade em geral.
6. É importante destacar que a corrupção gera inúmeros problemas econômicos, políticos e sociais. Ela mina o tecido social e enfraquece a democracia e as instituições políticas. Do ponto de vista econômico, a corrupção leva a

- uma utilização ineficiente dos recursos, ocasionando menor produtividade e maior desigualdade. As evidências empíricas mostram ainda que os países com maior nível de corrupção possuem menor nível de competitividade empresarial, menor taxa de inovação e de criação de novas tecnologias.
7. A Odebrecht, por exemplo, havia recebido diversos prêmios, entre eles o prestigioso reconhecimento como melhor empresa familiar do mundo em 2010 concedido pelo Instituto IMD da Suíça (Prêmio IMD - Lombard Odier Global Family Business Award). Mais informações em <http://www.globalfamilybusinessaward.com/laureates/2010-the-odebrecht-organization-brazil/>
 8. Fonte: <http://lavajato.mpf.mp.br/>. Outros resultados destacados pelo website oficial da operação são os seguintes: 1.434 procedimentos instaurados; 746 buscas e apreensões; 91 prisões preventivas; 101 prisões temporárias; 183 pedidos de cooperação internacional junto a 43 países; 155 acordos de colaboração premiada; 10 acordos de leniência com empresas; 130 condenações na 1ª instância, contabilizando 1362 anos. (acesso em 20/03/2017).
 9. Fonte: Valor Econômico. 21/12/2016. “Odebrecht e Braskem firmam maior acordo de leniência dos EUA”. Disponível em <http://www.valor.com.br/politica/4814985/odebrecht-e-braskem-firmam-maior-acordo-de-leniencia-dos-eua>.
 10. É comum a mídia utilizar os termos “suborno” e “propina” de maneira intercambiável. Todavia, enquanto o suborno corresponde ao ato de dar ou prometer bens para conseguir algo ilegal ou condenável, a palavra propina possui originalmente uma conotação mais leve associada ao pagamento de uma espécie de gratificação ou gorjeta por um serviço prestado. Nos dicionários portugueses, como o Infopédia da Porto Editora por exemplo, não há qualquer menção a ato ilegal associado ao termo propina (o vocábulo é similar ao utilizado em espanhol para designar uma gratificação qualquer). Mais recentemente, os dicionários brasileiros como o Houaiss passaram a incorporar, ainda que de maneira secundária, a definição de propina como uma quantia que se oferece ou paga a alguém para induzi-lo a praticar atos ilícitos. Como resultado, apesar de utilizá-los de forma intercambiável, darei preferência à expressão suborno. Fontes: www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/; www.houaiss.uol.com.br/
 11. Fonte: Folha de São Paulo. 13/01/2017. “Brasil é líder em ranking de propina nos Estados Unidos”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/01/1849403-brasil-e-lider-em-ranking-de-propina-nos-estados-unidos.shtml> e <http://plus55.com/brazil-business/news/2017/01/brazil-bribery-ranking-fcpa>.
 12. Fontes: Folha de São Paulo. 05/05/2017. “Justiça Federal abre ação contra nove acusados por cartel de trens em SP. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/05/1881266-justica-federal-abre-acao-contra-nove-acusados-por-cartel-de-trens-em-sp.shtml>; Estado de São Paulo. 29/03/2016. “Justiça aceita denúncia contra cartel de trens em licitação de R\$ 1,8 bi no governo Serra”. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/justica-aceita-denuncia-contra-cartel-de-trens-em-licitacao-de-r-18-bi-no-governo-serra/>; Estado de São

- Paulo, 04/03/2017. “Ex-chefe da Dersa recebeu R\$ 100 milhões, afirma operador”. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/ex-chefe-da-dersa-recebeu-r-100-milhoes-afirma-operador/>
13. Fonte: Valor Econômico. 24/10/2016. “Embraer faz acordos de US\$ 206 milhões com autoridades de Brasil e EUA”. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/4754063/embraer-faz-acordos-de-us-206-milhoes-com-autoridades-de-brasil-e-eua>
 14. Fontes: O Globo. 07/12/2016. “Justiça Federal recomeça julgamento de Eike Batista na terça-feira”. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/justica-federal-recomeca-julgamento-de-eike-batista-na-terca-feira-20607471>. UOL. 22/09/2016. “De mais rico do país a alvo da Lava Jato, Eike acumula problemas na Justiça”. Disponível em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/09/22/de-mais-rico-do-pais-a-alvo-da-lava-jato-eike-acumula-problemas-na-justica.htm>
 15. Fontes: Estado de São Paulo. 25/11/2015. “PF prende banqueiro André Esteves, dono do BTG Pactual”. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-prende-banqueiro-andre-esteves-dono-do-btg-pactual/>. El País Brasil. 30/01/2017. “Eike Batista é preso pela PF no Rio após três dias foragido”. Disponível em http://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/30/politica/1485776114_140360.html
 16. Fontes: Polícia Federal. 26/03/2015. “PF investiga desvios estimados em R\$ 19 bilhões em processos no CARF”. <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2015/03/pf-investiga-desvios-de-r-19-bilhoes-em-processos-no-carf>. De acordo com a instituição, a palavra Zelotes significa falta de zelo ou cuidado fingido. Revista Exame. 1º/07/2016. “14 empresas que já foram citadas na Operação Zelotes”. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/14-empresas-que-ja-foram-citadas-na-operacao-zelotes/>
 17. Fontes: Estado de São Paulo. 16/05/2016. “PF indícia André Gerdau por corrupção e mais 18 na Zelotes”. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-indicia-19-na-zelotes/>. Folha de São Paulo. 31/05/2016. “PF indícia presidente do Bradesco na Operação Zelotes”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/05/1776735-pf-indicia-presidente-do-bradesco-na-operacao-zelotes.shtml>. Carta Capital. 31/03/2016. “Na Zelotes, MPF denuncia Joseph Safra por corrupção”. Disponível em <http://www.cartacapital.com.br/politica/na-zelotes-mpf-denuncia-joseph-safra-por-corruptcao>. Folha de São Paulo. 04/05/2016. “Presidente da Mitsubishi e lobistas são condenados na Zelotes”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/05/1767800-presidente-da-mitsubishi-e-nove-lobistas-sao-condenados-na-zelotes.shtml>
 18. Fonte: BBC Brasil. 09/02/2015. “Como o HSBC ‘ajudou’ milionários a sonegar impostos”. Disponível em http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/02/150209_hsb_milionarios_evasao_impostos_rb. Folha de São Paulo. 08/02/2015. “Arquivos mostram que HSBC ajudou clientes a esconder milhões na Suíça”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/02/1587203-arquivos-mostram-que-hsbc-ajudou-clientes-a-sonegar-imposto-e-esconder-milhoes-na-suica.shtml>

19. A denúncia completa do Ministério Público Federal se encontra disponível em <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/denuncia-samarco>. (acesso em 17/01/2016).
20. Fonte: G1/Globo. 20/10/2016. “MPF denuncia 22 pessoas e quatro empresas por desastre em Mariana”. Disponível em <http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/2016/10/mpf-denuncia-26-pessoas-por-rompimento-da-barragem-da-samarco.html>
21. Fontes: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/denuncia-samarco> (acesso em 21/03/2017); Folha de São Paulo. 20/10/2016. “Procuradoria denuncia 21 pessoas sob acusação de homicídio em Mariana”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2016/10/1824611-procuradoria-denuncia-21-pessoas-por-homicidio-em-tragedia-de-mariana.shtml>
22. Fontes: BBC Brasil. 25/11/2016. “ONU critica Brasil, Vale e BHP por resposta ‘inaceitável’ a desastre de Mariana”. Disponível em http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/11/151125_onu_brasil_mariana_fd. O texto original dos especialistas da ONU pode ser lido em <http://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=16803>. (acesso em 17/01/2017).
23. Fonte: Serasa. “Cerca de 4,7 mil tentativas de fraudes são aplicadas no país diariamente, revela indicador da Serasa Experian”. Disponível em <http://noticias.serasaexperian.com.br/cerca-de-47-mil-tentativas-de-fraudes-sao-aplicadas-no-pais-diariamente-revela-indicador-de-abril-da-serasa-experian/>. (acesso em 17/01/2017).
24. O caso da empresa de telefonia Oi ilustra os potenciais impactos de longo prazo para a própria organização quando se adota uma mentalidade transacional para com seus clientes. Em todos os anos de 2011 a 2015, ela esteve entre as 10 empresas com maior número de reclamações de clientes no Procon de São Paulo. Em 2016, afundada em dívidas de R\$ 65 bilhões, a companhia solicitou o maior pedido de recuperação judicial da história do Brasil. Fontes: Reclamações fundamentadas no website do Procon (<http://www.procon.sp.gov.br/reclamacoes.asp>). G1 / Globo. 21/06/2016. “Pedido de recuperação da Oi é o maior da história do Brasil”. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/06/pedido-de-recuperacao-da-oi-e-o-maior-da-historia-do-brasil-veja-lista.html>
25. Fonte: Website da Polícia Federal. 17/03/2017. PF desarticula esquema criminoso envolvendo agentes públicos e empresários. Disponível em <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2017/03/pf-desarticula-esquema-criminoso-envolvendo-agentes-publicos-e-empresarios>; Folha de São Paulo. 20/03/2017. “Operação contra frigoríficos prende 37 e descobre até carne podre à venda”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1867309-pf-faz-operacao-contr-frigorificos-e-cumpre-quase-40-prisoes.shtml>
26. Fontes: G1/Globo. 09/12/2014. “Pernambucanas é condenada por uso de mão de obra irregular”. Disponível em <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/12/pernambucanas-e-condenada-por-uso-de-mao-de-obra-irregular.html>. Revista Forum. 08/11/2016. “M.Officer é condenada por trabalho escravo e deverá pagar R\$ 6 milhões em multa”. Disponível em <http://www.revistaforum.com.br/2016/11/08/m-officer-e-condenada->

- por-trabalho-escravo-e-devera-pagar-r-6-milhoes-em-multa/. Brasil Econômico. 28/11/2014. “Renner é condenada por trabalho escravo e terá de pagar multa de R\$ 2 milhões”. Disponível em <http://economia.ig.com.br/empresas/2014-11-28/renner-e-condenada-por-trabalho-escravo-e-tera-de-pagar-multa-de-r-2-milhoes.html>. Repórter Brasil. 11/12/2014. Veja. 21/05/2014. “Zara admite que havia trabalho escravo em sua cadeia produtiva”. Disponível em <http://veja.abril.com.br/economia/zara-admite-que-havia-trabalho-escravo-em-sua-cadeia-produtiva/>. Repórter Brasil. “Pela quinta vez, fiscais apontam trabalho escravo em obra da MRV”. Disponível em <http://reporterbrasil.org.br/2014/12/construtora-mrv-e-flagrada-com-escravidao-pela-quinta-vez/>. Conjur. 01/09/2015. “Odebrecht é condenada a pagar R\$ 50 milhões por trabalho escravo em Angola. Disponível em <http://www.conjur.com.br/2015-set-01/odebrecht-condenada-pagar-50-milhoes-trabalho-escravo>. Brasil Econômico. 07/11/2013. “OAS vai pagar R\$ 15 milhões por trabalho escravo nas obras de Cumbica”. Disponível em <http://economia.ig.com.br/empresas/2013-11-07/oas-vai-pagar-r-15-milhoes-por-trabalho-escravo-nas-obras-de-cumbica.html>. Isto É Dinheiro. 14/09/2012. “Sexo, cerveja e bônus na Ambev”. Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20120914/sexo-cerveja-bonus-ambv/102465.shtml>; MPT Notícias. 11/04/2017. Santander processado em R\$ 460 mi por assédio e estresse. Disponível em <http://portal.mpt.mp.br/>; Folha de São Paulo. 11/03/2015. “Samsung assina acordo de R\$ 10 mi após denúncias de assédio moral”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/1601294-samsung-e-condenada-a-pagar-r-5-milhoes-por-assedio-moral.shtml>.
27. Fonte: Frank Luntz. 2016. The Attitudes and Priorities of the Snapchat Generation. Disponível em <http://static.politico.com/bc/7c/c808106e44eaa8855a3a12553bb7/snapchat-generation-release.pdf>.
 28. Outra pesquisa, realizada pelo Instituto Gallup nos EUA, mostrou que o percentual de pessoas que confiam nas grandes empresas atingiu um mínimo histórico de 18% em 2016, contra 30% dez anos antes. Fontes: 2017 Edelman Trust Barometer. Disponível em <http://www.edelman.com/trust2017/>. 2016 Edelman Trust Barometer – Employee Engagement. Disponível em <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/state-of-trust/employee-trust-divide/>. Fonte: Gallup – *Confidence in Institutions*. Disponível em <http://www.gallup.com/poll/1597/confidence-institutions.aspx>. (acesso em 17/01/2017).
 29. Fonte: Estado de São Paulo. 16/07/2016. Frustração profissional ronda os trintões. Pesquisa realizada pelo “Projeto 30”, uma iniciativa da empresa Pesquiseria. Disponível em <http://pesquiseria.com.br/>
 30. Fonte: Gallup’s 2012 State of the Global Workplace Report. Disponível em <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>. Segundo o Instituto Gallup, o desengajamento ativo dos funcionários custa à economia norte-americana cerca de US\$ 500 bilhões por ano. Outra pesquisa, realizada pela Steelcase Inc em 2016 junto a 12.480 pessoas de 17 países chegou a um resultado similar. Apenas 13% dos funcionários afirmaram estar comprometidos e altamente satisfeitos com suas empresas, enquanto mais de um terço se sentem completamente

- desmotivados e desengajados. Fonte: Steelcase 2016 Global Report. Engagement and the Global Workplace. 2016. Disponível em <https://info.steelcase.com/global-employee-engagement-workplace-report#introduction>
31. Este conceito foi formulado originalmente por Palazzo *et al.* (2012).
 32. Robertson *et al.* (2016), Decety (2016), Ryan (2016), Sommer *et al.* (2014), Steffensmeier *et al.* (2013), Cumming *et al.* (2012), Decety *et al.* (2011), Dawson (1997).
 33. Paduan (2016, p. 136). Segundo outro ex-chefe entrevistado para a realização do livro, a ambição também era uma característica da esposa de Nestor Cerveró: “Ela chegava a ser inconveniente quando saíamos em turma. Era a típica bajuladora. Chamava os superiores do marido até de ‘chefinho’. Todo o mundo percebia que ela forçava a barra”.
 34. Fonte: UOL Notícias. 10/03/2015. “Comecei a receber propina em 1997 por iniciativa pessoal, diz delator”. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2015/03/10/comecei-a-receber-propina-em-1997-por-iniciativa-pessoal-diz-barusco.htm>.
 35. Valores podem ser entendidos como os princípios ou diretrizes que consideramos importantes para pautar nossa conduta pessoal.
 36. A empatia pode ser definida como a capacidade de sentir ou compreender o que os outros estão pensando ou sentindo e de responder de forma apropriada a esses sentimentos.

1. O QUE É ÉTICA COMPORTAMENTAL?

1. Tradução livre do original: “*The only difference between saints and sinners is that every saint has a past while every sinner has a future*”. Fonte: A Woman of No Importance (Act 3). Disponível em <http://genius.com/Oscar-wilde-a-woman-of-no-importance-act-3-annotated>
2. Diversos textos recentes descrevem o campo da *behavioral ethics*. Entre eles, merecem destaque os trabalhos de Robertson *et al.* (2016), Irlenbusch e Villeval (2015), Langevoort (2015), Kluver *et al.* (2014), Prentice (2014), Bazerman e Gino (2012), De Cremer *et al.* (2010), Rupp *et al.* (2011), Salvador e Folger (2009) e Treviño *et al.* (2006).
3. De acordo com Robertson *et al.* (2016), a neurociência visa a relacionar o cérebro humano à cognição, emoções e comportamento das pessoas. A área utiliza cinco técnicas principais para suas inferências: eletroencefalografia (baseada em mudanças na atividade elétrica do cérebro), ressonância magnética funcional (fMRI – baseada em alterações no fluxo sanguíneo ou metabolismo cerebral), estimulação magnética transcraniana (TMS – baseada na inibição ou estímulo temporário de áreas ou funções específicas do cérebro), hormônios (medidas de concentração hormonal na saliva ou sangue), e medidas biológicas implícitas (inclui medidas de dilatação pupilar, condutância da pele, etc.).

4. No jargão acadêmico, a abordagem tradicional para a ética apresenta uma perspectiva normativa ou prescritiva para o tema, enquanto a ética comportamental adota uma perspectiva empírica ou descritiva.
5. Para Kant (vide Kant, 1998), atitudes como assassinato, roubo e mentiras deveriam ser absolutamente proibidas, mesmo nos casos em que agir dessa forma pudesse levar a uma felicidade coletiva maior.
6. O famoso dilema ético do “trem descontrolado” ilustra a diferença de abordagem em relação às duas teorias centrais da ética tradicional. Neste dilema, suponha que um trem irá atingir cinco pessoas que trabalham desatentas sobre uma linha férrea. Você tem a chance de evitar essa tragédia acionando uma alavanca que levará o trem a andar em outra linha. Na outra linha, há uma pessoa que será invariavelmente atingida pelo trem. Você puxaria a alavanca a fim de mudar o trajeto e salvar as cinco pessoas, resultando na morte de uma? A grande maioria das pessoas tende a responder que mudaria a alavanca para salvar os cinco. Fazer isso significa agir conforme o utilitarismo preconizado por Bentham: o que importa é a consequência, isto é, a atitude que resulta na maior felicidade para o máximo de pessoas. Agora imagine a mesma situação anterior: um trem descontrolado atingirá cinco trabalhadores desprevenidos sobre os trilhos. Desta vez, porém, há apenas uma linha férrea e o trem só poderá ser parado por algum objeto pesado jogado em sua frente. Você vê uma pessoa corpulenta com uma mochila pesada parado em uma ponte sobre a ferrovia. Se você a empurrar para a linha, ela morrerá, mas, ao mesmo tempo, parará o trem e salvará a vida das cinco pessoas. Você empurraria a pessoa para a linha férrea? Pela lógica, não há diferença entre esse dilema e o anterior: continuamos a discutir a possibilidade de trocar a vida de um indivíduo pela de cinco. Curiosamente, entretanto, cerca de 70% das pessoas neste caso tendem a afirmar que não empurrariam o homem. Por que isso acontece? Em um estudo seminal, Green *et al.* (2001) mostraram que, apesar de ser baseada na mesma lógica, a segunda variante do dilema do trem ativa áreas do cérebro associadas à emoção. Isso levou os autores a criarem a “teoria do processo duplo de julgamento moral”. Essa teoria argumenta que nosso cérebro possui dois subsistemas morais que competem entre si: um emotivo e intuitivo associado a opções deontológicas; e outro calculista e racional associado a opções utilitaristas. Essa tese explicaria, portanto, porque tendemos a ser inconsistentes em relação aos princípios éticos em dilemas como o do trem. Adicionalmente, outro estudo recente, de Kahane *et al.* (2015), constatou que as pessoas favoráveis a uma visão utilitarista de sacrifício de uma pessoa para salvar as outras tendem a ser mais lenientes com transgressões morais e a ter menos dificuldade para fazer mal a outras pessoas em sua vida cotidiana.
7. Schwitzgebel e Rust (2014a), Schwitzgebel e Rust (2014b), Rust e Schwitzgebel (2013), Schwitzgebel *et al.* (2012), Schwitzgebel e Rust (2010), Schwitzgebel (2009) e Schwitzgebel e Rust (2009).
8. Schwitzgebel, E. (2009).
9. Schwitzgebel e Rust (2014a).
10. Schwitzgebel e Rust (2009).

11. Novamente, isso não quer dizer que a abordagem normativa para a ética não seja importante. Como não pode haver pesquisa empírica sem uma base conceitual que a sustente, não é possível analisar o comportamento ético das pessoas “na prática” sem uma abordagem normativa que estabeleça previamente o que é ético ou antiético. Por outro lado, os resultados empíricos encontrados sobre a maneira como tomamos decisões com implicações éticas podem nos levar a repensar questões-chave, tais como o livre arbítrio, a responsabilidade e a intencionalidade. Isso, por sua vez, poderá levar a uma reformulação das atuais teorias normativas sobre ética. As áreas se retroalimentam para que avancemos no tema. Para um aprofundamento desta discussão, vide Orlitzky (2016), Greene e Cohen (2004), e Green (2014).
12. Gentile (2010). Vale destacar que a autora afirma ainda que o utilitarismo é uma teoria feita sob medida para uma economia de livre mercado.
13. Vide <http://www.ethicalsystems.org/content/who-we-are> para mais informações sobre a iniciativa.
14. A teoria de Kohlberg (1969) classifica as pessoas em três níveis de desenvolvimento moral, cada um deles divididos em dois sub-estágios.
15. Haidt (2012).
16. Para mais informações, vide Garrett et al. (2016). Esse estudo notável, que constatou que nosso cérebro se torna cada vez menos sensível a comportamentos antiéticos, será detalhado no capítulo 7.
17. O modelo social-intuicionista de moralidade de Haidt (2001) argumenta que o nosso julgamento moral é resultado de um processo automático e intuitivo, seguido na maioria das vezes (mas nem sempre) por um raciocínio moral. Os resultados de Damasio (1994), corroboram esse argumento, ao mostrar como pacientes que sofrem traumas nas regiões do cérebro associadas às emoções passam a ter enorme dificuldade para tomar decisões éticas. Mais recentemente, Bzdok *et al.* (2012) constataram que as áreas do cérebro relacionadas à empatia são parte ativa das decisões morais, corroborando a relevância da capacidade intuitiva-emocional para um comportamento ético.
18. Para uma reflexão sobre o papel da ética no mundo contemporâneo, recomenda-se a leitura do texto da escritora Eliane Brum “Todo inocente é um fdp?” publicado no jornal El País de 29/02/2016. Disponível em http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/29/opinion/1456756118_797834.html
19. Para um maior aprofundamento sobre o conceito da ética, recomenda-se a leitura dos seguintes textos: Aristóteles (2015), Espinoza (2009), Furrow (2005), Lama (2000) e Sen (1999).

