

O conformismo impaciente: uma interpretação do quadro de referência ética dos jovens executivos nas organizações brasileiras*

Hermano Roberto Thiry-Cherques**

1. Introdução

O executivo jovem é alguém que cumpre um rito de passagem. Já não é um empregado ou um funcionário iniciante, mas ainda não atingiu os níveis decisórios mais altos. Está a meio caminho do topo, onde as decisões estratégicas são tomadas. Na passagem para os postos mais altos das organizações, o jovem executivo internaliza os valores inerentes ao exercício do poder administrativo. Os modelos de conduta, os estereótipos que devem dar continuidade ao padrão moral estabelecido. No processo de ascensão funcional, a cultura da organização, os acontecimentos, as figuras, as palavras e os mitos vão adquirindo para ele um caráter significativo e normativo. A entrada no comando das organizações é marcada pelo distanciamento entre o passado, que já não se considera vigente, e o futuro, que ainda está por ser construído. Instaura uma crise que se resolve pela superação de uma situação e o ingresso em outra, nova, com condições, regras, problemas e soluções diferentes.

* A pesquisa "Ética na era digital" é conduzida pelo autor e pesquisador Roberto da Costa Pimenta e versa sobre a percepção dos valores éticos entre os executivos das organizações brasileiras. Considera 165 itens diferentes, distribuídos em 17 categorias. O sistema de levantamento já concluído foi o de autodeclaração (*self-report study*). A amostra foi de 15.217 executivos pós-graduados. Foram obtidas 2.123 respostas válidas (testes *interitem e interrater*), com representatividade variando entre 250 e 500 mil executivos. A pesquisa ainda se encontra em curso. A íntegra dos resultados vem sendo publicada gradualmente. Os dados referentes às faixas etárias, que constam do Documento nº 8, são transcritos no final deste artigo e indicados em notas no final do parágrafo em que são citados.

** Professor titular da Ebape/FGV. E-mail: hermano@fgv.br.

Na análise e interpretação apresentadas no texto que se segue nos fixamos nesse momento crítico. Procuramos decodificar a situação moral em que se encontram na atualidade os executivos do grupo etário menor de 30 anos. A base quantitativa utilizada foi o Documento nº 8 da pesquisa “Ética na era digital”, realizada pelo Núcleo de Ética nas Organizações da Ebape/FGV. A base qualitativa foi o conjunto de entrevistas anteriores à pesquisa, realizadas visando a preparação dos questionários de levantamento, e, principalmente, uma série de entrevistas posteriores de levantamento de dados, realizada com o propósito de compreender o significado das informações obtidas.

O que indicam esses dados e informações é que a situação ética nas relações intra e interorganizacionais se encontra desajustada. À medida que o processo de transformação econômica e social vem se acelerando, passamos a viver em um ambiente de conflitos morais, fruto de um vazio ético que conduziu a um dinamismo sem doutrina. Do estrito ponto de vista ético, o rito de passagem que marca a trajetória funcional da atual geração parece ter sido desvirtuado. Há uma perda de conteúdo e uma desorientação no processo. A absorção dos valores morais se transformou em mero ritual. Em um formalismo desfocado, no qual o padrão ético dos executivos mais jovens diverge do padrão médio vigente.

Não se trata do simples divórcio de pontos de vista entre gerações, mas de uma dispersão de interesses e referências. O distanciamento entre o padrão moral vigente e o manifesto pelos jovens executivos, ao contrário do que aconteceu em gerações precedentes, não é conflitante nem rebelde. É antitético. O sistema de referências e o direcionamento dos grupos que integram as diversas faixas etárias se mostram incompatíveis. As teses sobre o mundo social e sobre o destino da vida particular, expressas pelos jovens executivos, são de tal forma distantes das dos demais grupos etários que não há propriamente conflito entre elas, mas desinteresse e indiferença.

Os propósitos rituais de dar sustentação e renovar o vínculo comunitário (Dürkheim, 1974) e de reconstruir a integridade do grupo (Malinowski, 1954) parecem ter sido fraudados pelo efêmero das estruturas que se queria ver mantidas. Há uma cisão entre a atitude dos que detêm o poder e o padrão de conduta manifesto do grupo sobre o qual recaiu a nossa atenção. Com isso o rito iniciático deixou de corresponder à absorção dos valores e condutas. Tornou-se um rito propiciatório de um futuro incerto, fundado em uma moral que se encontra à deriva. Os componentes éticos perderam espaço para os componentes ritualísticos expiatórios. Os preceitos foram transformados em preconceitos, com ares de represália. Parecem ter sido destinados a punir o jovem executivo do pecado de ser o proprietário inalienável do futuro. Isto levou ao quadro de insulamento cujo perfil detalhamos a seguir.

2. O insulamento etário (não estou nem aí)

A expressão “não estou nem aí”, tão usual entre os jovens executivos, resume a perda do quadro de referência moral que caracteriza a sua situação nas organizações brasileiras. Não estar aí significa estar afastado não só física como mentalmente. Os executivos das faixas etárias até os 30 anos aparentam, de fato, estar em outro lugar, pertencer a uma esfera moral diferente, com outros valores, outras hierarquias, outros compromissos. Confrontados com uma série de barreiras à integração nas organizações, eles se afastam em vez de se contrapor à ordem vigente. Submetidos a cobranças de qualificação que se lhes afiguram, e, de fato, o são, irracionais e injustas, eles parecem se recolher a um mundo à parte, no qual a vida na organização e a vida pessoal se encontram inteiramente cindidas. Embora haja variações na recusa de integrar ou confrontar o ambiente ético instalado nas organizações, este é um fato generalizado, que chega ao paroxismo do descaso e do desprezo, no caso dos executivos do setor público.

A socialização dispensada

A socialização, isto é, a aquisição de formas específicas de comportamento social é indispensável à coesão e estabilidade na vida profissional. A integração societária depende da interiorização de regras e de papéis. É mediante essas aquisições, comparáveis às da socialização primária nas crianças, que o executivo constrói a sua individualidade profissional. Ante as barreiras à socialização, os jovens executivos estão optando, ou sendo forçados a optar, pelo caminho da indiferença e do desinteresse em relação aos valores culturais dominantes nas organizações brasileiras.

Essas barreiras são diversas. Derivam, em primeiro lugar, da restrição do profissional a funções de pouca relevância estratégica (anexo, seção A-1). Aliadas à não-transmissão ou à deturpação de modelos de conduta, das idéias e das concepções prevalecentes na organização, essas restrições levam a deficiências no ajuste entre a moral privada e a conduta esperada no âmbito organizacional.

As entrevistas que realizamos indicam que a tensão entre a convivência social e o individualismo parece estar se resolvendo mediante atos de inibição. A dicotomia, notada por Kant (1986:10) entre a inclinação para associarmos-nos uns com os outros de modo a melhor realizar nossas “disposições naturais” (auto-realizarmos) e a inclinação para dissociarmos-nos de modo a cuidar dos nossos próprios interesses, não está se determinando mediante compromisso, como seria conveniente. Também não está se resolvendo através da exacerbação e posterior superação dos

conflitos, como aconteceu entre outras gerações. O que pudemos identificar foi um movimento de recuo, que se dá mediante a perda da “socialidade”.

A socialidade (Mead, 1932:49), a capacidade de atuar em duas esferas culturais diferentes, especialmente na situação em que os fatos novos se dão dentro de uma ordem antiga, é essencial ao equilíbrio na superação dos conflitos geracionais. Os jovens executivos aparentemente preferem o caminho da não-integração nas culturas organizacionais em que ingressaram. Vítimas da opressão dos grupos e sistemas estabelecidos, sujeitos naturalmente a repressão, no sentido psicanalítico do termo, de contenção dos impulsos e desejos, tendem a se inibir, a se esquivar da opressão pedagógica e social mediante a indiferença ante os valores que encontraram estabelecidos nas organizações.

A qualificação inatingível

A par das barreiras à socialização, o jovem executivo vem sendo submetido a exigências incongruentes de qualificação. Isto acirra o sentimento de injustiça e de *non sense* e reforça o desinteresse pelo padrão moral em vigor, que, real ou aparentemente, dá sustentação à dinâmica opressiva das organizações contemporâneas.

