



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA E DE COMPUTAÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA ELÉTRICA COM ÊNFASE EM ELETRÔNICA

**ERIC ALCALAI FRANÇA**

**A Ética e Cultura Organizacionais Aplicadas à  
Capilaridade da Responsabilidade Ética nas Usinas  
Hidrelétricas Brasileiras**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**São Carlos**

**2018**



**ERIC ALCALAI FRANÇA**

**A Ética e Cultura Organizacionais Aplicadas à  
Capilaridade da Responsabilidade Ética nas Usinas  
Hidrelétricas Brasileiras**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Engenharia Elétrica com Ênfase em Eletrônica.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos  
2018

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

Alcalai França, Eric  
AF814a A Ética e Cultura Organizacionais Aplicadas à  
Capilaridade da Responsabilidade Ética nas Usinas  
Hidrelétricas Brasileiras / Eric Alcalai França;  
orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos,  
2018.

Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica com  
ênfase em Eletrônica) -- Escola de Engenharia de São  
Carlos da Universidade de São Paulo, 2018.

1. Hidrelétricas. 2. Ética. 3. Ética  
Organizacional. 4. Cultura Organizacional. 5.  
Stakeholders. 6. Hofstede. 7. Enginethics. I. Título.

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Eric Alcalai França

Título: “A Ética e Cultura Organizacionais Aplicadas à Capilaridade da Responsabilidade Ética nas Usinas Hidrelétricas Brasileiras”

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado

em 29 / 06 / 2018,

com NOTA 10,0 ( dez, zero ), pela Comissão Julgadora:

*Prof. Associado Fernando César Almada Santos - Orientador - SEP/EESC/USP*

*Prof. Assistente Carlos Goldenberg - SEL/EESC/USP*

*Mestre Caio Marcelo Lourenço - Doutorando - SEP/EESC/USP*

Coordenador da CoC-Engenharia Elétrica - EESC/USP:  
Prof. Associado Rogério Andrade Flauzino



*Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Cecilia Alcalai e Edmir Roque França, presenças ubíquas na minha vida.*



## Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais Ana Cecília e Edmir pelo sempiterno amor que dedicam a mim e pela paciência.

Agradeço principalmente a Bianca Carolina Marucci, pelo apoio, pela dedicação altruísta e amorosa e pelas virtudes excelsas cujos frutos sempre compartilha comigo: amor fino, fibra moral e inteligência indômita. Há coisas na vida que não se pode explicar com palavras. Amo você, minha querida.

Agradeço também ao professor Fernando César Almada Santos, pela atenção, apoio e solicitude com que me orientou, pelo que sou literal e eternamente grato.

Agradeço ao professor Carlos Goldenberg, cujas aulas me serviram de inspiração para tratar da Ética e da necessidade real de agentes eticistas em todos os meios, incluindo a Engenharia. A ele sou grato pelas conversas e por ter me apoiado com este tema de TCC. Não só isso, sua conversa serviu para mim como um alívio, e embora talvez o professor mesmo não esteja a par, foi um pináculo em um momento decisivo da minha vida. Respeito-o como professor e lhe dedico afeto como a um amigo e, em verdade, o professor tem muito do amigo e o amigo tem muito do professor.

Agradeço, por fim, à memória do grande escritor e engenheiro Gustavo Corção (1896 - 1978), cristão de mente notável e inteligência aquilina que trouxe, com seus ensaios e escrita sincera, os melhores compêndios filosóficos do Brasil, ombreando-se com os grandes escritores do século passado. Na vida profissional, também foi responsável por introduzir o estudo da eletrônica aplicada às telecomunicações, e foi respeitado como professor na área de Eletrônica; conta-se que era um apaixonado pela área e que seu interesse o levou a inventar e aprimorar aparatos como toca-discos de alta-fidelidade e órgãos eletrônicos, em honra à sua predileção pela música sacra. Seus textos há muito são inspirações para mim, e o amor que nutro por seus escritos e por sua personalidade tornam-me uma pessoa melhor e um entusiasta daquilo que de melhor se fez e se faz neste país. Gustavo Corção é meu exemplo mais profícuo de engenheiro, escritor, filósofo e católico brasileiro. Subscrevo o que Nelson Rodrigues um dia escreveu sobre o amigo: é uma das inteligências mais sérias do Brasil.



*“Infalível Criador,  
que, dos tesouros da Vossa sabedoria,  
tirastes as hierarquias dos anjos,  
colocando-as com ordem admirável no céu;  
Vós, que distribuístes o universo com encan-  
tadora harmonia;  
Vós, que sois a verdadeira fonte da luz  
e o princípio supremo da sabedoria,  
difundi sobre as trevas da minha mente o raio  
do esplendor,  
removendo as duplas trevas nas quais nasci:  
o pecado e a ignorância.  
Vós, que tornastes fecunda a língua das crian-  
ças,  
tornai erudita a minha língua  
e espalhai sobre os meus lábios a vossa bên-  
ção.  
Concedei-me a agudeza de entender,  
a capacidade de reter,  
a sutileza de relevar,  
a facilidade de aprender,  
a graça abundante de falar e de escrever.  
Ensinai-me a começar,  
regei-me no continuar e no perseverar até o  
término.  
Vós, que sois verdadeiro Deus e verdadeiro  
homem,  
que viveis e reinais pelos séculos dos séculos.  
Amém.”  
(Oração de Santo Tomás de Aquino)*



## Resumo

Esta monografia tem como objetivo principal compreender a responsabilidade ética relacionada aos agentes e atos ligados às hidrelétricas brasileiras, em especial nos casos de corrupção, de impactos sócio-ambientais e da convergência entre as grandes empresas que as financiaram, implantaram e construíram e o Estado. Focou-se especialmente nas usinas Santo Antônio, Jirau, Belo Monte e Itaipu, nos casos de corrupção envolvendo empreiteiras como a Odebrecht e também estudou-se os problemas ligados ao setor hidrelétrico desde 1995 até os dias de hoje no Brasil, iniciados com as reformas e privatizações nesse setor, como por exemplo o apagão e o racionamento. Para tanto, utilizou-se como ferramenta de estudo as teorias de Ética Organizacional (em especial, a Teoria de *Stakeholders*) e Cultura Organizacional (segundo a teoria das dimensões culturais de Hofstede), e montou-se uma coletânea de dados retirados de livros sobre a situação política brasileira, de livros sobre Ética e Filosofia Moral, de teses e de artigos acadêmicos e de notícias e artigos divulgados pela imprensa nacional. Os objetivos específicos da monografia foram desenvolver a teoria de Ética, Ética Organizacional e Cultura Organizacional, formar uma coletânea de dados indicando os problemas das grandes hidrelétricas e analisá-los segundo a teoria estudada.

Palavras-chave: Hidrelétricas; Ética; Ética Organizacional; Cultura Organizacional; Stakeholders; Hofstede.



## **Abstract**

The present work aims to understand the main features of ethical responsibility in Brazilian hydroelectric plants related to its agents and actions, specially in circumstances of corruption, social and environmental impacts, and business transactions between the Brazilian State and building contractors. The main research focus was to analyze the corruption cases involving contractors, such as Odebrecht, in three power plants - Santo Antônio, Jirau, Belo Monte and Itaipu. The study also analyzes complications in the Brazilian hydroelectric segment since 1995 to contemporary days, mainly after privatizations and power rationing. Thus, theoretical tools on Organizational Ethics (mainly stakeholders theory), as well as on Organizational Culture (according to Hofstede's cultural dimensions theory) were used to provide a bibliographic data compilation – books about the current situation in Brazilian politics, books about general Moral Philosophy and Ethics, theses, articles, papers and news released by the Brazilian National Press. The specific aims of the current work were to develop and organize aspects from the fields of Ethics, Organizational Ethics and Organizational Culture, as well as to comply further data about problems in hydroelectric power plants related to the aspects of the aforementioned theories.