PARTE 1: SUPERESTIMAMOS O NOSSO COMPORTAMENTO ÉTICO

1. 78% dos respondentes eram homens; 22% mulheres.
2. Esta pesquisa foi inspirada no exercício apresentado por Bazerman e Tenbrunsel (2011).
3. Bazerman e Tenbrunsel (2011).
4. Aquino e Reed II (2002).

5. Tappin e McKay (2016), Guenther e Timberlake (2012), Zell e Alicke (2011), Messick e Bazerman (1996), Taylor e Brown (1988) e Messick et al. (1985).
6. Tappin e McKay (2016). Curiosamente, os autores não encontraram uma relação entre a ilusão de superioridade moral e a percepção de autoestima dos participantes.
7. Sedikides et al. (2014).
8. Em seu livro sobre os motivos pelos quais as pessoas apresentam visões tão polarizadas sobre questões como religião e política, Haidt (2012) concluiu: “a mensagem central desse livro é antiga. É a constatação de que todos nós somos moralistas hipócritas (*self-righteous hypocrites*)”.
9. Fonte: Folha de São Paulo. 13/12/2016. “Odebrecht listou quatro deputados que criticaram corrupção em voto do impeachment”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/12/1840970-odebrecht-listou-quatro-deputados-que-criticaram-corrupcao-em-voto-do-impeachment.shtml>
10. Fontes: Folha de São Paulo. 08/12/2016. “Emílio Odebrecht vai cumprir 4 anos em prisão domiciliar na Lava Jato”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/12/1839414-emilio-odebrecht-vai-cumprir-4-anos-em-prisao-domiciliar-na-lava-jato.shtml>; Folha de São Paulo. 03/05/2015. “Emílio Odebrecht: Uma agenda para o futuro”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/opiniaof/2015/05/1623461-emilio-odebrecht-uma-agenda-para-o-futuro.shtml>
11. Fonte: Folha de São Paulo. 13/03/2017. Sempre existiu caixa dois, diz Emílio Odebrecht à Justiça. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/03/1866042-sempre-existiu-caixa-dois-diz-emilio-odebrecht-a-justica.shtml>
12. Vide Aquino e Reed (2002) para mais evidências a respeito desta afirmação.

2. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO I: RACIONALIDADE LIMITADA E VIESES COGNITIVOS

1. Tradução livre do original: “*Convictions are more dangerous enemies of truth than lies*”. Fonte: Friedrich Nietzsche. §483. Human, All Too Human.
2. O conceito de “racionalidade” significa que conseguimos processar de forma completa e imparcial – sem influências do ambiente ou de outras pessoas – todas as informações disponíveis em relação a um problema (mesmo que muito complexas), e que, ao final, sempre conseguimos optar pelas escolhas que maximizam nossa utilidade pessoal. O conceito de emoções, por sua vez, diz respeito às emoções primárias usualmente abordadas pela literatura: raiva, medo, desgosto, alegria, tristeza, desprezo, surpresa e decepção.
3. Kahneman realizou seus estudos pioneiros sobre finanças comportamentais durante os anos 1970 com seu colega Amos Tversky. Com o falecimento de Tversky em 1996, Kahneman acabou por receber o Prêmio Nobel de Economia sozinho. Entre seus trabalhos seminais, se destacam Tversky e Kahneman (1973) e Kahneman e Tversky (1979). Em 2011, Kahneman

resumiu seus quarenta anos de pesquisa em um livro que se tornou um best-seller internacional denominado “*Thinking, fast and slow*”.

4. Haidt (2006) e Haidt (2013).
5. É aqui que a abordagem de psicólogos intuicionistas como Haidt difere do tradicional paradigma da razão *vs.* emoção. Para eles, apesar de todas as emoções se expressarem de maneira automática, há muitas reações intuitivas e automáticas em nossa mente que não chegam a se manifestar como emoções.
6. “A razão é, e deve ser apenas a escrava das paixões, e nunca pode fingir fazer outro trabalho que não servi-las e obedecê-las”. David Hume (1711-1776). Tradução livre do original: “*Reason is, and ought only to be the slave of the passions, and can never pretend to any other office than to serve and obey them*”.
7. Neste sentido, a visão moderna da medicina é que o conceito de que existe um “cérebro imperial” que comanda integralmente nosso corpo é bastante impreciso. Na verdade, nosso corpo é repleto de neurônios (há cerca de 100 milhões de neurônios só nos intestinos), bem como há uma constante comunicação bidirecional entre cérebro e corpo, inclusive para a tomada de decisões. Fonte: Revista Mente e Cérebro, 286, ano 12 (p.21-22). “Como o cérebro ajuda a curar o corpo”.
8. Entrevista para a Revista Mente Cérebro, n. 286, ano 12, p.47. “Sentimentos são feitos de emoções”.
9. A necessidade de unir os aspectos cognitivos e emocionais não é novidade para a filosofia chinesa. A palavra Xin, por exemplo, serve para denominar os simultaneamente os conceitos de coração e mente. Fonte: <http://languageelog.ldc.upenn.edu/nll/?p=14807>
10. Quanto mais ocupados e apressados estivermos, assim como quanto mais experiência tivermos na atividade em questão, maior a chance de lançarmos mão do intuitivo Sistema 1 em nossas decisões, o que aumenta a probabilidade de erros em nossos julgamentos e decisões.
11. Em 2016, nenhuma pessoa morreu em voos de aviação comercial nos Estados Unidos, ao passo que em média cerca de 100 pessoas (em geral crianças pequenas e pessoas mais velhas) morreram como resultado de queimaduras decorrentes de contato com água quente de torneiras. No caso da segunda enquete, estima-se que a probabilidade de morrer pela queda de um móvel caseiro nos Estados Unidos é trinta vezes superior a morrer em decorrência de um ataque canino. Fontes: <http://health.usnews.com/health-news/news/articles/2013/03/31/hot-tap-water-may-pose-scalding-hazard>; <https://www.forbes.com/sites/danielreed/2016/12/28/in-the-last-7-years-you-were-more-likely-to-be-run-over-by-a-car-than-to-die-in-an-airline-crash/#76b9a297428a>; <http://study.com/academy/lesson/availability-heuristic-examples-definition-quiz.html>. (acesso em 03/04/2017).
12. Essa “facilidade” com a qual o exemplo vem à nossa mente depende, por sua vez, de três fatores: a frequência da exposição (ex. cobertura pela mídia), a intensidade emocional (ex. experiências pessoais) e a proximidade temporal (eventos mais recentes pesam mais).

13. Fonte: Perils of Perception 2015. Ipsos Mori Institute. Disponível em <https://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/3664/Perils-of-Perception-2015.aspx>. (acesso em 21/02/2017).
14. O link http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases disponibiliza uma lista com mais de 170 vieses cognitivos. (acesso em 21/02/2017).
15. *Self-serving bias*, no original.
16. Stephen Budiansky, Ted Gest, & David Fischer. 1995. How Lawyers Abuse the Law. U.S. News and World Report January 30th; 50-56.
17. A título de exemplo, em 2000 um auditor fez a seguinte afirmação durante um depoimento perante à SEC (órgão regulador do mercado de capitais dos EUA): “somos profissionais que seguimos o nosso código de ética e exercemos nossas atividades sob os mais elevados padrões morais. Nós nunca seríamos influenciados pelo nosso próprio bem-estar financeiro”. Segundo Moore et al. (2006), apesar do sentimento nobre, essa declaração reflete uma ignorância constrangedora acerca do impacto do viés do narcisismo sobre nossas decisões pessoais. O testemunho completo se encontra disponível em <https://www.sec.gov/rules/proposed/s71300/testimony/shamis1.htm>. (acesso em 27/01/2017).
18. Curiosamente, nosso julgamento tende a se inverter quando avaliamos os outros: tendemos a atribuir o sucesso de terceiros às circunstâncias e seu fracasso às suas deficiências pessoais.
19. *Egocentric bias*, no original.
20. Caruso et al. (2006).
21. Ross e Sicoly (1979).
22. Embora possua certa semelhança com o viés do narcisismo, o viés do egocentrismo é diferente na medida em que as pessoas também tendem a se considerar excessivamente responsáveis por resultados negativos do grupo ao qual pertencem. Esse viés mostra como atribuímos um peso maior ao que fazemos em relação às demais pessoas de nosso grupo em todas as circunstâncias.
23. Bazerman e Tenbrunsel (2011).
24. *Confirmation bias*, no original.
25. Hart et al. (2009).
26. Tradução livre do original: “People simply do what everyone is far too prone to do anyhow: look for the facts that fit the conclusion they have already reached. And no one has ever failed to find fact he is looking for”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness. Cap. 17.
27. Westen et al. (2006). Outros trabalhos mostram ainda que pessoas vendo o mesmo debate político ou jogo de futebol terão percepções distintas em função de suas preferências pessoais iniciais.
28. Abreviação de *functional magnetic resonance imaging*.
29. Bakshy et al. (2015).
30. *Optimism or overconfidence bias*, no original.

31. 1997 U.S. News and World Report study. Informações disponíveis em <http://www.nytimes.com/2013/01/26/your-money/tips-for-making-decisions-and-sticking-to-them.html>. A pesquisa é citada por Gino (2013).
32. *In-group favoritism bias*, no original.
33. Miller et al. (1998).
34. Jones et al. (2004). Haidt (2006) descreve outros exemplos interessantes em seu livro.
35. Brendl et al. (2005).
36. Pelham et al. (2002).
37. O chamado teste de associação implícita criado pelo Projeto Implícito de Harvard demonstra como cada um de nós é carregado de vieses e preconceitos, principalmente em relação às pessoas que não fazem parte de nosso grupo social. Uma versão do teste em português pode ser feita gratuitamente no link <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil/>. (acesso em 27/01/2017).
38. Silveira et al. (2014).
39. *Hyperbolic discounting bias*, no original.
40. Benhabib et al. (2010) e Meier e Sprenger (2010).

3. HUMANO, DEMASIADAMENTE HUMANO II: ETAPAS E DINÂMICA DE NOSSO PROCESSO DECISÓRIO

1. Tradução livre do original: “*If you tell the truth you don’t have to remember anything*”. Fonte: Twain, Mark. Notebook entry, January or February 1894, Mark Twain’s Notebook, ed. Albert Bigelow Paine (1935). Disponível em https://en.wikiquote.org/wiki/Mark_Twain. (acesso em 15/03/17).
2. Essas etapas são descritas por Bazerman e Tenbrunsel (2011).
3. Este é, na verdade, um outro viés, denominado “viés da falácia do planejamento”. Mais informações em https://en.wikipedia.org/wiki/Planning_fallacy.
4. Diekmann et al. (2003). Tradução livre de “*Negotiators think they will fight fire with fire, think they will be lions that roar, but in the end they are merely mice that whimper*”.
5. Brehm e Festinger (1957).
6. “*Moral disengagement*”, termo original desta literatura. Para mais informações, vide Welsh et al. (2014).
7. Bandura (1990).
8. O link https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_memory_biases contém uma relação desses vieses.
9. Kouchaki e Gino (2016), Anderson e Hanslmayr (2014) e Shu et al. (2011).
10. Kochaki e Gino (2016).
11. Uma das versões do estudo solicitou aos participantes que se recordassem de atitudes antiéticas que haviam cometido ou que terceiros haviam

cometido. Neste caso, as pessoas se lembravam com menor clareza e vivacidade de seus atos imorais, mas continuavam a lembrar com elevada clareza e vivacidade dos atos desonestos de terceiros.

12. Esse termo foi utilizado por Ross *et al.* (1983).
13. Mazar *et al.* (2008). Tradução livre de “*Self-Concept Maintenance Theory*”.
14. Ayal e Gino (2011), Gino *et al.* (2009).
15. Touré-Tillery e Fishbach (2012) fornecem evidências interessantes neste sentido.
16. Ainda de acordo com essa teoria, quanto maior for a ambiguidade de uma situação, maior será a propensão para racionalizarmos nossas ações a fim de maximizar o nosso benefício pessoal.
17. O trabalho pioneiro sobre o “equilíbrio moral” foi desenvolvido por Nisan (1990).
18. Tetlock *et al.* (2000).
19. Zhong *et al.* (2006).
20. No famoso caso da Enron, Kenneth Lay, Presidente do Conselho de Administração, costumava gastar a maior parte de seu tempo em ações de caridade. Muitas vezes, o maior transgressor pode ser o maior filantropo! Trabalhos recentes de Kang *et al.* (2016), Kotchen e Moon (2012) e Heal (2005) abordam esta questão no ambiente empresarial.
21. Todavia, os pesquisadores concluem que as práticas de CSR não conseguem compensar as atitudes irresponsáveis em termos de recuperação do valor econômico das empresas.
22. Kotchen (2012) também observou que as empresas pertencentes a setores que sofrem maior escrutínio público (como as do setor farmacêutico e químico) tendem a usar ainda mais as práticas de responsabilidade social como forma de compensar atitudes socialmente irresponsáveis.
23. Merritt *et al.* (2010), Sachdeva *et al.* (2009), Zhong *et al.* (2009).
24. Curiosamente, os autores Mazar e Zhong (2010) observaram que as pessoas passaram a se comportar de forma mais altruísta ao serem apenas expostas aos produtos sustentáveis, provavelmente em decorrência da ativação de normas de responsabilidade social e conduta ética associada a esses produtos. Parece haver uma diferença relevante em termos de impacto psicológico, portanto, entre a mera exposição e o consumo de um determinado produto.
25. Cain *et al.* (2011).

PARTE 2: A MAIORIA DAS COISAS ERRADAS SÃO FEITAS POR PESSOAS BOAS

1. Tradução livre do original: “*The sad truth is that most evil is done by people who never make up their minds to be good or evil*”.
Fonte: Arendt. H. 1978. *The Life of the Mind*: v. 1, Thinking.
Disponível em https://en.wikiquote.org/wiki/Hannah_Arendt

2. Segundo Palazzo, Krings e Hoffrage (2012), autores pioneiros no tema, o fenômeno da cegueira ética deve ser entendido sob três aspectos: 1) as pessoas se desviam dos valores e princípios que procuravam seguir até então; 2) a cegueira ética é temporária e limitada a um determinado contexto; e, 3) a cegueira ética é inconsciente, pois as pessoas não percebem as implicações éticas e deixam de lado seus valores no momento da decisão.
3. Autores como Bazerman e Tenbrunsel (2011), utilizam o termo “eticidade limitada” (*bounded ethicality*) de forma similar ao conceito de cegueira ética. Para eles, a eticidade limitada representa as maneiras sistemáticas e previsíveis pelas quais as pessoas tomam decisões sem perceber as implicações de seu comportamento.
4. O termo original é denominado *ethical fading*, algo que também pode ser traduzido como desvanecimento ético. O trabalho pioneiro sobre o tema foi escrito por Tenbrunsel e Messick (2004).
5. Esse processo é descrito em detalhes por Bazerman e Tenbrunsel (2011).
6. Os textos originais sobre cegueira ética se referem a esta questão como “*framing*”.
7. Tradução livre do original: “*We don’t see things as they are, we see things as we are*”, Anais Nin. 1961. *The Seduction of the Minotaur*, p. 124. Há uma disputa sobre a autoria da frase. Para alguns, ela tem origem no Talmude, livro sagrado dos judeus. Para uma discussão sobre a autoria, vide “*Seeing things: the Internet, the Talmud and Anais Nin*”, Crane e Kadane (2008).

4. AS PRESSÕES DAQUELES QUE FAZEM PARTE DE NOSSO DIA A DIA

1. Tradução livre do original: “*The most unpardonable sin in society is independence of thought*”. Fonte: Emma Goldman. *Anarchism and Other Essays*. 1910. Capítulo 2: Minorities Versus Majorities. Disponível em <http://theanarchistlibrary.org/library/emma-goldman-anarchism-and-other-essays>
2. Tradução livre do original: “*Autoritätshörigkeit ist der größte Feind der Wahrheit*”. Fonte: Albert Einstein, carta para Jost Winteler, 08/07/1901. Disponível em: <http://www.aphorismen.de/zitat/118921>
3. A teoria da aprendizagem social foi desenvolvida por Albert Bandura nos anos 1960. Ela postula que o aprendizado é um processo cognitivo que ocorre dentro de um contexto social e por meio de observação e instrução direta, não exigindo necessariamente reforços e recompensas. Para mais informações sobre o tema, vide Bandura e Walters (1963), Bandura (1969) e Bandura e Walter (1977).
4. Brief et al. (1995), Petersen e Dietz (2000).
5. Hofling et al. (1996).
6. Milgram (1963), Milgram (1965) e Milgram e Gudehus (1978).
7. Os experimentos de Milgram foram replicados recentemente de forma independente com o objetivo de aferir se o comportamento das pessoas havia mudado cinquenta anos após o experimento original. Os resultados

não foram animadores. Em uma replicação de 2009 pelo canal britânico BBC, nove dos doze participantes (75%) foram até o final, aplicando um choque letal no voluntário (o link <https://vimeo.com/89396290> contém o vídeo desse experimento). Em outra replicação de 2009, realizada pela France Télévision como parte de um programa denominado *jeu de la mort* (jogo da morte), mais de 90% dos participantes aplicaram o choque supostamente letal em um terceiro, incluindo uma participante judia cujos avós haviam sido mortos em um campo de concentração durante a 2ª Guerra Mundial! (O vídeo desse programa está disponível em https://youtu.be/6gsKGyMZ_Q4). (acesso em 27/01/17).

8. Paduan (2016).
9. Fonte: Folha de São Paulo. 13/02/2017. “Desde delação, Marcelo Odebrecht enfrenta mágoa de antigos colegas”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/02/1858157-desde-delacao-marcelo-odebrecht-enfrenta-magoa-de-antigos-colegas.shtml>
10. Fonte: Estado de São Paulo. 25/12/2010. “O vice-presidente de finanças do banco mandou o contador maquiarr o balanço”. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-vice-presidente-de-financas-do-banco-mandou-o-contador-maquiarr-o-balanco,658184>. (acesso em 13/02/2017).
11. A ideia de que a responsabilidade não é uma quantia fixa é um argumento utilizado por Kaptein (2013).
12. Tradução livre do original “*It takes a great deal of courage to stand up to your enemies, but even more to stand up to your friends*”. A frase é atribuída à escritora J. K. Rowling. Disponível em <https://www.goodreads.com/quotes/993937-there-are-all-kinds-of-courage-said-dumbledore-smiling-it>. (acesso em 27/01/2017).
13. Agir sempre em conformidade com o grupo foi provavelmente uma estratégia vencedora em nossos primórdios, quando os seres humanos viviam em pequenos bandos e sobreviviam como caçadores-coletores. Isso nos faz sentir que somos aceitos pelo grupo e parte da maioria. O vídeo disponível no link <https://youtu.be/BgRoiTWkBGH> ilustra de forma cômica até que ponto pode chegar a nossa forte tendência a replicar o comportamento das demais pessoas ao nosso redor.
14. Asch (1955), Asch (1956) e Levine (1999).
15. Segundo Asch (1956), os fatores que aumentaram o percentual de conformidade das pessoas foram: o tamanho do grupo (quanto mais pessoas, maior a tendência à conformidade), a dificuldade da tarefa (quanto mais complexa, maior a conformidade), e o status das outras pessoas do grupo (quanto maior o status percebido, maior a conformidade). Já os fatores que diminuíram a conformidade foram: a ausência de unanimidade (um único dissidente reduzia enormemente o grau de conformidade do participante com o grupo) e a possibilidade de resposta anônima.
16. Gino et al. (2009).
17. Isso vale não apenas para decisões em grupo, mas também para a forma de se vestir, de falar, de se comportar, etc.