O processo de cerimônias e exigências que conferem ao jovem executivo o direito de entrar e pertencer à organização é muito mais complexo do que a simples aprendizagem e inserção no ambiente administrativo. O ritual iniciático, que à semelhança de rituais religiosos das sociedades arcaicas e primitivas simula a “morte” de um estado anterior e a “ressurreição” em um novo *status*, transmite o modelo ético dos grupos estabelecidos na organização. O admitido nesse novo mundo passa a deter o conhecimento fundante da rede de relações informais. Passa a saber o que pode e o que não pode, o que deve e o que não deve ser feito. Torna-se perito no gerencialmente correto.

Esses ritos sempre contêm algum tipo de portagem a ser paga ou de sofrimento (correspondente às mutilações, como a circuncisão, nas sociedades arcaicas). Nas organizações, a portagem corresponde às exigências de qualificação, de predicados a serem alcançados pelos mais jovens. É neste ponto que ocorre uma segunda fonte de pressão moral sobre o jovem executivo: o descabido das qualificações que lhe são requeridas. O que está se verificando é um acúmulo de exigências atribuíveis: à gama de saberes e costumes caídos em desuso ou prestes a desaparecer que deve dominar; à diversidade de campos em que deve demonstrar capacidade; e ao subjetivismo da avaliação a que está submetido.

A anedota de que o mercado de trabalho só aceita pessoas de menos de 30 anos de idade que tenham mais de 25 de experiência profissional é indicativa dos co-

nhcimentos ultrapassados que o executivo deve dominar. Os rituais nas organizações são construídos sob a lógica de acontecimentos passados, sob preceitos que privilegiam a experiência em detrimento da competência e, em grande medida, sob orientações “técnicas”, como a dos modelos de gestão, cujo único fundamento operacional é o de terem sido “sempre assim” ou terem sido “implantados recentemente com muito esforço” (anexo, seção A-2). Ora, o primeiro grupo de qualificações se afigura ao jovem executivo e, de fato, é incompleto e inútil. A velocidade atual nas transformações da economia e dos modos de organizar e produzir são de tal ordem que os costumes e restrições estabelecidos caem quase imediatamente em obsolescência e se tornam irrelevantes para o desempenho funcional. Isto significa que o jovem executivo se vê compelido a uma dupla qualificação. A primeira, inútil e trabalhosa, referida ao passado técnico e axiológico da organização. A segunda, difícil e menosprezada pelos mais antigos, referida ao mundo econômico e social contemporâneo.

Idealmente a qualificação profissional não deveria ter outra medida do que a capacidade comprovada de realização, mas não é assim que as coisas se passam. Os tipos e a extensão das qualidades requeridas ao jovem executivo transcendem em muito essa medida. Examinando em detalhe as implicações dos requerimentos impostos aos mais moços, podemos entender como e por que eles se percebem como empurrados para fora dos quadros estabelecidos de referências sociais, psicológicas, políticas e, principalmente, morais. Desde Aristóteles (Cat. 8, 8b-10a), e com poucas modificações ao longo do tempo, a qualidade é entendida como a categoria que contém as determinações dos conceitos que respondem à pergunta: *qual?* A qualidade tem quatro acepções: a disposição, a capacidade, a sensibilidade e a forma. Nas organizações contemporâneas exige-se que o jovem executivo se encaixe em cada uma delas para que seja efetivamente aceito. No que se refere à disposição ou hábito (ciência, virtudes, saúde etc.), ele deve conhecer as técnicas administrativas em voga, sejam da sua especialidade ou não, ter determinadas virtudes menores, como a da presteza, por exemplo, e uma aparência de esportista, ainda que se veja obrigado a passar o dia em ambientes fechados e insalubres como o dos escritórios contemporâneos. Deve dominar conceitos macroeconômicos, financeiros e comerciais dos quais não fará uso. No que se refere às capacidades,¹ ele deve ser altamente especializado nos temas atualmente, mas não permanentemente, requeridos pelas organizações, pelos mercados e pelos públicos. No que se refere às qualidades sensíveis,² ele deve ser capaz de ter a aparência (cores, sons etc.) conveniente. Finalmente, no que se re-

¹ Ou “qualidades ativas”, segundo Santo Tomás de Aquino (1974, III, q. 49 a 2).

² “Passivas”, segundo Santo Tomás.

fere à forma, ele deve ser capaz de reconhecer os saberes, as atitudes e as aparências adequadas.

A exigência de determinadas qualidades nada tem em si que leve à transgressão ética. Mas expõe o agente passivo da exigência, o executivo jovem, a uma pressão moral continuada, derivada, em primeiro lugar, do despropósito do tipo de qualificação exigida, e, em segundo lugar, da impossibilidade prática de o executivo se ajustar ao grau de qualidade requerido. A qualidade tem uma intensidade, não propriamente uma medida (o que se mede é a quantidade).³ E é justamente na intensidade, no tipo de qualidades ocultas (energia) que se espera dos executivos que reside a fonte da pressão moral. Hoje, ao contrário do que acontecia entre os antigos e do que a economia tradicional requeria, é a potência, a energia, que prevalece⁴ em detrimento da capacidade demonstrada. Mas o que se espera dos executivos não é a força de espírito, franca e aberta, a mais relevante nas relações intra e interorganizacionais. O que se lhes cobra é algo próximo à força vital, à “virtude oculta” do pensamento mágico renascentista, da *vis activa* de Leibniz (1974). O que se requer do jovem executivo sob o trinômio motivação-agressividade-resultados, é uma vontade energética, uma vontade no sentido que Schopenhauer (1958) empresta ao termo *vontade*: o impulso que se dá por trás do mundo fenomênico.

Ora, como define o próprio Schopenhauer, a vontade é a única coisa que o ser humano percebe imediatamente por si mesmo. É a força que o ser humano conhece pela experiência.⁵ Mas que, pela mesma razão, não pode ser estimada com segurança por terceiros. Ao exigirem o cumprimento de preceitos de conduta, como os referentes à aparência e às atitudes, e de níveis de desempenho não objetivamente imputáveis aos executivos, como a resposta a esforços de venda, as organizações transpõem o compromisso profissional de realização de tarefas para a esfera do compromisso moral com o destino da organização e, portanto, do grupo onde o executivo está inserido. O que mais desorienta o jovem executivo é o subjetivismo e a falta de rigor com que este compromisso, aliás ilegítimo, é medido. Pois, é sobre as supostas manifestações dessa força interna, de algo que pode ser sentido, mas que nos é de todo incompreensível,⁶ que ele é avaliado (anexo, seção A-3).

³ Embora desde Kant, e graças a ele, se tenha matematizado a qualidade a partir do grau de intensidade, esta é uma quantificação meramente descritiva, uma linguagem. Locke (Essay, II, 8, 10) fala de determinações “disposicionais”, sensíveis e mensuráveis (número, figura, movimento). Na atualidade (Bergson, Husserl etc.) as qualidades são concebidas como entidades irreduzíveis à quantidade.

⁴ Curiosamente houve uma inversão na acepção dos conceitos. *Enérgeia* significa *ato* e *dynamis* *potência*.

⁵ Bergson, 1990 e 1993.

O deplorável público

O distanciamento pelos mais moços do padrão moral vigente é diferente de setor para setor. Em alguns segmentos da economia, notadamente no comércio varejista e na informática, o número de executivos jovens é ponderável, o que ajuda a superar as barreiras à socialidade e tende a anular a opressão moral das exigências de sobrequalificação e de qualificação sem sentido prático. Em outros setores e segmentos, ao contrário, a realidade vivida pelos jovens executivos beira o trágico. É este o caso das organizações do setor público, onde a caducidade institucional e o entreamento operacional agravam as barreiras e exigências interpostas ao acesso dos jovens executivos (anexo, seção A-4).

A administração pública se encontra envelhecida, em parte devido às características da própria função pública, que congrega atividades como as de ensino, que requerem maior experiência, em parte devido às dificuldades orçamentárias com que se defronta e em parte devido à desqualificação real e percebida do serviço público, que afasta os candidatos mais promissores aos cargos executivos. Além disso, a imensa carga da crise de legitimação da administração pública, inteiramente contaminada pelo descrédito da função de representação política, e pela promiscuidade entre interesses privados e públicos, gera uma desesperança coletiva, que incide negativamente sobre a percepção do futuro do serviço público.

De forma que o executivo recém-ingresso nas organizações do Estado se depara com uma estrutura administrativa arcaica, que teima em conservar modos de fazer e valores superados. Uma estrutura que, em vez de ser corrigida racionalmente, há décadas sofre um processo de amoldamento às técnicas gerenciais e aos interesses de mercado. O sistema de serviço público brasileiro é hoje um aparato ideológico do Estado (Althusser, 1987) com a função alternada de reproduzir ou de refrear as condições de produção capitalista. Isso leva ao paradoxo de qualificação no qual deve viver (sobreviver) o jovem executivo. Ele deve ser capaz de operar segundo os valores prevaletentes na economia de mercado e, simultaneamente, obedecer a regras e valores extremamente restritivos, que foram a característica da função pública do século XIX, ao qual ainda nos atemos estruturalmente.