**Keywords:** Hydroelectric power plants; Ethics, Organizational Ethics; Organizational Culture; Stakeholders; Hofstede.



## Lista de ilustrações

Figura 1 – Figura 1 - Os seis índices correspondentes às dimensões de Hofstede para o Brasil (azul), Alemanha (roxo), Japão (verde) e Estados Unidos (laranja) (2018) . . . . .	92
Figura 2 – Figura 2 - Os seis índices correspondentes às dimensões de Hofstede para o Argentina (azul), Brasil (roxo), Colômbia (verde) e Peru (laranja) (2018) . . . . .	92
Figura 3 – Figura 3 - Índice de Percepção de Corrupção em 2017, divulgado pela ONG Transparência Internacional . . . . .	94



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
<b>1.1</b>	<b>PRELIMINARES</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.3</b>	<b>ÉTICA, ÉTICA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>24</b>
<b>1.4</b>	<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>27</b>
<b>1.5</b>	<b>PREPARAÇÃO PARA O TEMA EM DISCIPLINAS DE ÉTICA NA UNIVERSIDADE</b>	<b>30</b>
<b>1.6</b>	<b>CAPÍTULOS</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>TEORIA E METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
<b>2.1</b>	<b>OBJETIVO E ESTRUTURA DESTE CAPÍTULO</b>	<b>35</b>
<b>2.2</b>	<b>MÉTODOS DE PESQUISA</b>	<b>36</b>
<b>2.3</b>	<b>ÉTICA</b>	<b>39</b>
2.3.1	CONTRADIÇÕES NA DEFINIÇÃO DA ÉTICA E NA SUA DISTINÇÃO COM O CONCEITO DE MORAL	39
2.3.2	ÉTICA, RELIGIÃO E POLÍTICA	42
2.3.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO FILOSÓFICO DA ÉTICA	48
<b>2.4</b>	<b>ÉTICA ORGANIZACIONAL</b>	<b>50</b>
2.4.1	DEFINIÇÃO, ORGANIZAÇÃO, <i>STAKEHOLDERS</i> E OS SISTEMAS SOCIAIS DE LUHMANN	50
2.4.2	COMO A ÉTICA ORGANIZACIONAL RECORTA A FILOSOFIA E A POLÍTICA	54
2.4.3	A TEORIA DE <i>STAKEHOLDERS</i>	56
<b>2.5</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>58</b>
2.5.1	A TEORIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	58
2.5.2	DISTÂNCIA DO PODER (PDI)	61
2.5.3	INDIVIDUALISMO (IDV)	63
2.5.4	AVERSÃO À INCERTEZA (UAI)	64
2.5.5	MASCULINIDADE (MAS)	65
2.5.6	ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO (LTO)	66
2.5.7	INDULGÊNCIA (IND)	67
<b>3</b>	<b>DADOS E COLETÂNEA</b>	<b>69</b>
<b>3.1</b>	<b>UTILIDADE DA COLETÂNEA, SEU FOCO E SEUS PONTOS RELEVANTES</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>ODEBRECHT E AS USINAS SANTO ANTÔNIO E DE JIRAU</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>A USINA DE BELO MONTE</b>	<b>74</b>

3.4	TENTATIVAS DE PRIVATIZAÇÃO E FALHAS ADMINISTRATIVAS A PARTIR DO GOVERNO FHC . . . . .	77
3.5	A USINA DE ITAIPU . . . . .	80
4	A RESPONSABILIDADE ÉTICA E SUA CAPILARIDADE: RESULTADOS . . . . .	85
4.1	INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO CAPÍTULO . . . . .	85
4.2	CORRUPÇÃO . . . . .	86
4.3	EMPRESAS E PODER PÚBLICO . . . . .	89
4.4	IMPACTOS SÓCIO-AMBIENTAIS E CÓDIGOS DE ÉTICA . . . . .	95
4.5	A RESPONSABILIDADE ÉTICA E SUA CAPILARIDADE . . . . .	98
4.5.1	SHAREHOLDERS OU ACIONISTAS . . . . .	100
4.5.2	ADMINISTRADORES OU GESTORES . . . . .	101
4.5.3	EMPREGADOS, CLIENTES E AS PESSOAS A QUEM PRESTAR CONTAS . . . . .	101
4.5.4	OS INTERESSES INDIVIDUAIS . . . . .	102
5	CONCLUSÃO . . . . .	105
	Referências . . . . .	111

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PRELIMINARES

Este capítulo pretende tratar de modo sintético sobre as motivações, argumentos, idéias oportunas e panoramas que contribuíram para a escolha do tema do trabalho proposto e para seu subsequente recorte. O assunto principal que norteia este capítulo é um meio esclarecedor que exponha o processo criativo e tópicos de interesse que culminaram na escolha e na busca de adequação do tema (bem como seu recorte) para a confecção de uma monografia. Uma consideração a se fazer desde já é que o detalhamento desta introdução é útil na medida em que faz uma ponte entre as idéias de estudo do autor e a exposição organizada e formal típica de trabalhos acadêmicos que, neste caso, tem o objetivo precípua de permitir o planejamento claro e objetivo das idéias - ainda que a profusão de materiais que contribuíram para o estudo deste tema não seja tão conexa e coerente no início do trabalho de construir a monografia, ainda mais ao se levar em conta que o tema está intimamente relacionado à Ética, que pode ser abordada tanto por um contexto científico quanto por um contexto filosófico, o que sugere o emprego de uma linguagem que penda ora para o formalismo técnico, ora para uma apresentação de idéias, perspectivas e exemplos que ilustrem um tópico abstrato até que um elemento reconhecível e familiar ao autor (e, se possível, aos leitores) venha a lume.

Portanto, embora a linguagem aqui seja de tom acadêmico, formal e impessoal, é preciso que haja aqui um sutil acréscimo de colocações mais ou menos exatas, nem todas por enquanto guarnecidas de fontes bibliográficas ou fundamentadas com os argumentos que lhes são solidários ou das citações do material de pesquisa atinentes às diretrizes de uma monografia; isso será devidamente trabalhado nos demais capítulos. Neste momento, o objetivo deste capítulo é prefigurar como o tema do trabalho foi pensado e examinado na concepção do autor, para que depois se possa entender como o tema então foi apropriadamente recortado. Para tanto, mais do que uma observância meticulosa da literatura correspondente, soma-se a motivação, e por serem essas as duas chaves de ignição do processo criativo que guia este estudo, elas devem ser postas em evidência para criar um panorama que seja claro e bem descritivo, ainda que, neste estágio, pareça mais um conjunto de idéias soltas do que um compêndio muito coeso e coerente. Em verdade, esse processo criativo, ainda que pareça e seja subjetivo *a priori*, dará subsídios para estruturar a metodologia que será

adotada na escrita do trabalho final. Outro ponto que mostra o trajeto dos aspectos subjetivos do TCC em direção aos aspectos objetivos, e que será explicado nestas próximas seções é quanto a se o recorte ao tema é adequado nos seguintes quatro termos (aqui formulados como perguntas), que aqui são tomados como os filtros que permitem julgar se este estudo é mesmo exeqüível:

- 1) O tema é relevante?
- 2) Há referências bibliográficas suficientes para promover o estudo correto de cada ponto tocado por este trabalho?
- 3) O recorte do tema realmente contempla as características de uma monografia, isto é, ele permite focar o estudo em apenas um único objetivo principal a partir do desenvolvimento de estágios anteriores que cobrem todos os pontos destacados na pesquisa, no desenvolvimento, na análise de resultados e na conclusão do trabalho?
- 4) E por fim, o recorte ao tema satisfaz um estudo que faz a intersecção entre os ramos de interesse das engenharias Elétrica e de Produção?

