Notas sobre barreiras à argumentação moral: ética nas organizações*

HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES**

"Vita brevis, ars longa, occasio proceps, experientia fallax, judicium dificile."
(Primeiro aforismo de Hipócrates: "A vida é curta, a arte é longa, a ocasião fugidia, a experiência perigosa, o raciocínio difícil".)

PALAVRAS-CHAVE: ética; moral; organizações; argumentação.

Este artigo resume algumas das barreiras à argumentação ética válida: a falta de identificação dos fatos, o viés da emocionalidade, a recorrência das convicções arraigadas, as falsas certezas, as normas cujos fundamentos são outros que não os éticos. Essas dificuldades na argumentação sobre a moral são multiplicadas pela abundância de regras e preceitos que pesam não só sobre o mundo comunitário, mas sobre o mundo privado. O artigo questiona se a atual retomada da discussão ética em bases filosóficas não decorreria da constatação da inviabilidade de qualquer outro tipo de argumentação.

Notes on barriers against moral reasoning: ethics in organizations
This paper summarizes some of the barriers against valid ethical reasoning: the non-identification of the facts; the emotional bias; the recurrence of deeply rooted convictions; the false assurances; the norms based on other than ethical principles. These difficulties in moral reasoning are multiplied by the profusion of rules and guidelines that burden both the communal and the private world. The paper questions if the current return of the ethical discussion on philosophical basis wouldn't arise from finding unfeasible any other kind of reasoning.

---

* Este artigo, recebido em nov. 1998 e aceito em fev. 1999, foi originariamente apresentado no Colóquio sobre Ética nas Organizações, realizado na FGV em 1998. O autor é grato aos professores Enrique Saravia, Frederico Lustosa e Susana Feichas, da EBAP/FGV, pelos comentários à primeira versão.
** Professor da EBAP/FGV.

Para que as discussões sobre a ética na economia e nas organizações sejam proveitosas, devemos superar duas barreiras. Preliminarmente, convém distinguir juízos sobre fatos e juízos sobre valores. Em seguida, devemos verificar os argumentos que dão sustentação às posições em conflito. A primeira tarefa é fácil, mas aborrecida, de forma que poucos a praticam. A segunda é difícil, porque a argumentação sobre valores éticos sofre toda ordem de interferências. Gostaria de apontar algumas dessas interferências. Estou ciente de que compreender as barreiras que se interpõem ao entendimento sobre as questões morais não as anula. A minha esperança é que essa compreensão abrevie as discussões.

Começo com a identificação dos fatos, que é uma operação que antecede a argumentação ética. Os fatos informam sobre o que está em julgamento. Os fatos não informam sobre como devo julgar, mas sobre que coisa está sendo examinada. Muitas das dúvidas e questionamentos sobre problemas morais referem-se a fatos mal conhecidos, mal definidos ou inexistentes. Tomemos o termo *globalização*. Se queremos decidir se a globalização é boa ou ruim devemos, primeiro, entender o que o termo significa. O problema prévio a uma contenda pró ou contra a globalização é que, hoje, essa palavra adquiriu múltiplos significados. Dou alguns deles, com os lugares em que as acepções são majoritárias:

- internacionalização da economia (Europa Central, América Latina);
- universalização do modo de vida ocidental ou americano (Ásia);
- integração global da mídia e dos fluxos de informação (EUA);
- consolidação de instâncias econômicas e comerciais supranacionais (América Latina);
- homogeneização cultural, mediante a imposição dos valores norte-americanos (França, Itália, Grã-Bretanha);
- universalização da forma econômica do liberalismo (Ásia, EUA);
- cristalização do capitalismo global (EUA).

Essas acepções podem ser arranjadas entre si de várias formas, o que multiplica os entendimentos. Claro que podemos tomar um dos significados e tentar avaliá-lo eticamente. No entanto, como não se julgam significados mas eventos reais ou presumíveis, teremos de examinar os efeitos possíveis da globalização em cada sentido que tomamos para o termo. Eis alguns deles:

- redução da autonomia dos Estados nacionais;
- libertação do arcaísmo nacionalista;
- triunfo das multinacionais/transnacionais;
- domínio centralizado de instâncias apátridas;
- anulação dos movimentos emancipatórios locais;

- prólogo para um novo socialismo internacionalizado;
- realização plena do capitalismo;
- expansão das conquistas emancipatórias, como as do feminismo.

Não é meu propósito discutir a globalização e suas acepções. Quem estiver interessado, recomendo o trabalho dos professores Robertson e Khondker (1998), de onde retirei algumas dessas idéias. O que quero demonstrar é que, quando proferimos um julgamento de valor sobre noções como a da globalização, devemos, para que a argumentação tenha alguma validade, esclarecer exatamente do que estamos tratando. Ora, sabemos todos que isso dificilmente ocorre na vida prática. De forma que, como tantos outros, o conteúdo *globalização*, o que quer que signifique — e significa coisas diferentes para pessoas diferentes —, costuma ser avaliado de maneira pouco racional. Pessoalmente, estou convencido de que, como é empregado de forma abusiva, logo sairá de moda. Irá fazer companhia às palavras que, ultrajadas pelo uso excessivo, perderam o significado. Também, não creio que valha a pena entrarmos a discutir a moralidade de um fato que ninguém sabe ao certo qual possa ser, um fato que, além disso, encerra um vírus emocional de amplo espectro.