Qualquer que seja o setor, o jovem executivo parece realmente “não estar nem aí” para os padrões de conduta vigentes nas organizações. Isso não quer dizer que esteja ocorrendo um surto de amoralidade. Ao contrário, os executivos das fai-

⁶ Neste particular, David Hume continua insuperável. Diz ele (1972:Inq. VII, C) que não é possível conhecer o que está por trás não da motivação, mas do que nos motiva. Afinal o que está por trás da vontade? A razão ou a não-razão? E o que está por detrás do desejo? Uma sem-razão?

xas etárias até os 30 anos apresentam padrões éticos bastante elevados. Mas, postos diante de uma série de impedimentos à integração nas organizações, sujeitos a cobranças de qualificação disparatadas, eles preferem ou se vêem compelidos a se refugiar em um quadro de referências éticas privado, discordante do vigente nas organizações. Como veremos a seguir, essa diferenciação é acompanhada por uma indiferença em relação aos padrões estabelecidos.

3. A indiferença moral (com certeza)

Em todos os setores da economia (o setor público sendo apenas um caso extremo) as correntes de pensamento que, na atualidade, dão sustentação técnica e operacional à economia e à gestão não contemplam nos seus fundamentos o reconhecimento das implicações morais das decisões. Relegam a responsabilidade ética à consciência individual ou ao Estado ou, enfim, ao direito. Nesse quadro, os jovens executivos buscam uma certeza, qualquer certeza, mesmo que seja a da concordância pura e simples do “com certeza”, que expressa a conformidade com os fatos. Não se podendo louvar em parâmetros regulatórios que lhe informem sobre o moralmente aceito no campo da economia e da administração, os executivos mais moços se voltam para a sua própria formação quando compelidos a tomar decisões de caráter ético. Verifica-se, dessa forma, uma ruptura entre as convicções e as responsabilidades, uma dicotomia, que se resolve, em última instância, pela recusa do confronto, por uma atitude ética conformista. Esse conformismo é marcado pelo ceticismo ante a possibilidade de universalizar uma postura eticamente reta no mundo econômico e organizacional contemporâneo.

O ceticismo conformista

Em linhas gerais, a finalidade moral do esforço econômico é a maximização da disponibilidade de recursos materiais de forma a otimizar a auto-evolução e a autonomia individual da população. A preferência pelos meios de alcançar tal maximização varia conforme as pessoas se coloquem em uma perspectiva capitalista, liberal ou socialista. Essas opções são indiferentes do ponto de vista ético. O que não é indiferente é a importância emprestada ao econômico como condicionante da conduta moral. Dela deriva o *ethos* da racionalidade finalística. Uma racionalidade que pode estar voltada para o interesse geral da humanidade, para o interesse de um grupo que detém, ou pensa deter, a responsabilidade sobre o bem-estar dos demais, ou para o interesse próprio de cada um e de todos (Kalberg, 1992).

As racionalidades que dão suporte às três mais influentes correntes de pensamento econômico da atualidade induzem a um desvirtuamento do propósito ético da ação econômica. Conservadores, liberais e progressistas, seja pelo não-reconhecimento das implicações das decisões econômicas ou da responsabilidade individual dos executivos, desconsideram a vertente moral das decisões. Deixam de considerar, inclusive, os riscos que esta atitude acarreta e põem de lado, também, o entendimento do trabalho, da vida profissional como meio e não como fim em si mesmo, como possibilidade de realização (anexo, seção A-5).

Os conservadores entendem que a responsabilidade da empresa se restringe à alocação eficiente de recursos escassos na produção e na distribuição de *outputs*. A responsabilização moral do executivo é uma linha de conduta antimaximização de lucros, um custo adicional, que beneficia outros que não os investidores, não cabendo, portanto, no contexto da economia de mercado a preocupação com a realização individual. Já os partidários da economia liberal sustentam que a economia de mercado precisa ser corrigida porque não tem como prover os bens públicos. No entanto, ainda que creiam que a responsabilidade social limitada das empresas seja do interesse da economia, afirmam que a responsabilidade moral dos executivos estaria limitada, não por ele, mas pela ação corretiva do Estado. Aproximadamente o mesmo pensam os progressistas. Embora sustentem que o mercado não é uma entidade sobrenatural auto-regulada e nem mesmo inteiramente regulável, que a cooperação, e não a competição, constitui o cerne das condições de sobrevivência da economia, eles entendem que a responsabilidade moral sobre a decisão econômica cabe à legislação e às autoridades, isentando o executivo da responsabilidade sobre decisões e ações coletivas.

São perspectivas nada animadoras. No entanto, o que podemos verificar foi que, em que pese à não-responsabilização inerente às ordenações econômicas vigentes, o executivo não abandona as convicções morais a que se prende pela educação e pelo costume. Talvez pela força dessas convicções ou porque a pouca idade ainda não tenha transformado o seu ceticismo em cinismo, ele resiste em abandonar suas responsabilidades. Vê os esquemas de regulação como substitutos externos da arbitragem do equilíbrio entre os desejos e conveniências individuais e as vontades e necessidades sociais, mas não se prende a elas para se eximir do dever para com a sociedade e do dever moral que devota aos demais (anexo, seção A-5).

A eleição entre diversas possibilidades de ação moral, inclusive a não-ação ou omissão, se prende à liberdade de escolha e à responsabilidade. Atraídos ou direcionados para as áreas mais “dinâmicas” das organizações (anexo, seção A-6), em que a remuneração tende a ser variável e o *turnover* mais alto, os executivos de até 30 anos não têm influência sobre a conduta das organizações. Por outro lado, o desconhecimento — natural e induzido — dos jovens executivos sobre os valores imperantes na organização leva a que o processo de formação das decisões se dê de modo inade-

quado. Eles se vêem constrangidos a decidir em ambiente de incerteza, uma vez que as informações cruciais lhes são negadas ou estão fora do seu alcance. Com isso se cria uma tensão entre a perspectiva econômica e as condições de decisão. Entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção, como queria Max Weber (Thiry-Cherques, 1997).

Se tomarmos o esquema aristotélico (Et. Nic. III; 1-7) de formação da decisão — reflexão acerca do fim (o propósito) da ação sobre a qual se decide, reflexão sobre os meios de alcançar esse fim, e reconhecimento consciente do fim e do meio como moralmente adequados —, podemos visualizar a dificuldade com que se deparam os jovens executivos. Desconhecendo os valores dominantes na organização, ao escolher os fins e os meios da ação gerencial eles têm, necessariamente, de se orientar sobre os valores próprios, trazidos da família, da sua própria microcultura, os valores “da casa” (DaMatta, 1991), em geral diversos, quando não divergentes, dos valores da organização. Tolhidos pela possibilidade da gafe, da inconveniência, da indiscrição, eles rejeitam a responsabilidade ou arriscam-se continuamente à transgressão (anexo, seção A-7).

Daí a tensão entre a moral tradicional, de origem familiar e religiosa (a ética da convicção), e a moral que governa as organizações, a ética da responsabilidade, influenciada pelas demandas das virtudes burguesas “modernizadas”, as virtudes da competência comunicativa, da flexibilidade, do bom humor. Nem as convicções, nem as ambições do executivo mais jovem parecem poder ser atendidas por um sistema produtivo que, estruturalmente, permanece inalterado desde meados do século passado. Bem informado, ele já não acredita, como acontecia há duas ou três décadas atrás, na possibilidade ingênua da perfeita moralidade espontânea, da *alma bella* (Schiller, 1993). Tampouco está disposto ao sacrifício “sublime” proposto por Kant (1992), de submeter as próprias tendências naturais às leis da moral e aos imperativos da razão. Preso entre dois mundos, um ainda em formação e o outro ainda não desaparecido, o jovem executivo parece tender a resolver a tensão entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção, aderindo à idéia-força de Montesquieu, à idéia de que as virtudes públicas da civilidade devem compensar os vícios privados do orgulho e do egoísmo individual. Ele adota a atitude da não-confrontação. Vive, simultaneamente, em duas esferas morais inconciliáveis. Conformar-se a uma moral da conveniência.