18. Fonte: Harvard Business Review. 24/10/2016. “Let your workers Rebel”. Artigo de Francesca Gino. Disponível em <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel>. (acesso em 16/02/2017).
19. Vide link <http://www.ozy.com/flashback/from-ibm-to-google-the-birth-of-company-culture/37176> para mais detalhes sobre os IBMers.
20. Vide link <http://www.nytimes.com/2003/02/23/business/book-value-a-culture-turned-against-itself-at-andersen.html> para mais detalhes.
21. Tradução livre de: “*A young man can be most surely corrupted when he is taught to value the like-minded more highly than the differently minded*”. Fonte: Friedrich Nietzsche. *The Dawn of the Day*, 1911, p. 262 (trad. John McFarland Kennedy). Ed. The MacMillan Company.
22. *Role morality*, termo original dessa literatura. Para mais informações sobre esse tema, vide Andre (1991) e Radtke (2008).
23. Para uma compilação dessas evidências, vide Jackall (1988).
24. Haney et al. (1972), Haney et al. (1973) e Zimbardo (2007).
25. Os vídeos originais do experimento de Zimbardo podem ser vistos em <https://youtu.be/sYtX2sEaeFE>, <https://youtu.be/uTdttd7XTfQ> e <https://youtu.be/fQnOkmvigi0>. O artigo seminal do experimento foi escrito por Haney et al. (1973). Um resumo pode ser encontrado em McLeod (2016).
26. Cohn et al. (2014).
27. Esta questão não é apenas uma hipótese. Em sua delação na Operação Lava Jato, o ex-presidente da Transpetro, Sérgio Machado, afirmou que eram duas as suas metas: “Extrair o máximo possível de eficiência das empresas contratadas pela estatal, tanto em qualidade quanto em preço, e extrair o máximo possível de recursos ilícitos para repassar aos políticos que o garantiam no cargo”. Fonte: Revista Piauí. 17/06/2017. A Falácia do Bom Delator. Reportagem de Malu Gaspar. Disponível em <http://piaui.folha.uol.com.br/questoes-da-politica/a-falacia-do-bom-delator/>
28. Os artigos 154 e 155 de nossa Lei das Sociedades por Ações (6.404/76) devem ser sempre utilizados como referência para esclarecer esta questão. O artigo 154 determina que “*o administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa*”. Já o artigo 155 prescreve que “*o administrador deve servir com lealdade à companhia...*”.
29. Tradução livre do original: “*The greater the power, the more dangerous the abuse*”. Fonte: Edmund Burke. 1771. *Thoughts on the Present Discontents and Speeches*, Speech on the Middlesex Election February. Disponível em <http://burke.classicauthors.net/DiscontentsSpeeches/DiscontentsSpeeches2.html>
30. A palestra do pesquisador Paul Piff em um evento do TED (disponível no link http://www.ted.com/talks/paul_piff_does_money_make_you_mean?nolanguage=emv) descreve os resultados de diversas dessas pesquisas nessa área.

31. Enquanto os motoristas de carros mais simples demoravam em média cinco segundos para buzinar, os motoristas de carros luxuosos buzonavam em menos de dois segundos! Para mais informações, vide Diekmann et al. (1996).
32. Apesar de não ficar claro se o poder influencia as pessoas a se tornarem mais agressivas ou se nosso atual ambiente corporativo faz com que as pessoas com maior agressividade cheguem ao topo.
33. Fast e Chen (2009).
34. Lammers et al. (2010).
35. Piff et al. (2012).
36. Côté et al. (2013).
37. Van Kleef et al. (2008).
38. Piff (2014).
39. UOL, Coluna Esplanada de Leandro Mazzini. 21/09/2014. Em agenda, Paulo Roberto Costa ironiza pobre e corrupção. Disponível em <http://colunaesplanada.blogosfera.uol.com.br/2014/09/21/em-agenda-paulo-roberto-costa-ironiza-pobre-e-corrupcao/>
40. Essa questão é abordada em maior profundidade por Kaptein (2013).
41. Fast e Chen (2009).

5. AS PRESSÕES DE NOSSO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. Tradução livre do original: *“If people are good only because they fear punishment, and hope for reward, then we are a sorry lot indeed”*. Fonte: Albert Einstein, “Religion and Science”, New York Times Magazine, 9/11/1930.
2. Barsky (2008) desenvolveu um modelo conceitual que explica como o estabelecimento de metas de desempenho pode induzir a comportamentos antiéticos.
3. Este resultado foi obtido por Welsh e Ordóñez (2014). Há diversas evidências científicas de que o mero fato de as organizações imporem metas de desempenho aos seus empregados já é suficiente para afetar negativamente seus padrões morais, aumentando sua propensão a comportamentos antiéticos. Como exemplo, Schweitzer *et al.* (2004) mostram como uma meta de fácil alcance e sem vinculação a qualquer recompensa pecuniária se mostrou suficiente para aumentar a desonestidade de participantes de um experimento em comparação com uma situação na qual as pessoas eram encorajadas apenas a “fazer o seu melhor”.
4. Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company Sales Practices Investigation Report. 10/04/2017. De acordo com o documento *“The root cause of sales practice failures was the distortion of the bank’s sales culture and performance management system, which, when combined with aggressive sales management, created pressure on employees to sell unwanted or unneeded products to customers and, in some cases, to open unauthorized accounts”*. Disponível em <https://>

- www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf (acesso em 30/04/2017).
5. The New York Times. 16/09/2016. “Wells Fargo Scandal May Be Sign of a Poisonous Culture”. Disponível em <https://nyti.ms/2kjjqhK>.
 6. ACP-0000342-81.2017.5.10.0011, 3ª Vara do Trabalho de Brasília – DF. O processo pode ser consultado no site <https://pje.trt10.jus.br/consultaprocessual/pages/consultas/ConsultaProcessual.seam>
 7. Um levantamento dos benefícios previdenciários concedidos aos empregados do Santander mostrou que, em 2015, os benefícios por transtornos mentais corresponderam a 37,3% da totalidade dos benefícios concedidos ao banco. Fonte: MPT Notícias. 11/04/2017. Santander processado em R\$ 460 mi por assédio e estresse. Disponível em <http://portal.mpt.mp.br/>
 8. Fonte: UOL Notícias, blog do Sakamoto. 07/04/2017. Por lucrar com estresse de bancários, Santander é processado em R\$ 460 mi. Disponível em <https://blogdosakamoto.blogosfera.uol.com.br/2017/04/07/por-lucrar-com-estresse-de-bancarios-santander-e-processado-em-r-460-mi/>
 9. A metáfora pode ser entendida da seguinte forma: Ao nos concentrarmos apenas na meta, passamos a olhar apenas a luz no fim do túnel. Todo o restante –incluindo as consequências éticas de nossas decisões – se torna escuro e irrelevante.
 10. As outras companhias de Eike Batista listadas na bolsa de valores eram a MPX (energia), LLX (logística), MMX (mineração), OSX (indústria naval) e CCX (mineração de carvão).
 11. Segundo Leo (2014, p. 207), o jornal O Globo calculou que, em 2010, cada diretor da OGX ganhou em média R\$ 1 milhão em salário e outros R\$ 9 milhões em ações da empresa.
 12. Segundo Cuadros (2016, p. 215), alguns executivos da OGX chegaram até mesmo a vender ações que só poderiam ser exercidas futuramente a um banco de investimentos com um grande desconto como forma de embolsar algum dinheiro o mais rápido possível. Ainda de acordo com o autor, ao perceber o desespero dos executivos para se desfazer de suas ações, um dos fundos do mesmo banco montou uma grande posição “vendida” nas ações da OGX, o que permitiu à instituição auferir um grande lucro com a operação.
 13. Leo (2014).
 14. Ironicamente, o diretor de relações com investidores deixou a companhia um pouco antes do anúncio mais importante de sua história em junho de 2012, quando a OGX finalmente divulgou ao mercado que suas reservas eram muito menores do que o esperado. Ele vendeu suas ações dois meses antes, embolsando US\$ 60 milhões durante os cinco anos em que permaneceu na empresa. Fonte: Revista Exame. 19/03/2014. “Todos os homens de Eike”. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1061/noticias/todos-os-homens-de-eike>
 15. Utilizando uma linguagem científica, Barsky (2008) argumenta que a busca por indicadores prejudica os controles morais das pessoas, já que as induz a concentrarem seus recursos mentais apenas no alcance dessas metas.

16. Vale destacar que avaliar as pessoas exclusivamente com base no alcance de determinados números também pode induzi-las a praticar o chamado *incentive gaming*, ou manipulação dos indicadores.
17. Diversos livros compilam evidências científicas sobre a importância central da motivação intrínseca, incluindo as obras de Pink (2011), Thomas (2009), Sansone e Harackiewicz (2000) e Deci e Ryan (1985).
18. *Crowding-out effect*, termo original dessa literatura. Para mais informações sobre este tema, vide Frey e Jegen (2001), Ryan e Deci (2000a), Ryan e Deci (2000b) e Frey (1994).
19. Fonte: Quincas Borba, Capítulo VI. 1891.
20. Schwieren e Weichselbaumer (2010).
21. As informações sobre o caso da Sears foram extraídas da reportagem da Bloomberg Businessweek de 11/07/2013: “At Sears, Eddie Lampert’s Warring Division Models Adds to the Troubles”. Disponível em <http://www.businessweek.com/articles/2013-07-11/at-sears-eddie-lamperts-warring-divisions-model-adds-to-the-troubles>. (acesso em 05/04/2017).
22. As informações sobre o sistema PRC da Enron foram extraídas do livro de McLean e Elkind (2004).
23. Tradução livre de “*If you let a winner-take-all mentality dominate your culture, it’s amazing what people become comfortable with in the name of competition*”. Fonte: The Building Blocks of Business Ethics. 08/10/2015. Disponível em <https://michiganross.umich.edu/alumni/dividend/fall2015/building-blocks-business-ethics>
24. Fonte: The New York Times. 15/08/2015. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. Disponível em <https://nyti.ms/2k1fq1S>
25. O foco na competição em detrimento da cooperação deriva de um entendimento errado de diversos líderes empresariais em relação ao próprio conceito de seleção natural proposto por Darwin. Darwin procurou esclarecer esta questão em seu livro “*The Descent of Man*”, ao afirmar que: “Não pode haver dúvida que a tribo que possuir muitos membros sempre dispostos a ajudar uns aos outros, e a se sacrificarem pelo bem comum, será vitoriosa em relação às outras tribos. E isso será seleção natural”. (Tradução livre de: “*There can be no doubt that the tribe including many members who are always ready to give aid to each other, and to sacrifice themselves for the common good, would be victorious over other tribes. And this would be natural selection*”). Fonte: Charles Darwin. The Descent of Man, 1871.
26. Essas pesquisas estão resumidas nos livros de Nowak (2013) e Nowak e Highfield (2011). Entre as pesquisas científicas que encontraram resultados similares, se destacam Rand e Nowak (2013), Nowak (2006), Qin et al. (1995).
27. Os próximos parágrafos foram construídos com base no livro de Grant (2013) e em sua apresentação no evento TED Talk “*Are you a giver or a taker?*”, disponível em https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker. (acesso em 16/02/2017).
28. Após analisar mais de 30.000 pessoas de todo o mundo, Grant concluiu que 19% das pessoas são “doadoras”, 25% “tomadoras” e 56% “equiparadoras”.

- Vale também destacar que os psicopatas são necessariamente *takers*, embora nem todos os *takers* sejam necessariamente psicopatas.
29. O pesquisador constatou também que os “doadores” possuem maior variabilidade de resultado individual, aparecendo com maior frequência entre as pessoas com melhor desempenho.
 30. Em suas pesquisas, Grant observou que o impacto negativo de um “tomador” é duas a três vezes superior ao impacto positivo gerado por um “doador”.
 31. Fonte: The New York Times. 27/03/2013.
“Is Giving the Secret to Getting Ahead?”. Disponível em <http://nyti.ms/10LrYjQ>. (acesso em 16/02/2017).
 32. Tradução livre do original “Don’t you see that the whole aim of Newspeak is to narrow the range of thought?”. Orwell, George. (1949). 1984. Capítulo 5. Disponível em <https://ebooks.adelaide.edu.au/o/orwell/george/o79n/chapter1.5.html>
 33. Liberman et al. (2004).
 34. Há evidências de que nossa moralidade muda até mesmo quando falamos em uma língua estrangeira. Um estudo de Costa *et al.* (2014) mostrou, por exemplo, que as pessoas tendem a ter um comportamento mais utilitarista e menos deontológico (baseado em princípios) quando são sujeitas a dilemas éticos em uma língua que não é a língua nativa da pessoa. Outro trabalho, de Geipel *et al.* (2015), mostrou que as pessoas que liam histórias em uma língua estrangeira apresentavam propensão bem maior a considerar determinadas atitudes como menos erradas do que quando as liam em sua própria língua. Segundo os pesquisadores, passamos a operar em um modo mais deliberativo e racional quando falamos em uma língua estrangeira (o Sistema 2), o que nos induz a reagir menos de forma automática e visceral. Isso, por sua vez, tende a fazer com que nossos julgamentos morais se tornem menos carregados de reações emocionais, o que leva a uma perspectiva mais fria e utilitarista.
 35. Fontes: The New York Times, 20/12/2008. At Siemens, Bribery Was Just a Line Item. Disponível em <https://nyti.ms/2jE03A6>; The Guardian, 18/09/2013. Siemens and the battle against bribery and corruption. Disponível em <https://www.theguardian.com/sustainable-business/siemens-solmssen-bribery-corruption>.
 36. Center for the Advancement of Public Integrity. (2016). What do Corrupt Firms have in Common? Disponível em <http://www.law.columbia.edu/public-integrity/integrity-brief-series>. (acesso em 08/05/2017)
 37. Fontes: Revista Exame, 03/08/2015. De pixuleco a faz-me rir: os apelidos para propina no Brasil. Disponível em <http://exame.abril.com.br/brasil/de-pixuleco-a-faz-me-rir-os-apelidos-para-propina-no-brasil/>; Folha de São Paulo, 22/02/2016. Nome da nova operação, ‘acarajé’ significa dinheiro de propina. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/02/1741870-nome-da-nova-operacao-acaraje-significa-dinheiro-de-propina.shtml>; Folha de São Paulo, 17/11/2016. Propina a aliados de Sérgio Cabral era chamada de ‘taxa de oxigênio’. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/11/1832971-propina-a-aliados-de-serio-cabral-era-chamada-de-taxa-de-oxigenio.shtml>; Folha de São Paulo,

- 22/03/2016. Odebrecht tinha ‘departamento’ de propina no Brasil, diz Lava Jato. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/03/1752707-odebrecht-tinha-departamento-de-propina-no-pais-diz-lava-jato.shtml>
38. O exemplo da linguagem utilizada no Lehman Brothers foi extraído do curso “*Unethical Decision Making*” dos professores Guido Palazzo e Ulrich Hoffrag oferecido no Coursera. Disponível em <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>. (acesso em 27/03/2017).
39. Fonte: Curso “*Unethical Decision Making*”, Coursera. Professores Guido Palazzo e Ulrich Hoffrage. Semana 3. Disponível em <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>

6. A PRESSÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL ONDE ESTAMOS INSERIDOS

1. Tradução livre do original: “*The social universe has no “natural laws”... This means that assumptions that were valid yesterday can become invalid and, indeed, totally misleading in no time at all*”. Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness. Cap. 6
2. Segundo Douglass North, um dos principais autores nessa área, “*Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction*”.
3. Segundo autores como Harari (2014), vivemos em uma “realidade imaginada” formada por um conjunto de ficções que criamos coletivamente (como Estados e religiões) que são traduzidas por nossas tradições, crenças e valores sociais.
4. Gächter e Schulz (2016), Dimant e Schulte (2016), DeBacker et al. (2015), Arnold et al. (2007), Banuri e Eckel (2012) Curtis et al. (2012).
5. Fisman e Miguel (2007).
6. A corrupção do país de origem dos diplomatas foi medida pelo índice da *Transparency International*. O impacto positivo da percepção de corrupção do país sobre a quantidade de multas recebidas se manteve após os pesquisadores controlarem os resultados de suas análises por diversos fatores, como a renda do país, salário dos diplomatas, efeitos fixos da região geográfica do país, etc.
7. Esses exemplos foram retirados da matéria da Revista The Economist “Way, José” de 28/05/2016. Disponível em <http://www.economist.com/node/21699494> (acesso em 13/03/17).
8. A partir de 2002, as autoridades norte-americanas passaram a ter o direito de confiscar as placas diplomáticas dos veículos que recebessem mais de três multas por estacionamento proibido. Como resultado, o número de infrações caiu drasticamente desde então (uma redução de 98%!), principalmente no caso dos diplomatas que recebiam mais multas. Segundo os autores, isso mostra que tanto as normas culturais quanto a aplicabilidade das leis (o *enforcement*) são importantes determinantes do nível de corrupção.
9. DeBacker et al. (2015).

10. Esse resultado se mostrou particularmente mais significativo no caso das empresas de menor porte e capital fechado.
11. Barr e Serra (2010).
12. Gächter e Schulz (2016). Nature. A afirmação do pesquisador foi realizada em entrevista para a Revista The Atlantic “Corruption Corrupts”, de 09/03/2016. Disponível em <https://www.theatlantic.com/science/archive/2016/03/corruption-honesty/472779/>
13. Tradução livre do original: “*A social discipline such as management deals with the behavior of people and human institutions. Practitioners will therefore tend to act and to behave as the discipline’s assumptions tell them to*”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness. Cap. 6
14. Muitos esquecem, todavia, dois aspectos centrais dos textos de Friedman: seu contexto histórico – o ápice da Guerra Fria e a necessidade de reafirmar a crença no livre mercado; e, suas ressalvas – como a sua máxima de que “o dever moral do administrador é maximizar os lucros” valia apenas quando os executivos “cumprissem todas as regras básicas da sociedade, incorporadas sob a forma da Lei e dos costumes éticos”.
15. O capítulo 3 de Silveira (2015) discute a abordagem da maximização da riqueza dos acionistas e detalha as evidências empíricas de seus efeitos colaterais.
16. O termo “financeirização” faz referência à ideia de que as empresas passaram a ser cada vez mais vistas como meros ativos financeiros a serem comprados, vendidos ou negociados em partes a qualquer momento. Isso, por sua vez, teria levado as empresas a deixar de lado sua dimensão social e o comprometimento de longo prazo com seus *stakeholders*.
17. As informações que descrevem o episódio da Samarco foram retiradas integralmente da denúncia do Ministério Público Federal contra a Samarco, seus administradores e acionistas controladores como resultado das investigações decorrentes do colapso da barragem de Fundão. A versão completa da denúncia se encontra disponível em <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/denuncia-samarco>. (acesso em 21/03/2017).
18. De acordo com a denúncia do Ministério Público (p. 180), “todo o histórico que veio a partir desse primeiro problema – e da solução tampão – foi uma continuidade (e agravamento) de falhas – e de condutas reiteradas de remendos em nome do lucro e em detrimento da segurança – o mais do mesmo que culminaria com o rompimento da barragem”.
19. IRTB (*Independent Tailings Review Board*). Esse grupo, formado por consultores independentes de renome nacional e internacional, foi constituído para avaliar assuntos referentes a barragens e disposição de rejeitos. Entre suas atribuições, constavam: a promoção de uma análise crítica das práticas operacionais, de construção/obras e de projetos das barragens; e, a proposição de ações para a melhoria da gestão de barragens da Samarco, incluindo a gestão de risco do sistema de disposição de rejeitos e das barragens. (vide denúncia do Ministério Público Federal, p.165-169).

20. O manual de riscos corporativos da Samarco, em vigor pelo menos desde 30/10/2011, elencava o risco de “falha crítica no processo de operação de barragens”. No campo descrição do evento, o documento assinalava que “este risco contempla tanto o rompimento da estrutura geotécnica em si quanto os transtornos operacionais que podem ocorrer no dia a dia da operação, causando interrupções críticas”. O documento continha uma precisão impressionante: na coluna “Saúde e segurança”, havia a previsão da morte de cerca de 20 pessoas caso houvesse o rompimento da barragem de Fundão, quase exatamente o número de vítimas da tragédia (19 mortes). (vide denúncia do Ministério Público Federal, p. 181-186).
21. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 119-120.
22. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 135-138.
23. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 159-160.
24. A Samarco, seus administradores e acionistas controladores foram processados por crimes ambientais e penais. Entre os crimes ambientais, se destacam os crimes de poluição, contra a fauna e flora, contra o patrimônio cultural, e contra a administração ambiental. Entre os crimes penais, se destacam os de inundação, desmoronamento, homicídios e lesão corporal.
25. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 191-192.
26. Um dos exemplos mais claros da política de redução de custos foi observada no item “Consultoria e Assistência Técnica”. A proposta de orçamento para 2015 previa a otimização dos serviços de consultoria com a substituição de consultoria externa por empregados da Samarco e redução de valor de serviços de consultoria/projetos. Essa proposta se mostrava em flagrante contradição com as recomendações do ITRB de reforçar a equipe de Geotecnia, considerada pelos especialistas como inexperiente e sem qualificação suficiente para lidar com a complexidade de Fundão.
27. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 55.
28. Denúncia do Ministério Público Federal, p. 191-192.
29. O caso da GE tem como base o artigo de Silveira (2015).
30. Fonte: The Economist. Banking on de-banking. Apr 18th 2015. Disponível em <http://www.economist.com/node/21648681/>.
31. Fonte: The Economist. Electric shock: GE breaks up. Apr 10th 2015.
32. Fonte: The Economist. Banking on de-banking. Apr 18th 2015. Curiosamente, a Revista The Economist fez vários elogios a Welch quando ele se aposentou do cargo de CEO da GE em 2000. Entre outros comentários, a publicação afirmou que “*Such perfectionism stems from Jack Welch, GE’s boss since 1981, who has some claim to being the world’s most successful manager of the past quarter-century*”; “*it is American firms’ Welchian willingness to take hard decisions that has given American business its current pre-eminence*”; and, that “*It is this relentlessness that makes GE both so successful and so hard to copy*”. Fonte: The Economist. The house that Jack built. Sep 16th 1999. Disponível em <http://www.economist.com/node/239557>
33. Ironicamente, os potenciais efeitos colaterais negativos do foco no “*shareholder value*” foram reconhecidos inclusive por Jack Welch. Em uma entrevista para o jornal Financial Times sobre a crise global de 2008, o

executivo afirmou que os resultados de curto prazo devem ser associados à criação de valor de longo prazo para a companhia e que os gestores não devem ter como objetivo principal maximizar o preço das ações. Segundo Welch, “o valor para o acionista é um resultado e não uma estratégia... seus principais públicos são os empregados, clientes e produtos. Em face disso, o *shareholder value* é a ideia mais estúpida do mundo”. Fonte: Financial Times. 12/02/2009. “*Welch condemns share price focus*”.