Outro exemplo, dessa vez interno às organizações, é o julgamento moral de ocorrências imaginárias. O boato é o grande alimentador dessas discussões. Os mais freqüentes na atualidade são os que se referem aos privilégios e às perdas decorrentes de demissões improváveis, da contratação imaginária de substitutos, de fusões sem sentido e extinções para as quais ninguém encontra justificativa. É evidente que, em muitas circunstâncias, esses são acontecimentos possíveis. Mas estou me referindo aos boatos, isto é, a notícias anônimas, sem qualquer fundo de verdade. A origem da maioria dessas notícias é, geralmente, a necessidade que alguém na organização sente de compartilhar os seus terrores. É o que os romanos chamavam de *consolatio*: a sensação que temos todos nós de que sofrer junto é sofrer menos. O aterrorizado tenta espalhar o pânico na esperança de que seu sofrimento diminua. Sentimento perfeitamente compreensível, mas que alimenta discussões inócuas e desgastantes.

Mas há fatos bem identificados, que valem a pena serem discutidos. Quando isso ocorre, as dificuldades passam a outro nível: passam para a forma como percebemos os fatos. *Grosso modo*, temos três estratos de percepção sobre a moralidade. Primeiro, temos a ética, o conjunto de saberes que lida com as idéias morais filosoficamente justificadas. A ética constitui o estrato lógico da apreensão do fenômeno moral. Como parte da filosofia, procura dar a "razão de", isto é, procura, metodicamente, evidenciar o fundamento da diferenciação entre a conduta certa e a conduta errada. Um segundo estrato, que para muitos ainda se coloca acima do estrato lógico, compreende os juízos derivados de uma percepção transcendente. Juízos que provêm do eterno e do divino, juízos cujo fundamento está além do discurso da razão. É uma

instância que compreende argumentos que se socorrem da verdade revelada para distinguir o comportamento aceitável do inaceitável. Finalmente, temos o estrato mais imediato dos sentimentos morais. É um estrato infralógico, povoado pelo conjunto de opiniões, de crenças, de ideologias que dispõem sobre a conduta preferível e a conduta detestável.

No plano da ética, da lógica moral, a discussão basilar é a mesma há 25 séculos. Gira em torno das condições de possibilidade de que um princípio teórico ou de que um processo lógico resolva o dilema entre o que é certo e o que é errado. No percurso das tentativas de encontrar-se uma base irrefutável para o comportamento correto é que foram erigidos os edifícios conceituais que, com fortuna e inteligibilidade variável, conformam a disciplina filosófica que denominamos genericamente "ética". A discussão ética, embora complexa, nada tem de difícil. Aceitas as premissas dessa ou daquela linha de pensamento, um exercício da razão nos leva a concluir sobre a legitimidade ou não das condutas.

É, pois, no plano dos julgamentos de valor fundados em princípios transcendentes e nos sentimentos morais que residem os maiores embaraços a uma argumentação válida. Conciliar entendimentos e propósitos a partir de convicções é uma tarefa ingrata. De um lado, porque a argumentação, para ser lícita, deve abster-se dos livros sagrados e da longevidade das alegações: o meu Deus pode ter dito o inverso do seu e a minha cultura pode ter uma tradição diferente da sua. De outro, porque a argumentação moral, como toda argumentação, aliás, rejeita o uso da violência física, da violência das palavras e da violência contra a lógica, incluindo-se aí o costumeiro "é evidente" e o infantil "porque sim". O que sobra, o mais das vezes, são certezas bastardas. Trazidas à luz das discussões francas, consomem-se nas hesitações da paternidade malsabida ou da maternidade inconfessável.

Um competente retrato dessas "certezas" é dado pelas investigações sobre a legitimidade dos julgamentos e sobre as formas de equacionamento das diferenças entre fatos, valores e de valores entre si. Por exemplo, partindo da constatação de que as alegações modernas, pelo menos no Ocidente, repousam sobre o princípio da dignidade igual dos seres humanos, Laurent Thévénot (1997) e seus colaboradores conseguiram mapear alguns princípios de argumentação recorrentes. Demonstram como, no momento dos desacordos, os indivíduos apelam para princípios supostamente inquestionáveis. Por exemplo, quando estão em jogo as relações pessoais, a linha de argumentação inclina-se para fatores como a reputação, o exemplo, a confiança, a autoridade. Quando estão em jogo os significados de uma ação, como a ação do mártir político, os argumentos que vêm à tona são os da ordem da inspiração, da criatividade, da paixão do ato ou do gesto. E assim por diante.