Sobre o teor dessas dúvidas, depreende-se que este capítulo é o espaço adequado para apontar os aspectos que fazem este trabalho todo se encaixar numa monografia, explicando, para tanto, o que é que deve compor uma monografia ideal. Ganha-se, portanto, ao unir as idéias soltas com essa análise metódica (ainda que preliminar), algo como uma radiografia do recorte do tema do trabalho, o que é muito útil para tornar evidentes tópicos que eventualmente foram alterados, acrescentados ou mesmo desconsiderados em virtude da concisão desta monografia; ganha-se também em previsibilidade acerca dos diferentes predicados de cada tópico, e com isso é possível até estimar, mesmo nesta porção introdutória da monografia, se eles poderão ser desenvolvidos nos capítulos que seguem até a Conclusão, e se eles contemplam os requisitos de uma monografia de TCC em engenharia.

Em resumo, o escopo deste capítulo em si mesmo já é benéfico para expor o recorte ao tema, tudo o que deu ensejo a sua origem e, por fim se os tópicos destacados nesse recorte obedecem aos quatro filtros mencionados e se são exeqüíveis, ou seja, passíveis de serem contemplados e desenvolvidos no estudo. Para enfatizar a importância da previsibilidade acerca desses tópicos abordados, será feita aqui também uma breve exposição do teor dos demais capítulos da monografia. Com isso, ter-se-á diagramado tudo o que é de interesse para dar início à leitura deste trabalho, será possível, então, concentrar o foco da escrita completamente no trabalho de pesquisa, uma vez traçado este que será o roteiro que orientará todo o estudo.

## 1.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

A seção anterior versa apenas sobre, por assim dizer, as regras adotadas para se construir a estrutura do trabalho final - note-se que este capítulo pode ser entendido simplesmente como uma modelagem da estrutura do texto de toda a monografia. Agora será proveitoso introduzir o tema, e mais importante, fazer uma discussão resumida de todo o conjunto de informações, idéias e seleção de fragmentos de interesse que deu origem ao tema e seu recorte. Fica subentendido, então, que a *origem* das idéias, para os fins aqui pretendidos, tem tanta importância quanto o desenvolvimento delas: é a partir dessas origens, formada tanto pelos muitos pontos subjetivos e ligados ao interesse pessoal e de natureza criativa do estudo, quanto pelos fatos e matérias teóricas que explicam o tema que é possível determinar a relevância do estudo para o meio acadêmico e o seu interesse para qualquer público que queira estudá-lo. Desenvolver o estudo pode parecer suficiente para se encaminhar uma boa pesquisa, mas esta seção defende que é apenas quando o autor dessa pesquisa pronuncia seu interesse legítimo na matéria e nas suas divagações pessoais a respeito dela que é possível fazer um estudo eficaz e que tenha a mais alta consideração pelo entendimento, como o entendimento de uma realidade que foi ampliado pelo estudo.

*Grosso modo*, o filósofo italiano Benedetto Croce (2003, p.33) defendia que tudo o que está registrado na linguagem genérica da filosofia corresponde, na verdade, a experiências intelectuais e existenciais concretas, e se o estudante de filosofia não for capaz de refazer imaginativamente essas últimas, ele não será também capaz de compreender o que quer que contemple no seu estudo de filosofia. Portanto, o estudo só poderá ter algum progresso real quando as idéias abstratas do texto forem “traduzidas livremente” em figuras da imaginação, por força da mente imaginativa do estudante. Sem esse esforço de “tradução”, o máximo que pode ser desenvolvido é um estudo contemplativo de definições relevantes do conteúdo estudado: embora possa ser útil, o estudante que apenas traz de modo ordeiro na mente essas definições, mas não é capaz de entender a que elas correspondem na realidade, não entendeu nada do que estudou.

A origem das idéias que fundamentam um estudo, portanto, tem esse papel de servir de experiência e exercício preliminar para que então o estudante possa avançar para o estudo teórico, sem o perigo de que os elementos abstratos evocados nele não tenham significação real. Posto de outro modo, pode-se inferir que é desse modo que o estudante deixa de acumular fatos e definições para então testemunhar seu objeto de estudo, ao rememorar-se das experiências e dos exercícios intelectuais que capacitaram-no a ilustrar em sua própria imaginação o conceito como ele é na realidade.

Uma conclusão provisória que será depois resgatada na redação do capítulo 2 de metodologia e teoria deste trabalho é que há uma relação íntima entre entender certa matéria de estudo e ser testemunha daquilo a que esse estudo se refere. O tema deste TCC busca compreender a importância e o mapeamento da responsabilidade ética nos diversos estratos hierárquicos das usinas hidrelétricas, à luz da Ética Organizacional (*Organizational Ethics & Business Ethics*) e da Cultura Organizacional, de forma a esclarecer etapas relevantes de seu funcionamento, como a implantação, projeto, financiamento, aquisição de licitações que permitam a exploração de determinados trechos de rio com quedas d'água ou o relacionamento entre o governo e essas empresas e também com as empreiteiras que constroem essas usinas; para que se possa identificar nessas empresas energéticas os profissionais e as decisões que têm impacto na responsabilidade ética, utilizar-se-á como guia o acompanhamento de estudos de caso como os das usinas de Belo Monte e de Itaipu, tomados numa janela de tempo que compreende de 1995 aos dias atuais, ou seja, contemplando a primeira gestão do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso até os dias de hoje.

Também serão estudados acontecimentos noticiados nesse período, que envolvem as decisões operacionais e administrativas ligadas a algumas usinas hidrelétricas brasileiras, bem como as empreiteiras que as constroem. Será preciso analisar também a gama de licitações, atos administrativos, repasses de dinheiro público e as discussões que foram levantadas em torno do setor energético nacional, como por exemplo as notícias, informes institucionais e demais informações que apontaram irregularidades nas obras de usinas como Itaipu e Belo Monte. Ficam em evidência o julgamento da responsabilidade ética não apenas dos agentes do Poder Público, e não somente nas matérias ilícitas, mas, a bem da imparcialidade, todos os agentes relacionados com o tema, como os diretores, conselheiros, secretários e trabalhadores ligados aos mais diversos estratos hierárquicos dessas empresas do ramo energético.

Um ponto colateral do trabalho é evidenciar que os atos que culminaram nos eventos noticiados e de interesse público não estão somente relacionados a membros do Poder Público ou aos cargos decisórios dessas empresas, mas que há também parcela de responsabilidade - e em especial responsabilidade ética - por parte de trabalhadores de áreas administrativas, operacionais e em outras áreas nem sempre tão chamativas nas ocasiões dos eventos que foram amplamente divulgados e discutidos.