34. Fonte: The New York Times. 9/11/2009. Blankfein Says He's Just Doing 'God's Work'. Disponível em http://dealbook.nytimes.com/2009/11/09/goldman-chief-says-he-is-just-doing-gods-work/?_r=2
35. A teoria da representação (*agency theory*) foi formulada por Michael Jensen e William Meckling em 1976. Ela se baseia na separação de papéis que existe nas sociedades por ações entre representantes (*agents*), encarregados de tomar as decisões de negócios, e os representados (*principals*), as pessoas que transferem seu poder decisório para terceiros. De acordo com os autores, a relação entre essas duas personagens pode ser definida como “um contrato no qual uma ou mais pessoas (o representado ou principal) empregam outra pessoa (o representante ou *agent*) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo representante (*agent*)”. A teoria prevê, entretanto, que o representante nem sempre agirá no melhor interesse do representado. Como resultado, haverá um desalinhamento entre ambos, denominado problema de representação ou *agency problem*.
36. Bauman e Rose (2011), por exemplo, constataram que os estudantes de economia são menos generosos em doações do que os estudantes de outros cursos da Universidade de Washington. Eles também notaram que as doações voluntárias de alunos de outras áreas caem significativamente após serem expostos a cursos de microeconomia. Um resultado similar foi encontrado por Frey e Meier (2003) junto a estudantes de economia da Universidade de Zurique. Frank e Schulze (2000), por sua vez, observaram que os estudantes de economia são mais propensos a aceitar ofertas de suborno, enquanto Rubinstein (2006) constatou que eles possuem uma propensão maior a colocar a maximização dos lucros como um critério mais importante do que o bem-estar de trabalhadores. Esses estudos demonstram como a grande maioria dos cursos de economia deixou de lado a essência da economia como uma ciência moral cujo objetivo maior deve ser melhorar o bem-estar geral dos seres humanos.
37. Harari (2014), Nowak e Highfield (2011), Wilson (2010) e Wilson (1975).
38. O trabalho de Silveira (2015) contém as referências sobre dezenas de estudos que corroboram essa afirmação.
39. Kosfeld et al. (2005).
40. O capítulo 5 do livro de Silveira (2015) apresenta diversos trabalhos científicos que corroboram essa afirmação.
41. Stout (2010) oferece uma discussão profunda sobre os três fatores que “ativam” a consciência das pessoas.
42. Como afirma Goshal (2005), “*todos vão para as mesmas escolas e aprendem as mesmas coisas*”.

43. Fonte: website G1 – Globo. 07/07/2016. 6 das 10 maiores empreiteiras tiveram executivos presos na Lava Jato. Disponível em <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2016/07/6-das-10-maiores-empreiteiras-tiveram-executivos-presos-na-lava-jato.html>
44. Fonte: website da Operação Lava Jato: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso> (acesso em 24/03/2017).
45. Fonte: Curso “*Unethical Decision Making*”, Coursera. Professores Guido Palazzo e Ulrich Hoffrage. Semana 5. Disponível em <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>

7. O FATOR TEMPO E A MUDANÇA GRADUAL EM NOSSOS PADRÕES ÉTICOS

1. Tradução livre do original: “*The least initial deviation from the truth is multiplied later a thousandfold*”. Fonte: Aristóteles, livro I, parte 5. *On the Heavens*. Disponível em <http://classics.mit.edu/Aristotle/heavens.1.i.html>. (acesso em 15/03/2017).
2. Darley e Batson (1973).
3. O autocontrole pode ser definido como a capacidade de mudarmos nossas respostas a uma determinada situação a fim de nos comportarmos de acordo com certos objetivos e padrões. Em grande medida, as decisões éticas envolvem um conflito entre a oportunidade de ganhos pessoais de curto prazo e uma atitude virtuosa em prol de um interesse maior que proporciona ganhos de longo prazo.
4. Mead et al. (2009).
5. A título de recordação, “resolver a matriz” significava encontrar dois números em uma que, somados, resultassem em dez.
6. Killgore et al. (2007), Barnes et al. (2011), Christian et al. (2011) e Olsen et al. (2010).
7. Os dilemas morais expostos apresentados aos participantes estão disponíveis no link <http://science.sciencemag.org/content/suppl/2001/09/13/293.5537.2105.DC1>. (acesso em 03/03/2017).
8. Esses resultados foram obtidos para as pessoas que exibiam uma inteligência emocional mediana. No caso dos participantes com elevada inteligência emocional, não se observou redução significativa na qualidade dos julgamentos morais. Segundo Killgore et al. (2007), isso sugere que algumas pessoas possuem uma “reserva afetiva ou emocional” do ponto de vista cognitivo que as capacita a realizar julgamentos morais mesmo em caso de privação do sono.
9. ACP-0000342-81.2017.5.10.0011, 3ª Vara do Trabalho de Brasília – DF. O processo pode ser consultado no site <https://pje.trt10.jus.br/consultaprocessual/pages/consultas/ConsultaProcessual.seam>
10. Fontes: MPT Notícias. 11/04/2017. Santander processado em R\$ 460 mi por assédio e estresse. Disponível em <http://portal.mpt>.

- mp.br/; UOL Notícias, blog do Sakamoto. 07/04/2017. Por lucrar com estresse de bancários, Santander é processado em R\$ 460 mi.
11. A expressão “músculo moral” foi utilizada pioneiramente por Baumeister e Exline (1999). Muraven *et al.* (1998) corroboram a ideia de que o autocontrole tende a sucumbir quando é testado com muita frequência.
 12. Fonte: Folha de São Paulo. 28/07/2016. “Propina era custo operacional, diz ex-presidente da Andrade Gutierrez”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/07/1796567-propina-era-tratada-como-custo-operacional-diz-presidente-da-andrade-gutierrez.shtml>
 13. Este caso é extraído de Cuadros (2016).
 14. Segundo Cuadros (2016, p. 47), Sebastião Camargo tinha a enorme capacidade de fazer amizade com qualquer pessoa que estivesse no poder, independentemente de afinidades ideológicas. Uma das pessoas com as quais Camargo tinha bom relacionamento era João Goulart, presidente deposto no golpe de 1964. Logo após o golpe, durante a posse de um novo governador de São Paulo, um militar se espantou com sua presença no evento: “Dr. Camargo, o senhor está aqui?”. Ao que Camargo respondeu, “Mas eu sempre estou aqui. Vocês é que mudam!”. Outro exemplo que destaca a proximidade com o poder é que Camargo ajudou a financiar a chamada Operação Bandeirantes durante o período militar, um órgão de repressão a órgãos de oposição da ditadura.
 15. Fonte: Folha de São Paulo. 03/04/2017. Única mulher entre 77 delatores da Odebrecht cuidava de setor de propina. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/04/1872070-unica-mulher-entre-77-delatores-da-odebrecht-cuidava-de-setor-de-propina.shtml>
 16. Fontes: Folha de São Paulo. 07/03/2017. Odebrecht movimentou US\$ 3,3 bi em pagamentos ilícitos, diz delator. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/03/1864355-odebrecht-movimentou-us-33-bi-em-pagamentos-ilicitos-diz-delator.shtml>; Estado de São Paulo. 05/04/2017. ‘O meu recorde é 35 milhões em um dia’, diz delator da Odebrecht sobre entregas de dinheiro. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-meu-recorde-e-35-milhoes-em-um-dia-diz-delator-da-odebrecht-sobre-entregas-de-dinheiro/>
 17. Fonte: The Financial Times. 30/12/2016. A Brazilian bribery machine. Disponível em <https://www.ft.com/content/8edf5b2c-c868-11e6-9043-7e34c07b46ef>. (acesso em 10/02/2017).
 18. O mesmo raciocínio muitas vezes é válido também no âmbito individual: quanto mais alto subimos, mais acreditamos que estamos certos e menos somos capazes de querer fazer algo de forma diferente.
 19. Paduan (2016).
 20. Fonte: Sentença Ação Penal Nº 5023135-31.2015.4.04.7000/PR. Parágrafos 274 e 275. Disponível em <http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/denuncias-do-mpf/documentos/sentenca-5023135-31-2015-404.7000> (acesso em 09/02/2017).
 21. Diamond (2005).

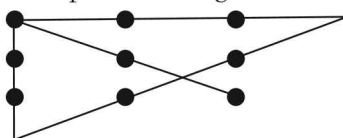
22. Tradução livre do original “*It’s easier to hold to your principles 100 percent of the time than it is to hold to them 98 percent of the time*”. Fonte: Harvard Business Review, julho de 2010. “How will you measure your life?”. Disponível em <https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life> (acesso em 30/01/2017).
23. O próprio experimento de Milgram, descrito no capítulo 4, é um exemplo de como podemos vir a realizar atitudes antiéticas de enorme impacto por meio de pequenas atitudes. Dificilmente os participantes aplicariam um choque letal de 450V em um terceiro se fossem solicitados a fazê-lo de uma única vez. Todavia, cerca de dois terços aplicaram o choque letal quando começaram o experimento aplicando choques de pequena intensidade.
24. Garretet al. (2016).
25. A literatura anglo-saxã usualmente utiliza a expressão *slippery slope* para indicar essa situação.
26. A metáfora do “sapo na água quente” se baseia em estudos biológicos que mostram que um sapo colocado em um recipiente, com a mesma água de sua lagoa, fica estático durante todo o tempo em que aquecemos a água, até que ela ferva. Como o sapo não reage ao gradual aumento da temperatura, ele morre quando a água ferve. A ideia da “água quente” serve como metáfora para as mudanças que ocorrem em nosso ambiente e que podem passar despercebidas caso ocorram de maneira gradual.
27. Kaptein (2013) descreve esse raciocínio da seguinte forma: se o comportamento A for aceitável, então o comportamento B será um pouco menos aceitável, porém ainda dentro do razoável. Posteriormente, se um comportamento C for apenas um pouco menos aceitável que B, porém ainda considerado razoável, tenderemos a aceitar o comportamento C. Ao final, embora uma mudança de comportamento de A para C fosse algo impensável e moralmente incorreto para nós, é assim que passaríamos a agir. Cada passo é tão pequeno que na prática passa a ser algo contínuo em relação aos anteriores: após cada passo, nos posicionamos para dar o próximo.
28. *Shifting baseline*, no termo original. Paul (1995) criou essa expressão ao observar que as pessoas tendem a perceber mudanças em seus ambientes de forma relativa, apenas em relação à sua própria experiência.
29. Saenz-Arroyo et al. (2005).
30. Ashforth e Anand (2003). Em um estudo correlato Jenkins e Delbridge (2017), investigaram como a mentira, de forma similar à corrupção, também pode se tornar normalizada nas empresas. As autoras analisaram uma empresa do serviço de recepção virtual chamada VoiceTel. A empresa presta serviços de terceirização de atendimento de chamadas telefônicas. Como seus atendentes são instruídos a dizer que estão presentes fisicamente nos escritórios dos clientes, a mentira estratégica simplesmente faz parte do modelo de negócios da VoiceTel. Após realizar dezenas de entrevistas em profundidade ao longo de nove meses, as autoras constataram que os atendentes superaram seu desconforto inicial por meio das etapas de institucionalização, racionalização e socialização formuladas por Ashforth e Anand (2003). Ao longo do tempo, elas passaram a receber maior reconhecimento por

sua capacidade de mentir e a exibirem autoestima e satisfação cada vez maiores com seu status de funcionários “confiáveis para enganar”.

31. Tradução livre de Anand et al. (2004, p.10): “*One of the most intriguing findings in the whitecollar crime literature is that corrupt individuals tend not to view themselves as corrupt*”.
32. Engelmann e Fehr (2016), Welsh et al. (2014), Schrand e Zechman (2012), Crocker (2011), McLean e Elkind (2003), Lerman (2001), Stein (2000).
33. Stein (2000) e <http://www.nickleeson.com/biography/>
34. A entrevista de Jordan Belfort está disponível no link <https://youtu.be/G3K92uugO9o?t=49m52s>.
35. McLean e Elkind (2013). Tradução livre de “*You did it once, it smelled bad. You did it again, it didn’t smell as bad*”.
36. G1 / Globo. 10/03/2015. “À CPI, Barusco diz que receber propina é um ‘caminho sem volta’”. Disponível em <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/03/cpi-barusco-diz-que-receber-propina-e-um-caminho-sem-volta.html>. (acesso em 09/02/2017).

8. PONTOS CEGOS ÉTICOS E O PERIGO DAS RACIONALIZAÇÕES

1. Tradução livre do original: “*Unless executives make conscious efforts to perceive the outside, the inside may blind them to true reality*”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness.
2. Uma das soluções possíveis para esse enigma é:



3. Tradução livre do original: “*The only true voyage of discovery would be not to visit strange lands but to possess other eyes*”. Fonte: Remembrance of Things Past [1913—1927]. Vol. V, The Captive [1923], ch. II “The Verdurins Quarrel with M. de Charlus”.
4. Outro exemplo, mais trivial, mostra que um estudante tem uma chance bem maior de “colar” em uma prova para evitar ser reprovado do que para aumentar sua nota de 8,0 para 9,0. Tendo em vista que faríamos coisas para não perder nossa reputação que não faríamos para melhorá-la, autores como Ariely (2012) argumentam ser importante para as empresas criarem práticas a fim de dar uma oportunidade para seus empregados e executivos se redimirem dos seus erros.
5. O escândalo do Banco Barings ocorreu em 1995. A instituição sofreu perdas de US\$ 1,3 bilhão decorrentes de operações não autorizadas em contratos futuros realizadas por um operador chamado Nick Leeson que atuava em sua filial da Cingapura. O escândalo do francês Banco Société Générale ocorreu em janeiro de 2008, quando a instituição anunciou perdas de US\$ 7

bilhões em um único dia decorrentes de operações com derivativos. Segundo o banco, todo o prejuízo foi causado por um operador júnior da instituição chamado Jérôme Kerviel, que supostamente teria realizado operações muito além de seu limite autorizado. O escândalo da firma de gestão de recursos fundada por Bernard Madoff emergiu durante a crise financeira de 2008. Seu fundador havia criado um esquema de pirâmide (esquema “Ponzi”) que levou a uma fraude de US\$ 65 bilhões, ocasionando prejuízos para 4.800 investidores. Para mais informações, vide: Silveira (2015).

6. Fonte: The Daily Beast, 29/06/2009. “Bernie Madoff’s Apology”. Disponível em <http://www.thedailybeast.com/articles/2009/06/29/bernie-madoffs-apology.html> (acesso em 30/01/2017).
7. Leo (2014).
8. Rose (2007).
9. Embora o termo “dissonância cognitiva” seja consagrado no campo da psicologia, alguns autores ligados ao campo da ética comportamental, como Ayal e Gino (2011), passaram recentemente a cunhar o termo “dissonância ética” para identificar o sentimento de desconforto entre nosso comportamento ético efetivo e nossas elevadas aspirações morais. Ambos os termos, portanto, podem ser considerados intercambiáveis quando relacionados ao campo da ética comportamental.
10. Cohen et al. (2012), Ayal e Gino (2011), Ashforth e Anand (2003), Tsang (2002) e Bersoff (1999).
11. Fonte: Harvard Business School – Working Knowledge. 24/10/2009. “Bernie Madoff explains himself”. Disponível em <http://hbswk.hbs.edu/item/bernie-madoff-explains-himself> (acesso em 16/02/2017).

APÊNDICE 1 – O CASO FORD PINTO: UM EXEMPLO DRAMÁTICO DOS RISCOS DE UMA PERSPECTIVA LIMITADA DA REALIDADE

1. Diversos vídeos no YouTube mostram detalhes do Ford Pinto e de seu caso, incluindo os seguintes links: https://youtu.be/3G_dt-lQVS8; <https://youtu.be/PAI5T8UecEY>; <https://youtu.be/vVq0qCpcCoA>; <https://youtu.be/jltnBOrCB7I>. (acesso em 15/03/2017). O caso também foi estudado no meio acadêmico, destacando-se os trabalhos de Lee e Ermann (1999), Birsch e Fielder (1994) e Gioia (1992).
2. De maneira inacreditável, a Ford já inclusive possuía a patente para de um tanque de combustível muito mais seguro! Fonte: Mother Jones, Mark Dowie. September/October 1977 Issue. Pinto Madness. Disponível em <http://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness>. (acesso em 15/03/2017).
3. Fontes: Mother Jones, Mark Dowie. September/October 1977 Issue. Pinto Madness. Disponível em <http://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness>; Michael Matteson and Chris Metivier. 2017. Case: The Ford Pinto. Disponível em <https://philosophia.uncg.edu/phi361-metivier/module-2-why-does-business-need-ethics/case-the-ford-pinto/>. (acesso em 15/03/2017)

4. As informações sobre Dennis Gioia estão disponíveis no website da PennState Smeal College of Business: <http://www.personal.psu.edu/dag4/blogs/dennygioia/>. (acesso em 15/03/2017).
5. Gioia (1992, p. 383).

APÊNDICE 2 – O “MODELO AMBEV”: INDISCUTÍVEL CASO DE SUCESSO OU CONTEXTO PERIGOSO PARA A CEGUEIRA ÉTICA?

1. Tradução livre do original: “*Enterprises are paid to create wealth, not to control costs*”. Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness. Cap. 7.
2. Fonte: Google Finance. Financials ADR Anheuser Busch Inbev NV; NYSE:BUD.
3. Fusão da Brahma com Antarctica e criação da Ambev em 2000 (operação de US\$ 4,3 bilhões); fusão com a cervejaria belga Interbrew e criação da Inbev em 2004 (US\$ 11,2 bi); aquisição da norte-americana Anheuser-Busch e criação da AB Inbev em 2008 (US\$ 52 bi); aquisição do grupo Modelo do México em 2012 (US\$ 20 bi); e, aquisição da SABMiller em 2015 (US\$ 106 bi).
4. Fonte: Revista Exame. 26/11/2015. “Carlos Brito, da AB InBev, fala sobre a cultura da empresa”. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/carlos-brito-da-ab-inbev-fala-sobre-a-cultura-da-empresa/>. (acesso em 19/02/2017).
5. Fonte: <http://www.ab-inbev.com/our-story/our-culture.html> (acesso em 17/02/2017).
6. Fontes: Financial Times. 15/06/2015. “AB InBev’s hard-nosed kings of beer: The deal-thirsty brewer opens up in the first of a two-part series on its culture and ambitions”; Financial Times de 16/06/2015. “AB InBev: one more deal for the road? The second in a two-part series on the vast brewer’s culture and ambition”.
7. Fonte: Bloomberg Magazine. 29/08/2013. “Jorge Lemann: He Is ... the World’s Most Interesting Billionaire”. Texto do jornalista Alex Cuadros.
8. Fonte: Estado de São Paulo. 22/07/2009. “Cade aplica multa recorde de R\$ 352,7 milhões à AmBev”. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,cade-aplica-multa-recorde-de-r-352-7-milhoes-a-ambev,406688>. (acesso em 19/02/2017).
9. Fonte: Estado de São Paulo. 13/02/2015. “Cervejaria substitui campanha acusada de apologia do estupro”. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-da-propaganda/cervejaria-substitui-campanha/>. (acesso em 19/02/2017).
10. Fonte: Adnews. 22/06/2016. “TJ-SP mantém multa de R\$ 305 mil a Skol por comercial sexista”. Disponível em <http://adnews.com.br/negocios/tj-sp-mantem-multa-de-r-305-skol-por-comercial-sexista.html>. (acesso em 19/02/2017).