A ética da conveniência

A atitude ética da conformidade e da conveniência se dá em três planos distintos: o da falta de apreço pelas virtudes burguesas, o da adoção de um prudencialismo ade-

quado à integração nas organizações e o de um ceticismo indiferente, resignado ante a disparidade entre a consciência moral e a prática cotidiana do trabalho e da gestão. Os dados obtidos na pesquisa mostram que os executivos mais velhos dão mais valor às virtudes civis da probidade e da responsabilidade social. Os executivos das faixas etárias intermediárias se preocupam com a probidade, enquanto os mais jovens se preocupam com as virtudes particulares da privacidade e da transparência. O que há de notável nas atitudes morais demonstradas pelos executivos não é essa distribuição, mas uma perda da relevância da própria virtude, do ideal de auto-educação, da busca da excelência do ser humano (anexo, seção A-7).

Desde que estabelecida pelo pensamento grego, a noção de virtude não se alterou. O virtuoso é aquele que não se deixa levar pelas emoções, pelas necessidades, nem pelas expectativas externas a ele. É sobre este último requisito que difere a atitude moral dos executivos jovens. A busca de reconhecimento, seja mediante a remuneração, o poder, a segurança, a reverência demonstrada pelos demais, é o orientador das atitudes morais dos profissionais de todas as idades. Mas, entre os executivos mais jovens, mesmo a simples probidade parece se subordinar ao senso comum, ao bom senso, ao sentido ditado pela conveniência. Um bom senso que não é a virtude intelectual da prudência, a determinação do ser moral da *phronesis* de Aristóteles (Et. Nic. vi, 9, 1141 b 33),⁷ mas a virtude da sensatez, de Vico (1990), que não busca a autenticidade, mas a integração na comunidade, a adequação prudencial.

O condicionamento do ético pelo prudencial faz emergir o ceticismo ante as “virtudes” burguesas, que não são propriamente virtudes, mas sistemas de conduta periféricos, hipócritas e funcionais. Periféricos porque, como *o amor à ordem*, se fundam em valores externos à pessoa; hipócritas porque, como *a polidez* e *a pontualidade*, estão referidos ao que se faz, não ao que se deveria fazer; funcionais porque, como *a diligência* e *a obediência*, incorporam valores que não têm peso por eles mesmos, mas pelo efeito do reconhecimento ou da precaução ante o poder da autoridade. São condutas como essas, premiadas no mundo econômico da atualidade, que, não só para ascender como para sobreviver nas organizações, o jovem executivo se vê compelido a aparentar.

Por isso, os executivos mais moços tendem a ser obedientes às normas constitutivas,⁸ que disciplinam formas de conduta preexistentes, como as da polidez e da etiqueta, que são indispensáveis ao desempenho na vida comunitária, que

⁷ Para Santo Tomás o senso comum — como a *phronesis* de Aristóteles — é o que foi dado a todo ser humano. O que é comum a todos nós (1974, I, q., 1, 2 e 3 & q. 78, 4 ad. 1).

⁸ A diferença entre normas constitutivas e normas reguladoras foi estabelecida por John Searle para distinguir regras lingüísticas (Searle, 2002:33).

são essenciais à destreza social, mas que pouco têm a ver com as normas reguladoras, com as normas que disciplinam as atitudes independentes das circunstâncias, como as normas éticas. Daí a indiferença com que os jovens encaram os desafios morais interpostos aos padrões aceitos nas organizações.

A indiferença é atitude de neutralidade a respeito dos conteúdos morais das ações possíveis. Nem sempre a indiferença é negativa. Para Santo Tomás, por exemplo, a indiferença deve anteceder a decisão para que ela seja objetiva. Mas a decisão⁹ de um ser racional não pode ser indiferente, isto é, não pode ser desprovida de uma razão que a informe. A indiferença que documentamos na pesquisa é de outra ordem. É uma indiferença subjetiva, oriunda da resignação ante a ineficácia prática das ações morais. O conformismo derivado dessa indiferença incide sobre a normatividade ética, implica no não-desenvolvimento de regras individuais autóctones que permitam lidar com os desafios decorrentes das transformações econômicas e, principalmente, das mutações sociais.

Deserdados pelas correntes de pensamento que dão sustentação ao mundo das organizações, condenados a observar parâmetros amorais, os executivos jovens, quando compelidos a tomar decisões de caráter ético, se socorrem na sua própria formação moral. A ruptura entre as convicções e as responsabilidades termina por resvalar para uma atitude ética indiferente, conformista, cética em relação ao destino ético do mundo econômico e organizacional. Uma indiferença que faz com que os jovens executivos joguem o jogo, mas que não os anima nem a mudar esse jogo, nem a contestar as normas que o regulam.

4. A descrença consciente (fala sério)

O apelo à sinceridade expresso pelo enunciado “fala sério” é significativo da perplexidade manifesta pelo jovem executivo ante a incongruência entre a prédica moralista e as circunstâncias vivenciadas nas organizações. Asilando-se no tradicionalismo ético, ele busca a certeza e a objetividade que não encontra no mundo que o cerca. Credo, mesmo assim, no sentido da vida e do mundo, ele se ampara na solidariedade contra a hipocrisia e a impessoalidade do paradigma moral em vigor. Os executivos mais moços, não vendo como corrigir os descaminhos do mundo a que, para sobreviver materialmente, se vêem compelidos a integrar, empreendem uma fuga, não para um mundo idealizado, a acontecer no futuro, como se passou com as gera-

⁹ A decisão é o momento final da deliberação, no qual se determina o compromisso com relação a uma entre várias ações possíveis (Aristóteles, *Et. Nic.* III, 5, 1113a 10).

ções precedentes, mas para dentro de si mesmos. O jovem executivo se resigna ao mundo que encontra, mas não adere moralmente a ele. Refugia-se na tradição da solidariedade da personalidade coletiva, da comunidade dos seus.

A tradição atualizada

Contra a filiação majoritária ao utilitarismo e ao absolutismo ético dos maiores de 30 anos, os jovens executivos buscam se pautar pelo tradicionalismo. As razões que os levam a essa filiação parecem estar ligadas ao subjetivismo, à incerteza e ao condicionamento cultural que marcam a apreciação e o julgamento relativos aos valores na nossa época. O resultado observável, como vimos, é o de uma tendência à conformidade, que, no entanto, não se expressa pela adesão aos padrões vigentes.

Ao tomarmos como referência as faixas etárias da população de executivos nas organizações brasileiras verificamos uma distinção nítida na filiação às diversas correntes éticas. Como seria de esperar, a moral de caráter absolutista, principalmente a vinculada à ética do dever, é majoritária entre os executivos mais velhos. O utilitarismo ético, entre os de meia-idade. O que surpreende nos dados da pesquisa é a firme tendência dos mais jovens para abraçarem as correntes mais conservadoras do relativismo tradicionalista e da moral religiosa (anexo, seção A-8).

O absolutismo ético é a corrente de pensamento que afirma que determinadas classes de ação são objetivamente erradas ou certas, independentemente dos seus fins ou circunstâncias (por exemplo, mentir ou furtar são atos condenáveis, sem exceção). Tal como professado hoje em dia, o absolutismo tem suas raízes na filosofia do século XVIII, no pensamento de Emanuel Kant e de outros que, como ele, acreditavam que o que faz os seres humanos diferirem dos demais seres da natureza é o fato de que as pessoas têm uma dignidade especial, baseada na sua habilidade para escolher o que farão de suas vidas. As linhas mestras dessa idéia moral são: o ser humano é um “escolhedor de si”, é inteiramente responsável por suas escolhas; as pessoas têm o direito moral de verem tais escolhas respeitadas; devemos considerar cada ser humano como sendo um fim em si mesmo, não um objeto a ser manipulado, isto é, devemos ver cada ser humano como detentor de razão, e a razão sendo a origem do fundamento do seu dever e do seu direito moral. A lei emblemática da ética absoluta do dever é, então, de que devemos agir de tal forma que possamos querer que a máxima que orienta o nosso agir possa ser uma lei universal. Os atos morais são testados de acordo com esse princípio. Por exemplo, se nos perguntamos se pode ser correto mentir, aplicando a lei da universalidade, veremos logo que não, pois se a mentira se tornar universal não existiria mais a verdade e a dicotomia verdade/mentira deixaria de ter sentido. Deduz-se assim, logicamente, que a mentira, o roubo, o suicídio, o assassinato etc. são atos morais

condenáveis. Mais do que isso, deduz-se que são atos condenáveis em absoluto, sem exceção. Por consequência lógica, daí deriva uma série de direitos, também eles universais e definitivos. Todos temos o direito à verdade, à privacidade, a não sermos injuriados, à lealdade etc. O que, na média, caracteriza o moralmente correto para os executivos das faixas etárias mais altas é o respeito a esses direitos eternos e inalienáveis.