O propósito deste estudo é, a partir da análise de um exemplo da situação energética brasileira, poder tirar conclusões práticas a respeito da ética e da responsabilidade ética dos agentes envolvidos no ramo das hidrelétricas, que representam no Brasil a forma de geração de energia mais usual no chamado Sistema Interligado Nacional (SIN). A importância deste estudo desde já fica evidente ao se confrontar

com o fato de que toda atividade econômica no país e a vida de todo cidadão brasileiro resvala, necessariamente, na manutenção do setor energético nacional. Também fica igualmente evidente que esta análise tem rico conteúdo a se acrescentar aos temas de engenharia, especialmente para a Engenharia Elétrica, no que concerne a todas as etapas de operação das hidrelétricas e às atividades de seus profissionais, e para a Engenharia de Produção, no que tange à organização do trabalho, das responsabilidades e do planejamento e organização dos projetos que compõem a atividade empresarial nessas usinas.

As monografias, teses e dissertações que contemplam questões do setor energético nacional ou mais especificamente as hidrelétricas não são incomuns em meio à produção acadêmica: há muitos compêndios e muitos estudiosos que destrincham questões de caráter técnico das hidrelétricas, ou que traçam um panorama econômico ao longo de uma janela de tempo, ou ainda que se aprofundam em verificar os impactos ambientais, sociais e até políticos. A todos esses estudos subjaz uma porção mais prática e onipresente das relações humanas, que é a ação de responsabilidade ética. O que quer dizer que ela está presente em todos essas questões levantadas pelos acadêmicos, mesmo que ela não seja necessariamente a questão protagonista desses estudos. Assim como há as mais diversas teorias que tratam de observar a cultura organizacional implantada numa empresa, e desse estudo é possível tirar conclusões práticas e úteis para proveito da atividade econômica, a Ética, apesar de parecer estar resumida a tema de etéreas discussões filosóficas, nessas mesmas discussões que remontam aos tempos de Sócrates, Platão e Aristóteles já assumia um papel declaradamente prático e profícuo para a vida humana - a Ética também é chamada de *Teoria Moral* e de *Filosofia Prática* (ETHICS, 2018).

Um ponto fundamental desta monografia que deve ser satisfeito remonta aos requisitos típicos de uma monografia ideal: esta deve limitar-se a um tema que leve em consideração uma única questão, um único problema cujo desenvolvimento no texto procurará esclarecer e até solucionar, ou mostrar algumas diretrizes pertinentes para a resolução. O tema deste documento não busca exaurir um ou mais estudos de casos ligados a uma ou outra hidrelétrica; nem sempre será possível, mesmo munido de extensa bibliografia técnica, de livros que contemplam os fatos, documentos e de notícias relacionadas ao tema, etc., estudar todos os acontecimentos ligados a uma ou algumas hidrelétricas. Em vez disso, ao se tomar a Ética Organizacional e a Cultura Organizacional como medida deste estudo, é possível prever, a partir do entendimento destas disciplinas, tópicos de estudos relevantes que serão bem ilustrados a partir de uma coletânea aberta de informações a respeito das hidrelétricas.

Essas mencionadas disciplinas de Ética Organizacional e de Cultura Organizacional, então, cumprem o papel de *instrumento ou matéria* para o estudo; a Metodologia

da monografia concorrerá com o *modo ou regra* de se empregar a Ética Organizacional e Cultura Organizacional especificamente para o tema do TCC; por fim, a constelação de fatos, documentos, notícias e literatura relacionada (direta ou indiretamente) às hidrelétricas que irá compor a coletânea apresentada no teor da monografia formará o *objeto de estudo*. O desenvolvimento e conclusão do trabalho advirão da análise da coletânea à luz da Ética e da Cultura Organizacionais, que por sua vez é conduzida de modo a respeitar a Metodologia adotada. Nesses termos, o tema deste TCC pode ser definido na forma da seguinte pergunta: **de que forma funciona a responsabilidade ética dentro das organizações relacionadas ao projeto, financiamento, implantação e operação das usinas hidrelétricas brasileiras e quais são seus níveis, baseados em magnitude de importância e/ou poder?**

### 1.3 ÉTICA, ÉTICA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como dito acima, a Ética também pode ser chamada (e depreendida como) *Teoria Moral*, de importância prática imediata no cotidiano de qualquer pessoa. No entanto, é comum que o estudo da Ética figure nos conteúdos disciplinares de escolas e universidades meramente como uma contemplação filosófica circumspecta a respeito de grandes casos de comoção: a ponerologia que tenta explicar como os homens são incitados ao crime, ou a negligência que possibilitou catástrofes como o acidente nuclear de *Chernobyl*, ou ainda as questões intrincadas de nossa sociedade que possibilitam - por lapso de negligência ou por um conjunto de conflitos em que nunca é possível perceber um único viés prevalecente - injustiças e opressões. Embora a Ética seja o estudo adequado para tratar desses grandes temas, freqüentemente ela não é igualmente valorizada para se concentrar nos casos corriqueiros da vida moderna em sociedade, o que inclui as diversas organizações que a compõem.

Em geral, quando se trata de empresas, relações comerciais, prestações de serviço ou o atendimento de serviços públicos para a população, é comum que sejam evocados os conhecimentos moderadores de Direito, de Ciências Políticas ou, de maneira geral, da observância atenta de regras, normas e, enfim, dos direitos e deveres das partes envolvidas. Mas esses conhecimentos mencionados só podem especializar-se e permitir a análise das situações de interesse se, antes de tudo, houver um modelo de idealidade que verse a respeito da relação entre essas organizações e as partes envolvidas. Essa idealidade envolve razoabilidade, ou seja, leva em consideração o que pode e deve ser esperado pelas partes; deve evidenciar os atos e a própria noção de autoria desses atos de todos os envolvidos e, sobretudo, deve listar, mesmo que de modo genérico em princípio, todos os critérios que definem as ações e as responsabilidades das partes como corretas ou incorretas. Isso é precisamente o campo de atuação do estudo da Ética, e desde já pode-se depreender um de seus pontos

angulares, que vaticina que o estudo de uma organização deve ser entendido sempre ao considerar a *participação* de todas as partes envolvidas, e que a observação dessas relações, ainda que seja pertinente e possa ser útil em análises, não terá o mesmo efeito real da compreensão das relações estudadas enquanto não forem selados no regime de participação: a distinção entre *participação* e *observação* da organização ou sistema em estudo é fundamental.

Sobre o aspecto da participação nas organizações, portanto, pode-se deduzir que mais do que um estudo contemplativo da história pregressa das diversas relações - o que obviamente possui seu devido valor -, ter-se-ia maior benefício do estudo da Ética se ele estiver focado nas situações vividas no tempo atual, como se esse estudo fosse promovido por pessoas que *ipso facto* são as partes envolvidas, e não observadores que analisam a situação a partir de algum ponto de fora - o que é coerente, já que ao tratar da relação atual entre a sociedade e suas organizações, seria no mínimo antinatural estudá-la como observador externo, já que toda pessoa (inclusive as que estudam essa relação) está inserida nesta relação, ou seja, concorre como observador interno.