11. Fonte: Business Insider. 26/02/2013. Budweiser Accused of Watering Down Beer! Disponível em <http://www.businessinsider.com/beer-lovers-across-america-say-budweiser-watered-down-its-booze-2013-2>
12. Uma descrição detalhada desses casos está disponível no texto “Ambev: Assédio Moral é baluarte de estilo vitorioso” publicado pela ERA – Ética e Realidade Atual. Disponível em <http://era.org.br/2011/10/ambev-assedio-moral-e-baluarte-de-estilo-vitorioso/>. (acesso em 19/02/2017).
13. Neste mesmo episódio, os depoimentos alegam que era comum ao supervisor aplicar “safanões, tapas nas costas, gravatas e xingamentos nos empregados, forçando os demais a xingarem em coro, quando o empregado chegava atrasado”. Caso AIRR 1370/2005-006-20-40.0 da 6ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho de Sergipe. Disponível em http://www.conjur.com.br/2006-dez-18/ex-empregado_ambev_indenizacao_danos. (acesso em 19/02/2017).
14. Caso RR-32100-53.2006.5.04.0101, 2ª Turma do TST do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ambev-tera-de-indenizar-ex-funcionario-por-dano-moral,53717e> (acesso em 19/02/2017).
15. Caso RR 985/2006-025-03-00.7 3ª turma Tribunal Superior do Trabalho de Minas Gerais. Disponível em <http://www.direitonet.com.br/noticias/exibir/11479/Ambev-e-condenada-por-usar-assedio-moral-para-aumentar-produtividade> (acesso em 19/02/2017).
16. Um “corredor polonês” é uma forma de punição na qual o indivíduo deve passar por um grupo de pessoas dispostas em duas filas em um formato de “corredor”. Durante a passagem, o indivíduo recebe tapas e outras formas de abuso físico e psicológico das pessoas que formam o corredor. Caso nº 00887/2003-015-04-00, 8ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região do Rio de Janeiro. Disponível em http://www.conjur.com.br/2004-ago-17/ambev_condenada_submeter_empregado_humilhacoes. (acesso em 19/02/2017).
17. Caso TRT 6ª Reg., Proc. Nº 00340-2004-005-06-00-1. Disponível em http://www.conjur.com.br/2006-ago-23/ambev_pagar_milhao_assedio_moral_coletivo. (acesso em 19/02/2017).
18. Caso AIRR 1370/2005-006-20-40.0 da 6ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho de Sergipe. Disponível em http://www.conjur.com.br/2006-dez-18/ex-empregado_ambev_indenizacao_danos. (acesso em 19/02/2017).
19. De acordo com os documentos legais, o “funcionário do mês” ganhava o direito de escolher uma das prostitutas para seu próprio prazer como parte do prêmio (tudo pago com recursos da companhia). O funcionário que processou a companhia alegou ter sofrido problemas psicológicos como resultado de conflitos com sua religião. Caso RR-3253900-09.2007.5.09.0011. 5ª turma do TST do Paraná. Disponível em <http://www.trt4.jus.br/portal/portal/EscolaJudicial/biblioteca/noticia/info/NoticiaWindow?cod=602817&action=2&destaque=false>. (acesso em 19/02/2017).
20. Caso AIRR 1370/2005-006-20-40.0 da 6ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho de Sergipe. Disponível em http://www.conjur.com.br/2006-dez-18/ex-empregado_ambev_indenizacao_danos. (acesso em 19/02/2017).

21. Avaliação realizada em 18/02/2017. Fonte: <https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-ambev/avaliacoes>. (acesso em 19/02/2017).
22. Os quesitos avaliados pela Glassdoor são: cultura e valores; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; alta gestão; remuneração e benefícios; e, oportunidades de carreira. A Inbev apresentou uma média comparável aos seus pares apenas no último quesito. Avaliação realizada em 18/02/2017. Fonte: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Anheuser-Busch-InBev-Reviews-E428473.htm>. (acesso em 19/02/2017).
23. A companhia é tão reconhecida por sua cultura agressiva que chegou a lançar uma campanha publicitária a fim de mostrar seu lado “menos agressivo” para a sociedade brasileira em 2010. Fonte: Folha de São Paulo. 23/07/2010. “AmBev faz campanha para mostrar lado “menos agressivo”. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2307201009.htm>. (acesso em 19/02/2017).
24. Em uma revisão sobre os trabalhos científicos publicados sobre os “psicopatas corporativos”, Boddy (2015) associa a presença de psicopatas nos altos escalões aos seguintes comportamentos empresariais: demissões desnecessárias de empregados, exploração desmedida da força de trabalho, ausência de sentimento de cidadania corporativa, força de trabalho desanimada, intimidações e assédio constantes, decisões politizadas, visão de curto prazo nas decisões corporativas e realização de aquisições em série. É notável – e assustador – observar a presença de vários desses comportamentos nas críticas ao modelo Ambev.
25. Além dos questionamentos relativos ao comportamento ético da companhia, alguns críticos indagam, do ponto de vista mercadológico, se o modelo Ambev: 1) é capaz não apenas de reduzir custos no curto prazo, mas de crescer e criar valor com base em investimentos e inovação; e, 2) é sustentável no longo prazo (ou dependente apenas de fusões e aquisições). Para Cuadros (2016, p. 209), o modelo Ambev é produto de um mundo com muito dinheiro especulativo à disposição. Segundo o autor (p. 211), ao solicitar às pessoas do 3G que nomeassem alguma coisa nova que haviam criado em suas empresas, ele não obteve resposta. Sua conclusão é que o modelo é como uma “destruição criativa, porém sem a parte criativa”.
26. Em setembro de 2016, por exemplo, anunciou-se que a Petrobras pretende adotar o modelo como referência para sua gestão. Adicionalmente, o livro “Sonho Grande”, que conta a história dos três sócios fundadores do modelo, está entre os cinco livros de negócios mais vendidos desde seu lançamento em 2013, com cerca de 300.000 exemplares vendidos desde então. Fontes: Estado de São Paulo. 12/09/2016. “Petrobrás quer adotar ‘modelo Ambev’ de gestão”. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,petrobras-quer-adotar-modelo-ambev-de-gestao,10000075637>; <http://www.publishnews.com.br/ranking/anual/8/2017/10/0> (acesso em 19/02/2017).

PARTE 3: IMPLICAÇÕES CENTRAIS DA ÉTICA COMPORTAMENTAL PARA A BOA GESTÃO E GOVERNANÇA

9. OS ESCÂNDALOS EMPRESARIAIS NÃO SÃO RESULTADO DE ALGUMAS (POUCAS) MAÇÃS PODRES

1. Tradução livre do original: “*If you put good apples into a bad situation, you’ll get bad apples*”. Fonte: A Conversation with Philip G. Zimbardo: Finding Hope in Knowing the Universal Capacity for Evil. The New York Times, Apr. 3, 2007.
2. Alguns autores argumentam que a psicopatia faz parte da chamada “tríade do mal”, um conjunto de três traços, muitas vezes correlacionados, que leva a comportamentos antiéticos. Os outros dois são o narcisismo e o maquiavelismo. Para mais informações, vide Jones (2014), Furnham et al. (2013), O’Boyle et al. (2012) e Li-Ping Tang et al. (2008).
3. Marshall et al. (2013), Boddy (2011), Boddy et al. (2010) e Cohan (2012).
4. Marshall et al. (2015).
5. O quadro foi construído com base no Hare Psychopathy Checklist, disponível no link <http://www.minddisorders.com/Flu-Innv/Hare-Psychopathy-Checklist.html#ixzz4VIM7V630>
6. Estima-se que a frequência de psicopatia em homens seja de 10 a 20 superior à presença em mulheres (Wynn et al., 2012 e <https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-equation/201205/female-psychopaths>).
7. Segundo Chiaburu *et al.* (2013), uma possível causa é que os psicopatas possuem uma propensão maior ao carreirismo (propensão do indivíduo a alcançar seus objetivos pessoais e de carreira por meio de atividades não relacionadas ao desempenho). Os autores identificaram traços associados à psicopatia como um preditor importante do carreirismo em uma análise de 131 executivos.
8. Babiak *et al.* (2010) constataram ainda que os executivos com altos níveis de psicopatia eram avaliados de forma positiva em suas organizações em relação ao carisma e estilo de apresentação, e avaliados negativamente em relação ao desempenho e responsabilidade.
9. Brooks et al. (2016).
10. O histrionismo, ou transtorno de personalidade histriônica, é caracterizado pela necessidade de chamar a atenção e por um padrão de emotividade excessiva. A pessoa com esse distúrbio deseja ser o centro das atenções do grupo ao qual pertence, o que a leva muitas vezes a exibir traços como charme superficial, falsidade, egocentrismo e manipulação. Já o narcisismo, ou transtorno de personalidade narcisista, é um transtorno mental no qual a pessoa tem uma percepção inflacionada de sua própria importância. O foco excessivo em si mesmo e a exploração de terceiros a leva exibir traços como a falta de empatia. O senso de grandiosidade do narcisista, todavia, em geral esconde uma autoestima muito baixa e vulnerável a pequenas

- críticas. O terceiro distúrbio encontrado com maior frequência nos altos executivos por Board e Fritzon (2005) foi o transtorno de personalidade obsessivo-compulsiva. Esse transtorno é caracterizado por um constante sentimento de dúvida, perfeccionismo, escrupulosidade, verificações, preocupação com pormenores, teimosia, obstinação e rigidez excessivas.
11. Outros trabalhos merecem destaque nessa área, tais como Boddy (2015), Mathieu et al. (2014), Smith e Lilienfeld (2013), Boddy et al. (2010) e Babiak e Hare (2006).
 12. Acrônimo de *Environmental Protection Agency* (EPA).
 13. Barrett et al. (2015).
 14. Fonte: The New York Times. 13/12/2015. The Engineering of Volkswagen's Aggressive Ambition. Disponível em <https://nyti.ms/2kdgb5>
 15. Fonte: The New York Times. 13/12/2015. The Engineering of Volkswagen's Aggressive Ambition. Disponível em <https://nyti.ms/2kdgb5>
 16. Fonte: Corriere della Sera. 13/10/2015. Carta de Emanuela Montefrancesco. Emanuela, ingegnere di Volkswagen: «Se cerchi l'auto perfetta, fai la furbata. Poteva succedere pure a me».
 17. Vale destacar que Piëch foi o CEO da companhia previamente, de 1993 a 2002.
 18. Fonte: Reuters. 10/10/2015. Fear and respect: VW's culture under Winterkorn. Disponível em <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture-idUSKCN0S40MT20151010>
 19. Fonte: Reuters. 10/10/2015. Fear and respect: VW's culture under Winterkorn. Disponível em <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture-idUSKCN0S40MT20151010>
 20. Fontes: Palazzo, G. 2016. After the fall: Dieselgate and Corporate Responsibility. Disponível em <https://www.alumnihec.ch/wp-content/uploads/2016/04/GuidoPalazzo.pdf>; The Washington Post. 12/01/2017. EPA: Fiat Chrysler software enabled emissions cheating.
 21. Fontes: Palazzo, G. 2016. After the fall: Dieselgate and Corporate Responsibility. Disponível em <https://www.alumnihec.ch/wp-content/uploads/2016/04/GuidoPalazzo.pdf>; The Washington Post. 12/01/2017. EPA: Fiat Chrysler software enabled emissions cheating.
 22. *Motivated reasoning* ou *wishful blindness*, nos termos originais. O livro de Heffernan (2011) aborda este tema em profundidade.
 23. Fonte: The Guardian. 30/12/2016. "Joseph Goebbels' 105-year-old secretary: 'No one believes me now, but I knew nothing'". Disponível em <https://www.theguardian.com/world/2016/aug/15/brunhilde-pomsele-nazi-joseph-goebbels-propaganda-machine>. (acesso em 10/02/2017).
 24. Heffernan (2011, p.1). Disponível em <http://www.ca5.uscourts.gov/opinions%5Cpub%5C06/06-20885-CR0.wpd.pdf>. (acesso em 15/03/2017)
 25. Segundo Daniel (2013), o conceito legal da cegueira ou ignorância motivada começou com o caso Regina v. Sleep no século XIX nos Estados Unidos. Nesse caso, um juiz determinou que o acusado não poderia ser condenado pela posse de bens públicos ao menos que o júri concluísse que ele sabia da

origem dos bens ou que tivesse “intencionalmente fechado seus olhos para o fato”. Posteriormente, as autoridades judiciais passaram a se referir ao estado mental das pessoas que intencionalmente fechavam seus olhos a termos como “conivência”, “ignorância deliberada” ou “indiferença consciente”.

26. Harvey et al. (2010).
27. Moore et al. (2003). Há outros trabalhos interessantes na área, como Koch et al. (2012), Bazerman e Moore (2011), Bazerman et al. (2006) e Bazerman et al. (2002).
28. Moore et al. (2010).

10. NORMAS E CONTROLES TÊM EFICÁCIA LIMITADA E PODEM GERAR EFEITOS COLATERAIS

1. Tradução livre do original: “*The first common misuse of reports and procedures is the common belief that procedures are instruments of morality. They are not... Problems of right conduct can never be “proceduralized”; conversely, right conduct can never be established by procedure*”. Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness.
2. G1/Globo. 10/03/2015. “À CPI, Barusco diz que receber propina é um ‘caminho sem volta’”. Disponível em <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/03/cpi-barusco-diz-que-receber-propina-e-um-caminho-sem-volta.html>.
3. Gneezy e Rustichini (2000).
4. Tenbrunsel e Messick (1999).
5. Brehm (1966), Miron e Brehm (2006) e Brehm e Brehm (2013).
6. Esse ditado é citado por Kaptein (2013) durante sua discussão sobre a teoria da reatância.
7. Pennebaker et al. (1976).
8. Kaptein (2013) e <http://www.phobiasource.com/hypengyophobia-or-hypegiaphobia-fear-of-responsibility/>.
9. Tradução livre do original: “*Every business should regularly find out whether it needs all the reports and procedures it uses... To “control” everything is to control nothing*”. Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness.
10. Alusão ao filósofo inglês do século XVII Thomas Hobbes. Em seu livro mais conhecido, denominado *Leviatã*, Hobbes descreve uma situação de competição egoísta e selvagem entre as pessoas. Em geral, o termo é usado para se referir a uma visão negativa sobre a natureza do ser humano.
11. Para Jeremy Bentham (1748-1832), esse conceito seria uma solução racional para os problemas sociais, podendo ser aplicável a prisões, escolas, hospitais, etc. Para mais informações, vide Bentham, J. (1791). *Panopticon or the inspection house* (Vol. 2) ou <https://en.wikipedia.org/wiki/Panopticon>.

12. Eden (1990) e Livingston (2009).
13. Rosenthal e Jacobson (1968).
14. Bem (1972).
15. Gino et al. (2010) tecem uma provocação interessante ao final do trabalho: o que devemos esperar de executivos que muitas vezes mentem sobre seus currículos?
16. Kaptein (2013), por exemplo, cita uma experiência na qual dois gestores de uma mesma empresa observavam níveis muito diferentes de violações. Ao investigar o que ocorria, ele constatou que cada um partia de premissas muito diferentes sobre a natureza das pessoas. Enquanto um acreditava que as pessoas eram intrinsecamente desonestas, o outro partia da premissa de que as pessoas eram honestas.
17. Este exemplo foi extraído de Laloux (2014, p. 108-109).
18. Após deixar a companhia, Zobrist contou em detalhes a história da FAVI em seu livro com o sugestivo título de “A empresa que acreditou que o homem é bom”.
19. Tradução livre do original “*Whether you think you can or you think you can't, you're right*”. Fonte: https://en.wikiquote.org/wiki/Talk:Henry_Ford. Para alguns autores, essa frase é apócrifa.

APÊNDICE 1 – UMA RESSALVA IMPORTANTE: MUITAS EMPRESAS NÃO QUEREM MELHORAR SEU COMPORTAMENTO ÉTICO PARA VALER

1. Fonte: Relatório Anual 2007, Grupo Silvio Santos. p. 36.
2. Loughran et al. (2009).
3. Forster et al. (2009). Há outros estudos correlatos, como Bodolica e Spraggon (2015) e Holder-Webb e Cohen (2012).

PARTE 4: SOLUÇÕES PARA FOMENTAR A ÉTICA NAS EMPRESAS

11. O QUE FAZER PARA MITIGAR O RISCO DE EU ME TORNAR ETICAMENTE CEGO? ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS NO ÂMBITO PESSOAL

1. Tradução livre do original: “*If people want to change their environment, they need to change themselves and their own actions – not someone's else*”. Fonte: Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Conforme detalhado no capítulo 3, nosso processo decisório é composto por três etapas distintas. A opção que leva ao melhor resultado pessoal imediato (o nosso “querer”) tende a se manter silenciosa durante

- o planejamento de como iremos agir. É no momento da decisão, entretanto, que essa opção procura dominar nossas escolhas.
3. Tradução livre do original: “*Honesty is the first chapter of the book of wisdom*”. Fonte: Thomas Jefferson to Nathaniel Macon, 1819. ME 15:180. Disponível em <https://ww2.faulkner.edu/admin/websites/jfarrell/Jefferson%20Quotations.pdf>. (acesso em 15/03/2017).
 4. Segundo Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), valores são (a) conceitos ou crenças (b) sobre comportamentos ou resultados finais desejáveis (c) que transcendem a situações específicas, (d) que orientam a avaliação ou seleção de comportamentos e eventos e que (e) são ordenados em termos importância relativa. Os valores, portanto, representam o critério de importância que as pessoas utilizam para avaliar e selecionar comportamentos e eventos.
 5. Nossos valores estão refletidos até mesmo na forma como decoramos nosso ambiente de trabalho e como nos vestimos. Tudo o que fazemos envia mensagens para os outros sobre o que somos e o que apreciamos.
 6. Arvidsson e Peitersen (2013), Scherer e Palazzo (2008) e Sen (1999).
 7. As categorias de valores são o(a): poder, conquista, hedonismo, estímulo, autonomia, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança.
 8. O psicólogo Shalom H. Schwartz, criador da teoria dos valores básicos humanos é considerado o principal pesquisador nessa área. Entre seus trabalhos, se destacam Schwartz (1992), Schwartz (1994), Smith et al. (1997), Schwartz e Bardi (2001), Smith et al. (2002), Schwartz (2005), Fischer e Schwartz (2011) e Schwartz (2012).
 9. Este exemplo é descrito no livro de Kaptein (2013).
 10. Esses exemplos são oriundos do texto de Gentile (2010).
 11. Segundo Gentile (2010), o GVV procura nos deixar prontos para colocar nossos valores em prática por meio de sete pilares: valores, escolha, normalização, propósito, autoconhecimento e alinhamento, voz, e razão e racionalização. Mais informações estão disponíveis em <http://www.givingvoicetovaluesthebook.com/>.
 12. A expressão “ilhas de reflexão” foi utilizada pelos Professores Guido Palazzo e Ulrich Hoffrage em seu curso “*Unethical Decision Making*” realizado pela plataforma online Coursera. Disponível em <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>
 13. Shalvi et al. (2012).
 14. Esse resultado corrobora a teoria da manutenção de nossa autoimagem, já que permitiu às pessoas trapacear, ao mesmo tempo em que mantinham uma autoimagem positiva de si mesmas. Os pesquisadores realizaram variantes desse experimento, incluindo uma situação na qual os participantes do grupo de “alta pressão” deviam jogar o dado apenas uma vez e reportar apenas o resultado em até oito segundos. Os resultados se mantiveram qualitativamente os mesmos nas diversas variantes. Outro resultado curioso é que as pessoas que reportaram terem tirado os maiores números (provavelmente de forma desonesta) foram aquelas que afirmaram estar se sentindo com um pior humor em um questionário aplicado ao final do experimento. Isso reforça a ideia de que mentir nos faz sentir mal.

15. Ruedy et al. (2010).
16. Goyal et al. (2014), Shonin et al. (2013), Sedlmeier (2012), Chu (2010) e Monk-Turner (2003).
17. As áreas do cérebro com maior volume eram o hipocampo, o córtex orbitofrontal, o tálamo e o giro temporal inferior. O estudo, de Luders *et al.* (2009), também observou uma maior quantidade de massa cinzenta no cérebro dos praticantes de meditação.
18. Um “líder ressonante” é um líder que está em sintonia consigo mesmo e com as pessoas ao seu redor em torno de uma visão comum. Ela usa sua inteligência emocional para construir esperança, compaixão, atenção ao momento presente e divertimento em seus relacionamentos. Para mais informações, vide Boyatzis e McKee (2013), Boyatzis et al. (2013) e Boyatzis et al. (2006).
19. Palazzo e Hoffrage (2014).
20. Parmar (2017).
21. Em geral, as decisões que envolvem conflitos éticos podem ser divididas em quatro etapas: 1) Conscientização ética: reconhecer a questão ética colocada diante de você; 2) Decisão moral: capacidade de decidir o que é o certo a fazer; 3) Intenção moral: vontade de fazer a coisa certa; e, 4) Ação moral: capacidade de agir em linha com a sua intenção moral. Logo, a coragem moral corresponde à quarta e última etapa desse processo.
22. Tradução livre dos trechos “*moral excellence [i.e. virtue] comes about as a result of habit*” e “*the present inquiry does not aim at theoretical knowledge like the others (for we are inquiring not in order to know what virtue is, but in order to become good, since otherwise our inquiry would have been of no use)*”. Fonte: Aristotle. Habit and Virtue in The Nicomachean Ethics. Livro II de *Nicomachean Ethics*. Disponível em <http://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.mb.txt> . (acesso em 04/03/2017).
23. Para mais detalhes, vide <http://www.thirteenvirtues.com/>
24. Franklin se concentrava em atender a uma virtude específica em cada semana. Na semana dedicada à frugalidade, por exemplo, ele fazia todos os esforços possíveis para não “errar” em relação a essa virtude.

12. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS NA SUA EMPRESA? O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Tradução livre de “*The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening*”. Edgar H. Stein, *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass. 1992. p. 20.
2. Deal e Kennedy (2000).
3. Fonte: <http://www.ethicalsystems.org/content/corporate-culture>
4. Graham et al. (2017).

5. Tradução livre de “*A person reaches out to the environment in wonder and interest, and expresses whatever skills he has, to the extent that he is not crippled by fear, to the extent that he feels safe enough to dare*”. Fonte: Maslow, A. (1998). *Toward a Psychology of Being*. 3 ed. Wiley, p. 65.
6. Tradução livre do original: “*You can’t operate a company by fear, because the way to eliminate fear is to avoid criticism. And the way to avoid criticism is to do nothing*”. Fonte: *The Ultimate Book of Quotations*. Compiled and Arranged by Joseph Demakis. 2012, p. 42. ed. Lulu Enterprises.
7. Paduan (2016, p. 10).
8. Segundo Law et al. (2011), um ambiente de trabalho com segurança psicológica é aquele no qual a alta gestão implementa políticas, práticas e procedimentos que asseguram a proteção da saúde psicológica dos funcionários.
9. Muitas vezes, o conceito de segurança psicológica é erroneamente confundido com o conceito de confiança. Enquanto a segurança psicológica diz respeito ao comportamento em relação às normas do grupo onde a pessoa está inserida, a confiança se concentra na segurança que uma pessoa tem em relação ao comportamento da outra.
10. Carmeli et al. (2010), Baer e Frese (2003), Edmondson (1999) e Brown e Leigh (1996).
11. Law et al. (2011).
12. Fonte: The Harvard Gazette. 28/11/2016. “Think different, maybe”. Disponível em <http://news.harvard.edu/gazette/story/2016/11/harvard-business-school-francesca-gino-office-nonconformity/>
13. Fonte: Harvard Business Review. 24/10/2016. “Let your workers Rebel”. Artigo de Francesca Gino. Disponível em <https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel>.
14. Esse caso é descrito por Paduan (2016, p. 243-246).
15. Tradução livre do original: “*Gentlemen, I take it we are all in complete agreement on the decision here. Then I propose we postpone further discussion of this matter until the next meeting to give ourselves time to develop disagreement, and perhaps gain some understanding of what the decision is all about*”. Fonte: Sloan, A. P. (1964). *My years with general motors*. Crown Business.
16. Van Knippenberg e Schippers (2007) e Williams e O’Reilly III (1998).
17. Sunstein e Hastie (2015), Aggarwal et al. (2015) e Kozhevnikov et al. (2014).
18. Esses experimentos analisaram o desempenho de grupos compostos por 2 a 5 pessoas em tarefas que exigiam *brainstorming* criativos, negociações com terceiros, solução de enigmas matemáticos e dilemas éticos, entre outros. Nesses exercícios, os três fatores que compõem o fator “c” foram responsáveis por cerca de 50% da variância do desempenho entre os grupos. Para mais informações, vide Woolley et al. (2015) e Woolley et al. (2010).
19. A sensibilidade social tem sido medida nesses estudos por meio do teste “*Reading the Mind in the Eyes*” (Lendo a Mente pelos Olhos), desenvolvido pelo pesquisador da Universidade de Cambridge Simon Baron-Cohen. O

- teste avalia a capacidade de identificarmos os estados mentais de terceiros por meio da visualização de fotos de seus olhos. Uma versão em português do teste está disponível no link <https://www.geniol.com.br/testes/percepcao/teste-dos-olhares/>. (acesso em 01/03/2017). Em um trabalho muito interessante, Engel *et al.* (2014) mostraram que a sensibilidade social é um fator-chave para o desempenho dos grupos mesmo em tarefas realizadas *online*, nas quais as pessoas colaboravam sem qualquer contato visual! Para mais informações, vide Engel *et al.* (2014) e Baron-Cohen *et al.* (2001).
20. O capítulo 2 do livro de Silveira (2014) descreve em detalhes as outras técnicas.
 21. Fonte: The New York Times. 15/08/2015. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. Disponível em <https://nyti.ms/2k1fqLS>
 22. Tradução livre de “*Vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard*”. Fonte: https://en.wikiquote.org/wiki/Dutch_proverbs
 23. Segundo a publicação “*Where has all trust gone*” de 2012 do *Chartered Institute of Personnel and Development*, “confiança” significar ter segurança na dependência de uma pessoa, grupo ou organização em uma situação onde há incerteza e risco. O relatório destaca que a confiança é ainda mais importante em momentos de incerteza como os tempos atuais. O documento apresenta ainda diversas evidências de como a confiança é associada a diversos resultados positivos, tais como: maior engajamento e motivação dos funcionários, menor absenteísmo, menores custos com controles, maior produtividade e maior taxa de inovação. Disponível em <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/has-trust-gone-report>. (acesso em 16/02/2017).
 24. Paduan (2016, p. 297). Ainda de acordo com o livro, uma ex-funcionária afirma que “ela (Graça Foster) não apenas diz que o trabalho está péssimo. Diz que o camarada é burro, idiota, cretino e faz tudo isso gritando na frente dos outros!”.
 25. Harvard Business Review. 16/12/2016. “Why Ethical People Make Unethical Choices”. Texto escrito por Ron Carucci (a entrevista é citada como parte do artigo).
 26. Fonte: Financial Times. 14/10/2015. What to do if you discover your company is corrupt. Artigo de Michael Skapinker. Disponível em <https://www.ft.com/content/ba176c22-71a1-11e5-9b9e-690fdae72044>
 27. Fonte: The Guardian. 26/04/2017. “Barclays boss used bank’s security team to hunt for whistleblower”. Disponível em <https://www.theguardian.com/business/2017/apr/10/barclays-boss-jes-staley-may-lose-bonus-over-bid-to-expose-whistleblower>
 28. “*The bystander effect*”, termo original. O vídeo disponível em <https://youtu.be/z4S1LLrSzVE?t=1m30s> fornece um exemplo impressionante de como o efeito espectador pode se manifestar no cotidiano.
 29. Inicialmente, estimou-se que 38 pessoas haviam ignorado o pedido de socorro. Posteriormente, as investigações mostraram que esse número havia sido substancialmente menor. O criminoso foi condenado inicialmente à cadeia elétrica, tendo sua pena comutada para prisão perpétua. Ele morreu em 2016, após passar 52 anos na prisão. Fontes:

- The New York Times. 04/04/2016. Winston Moseley, Who Killed Kitty Genovese, Dies in Prison at 81. Disponível em <https://nyti.ms/2k1ijTS>; The New York Times. 27/03/1964. 37 Who Saw Murder Didn't Call the Police. Disponível em <https://nyti.ms/2jALhNk>.
30. Os trabalhos seminais sobre o tema foram escritos por Darley e Latane (1968) e Latane e Darley (1968). Fischer et al. (2011) apresentam uma revisão recente dessa literatura.
 31. Luyendijk (2015).
 32. Center for the Advancement of Public Integrity/Trustees of Columbia University. (2016). What Do Corrupt Firms Have in Common? Red Flags of Corruption in Organizational Culture. Disponível em http://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/public-integrity/files/what_do_corrupt_firms_have_in_common_-_capi_issue_brief_-_april_2016.pdf

APÊNDICE 1 – INDICADOR DO CLIMA DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA DA ORGANIZAÇÃO

1. Hall et al. (2010).

13. COMO MINIMIZAR OS RISCOS DE ATITUDES ANTIÉTICAS EM SUA EMPRESA? O PAPEL DAS LIDERANÇAS

1. Tradução livre de “*A fruit grower’s task is not only to prevent rotting, but to cultivate apples of a high quality*”. Fonte: Kaptein, M. (Ed.). (2013). Workplace morality: Behavioral ethics in organizations. Emerald Group Publishing.
2. Tais como inteligência analítica, organização, dinamismo, coragem, visão, proatividade, etc.
3. Segundo Viktor Frankl, renomado psiquiatra austríaco que dedicou a vida a estudar a questão da felicidade humana, “quanto mais a pessoa esquece de si mesma e passa a servir a uma causa maior ou a amar o próximo, mais humana e feliz ela é”. Fonte: Frankl, V. E. (2006). Man’s search for meaning. 1959. Boston: Beacon.
4. Há evidências de que o desejo genuíno dos líderes em cuidar reverbera positivamente não apenas entre seres humanos. Uma pesquisa de Bertenshaw e Rowlinson (2009) com 500 fazendeiros ingleses, por exemplo, constatou que aqueles que davam nomes às suas vacas obtinham uma produção de leite bem maior. Atribuir um nome para cada vaca reforça sua individualidade e é reflexo do carinho com o qual eram cuidadas. Isso melhorava seu bem-estar e, conseqüentemente, seu desempenho. Segundo um dos fazendeiros entrevistados, “os animais não são apenas gado para nós, eles são parte da família”. Para o mundo empresarial, os resultados corroboram a ideia de que chamar as pessoas “pelo nome” – tratando-os como seres humanos únicos – também dá resultado, já que aumenta a

- satisfação e a lealdade (essa atitude tem de ser genuína; o comportamento será inútil se for visto como forçado e engenhoso). Os resultados dos fazendeiros ingleses também mostram que os ambientes organizacionais áspers e tão comuns atualmente têm muito a aprender com eles!
5. Para Daniel Goleman, uma das principais autoridades em liderança organizacional, o líder efetivo deve ser capaz de direcionar sua atenção para três grandes grupos: para si mesmo, para os outros, e para o mundo de forma mais ampla. As duas primeiras habilidades ajudam a cultivar os elementos da inteligência emocional, enquanto a terceira melhora sua capacidade de conceber estratégias, inovar e administrar organizações. Fonte: Revista Mente Cérebro, n. 288, ano 12, p. 62-63. “O líder focado”.
 6. O questionário é inspirado no instrumento desenvolvido por Kalshoven et al. (2011). Para informações sobre o indicador completo, entrar em contato pelo website www.direzioneconsultoria.com.br.
 7. “*Tone at the top*”, termo original da literatura.
 8. Vale destacar que o conceito de liderança ética inclui outros atributos além da honestidade, tais como a empatia e o respeito às pessoas, a capacidade de comunicar claramente os comportamentos esperados pela organização e de punir comportamentos antiéticos, etc.
 9. Em outras palavras, o argumento bastante utilizado de que a “ética vem de casa” tende a valer para o início de carreira. Depois, o que conta mais são os exemplos dos superiores ao longo da vida profissional.
 10. Bauman et al. (2016), Brown e Treviño (2014), Mawritz et al. (2012), Litzky et al. (2006) e Treviño e Brown (2005).
 11. Bauman et al. (2016).
 12. Em uma variante do estudo, os pesquisadores informavam aos participantes que os superiores que haviam cometido as atitudes antiéticas imitadas pelos subordinados haviam sido punidos. Neste caso, as pessoas aplicaram a sanção normalmente ao infrator. Esse resultado é muito interessante, já que mostra que a “vantagem” de se imitar comportamentos errados dos superiores é completamente eliminada quando se informa que os indivíduos do alto escalão foram punidos.
 13. “*Stress power*”, termo original da literatura. O pesquisador Richard Boyatzis desenvolveu uma literatura sobre este tema. Ele concluiu que os líderes podem evitar o estresse crônico do poder por meio de práticas que fomentem a esperança, atenção plena e compaixão. Para mais informações, vide Boyatzis e McKee (2013).
 14. Tradução livre do original: “*Leadership is not charisma. It is not public relations. It is not showmanship. It is performance, consistent behavior, trustworthiness. The professional manager is a servant. Rank does not confer privilege. It does not give power. It imposes responsibility*”. Fonte: Alfred Sloan. 1964. My Years with General Motors.
 15. O que era um mau exemplo se tornou padrão de referência em termos de programa de *compliance*. Atualmente, a Siemens possui cerca de 600 funcionários dedicados em tempo integral à conformidade com as normas. Um programa baseado no tripé prevenir–detectar–solucionar foi

implementado, abrangendo desde atividades educacionais contínuas até mecanismos independentes para investigação de suspeitas de delitos. Métricas relativas à conformidade foram incluídas na política de remuneração variável dos principais executivos. E, sobretudo, o assunto passou a ser o foco central do novo CEO. A própria delação premiada da companhia junto aos reguladores brasileiros em 2013 – relativa à sua participação em um cartel para obras do metrô paulista – pode ser resultado do processo interno de renovação de suas práticas de negócio e atividades de *compliance*.

16. Fonte: Harvard Business Review. Novembro de 2012. The CEO of Siemens on Using a Scandal to Drive Change. Disponível em <https://hbr.org/2012/11/the-ceo-of-siemens-on-using-a-scandal-to-drive-change>
17. Cable e Kay (2012).
18. As práticas de completude descritas nesta seção têm como fonte o livro de Laloux (2014). Recomenda-se fortemente sua leitura para maiores detalhes.
19. Fonte: El País. 16/02/2015. El que lleva las riendas tiene un deber de actuar éticamente. Disponível em http://cincodias.com/cincodias/2015/02/14/empresas/1423874090_355791.html
20. Vale destacar que, embora eventos como esse sejam importantes, conversar sobre ética deve ser algo constante na organização e não algo restrito a um treinamento anual de *compliance*.
21. Para informações sobre o indicador completo, entrar em contato pelo website www.direzioneconsultoria.com.br.
22. Harvard Business Review. 06/01/2017. Six Traits That Predict Ethical Behavior at Work. Autor: David De Cremer.
23. Os comportamentos que devem gerar sanções vão muito além de fraude e corrupção. Eles incluem também intimidações, hostilidade, discriminação, assédio moral e sexual, entre outras atitudes antiéticas.
24. Broken window theory: J. Q. Wilson, G. L. Kelling, “Broken windows”, *Atl. Mon.* (March 1982), p. 29.
25. Cerdá et al. (2009), Keizer et al. (2008), Messner et al. (2007) e Harcourt e Ludwig (2006).
26. No original, “*The first cut is the deepest*”.
27. O caso é descrito no livro de McLean e Elkind (2013).
28. Fonte: Susan Fowler. 19/02/2017. Reflecting on one Very, Very Strange Year at Uber. Disponível em <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>. (acesso em 20/03/2017).
29. Segundo o jornal The New York Times, é possível que o “tom do topo” tenha ecoado no ambiente de trabalho do Uber. Em 2014, por exemplo, o CEO Travis Kalanik se referiu à sua empresa como “Boob-er” pela facilidade com a qual a companhia lhe ajudava a atrair mulheres. Fontes: The New York Times. 06/03/2017. Inside Uber’s Aggressive, Unrestrained Workplace Culture. Disponível em <https://nyti.ms/2lx4TRC>; GQ Magazine. 27/02/2014. Uber Cab Confessions. Disponível em <http://www.gq.com/story/uber-cab-confessions?currentPage=1>. (acesso em 20/03/2017).

30. Fontes: The New York Times. 06/03/2017.
Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture. Disponível em <https://nyti.ms/2lx4TRC>; CNN. 02/03/2017. The real story behind Uber CEO. Disponível em <http://edition.cnn.com/2017/03/01/opinions/real-story-behind-uber-sims-opinion/>; Quartz Magazine. 19/02/2017.
A female engineer's account of working at Uber alleges rampant sexism repeatedly ignored by execs and HR. Disponível em <https://qz.com/914946/a-female-engineers-account-of-working-at-uber-alleges-rampant-sexism-repeatedly-ignored-by-execs-and-hr/>.
31. Fichter (2016).
32. Welsh e Ordóñez (2014).
33. Mazar et al. (2008).
34. Esse processo de “preparação” das pessoas antes dos experimentos por meio do aumento de sua sensibilidade em relação a certas questões é chamado de *priming* pelos psicólogos. O *priming* pode ser consciente (ex. solicitar aos participantes a leitura de um código de conduta) ou inconsciente (ex. solicitar que eles reorganizem palavras a fim de construir uma frase que possua uma conotação ética). Enquanto o *priming* consciente opera por meio de processos deliberativos (o Sistema 2), o *priming* subconsciente opera por meio de processos automáticos e intuitivos (o Sistema 1).
35. Shu et al. (2012).
36. Mazar e Zhong (2010).
37. Welsh e Ordóñez (2014).
38. De maneira interessante, os pesquisadores constataram que o *priming* subconsciente reduziu substancialmente o comportamento antiético mesmo quando as pessoas foram submetidas a uma variante do estudo que estabelecia metas ambiciosas, uma prática que tende a aumentar a desonestidade nos participantes.
39. A prática é descrita em detalhes no link http://www.reinventingorganizationswiki.com/Listening_to_Purpose. (acesso em 03/02/2017).
40. Via de regra, as empresas que impõem aos seus funcionários uma permanente pressão do tempo mostram que não sabem fixar metas corretas ou que não alocaram recursos apropriados para sua execução.
41. Tradução livre do original: “*One is responsible for one's impact, whether they are intended or not. This is the first rule. There is no doubt regarding management's responsibility for the social impacts of its organization. They are management's business*”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness.
42. Tradução livre do original: “*Since the institution can exist only within the social environment, is indeed an organ of society, such social problems affect the institution... A healthy business cannot exist in a sick society. Management has a self-interest in a healthy society, even though the cause of society's sickness is none of management's making*”. Fonte: Drucker. P.

2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness. Cap. 5.
43. Nesse sentido, nossa Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) estabelece em seu artigo 154 que “O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”. Adicionalmente, a lei também determina no artigo 155 que “O administrador deve servir com lealdade à companhia...”.