A pouca solidez desse tipo de fundamento para dirimir dúvidas e conflitos morais é evidente. Diga-se, aliás, que o objetivo dos pesquisadores nesse campo tem sido outro: tem sido o de procurar, no real e cotidiano, a raiz das justificativas, das "certezas". Os resultados que vêm obtendo são muito interessantes. Por exemplo a "certeza ambiental", que, aparentemente deve-

ria ser hoje consenso na Europa, só aparece residualmente nas pesquisas. São resultados interessantes, que nos instigam a discussões. Não resisto à tentação de conjecturar que, hoje, no Brasil, a confrontação mais importante se dá entre os adeptos da ordem *mercado* (poder de compra) e os da ordem *cívica* (representatividade). Creio que até há algum tempo, o conflito mais importante era entre a ordem *industrial*, centrada na competência e a ordem *doméstica*, centrada na autoridade. Isso tudo é, ou pode ser, relevante e nada tem de errado. O meu argumento, insisto, é que nem as necessidade do mercado nem a cidadania, nem a eficiência nem a reputação são fundamentos éticos válidos. Não são valores. Os valores estão na maravilhosa liberdade e na cruel insensibilidade para com os excluídos que freqüentam a economia de mercado. Os valores estão na eqüidade pretendida pelos adeptos dos controles na economia e na hipocrisia, quando essas mesmas pessoas fingem não ver que a balança dos benefícios costuma sempre pender a favor daquele que dispõe sobre a sua distribuição.

No dia-a-dia das organizações tudo isso se encontra entrelaçado. Minhas próprias pesquisas têm registrado uma interpenetração entre os argumentos de diversas ordens. Além da coação, apontada por Habermas (1987), das ordens referentes ao "mundo do sistema" sobre o "mundo da vida" (colonização), tenho verificado uma ocorrência inversa: a determinação das ações no campo do mercado e da indústria segundo valores típicos da vida doméstica e da cidadania.

Outro dado curioso é que várias dessas investigações comprovaram empiricamente que a maioria das pessoas adere a uma ordem de justificação e dela não sai. Todos nós conhecemos gente para quem tudo se resume a uma questão de dinheiro, ou de eficácia ou de aparência. Isso pode ser engraçado quando alguém discute o desenvolvimento dos motores de combustão interna a partir de uma perspectiva moral. Mas é preocupante quando os que aderem à ordem cívica ou à ordem de mercado discordam sobre a taxa de juros. Não porque discordem, mas porque estão convencidos de que a conduta dos adversários é "pouco ética". Não percebem que os próprios fundamentos ou os dos adversários nada têm a ver com a ética.

Gostaria de assinalar, por último, que essas dificuldades na argumentação sobre a moral são multiplicadas pela abundância de regras e preceitos que pesam não só sobre o nosso mundo comunitário, como sobre o nosso mundo privado. O fato é que a grande maioria das normas sociais, inclusive as jurídicas, não está fundada na ética, mas na conveniência. É um equívoco denominar as prolíficas deontologias profissionais de "éticas", como a "ética" médica, a da propaganda etc., assim como é equivocado designar de "códigos de ética" simples procedimentos de decoro. Essas normas poucas vezes têm a ver com a ética. Mesmo quando são coerentes, o que é raro, tanto as deontologias como os códigos das organizações limitam-se a estabelecer o permitido e o proibido. Dizem o que pode e o que não pode ser feito. A ética lida com a escolha, com a liberdade de escolher. Dessa liberdade é que deriva a responsabilidade. Impor um julgamento prévio aos atos morais anula a ética em seu

fundamento principal. Além disso, essas regras nunca informam por que isso ou aquilo é facultado ou vedado. Não são éticas, são normas de conduta. Discutíveis, como sempre.

* * *

Os ingleses dizem que um conservador é um sujeito sábio demais para lutar e velho demais para correr. Mesmo assim, gostaria de encerrar este artigo com uma especulação conservadora. Procurei aqui resumir algumas das barreiras à argumentação ética válida. Examinei muito rapidamente a pouco praticada identificação dos fatos, o viés da emocionalidade, a recorrência das convicções arraigadas, as falsas certezas, as normas cujos fundamentos são outros que não os éticos.

Agora deixo aqui a pergunta que eu mesmo me faço quando penso na melhor maneira de superar essas barreiras. Será que as contendas morais da atualidade e os esforços para o encaminhamento de sua solução, que ocorrem fora da conjectura ética de estrita observância teórica, não estariam condenados a uma conversa de surdos? Dito de outra maneira: será que a atual retomada da discussão ética em bases filosóficas não decorreria da constatação da inviabilidade de qualquer outro tipo de argumentação?

Referências bibliográficas

Boltanski, L. & Thévénot, L. *De la justitication: les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard, 1991.

Habermas, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus, 1987.

Robertson, Roland & Khondker, Habib-Haque. Discourses of globalization. *International Sociology*, *3*(1):25-40, Mar. 1998.

Thévénot, Laurent. Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun; l'approche des organizations par la théorie de la justification. In: Affichard, J. *Descentralisation des organisations et problèmes de coordination: les principaux cadres d'analyse*. Paris, L'Harmattan, 1997.

Thiry-Cherques, Hermano Roberto. Sondagem sobre valores éticos nas organizações brasileiras. Rio de Janeiro, FGV, 1991-97.