Este é o ensejo neste trabalho para aplicar a Ética no estudo das hidrelétricas, com o objetivo de identificar e analisar as responsabilidades éticas de cada parte envolvida; a Ética Organizacional, por isso mesmo, busca fazer essa análise desde dentro das organizações. Segundo Ole Thyssen (2009), em seu livro "*Business Ethics and Organizational Values - A System's Theoretical Analysis*", para se discutir Teoria Moral sem levar em conta a vida em contato com as organizações modernas sugere uma visão ingênua que beira à ineficiência. Escreve Thyssen (2009) que ainda que sejamos todos seres humanos, nossas vidas individuais transcorrem dentro das fronteiras dessas organizações, usando-as ou trabalhando em conjunto com elas. Deixar momentaneamente de lado as eventuais colisões de valores que surgem dentro dessas organizações não contribuiria para uma aplicação salutar e mais relevante da Teoria Moral. O objetivo da Ética Organizacional pode então, de modo mais específico, ser disposto como o ato de definir o lugar das organizações na sociedade e o lugar da Ética nessas organizações.

É, porém, fácil de reconhecer uma dificuldade substancial em se tratar de questões éticas sem acabar incorrendo em uma dialética relativista, já que nem toda situação está precedida de uma questão moral resolvida e consolidada ao longo dos anos de humanidade; embora a Ética seja um tema ubíquo na sociedade, sua aplicação pode ser problemática quando há muitos vieses, mas nenhum critério definitivo para a escolha de um que seja conveniente para a questão específica - soluções dogmáticas ou relativistas poderão compor o quadro de vieses, e mesmo dentro dessa grande divisão não há sempre consenso para mediar a situação específica de um certo estudo

com as questões genéricas abordadas por filósofos, teólogos, materialistas, utilitaristas, kantianos, humanistas, racionalistas, etc. O problema do uso da Ética no estudo torna-se então: como será possível argumentar em favor do certo e do errado em uma sociedade que apresenta uma teia intrincada de argumentos e tradições que postulam diferentemente as noções de certo e errado, cada uma com sua própria espécie de intuição moral? Como se pode tratar de uma ética inexorável em uma sociedade que consente, a bem da isonomia entre os indivíduos, que a liberdade destes de escolher seu próprio modo de viver é uma consequência imediata justamente do fato de que a sociedade é composta de uma pluralidade moral?

A Ética, frente a essas questões, apequena-se ou pode parecer ter efeitos ingênuos e sempre passíveis de contra-argumentação, mas é preciso levar-se em conta que sua aplicação é útil, eficaz e insubstituível quando ela se torna, segundo Thyssen, uma expressão de *sensibilidade* para verificar as visões de outras pessoas para definir o que é bom, agradável e desejoso (THYSSEN, 2009). Não é útil nem digno de um estudo fiel à realidade buscar uma dialética que tente justificar o emprego de uma visão dogmática e absoluta em detrimento de uma visão relativista e liberal (no sentido denotativo do termo), e vice-versa. É nesses termos que a concepção de *participação* é soberana, porque subentende que não há meios perfeitos de se estabelecer um sistema indefectível de julgamento entre o certo e o errado, e disso decorre que qualquer pessoa tem o direito de estabelecer, apresentar e defender seu próprio modelo de julgamento, desde que demonstre sua porção de atuação na organização, e desde que saiba identificar sua presença em colaboração com as demais partes ou, no mínimo, que possa mostrar empatia com as partes envolvidas como se fizesse, de fato, parte dele. Essa participação e defesa de modelo de certo e errado pressupõe diálogo.

Thyssen destaca que o debate ético é a reação corrente da sociedade para uma perturbação causada pela mudança. Neste debate, consequências são examinadas, posições claras podem se asseverar, as partes envolvidas definem suas posições de forma a determinar quais questões pertencem ao tratamento da legislação e quais questões podem ser legadas ao julgamento individual. Ética é uma perturbação causada por uma irritação, e não tem caráter definitivo ou infalível. Já que há muitas partes relacionadas, inevitavelmente haverá um conflito a respeito do que é eticamente correto, e nenhum conselho ético será capaz de concluir o debate ou trazer à tona respostas perfeitas atinentes a sua autoridade. Por isso, continuando a explanação de Thyssen, a Ética contribui muito pouco, imprime seus esforços quase às cegas e quase sempre está aquém de entender fidedignamente cada situação, mas sua força imperativa e insubstituível reside em exprimir a primeira *reação* da sociedade às mudanças que a colocam em xeque, como se a ameaçassem a perder seu costumeiro controle (THYSSEN, 2009).

No tocante a esta monografia, o viés ético que perpassa o estudo do tema escolhido tem esse objetivo de deflagrar uma mudança ou perturbação clara na sociedade brasileira causada pela ações operacionais, políticas e administrativas que culminam na implantação e funcionamento de uma usina hidrelétrica. Essa mudança ficará mais nítida quando estudada em detalhe dentro de uma janela temporal que leva em conta a gestão do país desde o segundo mandato do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso; esta janela tem sua razão de ser escolhida porque há efeitos dela sendo sentidos até hoje, e muitos atos políticos nesse período que resvalam no crescimento econômico do país ou na qualidade da oferta energética à população, ou ainda nas decisões políticas (vide o racionamento dos anos 2000 e as freqüentes mudanças na tarifa da energia elétrica) e nos acontecimentos inauditos que expõem a relação intrincada entre as usinas, as empreiteiras, as regras de exploração de trechos de rios para implantação das usinas, os atos administrativos do poder Executivo, lobistas e o dinheiro público. Estudar este exemplo não servirá apenas de mero modelo idealizado para se pensar em um meio social mais saneado; este estudo permite entender a situação atual, uma vez que é muito freqüente entender em sentido metonímico ou metafórico (e, portanto, imparcial) os acontecimentos do passado remoto ou recente, mas para entender verdadeiramente a realidade, será necessário analisar e identificar os agentes e suas responsabilidades (este trabalho limita-se às responsabilidades de natureza ética, mas isso por si só lança luz sobre as demais naturezas) que culminaram no *status quo* - isso é denominado *status quaestionis*.

O *status quaestionis* é a evolução das discussões a respeito de um determinado assunto, considerando-se desde a origem que principiou essas discussões até os dias atuais, e neste trabalho o emprego desta concepção visa a dar verossimilhança ao estudo empreendido nesta monografia com relação à realidade a que ele alude (CARVALHO, 2006). Por último nesta seção, apesar de já terem sido destacados os assuntos de importância que formam o tema do TCC, de ter sido antecipada parte da Metodologia e o modo de emprego da Ética sob a forma da disciplina de Ética Organizacional e de haver sido apresentado o objeto de estudo e os seus respectivos estudos de caso (por exemplo, notícias e documentos relacionados às usinas de Itaipu e Belo Monte, no período compreendido entre 95 e os dias atuais, dentre outros fragmentos relevantes) utilizados para a análise no TCC, é preciso apresentar o aspecto subjetivo que deu inspiração ao tema e ao seu recorte, isto é, a motivação.

## 1.4 MOTIVAÇÃO

No ano de 2017, vários veículos de comunicação brasileiros voltaram sua atenção para os novos desdobramentos da operação Lava-Jato da Polícia Federal, que iniciou-se em 2014, na esteira do Escândalo do Banestado. Em essência, a

Lava-Jato foi um conjunto de investigações que revelou uma complexa teia de delitos, desvios de verba, corrupção ativa e passiva, crimes de responsabilidade, obtenção de vantagens indevidas, operações fraudulentas e formações de organizações criminosas. A priori, embora nem todas as investigações estejam tematicamente relacionadas, os rumos das investigações feitas pela Polícia Federal foram descobrindo muitas dessas irregularidades a partir de outras inicialmente investigadas, tendo como marco-zero, em sua primeira fase de 51 outras (ainda em andamento), a investigação de um doleiro que concentrou suas atividades ilícitas de movimentação de dinheiro (lavagem de dinheiro e evasão de divisas) em um posto de combustível e lava-jato, como fachada.