PARTE 5: UMA MENSAGEM FINAL

14. POR UM NOVO PARADIGMA PARA A BOA GOVERNANÇA: PROPÓSITO, LIDERANÇA E CULTURA COMO AS BASES PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

1. Tradução livre do original: “*You can’t take on 21st century tasks with 20th century tools and hope to get the job done*”.
Fonte: Now You See It: How the Brain Science of Attention Will Transform the Way We Live, Work, and Learn. 2011.
2. Fonte: Financial Times. 17/04/2016. VW faces looming deadline as potential costs of scandal mount.
3. Fonte: Fortune. 07/03/2016. Hoaxwagen. Disponível em <http://fortune.com/inside-volkswagen-emissions-scandal/>. (acesso em 03/02/2017).
4. Palavra alemã que representa o espírito definidor de um período histórico, caracterizado por suas ideias e valores.
5. Os *centennials* também são chamados de geração Z. Um relatório do Bank of America Merrill Lynch os chamou de “*millennials* com esteroides” devido à sua fortíssima relação com a tecnologia.
6. Fontes: Time. 11/05/2015. Millennials Now Largest Generation in the U.S. Workforce. Disponível em <http://time.com/3854518/millennials-labor-force/>. (acesso em 03/02/2017); CNBC. 17/08/2015. How trillion-dollar millennials are spending their cash. Disponível em <http://www.cnbc.com/2015/08/17/how-trillion-dollar-millennials-are-spending-their-cash.html>. (acesso em 03/02/2017)
7. Jornal El País. 05/03/2017. “Una generación entre dos mundos”. Disponível em http://politica.elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html
8. Fonte: The Deloitte Millennial Survey 2016. Disponível em <https://www2.deloitte.com/gz/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. (acesso em 03/03/2017)
9. Fonte: Lumesse White Paper. Survey 2016. Corporate Social Responsibility is a Key in Attracting Millennials. Disponível em <http://>

- www.lumesse.com/sites/default/files/corporate-social-responsibility-attracting-millennials-white-paper.pdf. (acesso em 03/03/2017)
10. Fonte: The Deloitte Millennial Survey 2016.
 11. Fontes: ManPower Group. 2016. Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020. Disponível em <http://www.manpowergroup.es/91-de-los-millennials-considera-el-salario-como-la-principal-prioridad-a-la-hora-de-elegir-donde-trabajar>. (acesso em 03/03/2017)
 12. Fontes: ManPower Group. 2016. Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020; The Deloitte Millennial Survey 2016.
 13. Fonte: Estado de São Paulo. 19/07/2017. Escândalos de corrupção afastam talentos de empresas. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,escandalos-de-corrupcao-afastam-talentos-de-empresas,10000063680>
 14. Fonte: Revista GV Executivo, 15(2), julho/dezembro 2016, p.5. “Mais que um negócio, um propósito”. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/65072>
 15. Jornal El País. 05/03/2017. “Una generación entre dos mundos”. Disponível em http://politica.elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html
 16. The How Report 2016. Disponível em <http://howmetrics.lrn.com/>. (acesso em 03/02/2017)
 17. PWC 19th Annual Global CEO Survey 2016. Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>. (acesso em 03/02/2017)
 18. Fonte: Association of International Certified Professional Accountants, Black Sun, and the IIRC. 2016. (Beyond) Value of Value: Board-level Insights. Disponível em <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/12/2016-Value-of-Value-Board-Level-Insights-1.pdf>. (acesso em 07/03/2017).
 19. Ao sofrer uma ação coletiva em Nova York, a Petrobras adotou uma linha de defesa que corrobora esse argumento: a companhia simplesmente alegou que os comunicados que emitia sobre reputação, integridade, e governança não seriam justificativas para processos, já que seriam simplesmente “*puffery*” (expressão em inglês que se refere a uma estratégia de publicidade “exagerada”)! Fonte: Valor Econômico. 06/08/2015. Defesa da Petrobras em NY gera desconforto. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/4166880/defesa-da-petrobras-em-ny-gera-desconforto>
 20. Neste ponto, vale a pena destacar que não é a ética que faz parte (ou não) da empresa, mas sim a empresa que sempre faz parte da ética, isto é, de nossa relação com o mundo.
 21. Segundo Edward Hess, Professor da Universidade da Virginia e autor de diversos livros no campo do desempenho organizacional, as empresas terão que responder a três grandes perguntas no século XXI: 1. A organização é capaz de aprender, se adaptar e inovar mais rapidamente do que os competidores a fim de atender aos anseios de seus stakeholders? 2. A organização é capaz de atrair, desenvolver e reter as

- pessoas com maior capacidade de aprendizado, reflexão e colaboração?
 3. A organização é capaz de criar um ambiente que promova os maiores níveis de desenvolvimento, engajamento e excelência humana em termos de pensamento crítico, criatividade e inovação? Fonte: Darden Ideas to Action. 07/03/2017. The Organization of the Future: 3 Essentials.
22. Mackey e Sisodia (2013). A organização sem fins lucrativos “*Conscious Capitalism*” havia sido fundada por Mackey, Sisodia e outros entusiastas alguns anos antes, em 2008.
 23. Tradução livre de: “*Every enterprise requires commitment to common goals and shared values. Without such commitment, there is no enterprise; there is only a mob*”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness. A expressão *mob* não possui tradução única para o português. Ela também pode ser entendida como populacho, ralé, plebe, gentinha ou máfia.
 24. Tradução livre do original: “*A business that makes nothing but money is a poor business*”. Fonte: Ford Motor Company Fund and Community Services. Disponível em <http://corporate.ford.com/our-company/community/ford-fund/presidents-message-401p?releaseId=1244754314736>. (acesso em 03/02/2017).
 25. Mackey e Sisodia (2013).
 26. Esses estágios seriam: Tribal ou arcaico (cerca de 10.000 anos atrás): mundo visto como um lugar perigoso onde a força é a única maneira de ter segurança; Agrário ou tradicional (cerca de 5.000 anos atrás): mundo governado por leis imutáveis, representadas pela igreja e aristocracia; Industrial ou moderno (cerca de 500 anos atrás): mundo visto como uma máquina complexa que pode ser compreendida por meio da ciência. Informação ou pós-moderno (cerca de 50 anos atrás): relacionamentos como o aspecto central que governa o mundo. Integral (começando a surgir agora): mundo visto como um lugar destinado à realização ou revelação pessoal e coletiva.
 27. Dentro da escala evolutiva do movimento “reinventando as organizações”, as empresas pertencentes ao movimento do “capitalismo consciente” se encaixariam dentro do paradigma pós-industrial/verde.
 28. Laloux (2014).
 29. As doze empresas analisadas foram (em parênteses o setor, país de atuação e número de funcionários): Buurtzorg (saúde / *home care*, Holanda, 9.500 funcionários); Favi (indústria de autopeças, França, 500); Patagônia (vestuário, Estados Unidos, 1.350); Sun Hydraulics (componentes hidráulicos, Global, 900); RHD Human Services (serviços de saúde, Estados Unidos, 4.000); BSO/Origin (consultoria de TI, Global, 10.000); Heiligenfeld (hospital, Alemanha, 600); Holacracy (consultoria, Estados Unidos, 50); ESBZ (educação, Alemanha, 1.500); Morning Star Food (processamento de tomates, Estados Unidos, 2.400); Sounds True Media (saúde mental, Estados Unidos, 90); AES Energia (Global, Estados Unidos, 40.000). No caso da AES Energia, o autor destaca que as práticas pioneiras valeram apenas até os anos 1990, quando a companhia era dirigida por seu fundador. Após a transição para um novo CEO e a listagem em bolsa, a companhia passou a operar com prática típica do paradigma laranja.

30. Entre as principais práticas de autogestão, se destacam: equipes autogeridas; ausência quase completa de funções corporativas; reuniões *ad hoc* quando necessárias; ausência quase completa de orçamentos e planos estratégicos; papéis fluidos; descentralização completa para as decisões; informação completa e em tempo real para todos (incluindo salários e resultados financeiros); processo de resolução de conflitos estruturado com base em um conjunto de regras de convivência; foco no desempenho da equipe; avaliação pessoal realizada pelos pares; salários estabelecidos pelas próprias pessoas após calibração pelos pares; ausência de bônus ou qualquer esquema de remuneração variável. Entre as principais práticas de completude, se destacam: valores da organização traduzidos em regras de conduta concretas para o dia a dia; práticas contemplativas conjuntas, como meditação; ambientes de trabalho aconchegantes sem identificadores de status individual; *coaching* por pares; práticas de contar histórias pessoais como forma de aumentar o senso de comunhão e a transparência entre as pessoas; ausência de cargos e *job descriptions* permitindo que cada um construa e altere seu papel na organização; discussão honesta sobre dedicação pessoal de tempo à organização; sessões periódicas para resolver conflitos; práticas específicas nas reuniões para evitar que o ego das pessoas domine os debates; entrevistas de seleção feitas pelos pares; liberdade individual para definir seu programa de treinamento; questionamentos periódicos sobre a jornada de vida e o “chamado” individual de cada um. Entre as principais práticas de propósito evolutivo, se destacam: desenvolvimento orgânico da estratégia a ser perseguida como resultado da inteligência coletiva de empregados auto gerenciados; decisões tomadas após “ouvir” o propósito da organização por meio de práticas específicas; conceito de competição considerado irrelevante (tudo deriva da busca pelo propósito da organização); crescimento e participação de mercado importante apenas na medida em que ajudam a alcançar o propósito definido; lucro como um indicador defasado e mera consequência de um trabalho bem feito; ausência de acompanhamento orçado vs. realizado; busca constante por “sentir e responder” ao ambiente externo em vez de procurar “planejar e controlar” o que acontecerá no futuro; ausência de metas específicas; fornecedores escolhidos com base em seu alinhamento ao propósito da organização.
31. Segundo Laloux (2014), a vontade de fazer o melhor e a dedicação ao trabalho derivam basicamente de uma combinação de três fatores: motivação intrínseca, pressão dos pares e pressão do mercado.
32. Laloux (2014, p. 288).
33. Laloux (2014, p. 287).
34. Gray et al. (2015).
35. Há evidências científicas neste sentido. Ryan e Deci (2008), por exemplo, constatam que a percepção de autonomia dos indivíduos aumenta seu grau de motivação e a energia com a qual perseguem uma meta.
36. A Semco foi fundada pelo pai de Ricardo Semler em 1954. Inicialmente, a empresa atuava no setor de manufatura. Após assumir o controle na década de 1980, Ricardo a transformou em uma companhia diversificada do setor de serviços. Em 2012, uma nova reformulação tornou a companhia

uma empresa de participações acionárias, em geral em joint-ventures com companhias estrangeiras interessadas em investir no Brasil.

37. Ricardo Semler se tornou professor visitante dos cursos de MBA da Harvard Business School e do MIT. Ele escreveu artigos sobre seu modelo inovador de gestão na Harvard Business Review e seus livros, publicados em 14 línguas, se tornaram best-sellers internacionais. Em 1990 e 1992, o Wall Street Journal o elegeu o homem de negócios do ano do Brasil após realizar uma enquete junto a mais de 52.000 executivos. Para mais informações, vide Semler (1988), Semler (1994), Semler (2001) e Semler (2004).
38. Semler (1994).
39. Fonte: <http://www.semco.com.br/en/> (acesso em 20/03/2017).
40. Em grande medida, os líderes implantam estruturas organizacionais, práticas e culturas que correspondem à sua visão de mundo. Vale destacar que assim como as sociedades e as empresas, as pessoas também operam sob diferentes paradigmas no âmbito individual. Cada cor, por exemplo, pode ser associada a uma frase que resume seu valor central. Vermelho: “satisfação imediata de minhas necessidades”; Âmbar: “conformidade com as regras e normas sociais”; Laranja: eficiência, sucesso e ambições egoístas”; Verde: “harmonia e sentimento de pertencimento”; Turquesa: “retidão interior, serviço ao mundo, vocação e propósito”.
41. Guiso et al. (2015).
42. LRN – Legal Research Network. 2016. The How Report. Disponível em <http://howmetrics.lrn.com/>

BIBLIOGRAFIA

Aggarwal, I., Woolley, A. W., Chabris, C. F., & Malone, T. W. (2015). Cognitive diversity, collective intelligence, and learning in teams. *Proceedings of Collective Intelligence*.

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 39-53.

Anderson, M. C., & Hanslmayr, S. (2014). Neural mechanisms of motivated forgetting. *Trends in cognitive sciences*, 18(6), 279-292.

Andre, J. (1991). Role morality as a complex instance of ordinary morality. *American Philosophical Quarterly*, 28(1), 73-80.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.

Ariely, D. (2012). *The (honest) truth about dishonesty*. Harper Audio.

Aristóteles (2015). *Ética a Nicômaco*, tradução de Luciano Ferreira de Souza. Ed. Martin Claret.

Arnold, D. F., Bernardi, R. A., Neidermeyer, P. E., & Schmee, J. (2007). The effect of country and culture on perceptions of appropriate ethical actions prescribed by codes of conduct: A Western European perspective among accountants. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 327-340.

Arvidsson, A., & Peitersen, N. (2013). *The ethical economy: Rebuilding value after the crisis*. Columbia University Press.

Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Readings about the social animal*, 193, 17-26.

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied*, 70(9), 1.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 1-52.

- Ayal, S., & Gino, F. (2011). Honest rationales for dishonest behavior. *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*. Washington, DC: American Psychological Association, 149-66.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Regan Books.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174-193.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakshy, E., Messing, S., & Adamic, L. A. (2015). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. *Science*, 348(6239), 1130-1132.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of socialization theory and research*, 213.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development* (Vol. 14). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*.
- Banuri, S., & Eckel, C. (2012). Chapter 3 Experiments in Culture and Corruption: A Review. In *New advances in experimental research on corruption* (pp. 51-76). Emerald Group Publishing Limited.
- Barnes, C. M., Schaubroeck, J., Huth, M., & Ghumman, S. (2011). Lack of sleep and unethical conduct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 169-180.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y., & Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" test revised version: A study with normal adults, and adults with Asperger syndrome or high-functioning autism. *Journal of child psychology and psychiatry*, 42(2), 241-251.
- Barr, A., & Serra, D. (2010). Corruption and culture: An experimental analysis. *Journal of Public Economics*, 94(11), 862-869.
- Barrett, S. R., Speth, R. L., Eastham, S. D., Dedoussi, I. C., Ashok, A., Malina, R., & Keith, D. W. (2015). Impact of the Volkswagen emissions control defeat device on US public health. *Environmental Research Letters*, 10(11), 114005.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63-81.
- Bauman, C. W., Tost, L. P., & Ong, M. (2016). Blame the shepherd not the sheep: Imitating higher-ranking transgressors mitigates punishment for unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 123-141.

Bauman, Y., & Rose, E. (2011). Selection or indoctrination: Why do economics students donate less than the rest?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 79(3), 318-327.

Baumeister, R. F., & Juola Exline, J. (1999). Virtue, personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of personality*, 67(6), 1165-1194.

Bazerman, M. H., & Moore, D. (2011). Is it time for auditor independence yet? *Accounting, Organizations and Society*, 36(4), 310-312.

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.

Bazerman, M. H., Loewenstein, G., & Moore, D. A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard business review*, 80(11), 96-103.

Bazerman, M. H., Moore, D. A., Tetlock, P. E., & Tanlu, L. (2006). Reports of solving the conflicts of interest in auditing are highly exaggerated. *Academy of Management Review*, 31(1), 43-49.

Bazerman, Max H., and Francesca Gino. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science* 8: 85-104.

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62.

Benhabib, J., Bisin, A., & Schotter, A. (2010). Present-bias, quasi-hyperbolic discounting, and fixed costs. *Games and Economic Behavior*, 69(2), 205-223.

Bersoff, D. M. (1999). Why good people sometimes do bad things: Motivated reasoning and unethical behavior. *Personality and social psychology bulletin*, 25(1), 28-39.

Birsch, D., & Fielder, J. (1994). The Ford Pinto case: A study in applied ethics, business, and technology.

Board, B. J., & Fritzson, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, crime & law*, 11(1), 17-32.

Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. In *Corporate Psychopaths* (pp. 163-166). Palgrave Macmillan UK.

Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: a ten-year update. *Management Decision*, 53(10), 2407-2432.

Boddy, C. R., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138.

Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An examination into the disclosure, structure, and contents of ethical codes in publicly listed acquiring firms. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 459-472.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Harvard Business Press.

Brehm, J. W. (1966). A theory of psychological reactance.

Brehm, J., & Festinger, L. (1957). Pressures toward uniformity of performance in groups. *Human Relations*, 10(1), 85-91.

Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (2013). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. Academic Press.

Brendl, C. M., Chattopadhyay, A., Pelham, B. W., & Carvallo, M. (2005). Name letter branding: Valence transfers when product specific needs are active. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 405-415.

Brief, A. P., Buttram, R. T., Elliott, J. D., Reizenstein, R. M., & McCline, R. L. (1995). Releasing the beast: A study of compliance with orders to use race as a selection criterion. *Journal of Social Issues*, 51(3), 177-193.

Brooks, N., Fritzon, K., & Croom, S. (2016). The Emergence of noncriminal psychopathy. The Australian Psychological Society 2016. In Press.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.

Bzdok, D., Schilbach, L., Vogeley, K., Schneider, K., Laird, A. R., Langner, R., & Eickhoff, S. B. (2012). Parsing the neural correlates of moral cognition: ALE meta-analysis on morality, theory of mind, and empathy. *Brain Structure and Function*, 217(4), 783-796.

C. Bertenshaw and P. Rowlinson (2009), 'Exploring stock managers' perceptions of the human-animal relationship on dairy farms and an association with milk production', *Anthrozoös*, 22 (1): pp. 59-69.

Cable, D. M., & Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-380.

Cain, D. M., Loewenstein, G., & Moore, D. A. (2011). When sunlight fails to disinfect: Understanding the perverse effects of disclosing conflicts of interest. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 836-857.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

Carter, J. R., & Irons, M. D. (1991). Are economists different, and if so, why?. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 171-177.

Caruso, E., Epley, N., & Bazerman, M. H. (2006). The costs and benefits of undoing egocentric responsibility assessments in groups. *Journal of personality and social psychology*, 91(5), 857.

Cerdá, M., Tracy, M., Messner, S. F., Vlahov, D., Tardiff, K., & Galea, S. (2009). Misdemeanor policing, physical disorder, and gun-related homicide: a spatial analytic test of "broken-windows" theory. *Epidemiology*, 533-541.

Chiaburu, D. S., Muñoz, G. J., & Gardner, R. G. (2013). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*. 118(3), 473-486.

Christian, M. S., & Ellis, A. P. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), 913-934.

Chu, L. C. (2010). The benefits of meditation vis-à-vis emotional intelligence, perceived stress and negative mental health. *Stress and Health*, 26(2), 169-180.

Cipriani, G. P., Lubian, D., & Zago, A. (2009). Natural born economists? *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 455-468.

Cohan, W. (2012). This is how Wall Street psychopaths caused the financial crisis. Disponível em www.businessinsider.com/bill-cohan-an-academic-describes-how-wall-street-psychopaths-caused-the-financial-crisis-2012-1

Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2012). Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. In *Entrepreneurship, governance and ethics* (pp. 271-315). Springer Netherlands.

Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86-89.

Costa, A., Foucart, A., Hayakawa, S., Aparici, M., Apesteguia, J., Heafner, J., & Keysar, B. (2014). Your morals depend on language. *PloS one*, 9(4), e94842.

Côté, S., Piff, P. K., & Willer, R. (2013). For whom do the ends justify the means? Social class and utilitarian moral judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 490.

Crocker, J. (2011). The road to fraud starts with a single step. *Nature*, 479(7372).

Cuadros, A. (2016). Brazillionaires: Wealth, Power, Decadence, and Hope in an American Country. *Spiegel & Grau*, p. 46-47.

Cumming, D., Leung, T., & Rui, O. (2012). Gender diversity and securities fraud. Disponível em <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2154934>

Curtis, M. B., Conover, T. L., & Chui, L. C. (2012). A cross-cultural study of the influence of country of origin, justice, power distance, and gender on ethical decision making. *Journal of International Accounting Research*, 11(1), 5-34.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain*. New York: Putnam.

Daniel, A. R. (2013). *Willful Blindness: The Hazards of an Evolving Standard of Knowledge*.

Darley, J. M., & Batson, C. D. (1973). "From Jerusalem to Jericho": A study of situational and dispositional variables in helping behavior. *Journal of personality and social psychology*, 27(1), 100.

Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of personality and social psychology*, 8(4), 377-383.

Dawson, L. M. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143-1152.

De Cremer, David, David M. Mayer, and Marshall Schminke. (2010). Guest Editors' Introduction: On Understanding Ethical Behavior and Decision Making: A Behavioral Ethics Approach. *Business Ethics Quarterly* 20, no. 01: 1-6.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Da Capo Press.

DeBacker, J., Heim, B. T., & Tran, A. (2015). Importing corruption culture from overseas: Evidence from corporate tax evasion in the United States. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 122-138.

Decety, J. (2016) How Evolutionary Theory and Neuroscience Contribute to Understanding the Development of Prosociality: Commentary. *Encyclopedia on Early Childhood Development*.

Decety, J., Michalska, K. J., & Kinzler, K. D. (2011). The Developmental Neuroscience of Moral Sensitivity. *Emotion Review*, 3(3), 305-307.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology)*.

Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. Penguin.

Diekmann, A., Jungbauer-Gans, M., Krassnig, H., & Lorenz, S. (1996). Social status and aggression: A field study analyzed by survival analysis. *The Journal of social psychology*, 136(6), 761-768.

Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., & Galinsky, A. D. (2003). From self-prediction to self-defeat: Behavioral forecasting, self-fulfilling prophecies, and the effect of competitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 672.

Dimant, E., & Schulte, T. (2016). The nature of corruption: An interdisciplinary perspective. *German LJ*, 17, 53.

Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Engel, D., Woolley, A. W., Jing, L. X., Chabris, C. F., & Malone, T. W. (2014). Reading the mind in the eyes or reading between the lines? Theory of mind predicts collective intelligence equally well online and face-to-face. *PloS one*, 9(12), e115212.

Engelmann, J. B., & Fehr, E. (2016). The slippery slope of dishonesty. *Nature Neuroscience*, 19(12), 1543-1544.

Espinoza (2009). *Ética*, tradução de Tomaz Tadeu. Ed. Autêntica; Furrow, D. (2005). *Ethics: Key concepts in philosophy*. Bloomsbury Publishing.

Etzioni, A. (2015). The moral effects of economic teaching. *Sociological Forum*, 30(1), 228-233.

Fast, N. J., & Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate power, incompetence, and aggression. *Psychological Science*, 20(11), 1406-1413.

Fichter, R. (2016). Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Fischer, P., Krueger, J. I., Greitemeyer, T., Vogrincic, C., Kastenmüller, A., Frey, D., ... & Kainbacher, M. (2011). The bystander-effect: a meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies. *Psychological bulletin*, 137(4), 517.

Fischer, R., & Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127-1144.

Fisman, R., & Miguel, E. (2007). Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets. *Journal of Political economy*, 115(6), 1020-1048.

Forster, M., Loughran, T., & McDonald, B. (2009). Commonality in codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90, 129-139.

Frank, B., & Schulze, G. G. (2000). Does economics make citizens corrupt? *Journal of economic behavior & organization*, 43(1), 101-113.

Frank, R. H., Gilovich, T., & Regan, D. T. (1993). Does studying economics inhibit cooperation? *The Journal of Economic Perspectives*, 7(2), 159-171.

Frey, B. S. (1994). How intrinsic motivation is crowded out and in. *Rationality and society*, 6(3), 334-352.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.

Frey, B. S., & Meier, S. (2003). Are political economists selfish and indoctrinated? Evidence from a natural experiment. *Economic Inquiry*, 41(3), 448-462.

Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American economic review*, 87(4), 746-755.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 13/09/1970.

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.