O utilitarismo ético é a forma de pensar que sustenta que determinadas ações particulares são objetivamente erradas ou certas, dependendo dos seus fins e circunstâncias. As normas referidas a classes de ação são provisórias (por exemplo, furtar é errado, mas não para um faminto). O utilitarismo foi concebido no princípio do século XIX por Jeremy Bentham e encontrou muitos seguidores. É especialmente relevante por sua relação com a economia: Adam Smith, Malthus, Ricardo enquadraram-se na ordem de pensamento utilitarista; e com a administração: Taylor, os fundadores da administração científica, da escola de relações humanas e do que se segue, defenderam suas opções éticas a partir de premissas utilitaristas. Os estrategistas empresariais contemporâneos ainda o fazem em grande medida. A dedução do utilitarismo é simples. Primeiro Bentham pergunta: o que pode ser o interesse máximo de cada um? — e responde que todos os seres humanos sofrem e têm prazer e preferem o prazer ao sofrimento. Segundo, a partir dessa primeira constatação, pergunta: o que pode determinar o comportamento moral da humanidade? — e responde que a chave do eticamente correto é o prazer, a satisfação dos desejos de todos. Como isso não é logicamente possível, ele converte a premissa egoísta em um postulado altruísta, passando a se referir ao maior bem para o maior número de pessoas. Já John Stuart Mill, o reformador do utilitarismo, seguindo o mesmo raciocínio, coloca a felicidade no lugar do prazer. Afirma que queremos todos e todos temos direito à felicidade. Qualquer que seja a sua vertente, o lema do utilitarismo é sempre o mesmo: o moralmente correto é o que proporciona o maior bem (a maior felicidade, o maior prazer) para o maior número possível de pessoas. O corolário é que uma ação será tanto mais eticamente incorreta se as suas consequências gerarem mais dor (infelicidade, sofrimento) do que o bem. Essa a opção ética da maior parte dos executivos das faixas etárias intermediárias (Thiry-Cherques, 2002).

Os executivos das faixas etárias inferiores a 30 anos filiam-se em grande medida ao relativismo tradicionalista (anexo, seção A-8). Pensam que as ações particulares são erradas ou certas unicamente em relação a um determinado código moral (por exemplo, o que eu considero furto, um africano pode considerar apropriação legítima: nós concordamos unicamente em discordar). É possível que os jovens executivos se filiem a esse tipo de pensamento por razões psicológicas ou culturais. O nosso tempo tem sido pródigo em demonstrar a subjetividade e incerteza de tudo que se acreditava objetivo e demonstrável. Dificilmente, hoje em dia, alguém pode ignorar a evidência das variações de julgamento inerentes às distinções entre as classes

sociais, mesmo que discorde da abordagem marxista, como é quase impossível, depois de Freud, negar o papel do inconsciente na formação de nossas crenças e convicções, ou deixar de considerar que os juízos que proferimos são condicionados pela estrutura da linguagem, ainda que desconheçamos os trabalhos de Wittgenstein.

Por estas ou por outras razões, a idéia de que seriam possíveis juízos morais “puros” ou absolutos na determinação de um curso de ação moral é difícil de ser sustentada na atualidade. São essas circunstâncias que parecem levar os jovens a se socorrerem na moral familiar da tradição e da religião para se orientar eticamente. Qualquer que seja a origem da tendência, a atitude observada é a de um conformismo moral, entenda-se pelo termo a tentativa de pensar e agir segundo as normas e valores da coletividade. O resultado evidente dessa posição é a perda da capacidade crítica e da identidade, é a resignação ante a moral repreensível do mundo real das organizações e a inalcançável e idílica moral perfeita da tradição e da religiosidade. Uma separação que conduz à indiferença ante a transgressão ética, vista como integrante “natural”, inerente ao funcionamento do sistema econômico.

A esperança resignada

O jovem executivo manifesta um tipo especial de otimismo fundado na convicção de que o mundo e a vida fazem sentido. Como o que observa e vivencia no trabalho não se coaduna com esta convicção, ele se ampara moralmente na solidariedade com grupos de referência, que não são, necessariamente, os grupos de colegas de trabalho. O que o leva a essa espécie de fuga é o descrédito decorrente da disparidade hipócrita entre o discurso e a prática no cotidiano das organizações e o paradigma moral nelas vigente, que lhe parece impessoal e frio. Embora não veja saída para este estado de coisas e com ele se resigne, o jovem executivo procura manter a coerência ética separando a sua vida pessoal da vida nas organizações.

É evidente que o otimismo verificado entre os jovens executivos está referido ao temperamento próprio da idade. Mas o baixo valor dado à perseverança denota que a situação é mais complexa do que aparenta. O que prevalece entre os mais moços não é nem o otimismo de caráter pragmático, que se funda no agir para assegurar um mundo melhor, nem o otimismo de caráter racional, deduzido da reflexão (anexo, seção A-9). É o otimismo ingênuo. Criticado por muitos, a começar por Voltaire (2003), o otimismo ingênuo, a idéia de que “vivemos no melhor dos mundos”, deriva das doutrinas de fundo espiritualista, como a professada por Leibniz (1974:§6), que pensava que o Criador não poderia ter escolhido senão o mundo mais perfeito para vivermos. Articula-se perfeitamente com a base religiosa e tradicionalista da moral declarada pelos jovens executivos. O oposto desse otimismo, às vezes exagerado, não é o pessimismo, a idéia de que “viver é sofrer”, mas a descrença do finalismo, do sentido do mundo (Schopenhauer, 1958:I,

§28), a idéia do caráter imperfeito e acidental do mundo e da vida. A noção que parece prevalecer entre os jovens executivos é a de que, uma vez que o mundo deve fazer algum sentido, as questões morais se resolverão mediante o simples cumprir das regras vigentes no meio organizacional.

Ora, essas regras não privilegiam os valores cobertos pelo termo *honestidade* — o respeito aos princípios morais socialmente válidos — mas têm em grande conta a solidariedade (anexo, seção A-9). A solidariedade, a assistência recíproca entre membros de um mesmo grupo, encerra a idéia da co-responsabilidade, a noção de que cada membro do grupo poderá ser responsabilizado pela ação de todo o grupo e, também, de que o grupo como um todo poderá ser responsabilizado pela ação de um dos seus membros. A solidariedade é considerada obrigação moral em relação aos outros, em relação à sociedade (Durkheim, 1999). É possível que o valor emprestado à solidariedade derive de que esta é a virtude que pode amparar os jovens executivos ante o *non-sense* e a falência moral dos sistemas estabelecidos.

Já o descaso com a virtude da perseverança parece decorrer da incompatibilidade entre a prática cotidiana e o discurso ético habitual nas organizações (anexo, seção A-9). A perseverança é um dos atributos da fortaleza, que, com a prudência, a justiça e a temperança, integra as quatro virtudes cardeais, as virtudes que, segundo Platão, são o fundamento da ação moral perfeita. A fortaleza (*fortitudo*) é a perseverança na busca de alcançar os fins e os meios justos. Consiste em desconsiderar os perigos e as ameaças aos “bens exteriores”, em desprezar o reconhecimento social, o poder, as posses, a integridade física. Ao que pudemos depreender das entrevistas e dos dados disponíveis, é a incongruência entre o discurso proferido nas organizações e o que realmente acontece em termos morais, onde os bens mais valorizados são justamente a antítese da fortaleza de caráter, que a perseverança termina por ser percebida como hipocrisia e recebe tão baixo apreço por parte do executivo mais jovem.

Por outro lado, há um componente na perseverança que não se ajusta no mundo em que vivemos. Para além da firmeza moral que permite insistir e superar os sentimentos de angústia, medo e dor, a perseverança é, também, a aceitação paciente do imodificável, do paradigma do mundo tal como ele é. Mas os paradigmas morais que aí estão, nas organizações e na economia, são, no mínimo, questionáveis. O paradigma deveria ser algo exemplar, que serve de modelo a ser copiado. Para os antigos (Platão; Rep. VI, 484, C 9), os que não têm um modelo paradigmático claro estão privados do conhecimento e das possibilidades de ver e alcançar a verdade ideal. Claro que esta é uma noção que corresponde ao mundo das idéias, à perfeição de referência, uma noção hoje inteiramente superada, no entanto, é provável que o desprezo pela perseverança derive justamente dessa superação, da inexistência de um ideal, evidenciada pela questionabilidade do paradigma moral em vigor.