Em 6 de setembro de 2017, o ex-ministro Antonio Palocci proferiu seu aguardado depoimento ao juiz Sérgio Moro, que foi o responsável por levar os crimes investigados na Operação Lava-Jato a julgamento em primeira instância. O depoimento de mais de duas horas pode ser acompanhado na íntegra em alguns vídeos no *YouTube*; por volta dos doze primeiros minutos, Palocci em sua articulada exposição testemunhal dos crimes e irregularidades cometidas na aliança do governo com a empresa Odebrecht, diz, em tom que beira ao professoral:

— [...] O senhor sabe que na área Elétrica, as empresas privadas fazem o projeto em parceria com as empresas públicas, não é? Elas desenvolvem o projeto e o colocam em licitação, diferente de outras áreas onde é o governo que faz os projetos. Na área Elétrica, são as empresas que fazem o projeto junto com empresas públicas e apresentam o projeto em licitação. Se elas ganham, a mesma empresa que fez, ela toca o projeto, porque ela já investiu naquele estudo. Se ela perde, quem ganha a licitação paga para ela pelo estudo feito. Isso é normal, há décadas isso é assim, não me parece fonte de problemas reais. Os problemas são outros. (Informação verbal)\*<sup>1</sup>

Naquele momento, Palocci discorria acerca da estreita relação entre os governos dos ex-presidentes Lula e Dilma e a Organização Odebrecht, exemplificando no caso da exploração de um trecho do Rio Madeira como eram aprovadas as licitações para a empreiteira dar início às suas atividades. Nessa explanação, Palocci diz de forma clara e inconfundível que o “relacionamento da empresa [Odebrecht] com o governo sempre foi fluido e [feito na] base da confiança”, seja nos acordos lícitos, seja nos ilícitos. Ao mesmo tempo, a Odebrecht, na ocasião da exploração do Rio Madeira e segundo Palocci conta, mostrava um enorme interesse em construir duas usinas cujos projetos a empresa já havia feito; ao mesmo tempo, havia um receio de que o governo, aqui sob comando da ex-presidente Dilma Rousseff, fosse desta vez refratário aos interesses da Odebrecht, que aparentemente por vários anos coexistiam pacificamente com as metas do poder Executivo.

<sup>1</sup> \*Depoimento de Antonio Palocci ao Exmo. juiz Sérgio Moro em 6 de setembro de 2017. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Uq-oAa25iYQ&t=678s>, acesso em 03/07/2018.

Este simples trecho dentro das mais de duas horas de depoimento é mais que suficiente para que qualquer interessado passe a pensar que há pelo menos dois modos de encarar os acontecimentos: um é a maneira ideal, que são os exemplos abstratos e genéricos que uma pessoa comum pode ter de governo, empresas, dinheiro público, influência política e convergência político-econômica. As leis existem e fazem parte desse esquema ideal, mas as infrações às leis e contra a nação são entendidas simplesmente como erros, lapsos, tentativas vãs de se adquirir vantagem às custas da população. Palocci alude freqüentemente a esse lado ideal, como forma de explicar melhor os acontecimentos de maneira verossímil.

A segunda forma de interpretar os acontecimentos é um pouco mais complexa, e parte do princípio de que os atos dos agentes envolvidos nos eventos mencionados se imiscuem uns nos outros, e que a definição ideal dos atos ou das responsabilidades dos agentes é insuficiente para discorrer o que de fato esses estão fazendo. A partir do exemplo ideal, Palocci explica com grande clareza o que acontecia nos bastidores e, muitas vezes, mesmo na frente de muitas pessoas, testemunhas que são e, em graus maiores e menores, agentes de cada um dos atos que ele mencionou. O autor desta monografia pôde perceber que o estudo regrado de engenharia, política, administração, ciências políticas ou o que for não é suficiente para abarcar como os tópicos desse estudo se articulam e se revelam na realidade: é preciso ter alguma empatia por seus agentes e definir, com alguma objetividade, mesmo a parte ambígua de cada viés que enxerga os fatos concretos, incluindo aí os dados e o efeito nem sempre sondável das ações.

É preciso entender o seu próprio papel participativo no quadro real, ou ao menos tentar assumir esse papel ao tentar estudar e perceber o que aconteceu. E ainda assim, ao falar de participação, o que se quer não é trazer a apreciação de um partícipe como um fato puramente verdadeiro ou um valor puramente positivo imunes a críticas; há uma máxima que sintetiza muito bem a tensão que essa consideração sobre fato *versus* valor pode trazer à tona, e que foi enfrentada por toda sorte de intelectuais, como David Hume, Émile Durkheim e Max Weber, que discorre que “de um fato não se deduz um valor”.

Na Ética também a questão das tradições e culturas irá ao amparo de uma definição que seja cada vez mais pertinente com o que pode ser entendido como valor, ou quais vieses podem ser úteis em lavrar uma ciência que se atenha a fatos cuja seleção tenha alguma vantagem a quem a aprecia - na verdade, pode-se inclusive replicar que a seleção criteriosa de fatos passa, *a priori*, por um juízo de valor para selecioná-los, o que também implicaria em uma forma vantajosa de escolher esse tal valor por primeiro, e assim por diante, *ad absurdum*, ou até que seja possível encontrar um conjunto de fatos ou valores apriorísticos, ou ainda aceitar um, e ver como a

discussão se desenrola a partir daí.

Esta monografia é também uma busca de uma bibliografia que sirva a monografia de fatos, ao mesmo tempo que busque valores de referência e um enfoque prático (leia-se “um modo particularmente útil, dentre tantos outros, de selecionar fatos ao estudo que se pretende empreender”) a partir do estudo de escritores notáveis nos jovens campos da Ética Organizacional e de Cultura Organizacional - sobre este último campo, a referência de maior uso neste trabalho será a de inspiração pelos escritos do psicólogo social holandês **Geert Hofstede**, e quanto ao primeiro campo, a abordagem do sociólogo alemão **Niklas Luhmann** será preponderante -, mas que ao cabo do desenvolvimento da monografia, converta-se também em uma seleção de fatos e valores solidários ao estudo da responsabilidade ética que este autor da monografia conseguiu produzir. Que será, pelos objetivos modestos da redação da monografia, mais uma tentativa do que uma conquista bem-sucedida: este autor entende que um estudante tem o dever de cumprir seus estudos com honestidade intelectual, isto é, não fingir que sabe aquilo que desconhece, nem alegar ignorar aquilo que bem sabe; a conquista não é um dever, mas um resultado excelente que embora possa ser almejado, não pode ser planejado ou previsto. Isto está, aliás e muito convenientemente, alinhado com um trecho precioso de “*A Ética a Nicômaco*”, de Aristóteles, livro basilar do estudo da Ética que se baseia em uma conversa e discussão entre o grande filósofo e seu filho: uma pessoa não deve e nem é capaz de arbitrar os fins, mas tão-somente os meios, por sua ação (ARISTÓTELES, 1991).