Gächter, S., & Schulz, J. F. (2016). Intrinsic honesty and the prevalence of rule violations across societies. *Nature*.

Garrett, N., Lazzaro, S. C., Ariely, D., & Sharot, T. (2016). The brain adapts to dishonesty. *Nature Neuroscience*.

Geipel, J., Hadjichristidis, C., & Surian, L. (2015). How foreign language shapes moral judgment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, 8-17.

Gentile, M. C. (2010). *Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right*. Yale University Press. Prefácio.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.

Gino, F. (2013). *Sidetracked: Why our decisions get derailed, and how we can stick to the plan*. Harvard Business Review Press.

Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior the effect of one bad apple on the barrel. *Psychological science*, 20(3), 393-398.

Gino, F., Norton, M. I., & Ariely, D. (2010). The counterfeit self the deceptive costs of faking it. *Psychological science*.

Gioia, D. A. (1992). Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 379-389.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. *Journal of Legal Studies*, 29, 1.

Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., Sharma, R., ... & Ranasinghe, P. D. (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: a systematic review and meta-analysis. *JAMA internal medicine*, 174(3), 357-368

Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J. A., Rajgopal, S. (2017). *Corporate Culture: Evidence from the Field*. Duke I&E Research Paper No. 2016-33; Columbia Business School Research Paper No. 16-49. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2805602>

Grant, A. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. Penguin.

Gray, B. H., Sarnak, D. O., & Burgers, J. S. (2015). Home care by self-governing nursing teams: the Netherlands' Buurtzorg model.

Greene, J. D. (2014). Beyond Point-and-Shoot Morality: Why Cognitive (Neuro)Science Matters for Ethics. *Ethics*, 124(4), 695-726.

Greene, J. D., & Cohen, J. (2004). For the Law, Neuroscience Changes Nothing and Everything. *Philosophical Transactions of the Royal Society London B*, 359(1451), 1775-1785.

Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108.

Guenther, C. L., & Timberlake, E. A. (2012). The motivated self: self-affirmation and the better-than-average effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological review*, 108(4), 814.

Haidt, J. (2006). *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. Basic Books.

Haidt, J. (2012). *The Righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. Vintage.

Haidt, J. (2013). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. Vintage.

Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353.

Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1972). Interpersonal dynamics in a simulated prison (No. ONR-TR-Z-09). Stanford University Department of Psychology.

Haney, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). A study of prisoners and guards in a simulated prison. *Naval Research Review*, 30, 4-17.

Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. Random House.

Harcourt, B. E., & Ludwig, J. (2006). Broken windows: New evidence from New York City and a five-city social experiment. *The University of Chicago Law Review*, 271-320.

Hart, W., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J., & Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: a meta-analysis of selective exposure to information.

Harvey, A. H., Kirk, U., Denfield, G. H., & Montague, P. R. (2010). Monetary favors and their influence on neural responses and revealed preference. *Journal of Neuroscience*, 30(28), 9597-9602.

Haucap, J., & Just, T. (2010). Not guilty? Another look at the nature and nurture of economics students. *European Journal of Law and Economics*, 29(2), 239-254.

Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva papers on risk and insurance Issues and practice*, 30(3), 387-409.

Hofling, C. K., Brozman, E., Dalrymple, S., Graves, N., & Pierce, C. M. (1966). An experimental study in nurse-physician relationships. *The Journal of nervous and mental disease*, 143(2), 171-180.

Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2012). The cut and paste society: Isomorphism in codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 485-509.

Irlenbusch, B., & Villeval, M. C. (2015). Behavioral ethics: how psychology influenced economics and how economics might inform psychology? *Current Opinion in Psychology*, 6, 87-92.

Jackall, Robert. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Jenkins, S., & Delbridge, R. (2017). Trusted to deceive: A case study of 'strategic deception' and the normalization of lying at work. *Organization Studies*, 8(1): 53-76.

Jensen, M. (2001). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.

Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and individual Differences*, 67, 109-113.

Jones, J. T., Pelham, B. W., Carvallo, M., & Mirenberg, M. C. (2004). How do I love thee? Let me count the Js: implicit egotism and interpersonal attraction. *Journal of personality and social psychology*, 87(5), 665.

Kahane, G., Everett, J. A., Earp, B. D., Farias, M., & Savulescu, J. (2015). 'Utilitarian' judgments in sacrificial moral dilemmas do not reflect impartial concern for the greater good. *Cognition*, 134, 193-209.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Kang, C., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59-79.

Kant, I. (1998). *Critique of Pure Reason* (traduzida por Paul Guyer & Allen W. Wood). Ed. Cambridge University Press.

Kaptein, M. (2013). *Workplace morality: Behavioral ethics in organizations*. Emerald Group Publishing.

Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, 322(5908), 1681-1685.

Killgore, W. D., Killgore, D. B., Day, L. M., Li, C., Kamimori, G. H., & Balkin, T. J. (2007). The effects of 53 hours of sleep deprivation on moral judgment. *Sleep-New York Then Westchester*, 30(3), 345.

Kluver, J., Frazier, R., & Haidt, J. (2014). Behavioral Ethics for Homo economicus, Homo heuristicus, and Homo duplex. *Organizational behavior and human decision processes*, 123(2), 150-158.

Koch, C., Weber, M., & Wüstemann, J. (2012). Can auditors be independent? experimental evidence on the effects of client type. *European Accounting Review*, 21(4), 797-823.

Kohlberg L. (1969). Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 347-480). Chicago: Rand McNally.

Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), 673-676.

Kotchen, M. (2012). Corporate Social Responsibility for Irresponsibility. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 12(1), 1-23.

Kouchaki, M., & Gino, F. (2016). Memories of unethical actions become obfuscated over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(22), 6166-6171.

Kozhevnikov, M., Evans, C., & Kosslyn, S. M. (2014). Cognitive style as environmentally sensitive individual differences in cognition: A modern synthesis and applications in education, business, and management. *Psychological Science in the Public Interest*, 15(1), 3-33.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.

Lama, D. (2000). *Uma ética para o novo milênio / Sua Santidade, o Dalai Lama*, tradução de Maria Luiza Newlands. Ed. Sextante.

Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2010). Power and behavioral approach orientation in existing power relations and the mediating effect of income. *European Journal of Social Psychology*, 40(3), 543-551.

Langevoort, D. C. (2015). Behavioral Ethics, Behavioral Compliance.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of personality and social psychology*, 10(3), 215.

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793.

Lee, M. T., & Ermann, M. D. (1999). Pinto "madness" as a flawed landmark narrative: An organizational and network analysis. *Social Problems*, 46(1), 30-47.

Leo, Sergio. (2014). *Ascensão e Queda do Império X*. Editora Nova Fronteira. p. 207-208.

Lerman, L. G. (2001). The slippery slope from ambition to greed to dishonesty: Lawyers, money, and professional integrity. *Hofstra L. Rev.*, 30, 879; 151.

Levine, J. M. (1999). Solomon Asch's legacy for group research. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 358-364.

Liberman, V., Samuels, S. M., & Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and social psychology bulletin*, 30(9), 1175-1185.

Li-Ping Tang, T., Chen, Y. J., & Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46(2), 243-263.

Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.

Livingston, J. S. (2009). *Pygmalion in management*. Harvard Business Review Press.

Loughran, T., McDonald, B., & Yun, H. (2009). A wolf in sheep's clothing: The use of ethics-related terms in 10-K reports. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 39-49.

Luders, E., Toga, A. W., Lepore, N., & Gaser, C. (2009). The underlying anatomical correlates of long-term meditation: larger hippocampal and frontal volumes of gray matter. *Neuroimage*, 45(3), 672-678.

Luyendijk, J. (2015). *Swimming with Sharks: My Journey into the World of the Bankers* (Vol. 4). Guardian Faber Publishing.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.

Marshall, A. J., Ashleigh, M. J., Baden, D., Ojiako, U., & Guidi, M. G. (2015). Corporate psychopathy: can 'search and destroy' and 'hearts and minds' military metaphors inspire HRM solutions? *Journal of Business Ethics*, 128(3), 495-504.

Marshall, A., Baden, D., & Guidi, M. (2013). Can an ethical revival of prudence within prudential regulation tackle corporate psychopathy? *Journal of business ethics*, 117(3), 559-568.

Marwell, G., & Ames, R. E. (1981). Economists free ride, does anyone else?: Experiments on the provision of public goods, IV. *Journal of public economics*, 15(3), 295-310.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.

Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.

Mazar, N., & Zhong, C. B. (2010). Do green products make us better people? *Psychological science*.

Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6), 633-644.

McLean, Bethany, Elkind, Peter. 2004. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. Penguin Books.

McLeod, S. A. (2016). Zimbardo – Stanford Prison Experiment. Disponível em www.simplypsychology.org/zimbardo.html

Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E., & Ariely, D. (2009). Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty. *Journal of experimental social psychology*, 45(3), 594-597.

Meier, S., & Sprenger, C. (2010). Present-biased preferences and credit card borrowing. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(1), 193-210.

Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and personality psychology compass*, 4(5), 344-357.

Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (1996). Ethics for the 21st century: A decision making approach.

Messick, D. M., Bloom, S., Boldizar, J. P., & Samuelson, C. D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(5), 480-500.

Messner, S. F., Galea, S., Tardiff, K. J., Tracy, M., Bucciarelli, A., Piper, T., ... & Vlahov, D. (2007). Policing, drugs, and the homicide decline in New York City in the 1990s. *Criminology*, 45(2), 385-414.

Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.

Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human relations*, 18(1), 57-76; Milgram, S., & Gudehus, C. (1978). Obedience to authority.

Miller, D. T., Downs, J. S., & Prentice, D. A. (1998). Minimal conditions for the creation of a unit relationship: The social bond between birthdaymates. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 475-481.

Miron, A. M., & Brehm, J. W. (2006). Reactance theory-40 years later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37(1), 9-18.

Monk-Turner, E. (2003). The benefits of meditation: experimental findings. *The Social Science Journal*, 40(3), 465-470.

Moore, D. A., Loewenstein, G., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2003). Auditor independence, conflict of interest, and the unconscious intrusion of bias. Division of Research, Harvard Business School.

Moore, D. A., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2010). Conflict of interest and the intrusion of bias. *Judgment and Decision Making*, 5(1), 37.

Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 10-29.

Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 774.

Nisan, M. (1990). Moral balance: A model of how people arrive at moral decisions. *The moral domain*, 283-314.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *science*, 314(5805), 1560-1563.
- Nowak, M. A. (Ed.). (2013). *Evolution, games, and god*. Harvard University Press.
- Nowak, M., & Highfield, R. (2011). Supercooperators: Altruism, evolution, and why we need each other to succeed. Simon and Schuster.
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557.
- Olsen, O. K., Pallesen, S., & Eid, J. (2010). The impact of partial sleep deprivation on moral reasoning in military officers. *Sleep*, 33(8), 1086-1090.
- Orlitzky, M. (2016). How cognitive neuroscience informs a subjectivist-evolutionary explanation of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Paduan, Roberta. (2016). *Petrobras: Uma História de Orgulho e Vergonha*. Editora Objetiva.
- Palazzo e Hoffrage. (2014). *Unethical Decision Making in Organizations*. Course MOOC Course, setembro 2014. Disponível em www.coursera.org
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323-338.
- Parmar, B. L. (2017). Disobedience of Immoral Orders from Authorities: An Issue Construction Perspective. *Organization Studies*.
- Pauly, D. (1995). Anecdotes and the shifting baseline syndrome of fisheries. *Trends in ecology and evolution*, 10(10), 430.
- Pelham, B. W., Mirenberg, M. C., & Jones, J. T. (2002). Why Susie sells seashells by the seashore: implicit egotism and major life decisions. *Journal of personality and social psychology*, 82(4), 469.
- Pennebaker, J. W., & Sanders, D. Y. (1976). American graffiti: Effects of authority and reactance arousal. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2(3), 264-267.
- Petersen, L. E., & Dietz, J. (2000). Social Discrimination in a Personnel Selection Context: The Effects of an Authority's Instruction to Discriminate and Followers' Authoritarianism¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 206-220.
- Piff, P. K. (2014). Wealth and the inflated self-class, entitlement, and narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(1), 34-43.
- Piff, P. K., Stancato, D. M., Côté, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2012). Higher social class predicts increased unethical behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(11), 4086-4091.
- Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books Plenum Press.

Prentice, R. (2014). Teaching behavioral ethics. *Journal of Legal Studies Education*, 31(2), 325-365.

Qin, Z., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1995). Cooperative versus competitive efforts and problem solving. *Review of Educational Research*, 65(2), 129-143.

Radtke, R. R. (2008). Role Morality in the Accounting Profession—How do we Compare to Physicians and Attorneys? *Journal of Business Ethics*, 79(3), 279-297.

Rand, D. G., & Nowak, M. A. (2013). Human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences*, 17(8), 413-425.

Robertson, D. C., Voegtlin, C., & Maak, T. (2016). Business Ethics: The Promise of Neuroscience. *Journal of Business Ethics*, 1-19.

Rose, J. M. (2007). Corporate directors and social responsibility: Ethics versus shareholder value. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 319-331.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ross, M., & Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(3), 322-336.

Ross, M., McFarland, C., Conway, M., & Zanna, M. P. (1983). Reciprocal relation between attitudes and behavior recall: Committing people to newly formed attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 257.

Rubinstein, A. (2003). "Economics and psychology"? The case of hyperbolic discounting. *International Economic Review*, 44(4), 1207-1216.

Rubinstein, A. (2006). A Sceptic's Comment on the Study of Economics. *The Economic Journal*, 116(510), C1-C9.

Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95, 73-87.

Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2011). Special issue on 'behavioral ethics, organizational justice, and social responsibility across contexts'. *Management and Organization Review*, 7(02), 385-387.

Rust, J., & Schwitzgebel, E. (2013). Ethicists' and Nonethicists' Responsiveness to Student E-mails: Relationships Among Expressed Normative Attitude, Self-Described Behavior, and Empirically Observed Behavior. *Metaphilosophy*, 44(3), 350-371.

Ryan, L. V. (2016). Sex differences through a neuroscience lens: Implications for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-12.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702-717.

Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners the paradox of moral self-regulation. *Psychological science*, 20(4), 523-528.

Saenz-Arroyo, A., Roberts, C., Torre, J., Cariño-Olvera, M., & Enríquez-Andrade, R. (2005). Rapidly shifting environmental baselines among fishers of the Gulf of California. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 272(1575), 1957-1962.

Salvador, R., & Folger, R. G. (2009). Business ethics and the brain. *Business Ethics Quarterly*, 1-31.

Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Academic Press.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2008). Globalization and corporate social responsibility.

Schrand, C. M., & Zechman, S. L. (2012). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1), 311-329.

Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 27-44.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.

Schwartz, S. H. (1994). Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50 (4): 19-45.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural Psychology*, 32(3), 268-290.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.

Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.

Schwieren, C., & Weichselbaumer, D. (2010). Does competition enhance performance or cheating? A laboratory experiment. *Journal of Economic Psychology*, 31(3), 241-253.

Schwitzgebel, E. (2009). Do ethicists steal more books?. *Philosophical Psychology*, 22(6), 711-725.

Schwitzgebel, E., & Rust, J. (2009). The moral behaviour of ethicists: Peer opinion. *Mind*, fzp108.

Schwitzgebel, E., & Rust, J. (2010). Do ethicists and political philosophers vote more often than other professors?. *Review of Philosophy and Psychology*, 1(2), 189-199.

Schwitzgebel, E., & Rust, J. (2014a). The moral behavior of ethics professors: Relationships among self-reported behavior, expressed normative attitude, and directly observed behavior. *Philosophical Psychology*, 27(3), 293-327.

Schwitzgebel, E., & Rust, J. (2014b). *The Behavior of Ethicists*. Blackwell Companion to Experimental Philosophy.

Schwitzgebel, E., Rust, J., Huang, L. T. L., Moore, A. T., & Coates, J. (2012). Ethicists' courtesy at philosophy conferences. *Philosophical Psychology*, 25(3), 331-340.

Sedikides, C., Meek, R., Alicke, M. D., & Taylor, S. (2014). Behind bars but above the bar: Prisoners consider themselves more prosocial than non-prisoners. *British Journal of Social Psychology*, 53(2), 396-403.

Sedlmeier, P., Eberth, J., Schwarz, M., Zimmermann, D., Haerig, F., Jaeger, S., & Kunze, S. (2012). The psychological effects of meditation: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(6), 1139.

Semler, R. (1994). Why my former employees still work for me. *Harvard Business Review*, 72(1), 64.

Semler, R. (2001). *Maverick! the success story behind the world's most unusual workplace*. Random House.

Semler, R. (2004). *The seven-day weekend: Changing the way work works*. Penguin.

Semler, R. F. (1988). *Virando a própria mesa*. Ed. Rocco.

Sen, A. (1999). *On ethics and economics*. OUP Catalogue.

Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-Meyer, Y. (2012). Honesty requires time (and lack of justifications). *Psychological science*, 23(10), 1264-1270.

Shonin, E., Van Gordon, W., & Griffiths, M. D. (2013). Meditation as medication: are attitudes changing?. *Br J Gen Pract*, 63(617), 654-654.

Shu, L. L., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2011). Dishonest deed, clear conscience: When cheating leads to moral disengagement and motivated forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3), 330-349.

Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), 15197-15200.

Silveira, A. M., Donaggio, A. R., Sica, L. P., Ramos, L. (2014). Women's Participation in Senior Management Positions: Gender Social Relations, Law and Corporate Governance. Working Paper disponível em <https://ssrn.com/abstract=2508929>

Silveira, Alexandre Di Miceli da. (2015) Ten Adverse Outcomes When Managers Focus on Creating Shareholder Value: A Review (July 8, 2015). SSRN Working Paper. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2614752>

Silveira, Alexandre Di Miceli da. (2015). Corporate Scandals of the 21st Century: Limitations of Mainstream Corporate Governance Literature and the Need for a New Behavioral Approach. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=2181705>

Silveira, Alexandre Di Miceli da. (2015). Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier.

Silveira, Alexandre Di Miceli. (2014). Governança Corporativa: O Essencial para Líderes. Elsevier. 232 p.

Smith, P. B., & Schwartz, S. H. Values. In Poortinga, Y. H., & Pandey, J. (Eds.). (1997). Handbook of cross-cultural psychology: Social behavior and applications (Vol. 3).

Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of cross-cultural Psychology*, 33(2), 188-208.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.

Sommer, M., Meinhardt, J., Rothmayr, C. Dohnel, K., Hajak, G. Ruppercht, R., & Sodian, B. (2014) Me or You? Neural Correlates of Moral Reasoning in Everyday Conflict situations in Adolescents and Adults. *Social Neuroscience*, 9(5), 452-470.

Steffensmeier, D., Schwartz, J., & Roche, M. (2013). Gender and Twenty-First-Century Corporate Crime: Female Involvement and the Gender Gap in Enron-Era Corporate Frauds. *American Sociological Review*. 78(3): 448-476.

Stein, M. (2000). The risk taker as shadow: A psychoanalytic view of the collapse of Barings Bank. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1215-1230.

Stout, L. (2010). Cultivating conscience: How good laws make good people. Princeton University Press.

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Press.

Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*.

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological bulletin*, 103(2), 193.

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684-707.

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236.

Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: taboo trade-offs, forbidden base rates, and

heretical counterfactuals. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 853.

Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publishers.

Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2012). The end justifies the means, but only in the middle. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(3), 570.

Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. *Managing organizational deviance*, 69-87.

Treviño, Linda K., Gary R. Weaver, and Scott J. Reynolds. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management* 32.6: 951-990.

Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, 6(1), 25.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232.

Van Kleef, G. A., Oveis, C., Van Der Löwe, I., LuoKogan, A., Goetz, J., & Keltner, D. (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological science*, 19(12), 1315-1322.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.

Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). Conscience without cognition: The effects of subconscious priming on ethical behavior. *Academy of Management Journal*, 57(3), 723-742.

Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high-performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79-89.

Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2014). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114.

Westen, D., Blagov, P. S., Harenski, K., Kilts, C., & Hamann, S. (2006). Neural bases of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 US presidential election. *Journal of cognitive neuroscience*, 18(11), 1947-1958.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Res Organ Behav*, 20, 77-140.

Wilson, D. S. (1975). A theory of group selection. *Proceedings of the national academy of sciences*, 72(1), 143-146.

Wilson, D. S. (2010). *Darwin's cathedral: Evolution, religion, and the nature of society*. University of Chicago Press.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420-424.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.

Wynn, R., Høiseth, M., & Pettersen, G. (2012). Psychopathy in women: theoretical and clinical perspectives.

Zell, E., & Alicke, M. D. (2011). Age and the Better-Than-Average Effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1175-1188.

Zhong, C. B., & Liljenquist, K. (2006). Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing. *Science*, 313(5792), 1451-1452.

Zhong, C. B., Liljenquist, K. A., & Cain, D. M. (2009). Moral self-regulation. *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*, 75-89.

Zimbardo, P. G. (2007). *Lucifer Effect*. Blackwell Publishing Ltd.

Zobrist, J. F. (2014). *La belle histoire de Favi: l'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Humanisme & Organisations.