Esta percepção de perda ou descaso pelo paradigma vigente é reforçada pelo sentimento expresso pelos jovens executivos do formalismo como uma transgressão (anexo, seção A-3). Mais do que a insensibilidade que encontram nas organizações, é a

impessoalidade própria da administração contemporânea que parece incomodar os executivos mais moços. O desconforto ante a impessoalidade pode ser remetido à reflexão de Santo Agostinho (Augustine, 1948), que distingue o indivíduo da *persona*, da unidade do ser, do saber e do querer (*esse, nosse, velle*). A pessoa é uma unidade que tem uma vida, uma história que se desenvolve em um sentido único e de uma só vez. Não retorna, e, portanto, deve ser vivida integralmente. A personalidade, que recebe esse nome da *persona*, da máscara do ator, da barreira que esconde o rosto e amplia a voz (*per sonare*), é um semblante fixo. Tem uma expressão única e imutável. Ao se perder do paradigma, a personalidade se encobre. Converte-se em personagem. Representa a farsa da conveniência, mas, intimamente, vive em tensão com os interesses cognitivos, afetivos, motivacionais e volitivos da coletividade organizacional. A personalidade se esconde sob a personagem.

A ausência de qualquer solidariedade que não seja puramente formal amplia o abismo entre o jovem que ascende aos postos executivos e a comunidade a qual integra e que dele se serve. O formalismo impessoal não é um problema novo na sociedade contemporânea, já tendo sido estudado desde o início do século passado, quando se firmou a reflexão personalista na Europa. O personalismo,¹⁰ uma forma de pensamento que pode ser considerada um catolicismo engajado, tem na recuperação da unidade ética, jurídica e econômica da coletividade o seu ponto focal. Entende a sociedade como uma “personalidade coletiva”, como uma comunidade em que a primazia é dada integralmente à pessoa. Apesar dos esforços continuados, a ação personalista, a tentativa de superar, a um tempo, o insulamento da pessoa na comunidade organizacional e o coletivismo redutor da personalidade à unidade numérica, tem tido pouco êxito no âmbito da gestão contemporânea. As formações organizacionais e modelos de geração de bens e serviços tendem a caminhar no sentido inverso. É justamente do embate entre essas estruturas e as personalidades que parece provir grande parte das dificuldades de ordem moral com que se defrontam os executivos mais moços. Não vendo saída para a amoralidade e a imoralidade com que se depara nas organizações, o jovem executivo se resigna, mas não aquiesce. Não podendo alcançar no âmbito organizacional a “personalidade coletiva” a que se perfilhe, ele se esforça por encontrá-la em outra parte. Procura manter a coerência ética separando a sua vida pessoal da vida nas organizações.

5. O respeito sem a autoridade (podes crer!)

¹⁰ O personalismo tem em Emmanuel Mounier (1973) e na revista *Esprit* os seus grandes divulgadores.

Outra das expressões em comum entre os executivos mais moços, “podes crer!”, não significa “creia se puderes”, mas sim que a verdade é ou deve ser a que foi relatada. É uma expressão de reforço. Tenta dar ênfase ao discurso e à realidade pouco crível com que eles se deparam. Uma realidade da qual não querem compartilhar. Ao contrário do que se diz ter acontecido com as gerações precedentes, a geração que hoje começa a galgar a escada do poder nas organizações busca na divergência e não no conflito os caminhos da afirmação moral. Contra o instituído, pauta as suas convicções pela religiosidade e pelas tradições mais profundas. Contra o estabelecido, despreza a autoridade e busca na reversão do político ao social e do econômico ao moral o modelo de um futuro em que poderemos, efetivamente, crer uns nos outros e, talvez, todos poderemos crer no sistema.

A religiosidade irreverente

As fontes dos valores morais dos jovens executivos são a religiosidade e a tradição. Mas isso não significa o que, à primeira vista, pode parecer. O que encontramos na pesquisa e nas entrevistas não foi um conformismo lasso ou descuidado (anexo, seção A-8). Foi antes uma percepção da moral utilitarista, da ética de caráter absolutista, e da religião institucionalizada como mantenedoras do *status quo* de um padrão moral que desconhece os mais jovens. O que pudemos distinguir como posição majoritária entre a geração menor de 30 anos foi uma religiosidade indiferente à religião institucionalizada, cujo caráter tutelar não tem propósito, vez ou serventia no universo extremamente complexo e conflituoso das organizações contemporâneas. Um apego à tradição que se explica pelo caráter de permanência e de transcendência oferecidos pelos valores últimos. Uma religiosidade que tem como origem a necessidade de eliminar a incerteza e como resultante a esperança de superação das mazes da eticidade que aí está, na economia e nas organizações.

Como mencionamos, entre os dados mais significativos revelados pela pesquisa a que vimos nos referindo consta o apego dos jovens executivos à moral religiosa e à moral fundada na tradição (anexo, seção A-8). Um quadro que se torna mais insólito na medida em que, declaradamente, o que menos preocupa o jovem executivo que atinge a maturidade (> de 25 anos) são as agressões aos valores religiosos (anexo, seção A-10). Uma análise apressada diria que tanto o apego às diretrizes morais religiosas quanto o pouco apreço aos símbolos e valores religiosos são contraditórios. No entanto, mediante as entrevistas pudemos esclarecer que o contra-senso é aparente. Que não é na religião e na tradição propriamente ditas que o jovem executivo busca o amparo ético negado pela lógica da vida social e organizacional, mas na religiosidade, na sacralização de determinados valores.

Não se trata, entre os mais jovens, de desrespeitar a religião institucionalizada, mas de não reconhecer nela uma dignidade especial. Para as pessoas com idade inferior a 30 anos, não é crível que a religião institucionalizada, o monopólio das crenças e dos atos culturais que regem as relações com o sagrado e com a divindade possam oferecer o que buscam e necessitam. O desapego à religião institucionalizada parece derivar da sua incapacidade de cumprir a função de corrigir a irracionalidade do egoísmo social dos seres humanos (Kant, 1992), e da percepção de que cumpre apenas o encargo de manter o sistema de valores consagrados pela sociedade (Rousseau, 1974).

A desconsideração da religião institucionalizada não é rendida pelo desrespeito, longe disso, mas pela indiferença, pelo descaso com o que a religião tem a oferecer. Ensinava Platão (Protágoras, 322a), que o respeito recíproco e a justiça são os ingredientes fundamentais da “arte política”, isto é, da técnica da convivência. O encargo da religião seria o de dar garantia dos valores morais para a vida social (Leis, 715e; 716a). O respeito à religião corresponderia ao reconhecimento da dignidade e da conduta moralmente fundada.¹¹ Na medida em que a religião institucionalizada não oferece mais essa garantia, o respeito perde a sua razão de ser. O que verificamos foi que a religião controladora da sociedade,¹² que busca, mediante sanções, tutelar a personalidade humana, ordenando-a e integrando-a à estrutura da sociedade e ao seu ambiente vital, é incompatível com o ideal dos jovens executivos. O que temos é uma recusa da função ideológica da religião, que é percebida como “parte interessada” (Bourdieu, 1992:45), contraposta à aceitação do sistema de símbolos que instaura motivações duráveis da religiosidade (Geertz, 1989).

Nisso não há nada de revolucionário. A bem da verdade, não há, nem nunca pode ter havido, fundamento que garanta logicamente a moralidade na religião. Por isso a teologia quando trata da ética a faz depender da prudência. Não é a aversão ou a repulsa que anima o espírito dos executivos mais moços. O que parece estar ocorrendo é que a atual geração tende a desobrigar-se da fé simplória, da religião como sistema de enunciados sobre a divindade e sobre sua relação com o mundo, da religiosidade como culto destinado a influenciar os poderes sobre-humanos. Em contrapartida, manifesta um sentimento de dependência do mundo supramaterial, uma fé nos valores humanitários que, mais do que uma experiência do emocional, é uma atitude ética, uma escolha da razão.

¹¹ Aristóteles via no respeito não uma virtude, mas uma emoção (Et. Nic.; II, 7, 1108a, 32) que não se opunha ao desrespeito, mas ao temor (Et. Nic. X, 9, 1179b, 110).

¹² Essa a perspectiva do funcionalismo pragmático. Malinowski (1954), por exemplo, separa a religião, que tem como função o controle social, da magia, que tem como função o controle da natureza.