## 1.5 PREPARAÇÃO PARA O TEMA EM DISCIPLINAS DE ÉTICA NA UNIVERSIDADE

Além da motivação, é muito importante ressaltar que a Ética é um assunto que se beneficia da discussão e do ensino dentro das universidades, o que concorre como uma preparação para o estudo da Ética nessas instituições. Este autor destaca que o tema desta monografia deve sua proposta de enfoque ético ao acompanhamento integral de duas disciplinas sobre o assunto ministradas na Escola de Engenharia de São Carlos: a primeira, de código 1800040, é ***A Ética e a Responsabilidade Social em Engenharia***, e a segunda, de código 1800043, é ***O Engenheiro como Agente Ético***, ambas ministradas pelo professor Carlos Goldenberg. Ambas são disciplinas formadoras do núcleo da chamada ***Enginethics***, binômio que contém engenharia e ética. A idéia por trás desse termo está no interesse inicial de se apresentar a Ética a alunos de engenharia, que posteriormente culminou em se buscar a “*engenharia da Ética*”, ou seja, técnicas objetivas para se aplicar o conhecimento da filosofia (prática) moral a todos os ambientes em que este for necessário. Embora o curso figura na grade curricular dos alunos de engenharia elétrica da USP de São Carlos, as aulas são

abertas para que todos os interessados possam assistir, o que efetivamente ocorre, segundo experiência deste autor (PORTAL RIPA, 2007).

*Enginethics* já pressupõe que, para ser aplicada a todos os ambientes, em especial os corporativos (ou organizacionais), ela deve contemplar três dimensões (ou vetores) da chamada Antropoética: **ética individual**, **ética organizacional** e **ética social** (PORTAL RIPA, 2007). Esses três elementos possuem protagonismo nos resultados analisados no quarto capítulo desta monografia, de modo que este curso cumpriu seu papel de prefigurar uma orientação para a prática da Ética na vida e no trabalho. É por isso que o termo *Enginethics* figura como uma das palavras-chave destacadas na ficha catalográfica deste trabalho: o curso dessas duas disciplinas alinha-se muito a contento com a abordagem deste trabalho. É possível que este seja o primeiro trabalho que busca, no âmbito das publicações acadêmicas, focar seu estudo e análise puramente na **responsabilidade ética**; isso significa que temas comuns da ponerologia, como impactos e destruições do ambiente e da sociedade, a corrupção e a impiedosa convergência entre o poder econômico e o poder político não são dispostas como meros fatos concretos, mas pelo contrário, como uma narrativa articulada dos fatos que pode ser melhor entendida quando se compreende o que é Ética. Estudar Ética não é apenas uma alternativa retórica dentre tantas outras: é preciso sempre ter em mente que para Sócrates, Platão e Aristóteles - epítomes da Filosofia-, a Ética possuía aplicação prática e indispensável a todas as pessoas e as relações que estas travam umas com as outras.

## 1.6 CAPÍTULOS

Para dar desfecho a este documento que versa a respeito de toda a estrutura do TCC, será dada a ordem dos capítulos vindouros e seus respectivos conteúdos.

- 1) **Introdução:** (resumo deste capítulo) expõe o tema da responsabilidade ética nas organizações e, como recorte do tema que será tratado no TCC, irá apresentar as referências que deram origem à monografia (panorama das freqüentes notícias, documentos e literatura que versa sobre as usinas hidrelétricas em geral, as decisões político-administrativas concernentes e a importância e relevância do tema no período compreendido desde 1995 até os dias atuais) e as duas disciplinas que serão utilizadas como ferramentas de estudo: Ética Organizacional e Cultura Organizacional. Definição do tema do TCC em detalhes.
- 2) **Teoria e Metodologia:** este capítulo irá iniciar e apresentar o modo de avaliar os dados do trabalho utilizando-se como matéria de estudo a Ética Organizacional e a Cultura Organizacional. Também indicará de que maneira os dados serão coletados, para depois serem revisados a fim de se chegar ao desenvolvimento

e conclusão. Será importante aqui fazer uma breve exposição teórica, com os devidos recortes para atender à monografia em questão, da disciplina de Ética e das disciplinas de Ética e Cultura Organizacionais. Serão evocados tanto os aspectos práticos que tornam útil o aprofundamento nessas disciplinas, quanto questões de cunho filosófico, privilegiando as noções de fatos *versus* valores, observação *versus* participação (no que tange ao estudo da responsabilidade ética), o estudo científico baseado no relato testemunhal e filtrado pela experiência, estudo dos fatos, adoção de valores e a busca do *status quaestionis*.

- 3) **Dados e Coletânea:** o corpo de dados a ser analisado será apresentado neste capítulo, formando uma coletânea de fragmentos direcionada ao objetivo da monografia, levando-se em consideração os recortes intimamente ligados aos casos em estudo. Serão apresentados documentos, notícias, transcrições de depoimentos e citações de literatura concernente ao projeto, financiamento, implantação e operação de usinas hidrelétricas brasileiras no período de 1995 até os dias atuais, ressaltando-se os agentes envolvidos e seus atos no âmbito de gestão, administração, hierarquia, política e o que mais for relevante. Também figurará excertos de literatura relacionada à ética e à cultura de organizações, de forma a relacionar o foco da monografia nas hidrelétricas do setor energético brasileiro com o estudo pormenorizado das organizações.
- 4) **A Responsabilidade Ética e sua Capilaridade: Resultados:** este capítulo concorre com o de desenvolvimento da monografia, e culminará com o estudo da coletânea montada no terceiro capítulo à luz da Ética e da Cultura Organizacionais. O objetivo deste capítulo é desenvolver as soluções ao tema do TCC em pormenores, de modo a identificar nas situações expostas pela coletânea os agentes e os atos relevantes envolvidos, estudar o perfil de uma fração do setor energético nacional baseado nas hidrelétricas como organizações convencionais (será preciso também analisar suas atuações em âmbito público e privado), definir o que é a responsabilidade ética nessas organizações e a influência de uma ou mais culturas dentro das organizações; por fim, explicitar a hierarquia de poder dentro delas e montar um paralelo com uma hierarquia baseada em responsabilidade ética. Em resumo, este capítulo será um estudo aprofundado na ética e cultura das organizações, que terá como resultado maior um *perfil* das hidrelétricas brasileiras, a partir de sua atuação no cenário nacional de 1995 até hoje. Esse perfil esclarecerá a relação intrínseca entre os agentes envolvidos e seus atos à luz da responsabilidade ética, o que evidenciará a *capilaridade* desta nas organizações estudadas, isto é, como o espectro de poder numa organização cria um espectro dual de responsabilidade ética.
- 5) **Conclusão:** tomará os capítulos 3 e 4 em retrospecto e, após o desenvolvimento

atingido no quarto capítulo, trará a discussão a respeito de se o perfil de responsabilidade ética traçado nele responde satisfatoriamente ao tema da monografia. Revisão dos métodos de pesquisa, do estudo teórico e da aquisição de dados previstos pela Metodologia, em termos da eficiência e eficácia apresentados para se chegar ao desenvolvimento e conclusão da monografia.