A religiosidade que identificamos entre os mais moços não se vincula à crença em uma garantia sobrenatural da moralidade e nada tem a ver com o sentimento de infinito da revelação. É uma atitude religiosa não ligada à mística integradora com o divino. Uma religiosidade que se esforça por encontrar no sagrado os valores imutáveis que lhe são negados na vida social. O que distinguimos entre os executivos mais jovens foi um juízo informado, uma convicção que superou o conflito iluminista do ateísmo como imoralidade e da lei moral como preceito divino (Deus como “bem supremo”). Pudemos entrever no grupo uma irreligiosidade similar à do epicurismo, que afirma tanto a existência de Deus como a Sua indiferença em relação ao destino dos seres humanos. Como no epicurismo, parece ter origem na necessidade de explicar o mundo, de tornar inteligível a conduta humana, de eliminar o medo e a incerteza.¹³

O que o jovem executivo manifesta é uma crença supramaterial distante da revelação judaico-cristã. Uma convicção que dispensa a fé comezinha e que pensa a religião institucionalizada como algo embolorado e ordinário, como um reflexo de uma espiritualidade ultrapassada, como um “mito que a sociedade faz de si mesma” (Durkheim, 1999). Aparentemente esta é mais do que uma reação defensiva contra a incerteza da condição humana no mundo (Bergson, 1993, cap. II). O que encontramos não foi uma moral sacrificada à fé, como no luteranismo, muito menos uma subordinação do religioso ao ético, mas uma âncora fincada na permanência e na tradição idealizada. Uma religiosidade muito próxima do budismo “ateu”, que não pretende oferecer o remédio para os males do mundo, mas a salvação do mundo em sua totalidade. O que entrevimos nos resultados da pesquisa e das entrevistas foi uma esperança otimista de superação em um mundo que, social e eticamente, se esfacela, que não pode ser mais consertado, remendado ou restaurado. Em um mundo moral que deve ser substituído.

A autoridade inquietante

Entre os executivos com menos de 30 anos, ao par do afastamento da religião institucionalizada está a preocupação com todo tido tipo de autoridade, governamental e não-governamental. Um cuidado que não é temor, mas inquietude ante uma força cujos propósitos o jovem não compreende e ante uma forma de controle social que não legitima. No quadro de ausência de fundamento moral inteligível que norteie a ação daqueles que detêm o poder, os mais moços percebem o exercício da autoridade, qualquer que ela seja, inclusive a autoridade interna às organizações, como um

¹³ Epicuro (1994): Epístola a Meneceo, 123, Epístola a Heródoto, 77, Mass. cap. 1.

autoritarismo. No que tange ao quadro de referência moral, o grupo se encontra em uma situação desviante. Não conflita com o que aí está, não trilha uma linha paralela que, “com a maturidade”, viria a convergir para o campo do estabelecido. Ao contrário, o ponto de fuga que se apresenta no seu horizonte leva-o a divergir, lenta, mas inexoravelmente, da projeção linear instituída. A direção que toma, por mais confusa ou mal demarcada que possa parecer, tem um mérito inquestionável: a recusa de um mundo moralmente rendido ao econômico e ao político.

O poder da autoridade inquieta o jovem executivo de duas maneiras. Uma, é o receio, fundado, de que a autoridade legítima descambe para o autoritarismo. A outra, a de que os mecanismos de controle social sirvam apenas para nutrir o ambiente autoritário que aí está (anexo, seção A-11). A autoridade tradicional, o conjunto de prerrogativas sociais e jurídicas que permitem o exercício do poder,¹⁴ sempre foi justificada pela “necessidade de regulamentar” (Durkheim, 1999) as relações sociais e de dotá-las de alguma racionalidade (Thiry-Cherques, 1997). À medida que o tecido moral do segmento que detém o poder nas organizações se esgarça, há o risco da degeneração da autoridade legitimamente aceita no autoritarismo. O autoritarismo é o exercício da autoridade via força ou capricho. Aos olhos do jovem executivo, como, de resto, para muitos autores, como Adorno (1969), o autoritarismo é a marca do capitalismo tardio, que estamos vivenciando.

É uma situação desviante. O caminho trilhado pelas gerações que detêm o poder não é o preferido pela geração mais moça. Há um desvio na ramificação sobre o entendimento do que deve ser a sociedade e quais devem ser as normas sociais. É como se o grupo mais jovem dos executivos trilhasse um caminho não-conflitante, senão que divergente do estabelecido. Tecnicamente, o desvio é a conduta que contrasta com as normas dominantes. Quando Merton (1964) analisou a dissociação entre as metas culturais propostas pelo sistema e as formas institucionalmente previstas para alcançá-las, demonstrou que o desvio surge quando, em lugar de aceitar as metas e os meios institucionalizados (conformismo), um grupo busca outras modalidades de adaptação, como a inovação, a rebelião, a renúncia, ou, como parece ser o caso que configuramos entre os jovens executivos, o ritualismo resignado.

As regras sociais são prescrições gerais (não-particulares). Não são enunciados, já que não podem ser consideradas verdadeiras ou falsas (Searle, 2002), mas simplesmente preferíveis umas às outras. Escolhemos socialmente uma regra em função daquilo que pretendemos ver realizado. E o futuro desejado pela geração que detém o poder nas organizações é diferente daquele desejado pelos mais jovens. São sonhos e ambições distintos. Mas, mesmo que os sonhos fossem os mesmos, à con-

¹⁴ Como definida por Maquiavel (*O príncipe*, 1531) e, depois, por Hobbes (*Leviatã*, 1651).

formidade a respeito dos fins não se segue, necessariamente, a conformidade a respeito dos meios e vice-versa. Evidentemente em períodos do passado houve discordância entre as gerações sobre as regras empregadas para que se pudesse viver um clima moral saudável nas organizações. Em outros, a discordância recaiu principalmente nos fins colimados. Hoje, entre os jovens executivos e as pessoas das demais faixas etárias, o desvio parece derivar da discordância a respeito tanto dos fins quanto dos meios a serem alcançados. O que assistimos é um desajuste entre a experiência, algo que vem da “memória de vida” dos mais velhos,¹⁵ e o modelo de vida pretendido pelos mais jovens.

No final do século XX, o centro do controle social foi deslocado. Os processos culturais, fundados em idéias, ideais, valores, símbolos (Gurvitch, 1941), já não eram adequados à superação e regulação dos conflitos e contradições societários. O que a posição manifesta pelos jovens executivos revela é a passagem de uma lógica interna de integração do sistema, característica das sociedades pós-industriais, para uma lógica de superação das crises que desestabilizam o modelo fundante da sociedade tecnológica (Habermas, 1980). O que foi uma projeção teórica é hoje uma vivência. Tanto as transgressões quanto as sanções são diferentes do que eram há apenas alguns anos. Hoje o âmago dos limites da ética converge para o consenso político (“democrático”) e para o processo de acumulação econômica (“liberal”). As fontes de sanção são tanto as autoridades constituídas como os agentes micro, como os colegas de trabalho (Foucault, 1979). E é essa redução do ético ao político, da moralidade à economicidade, que começa a ser rechaçada, que parece inaceitável aos executivos mais jovens.

6. O futuro imediato

O quadro de referência moral que está sendo construído pela nova geração de executivos é fruto tanto das barreiras à socialização interpostas aos novatos quanto da percepção dos executivos mais jovens da precariedade e incoerência do mundo moral que aí está, na economia e nas organizações. Circunscrito à interação com os da sua idade, pouco interessado em entender as razões que resultaram nas mazelas morais com que se vê obrigado a conviver, o executivo que dentro em pouco vai assumir os postos de controle da economia e da gestão se conforma à convivência sem integração. Os da nova geração, ancorados eticamente na religiosidade e nas tradições mais profundas, originárias da vida familiar e do companheirismo que marcaram a sua for-

¹⁵ *A vita memoriae*, de Cícero (1851) *De oratore II*, 9, 36.

mação, se resignam a esperar que o mundo que deixa de existir seja substituído por outro, eticamente melhor. Impacientemente eles aguardam que o arquétipo vencido abandone a praça e lhes ceda a vez.

Referências bibliográficas

ADORNO, Theodor W. *The authoritarian personality*. New York: W.W. Norton, 1969.

ALTHUSSER, Louis. *Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1987.

AQUINO, Tomás de. *Sto. Tomás de Aquino*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicodemos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1971.

———. *Obras*. Madrid: Aguilar, 1977.

AUGUSTINE, Saint. *Basic writings of Saint Augustine (De Trinitate)*. New York: Random House, 1948.

BERGSON, Henri. *Les deux sources de la morale et de la religion*. Paris: Presses Universitaires de France, 1990.

———. *L'énergie spirituelle*. Paris: Quadrige, 1993.

BOURDIEU, Pierre. Gênese e estrutura do campo religioso. In: *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1992.

CICERO, Marcus Tullius. *Orationes*. In: *M. Tullii Ciceronis orationes, with a commentary by George Long*. London: Whittaker, 1851-1858.

DAMATTA, Roberto. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

DURKHEIM, Émile. As formas elementares da vida religiosa. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural e Industrial, 1974.

———. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ÉPICURE. *Lettres, maximes, sentences*. Paris: Librairie Générale Française, 1994.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GEERTZ, Clifford. A religião como sistema cultural. In: *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC — Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GURVITCH, Georges. *Las formas de la sociabilidad: ensayos de sociología*. Buenos Aires: Losada, 1941.

HABERMAS, Jürgen. *A crise de legitimação do capitalismo tardio*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1980.

HUME, David. *Investigação acerca do entendimento humano*. São Paulo: Comp. Ed. Nacional/USP, 1972.

KALBERG, Stephen. Culture and the locus of work in contemporary Western Germany. In: MÜNCH, Richard; SMELSER, N. J. (Eds.). *Theory of culture*. Berkeley: University of California Press, 1992.

KANT, Immanuel. *Idéia de uma história universal de um ponto de vista cosmopolita*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

———. *A religião dentro dos limites da mera razão — 1793*. Lisboa: Ed. 70, 1992.

LEIBNIZ, Gottfried Wilhelm. *Discurso de metafísica e outras obras*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

LOCKE, J. *An essay concerning the human understanding*. London: Encyclopaedia Britannica, 1968.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Magic, science and religion*. New York: Doubleday, 1954.

MEAD, George Herbert. *The philosophy of the present*. Chicago: Open Court Publishing Co., 1932.

MERTON, Robert King. *Teoría y estructuras sociales*. Mexico, D. F.: Fondo de Cultura Económica, 1964.

MOUNIER, Emmanuel. *O personalismo*. Santos: Martins Fontes, 1973.

PLATÓN. *Obras*. Madrid: Aguilar, 1973.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

SCHILLER, Friedrich. *Essays*. New York: Continuum, 1993.

SCHOPENHAUER, Arthur. *O mundo como vontade e representação*. São Paulo: Edições e Publicações Brasil Editora, 1958.

SEARLE, John R. *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. In: *Consciousness and language*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Cinco hipóteses weberianas sobre a ética nas organizações. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, mar./abr. 1997.

———. A economia moral da utilidade. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, p. 293, mar./abr. 2002.

VICO, Giambattista. *On the study methods of our time*. Ithaca: Cornell University Press, 1990.

VOLTAIRE, François Marie Arouet. *Candido ou do otimismo*. São Paulo: Martin Claret, 2003.

Anexo

Extrato do Documento nº 8 “Distribuição por faixa etária” — pesquisa “Ética na era digital”

A-1 — Faixa etária por função

O percentual da faixa etária dos /40-49 anos/ cresce progressivamente nas funções de /assessoria/, /gerência/ e /direção/, enquanto o percentual da faixa de /25-29 anos/ decresce nas mesmas funções, respectivamente. Na faixa dos /25-29 anos/ prevalece a função /operacional/, com um percentual 15% acima da média percentual da faixa [25%]. Paralelamente, o percentual da função /direção/ é bem reduzido, cerca de 10% abaixo da média percentual.

A-2 — Barreiras ao avanço da economia

Entre os que ocupam a faixa dos /<25 anos/ a maior preocupação é com a /sobrequificação/. Na faixa /25-29 anos/ os ocupantes estão preocupados com a /rapidez excessiva dos processos/ e demonstram pouca inquietação com: /complexidade/ e o /excesso de agressividade/.

A-3 — Transgressões por faixa etária

Na faixa dos /<25 anos/ há uma maior preocupação com o /formalismo [impessoalidade]/. Entre os que ocupam a faixa dos /25-29 anos/, o que mais preocupa é o /descompromisso [indiferença]/.

A-4 — Setor econômico por faixa etária

Os setores de /informática/ e /comércio varejista/ concentram os maiores percentuais de jovens executivos, respectivamente 46% e 44%. O menor percentual de jovens fica com a /administração pública/, com 15%. Dos executivos que atuam no setor da /administração pública/, 79% pertencem às faixas etárias intermediárias, isto é, têm idade entre 30 e 49 anos. Este setor também concentra o maior percentual de ocupantes na faixa dos /40-49 anos/ entre todos os setores e o menor percentual de ocupantes na faixa dos /25-29 anos/.

A-5 — Condicionantes incidentes sobre a percepção dos valores morais por faixa etária

A /economia/ é a maior preocupação entre os que ocupam a faixa de /< 25 anos/, embora apresente um percentual pouco significativo se comparado aos outros condicionantes. Os jovens na faixa dos /25-29 anos/ indicam desinteresse pela /regulação/, se comparados com os resultados referentes aos demais condicionantes.

A-6 — Área de atuação por faixa etária

Na área de /marketing/, o percentual de jovens é bastante elevado. Do total, 43% concentram-se abaixo dos 30 anos e, 90% estão abaixo dos 40 anos. Também é esta a única área de atuação em que o percentual de jovens com idade menor do de 25 anos supera o percentual de ocupantes da faixa dos /40-49 anos/. Nas áreas de: /vendas/, /informática/ e /finanças/, o percentual de jovens também é significativo. Em contrapartida, é bem reduzido na tradicional área de /produção/, somente 22%. O setor da /indústria da transformação/ concentra o menor percentual de jovens na faixa dos /< 25 anos/ entre todos os setores. O setor econômico da /informática/ é o único em que o percentual dos ocupantes da faixa de /< 25 anos/ supera o percentual dos que estão na faixa dos /40-49 anos/.

A-7 — Atitudes morais por faixa etária

Há uma maior preocupação com a /probidade/ e com a /responsabilidade social/ [virtudes civis] à medida que aumenta a faixa etária. Os mais jovens estão mais preocupados com a /privacidade/ e com a /transparência/, isto é, com as atitudes de caráter mais particular. A /transparência/ aparece como a maior inquietação dos que ocupam a faixa dos /25-29 anos/, com valores percentuais de 31%. De se notar ainda que preocupação com a /probidade/ é a única atitude moral em que o percentual da faixa dos /40-49 anos/ supera o dos /25-29 anos/.

A-8 — Correntes éticas por faixa etária

Na faixa dos /<25 anos/ há uma concentração maior na /religião/ e no /relativismo/, um percentual bem acima do percentual da faixa [7%], isto é, de 27% e 20%, respectivamente. Entre os que se filiam à /religião/, 63% estão abaixo dos 30 anos, esse interesse diminui à medida que aumenta a faixa etária. Os ocupantes da faixa dos /25-29 anos/ estão centrados nas seguintes correntes éticas: /tradição/, /relativismo/, /religião/ e /prudencialismo/. Todos com um percentual maior do que 10% acima do percentual médio da faixa [25%]. Dos que se declaram filiados ao /relativismo/, 57% estão abaixo dos 30 anos e, com um decréscimo acentuado na faixa dos /30-39 anos/. Somente 20% estão acima de 40 anos.

A-9 — Fatores estratégicos para as empresas por faixa etária

Na faixa dos /<25 anos/ o /otimismo [fé, esperança]/ aparece como o item de maior interesse. Para os ocupantes da faixa dos /25-29 anos/ há três interesses significativos: /organização da produção/, /solidariedade/ e /equilíbrio nas decisões/. E três itens pouco relevantes: /poder/, /honestidade/ e /perseverança/. Este último com um percentual 12% abaixo da média de ocupantes da faixa.

A-10 — Responsabilidade — valores humanitários por faixa etária

Na faixa etária dos /<25 anos/ a maior preocupação é com a /agressão a valores religiosos/. Já no caso dos ocupantes da faixa dos /25-29 anos/, a /agressão a valores religiosos/ também merece destaque. É o item que menos preocupa.

A-11 — Terceiros relevantes por faixa etária

Os ocupantes da faixa dos /25-29 anos/ estão mais preocupados, respectivamente, com: /reguladores não-governamentais/, /autoridades/, e /concorrentes/. Por outro lado, não se mostram interessados nas /futuras gerações/ e nos /terceirizados/.