#### 6) **Referências.**



## 2 TEORIA E METODOLOGIA

### 2.1 OBJETIVO E ESTRUTURA DESTE CAPÍTULO

Metodologia sugere a exposição do passo-a-passo de um trabalho de pesquisa, e comumente os primeiros passos têm o objetivo de definir quais serão as fontes de pesquisa e como elas serão utilizadas. Nesta monografia, a metodologia funciona como o instrumento utilizado para captar dados e, deles, por meio de uma análise, obter seus resultados. Como o tema a ser tratado está ulteriormente relacionado à responsabilidade ética, e a Ética é um ramo da Filosofia, optou-se aqui por tratar como metodologia o repositório de teorias que servirá de guia para o estudo de uma coletânea de dados retirados de literatura, documentos, notícias, ensaios, teses de graduação, mestrado e doutorado, entre outros tipos de fonte que estejam relacionados ao projeto, financiamento, implantação e operação das usinas hidrelétricas. Ressalte-se portanto que o capítulo 3 que apresenta os dados, segundo a definição provisória de metodologia sugerida, faz parte também do que se entende comumente como metodologia, *lato sensu*, pois continuando o conteúdo deste capítulo, o capítulo 3 indicará os critérios da pesquisa de dados, ou seja, qual é a importância do conteúdo das fontes pesquisadas e qual é a relação com o tema em questão. Essa importância ficará clara após se desenvolver a teoria desta monografia, coisa que é feita neste capítulo.

Este capítulo conterá todo o arcabouço teórico pesquisado e estudado, que servirá de ferramenta para analisar os dados que formam a coletânea no capítulo 3. A análise dos dados permitirá redigir o desenvolvimento substancial desta monografia no capítulo 4, em que a discussão dos elementos da coletânea, à luz dos fatos e valores científicos e filosóficos da metodologia deste capítulo, formará os resultados, que por sua vez, ao serem estudados com minúcia e análise, irão propor uma resolução da questão inerente ao tema desta monografia. Em particular, o somatório dos resultados obtidos, que são trechos de análises que procuram responder às questões colaterais do tema, servirá para se traçar um mapa ou perfil do espectro de responsabilidade ética no setor energético brasileiro formado pelas usinas hidrelétricas; este mapa será apresentado em contraste com o perfil hierárquico e/ou de poder de pessoas ou departamentos que formam os recursos humanos das usinas hidrelétricas, aqui entendidas como organizações em estudo. Tais recursos humanos identificados irão compor os agentes cuja responsabilidade ética se pretende estudar: em resumo, são as pessoas, setores ou departamentos que têm a competência de tomar decisões políticas, administrativas, de relações públicas, de relações com o Poder Público e operacionais. O objetivo de se identificar esses agentes é o de apresentar o contraste

entre o nível hierárquico e/ou de poder e o que aqui será entendido (e definido melhor no decorrer deste capítulo) como nível de responsabilidade ética.

De modo a suprir a necessidade de embasamento teórico a respeito da ética de modo breve, este capítulo compreende três seções que apresentam, nesta ordem: a Ética, a Ética Organizacional e a Cultura Organizacional. A primeira seção é e só poderia ser uma revisão incompleta e muito curta, porém focalizada ao intento de sustentar as discussões de cunho filosófico e, mais ainda, de cunho pragmático que pretendem compreender as organizações modernas e, mais especificamente, as usinas hidrelétricas enquanto tais e também como empresas vitais a todas as atividades econômicas do Brasil. Portanto, esta seção terá menos o caráter argumentativo do que o caráter de exposição de idéias, por meio de um panorama resumido. As demais seções apresentarão definições pertinentes e argumentos teóricos que serão resgatados nos capítulos 3 e 4, que envolvem o trato dos dados e dos resultados da monografia, respectivamente.

## 2.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Esta seção pretende caracterizar a natureza do método de pesquisa utilizado nesta monografia, o que define sua metodologia.

Metodologia científica faz alusão a método e ciência. O termo método pode ser compreendido como o caminho adotado para se chegar a um objetivo, o que no caso de uma monografia converge para um único objetivo geral, porém sustentado por etapas para se chegar a ele: são os objetivos específicos, e são os temas de cada capítulo deste trabalho.

O **objetivo principal** é o de compreender e estudar a responsabilidade ética dos agentes ligados às hidrelétricas brasileiras, segundo eventos e informações a respeito de seu projeto, financiamento, implantação e operação, particularmente no período iniciado em 1995 com o governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Essa tarefa será concluída por meio de um esboço do perfil de responsabilidade ética, alcançado a partir do estudo da Ética e Cultura Organizacionais.

Os **objetivos específicos** correspondem aos temas de cada capítulo da monografia, a saber:

- Delinear o *status quaestionis* da Ética enquanto ramo filosófico (a chamada Filosofia Moral), e desenvolver as idéias sobre autoria dos atos, a participação nas relações humanas (foco do estudo prático da Ética) e a importância do testemunho, segundo os escritos de Santo Agostinho;

- Conceituar a teoria de Ética Organizacional e de Cultura Organizacional utilizadas na monografia;
- Formar uma coletânea de dados com apontamentos selecionados das referências pesquisadas, com o intuito de caracterizar os problemas das hidrelétricas nacionais, a partir de estudos de caso das usinas Santo Antônio, Jirau, Belo Monte e Itaipu, bem como as tentativas de reformas e de privatizações e o conseqüente racionamento e crise do apagão iniciados no governo FHC;
- Obter resultados qualitativos acerca da coletânea, com base no estudo teórico de Ética e Cultura Organizacionais desenvolvidos, levando-se em consideração também a Ética como ramo filosófico e conforme foi disposta na teoria deste trabalho;
- Conclusões acerca de todo o trabalho empreendido.

Quanto às características da pesquisa, pode-se afirmar que quanto à **abordagem**, é uma **pesquisa qualitativa**, pois busca o conhecimento aprofundado do tema das hidrelétricas a partir de um estudo fundamentado nas teorias de Ética e Cultura Organizacionais. Portanto, embora haja ao longo do trabalho a disposição de valores, cifras, e dados numéricos a se considerar, o foco principal da monografia recai sobre a tentativa de compreender aspectos da realidade, muitos dos quais não podem ser quantificados ou que poderiam ser erroneamente correlacionados se o foco estivesse na informação trazida pelos números. Na pesquisa qualitativa, o autor é tanto aquele que estuda como também um referencial para sua escrita, uma vez que é o seu entendimento do trecho da realidade com que se ocupa que, embora esse possa ser limitado, irá trazer novas informações a respeito do assunto. Há também o interesse em explicar melhor aquilo que foi pesquisado.

Na pesquisa qualitativa, em comparação com a pesquisa quantitativa, prepondera o enfoque na interpretação do objeto de estudo; a necessidade de se delinear o contexto da pesquisa e dos eventos relacionados ao tema é maior, a quantidade de fontes é consideravelmente maior e a visão do autor se impõe mais. Por outro lado, há um rigor menor para se chegar a hipóteses e flexibilidade para se lidar com o embasamento teórico e moldá-lo segundo o desenvolvimento do trabalho (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No que concerne à **natureza**, trata-se aqui de uma **pesquisa básica**, ou seja, que propõe trazer à baila das discussões acadêmicas novas abordagens para os temas tratados, porém sem a preocupação de apresentar uma aplicação prática. Quando se estuda a corrupção ligada ao caso de estudo das grandes hidrelétricas brasileiras, por exemplo, não existe aqui o interesse de se chegar a um modo de combatê-la ou

de se compreender suas origens. A corrupção ou os aspectos dos chamados valores organizacionais são aceitos tais como se apresentam na realidade, sem a tentativa de “decifrá-los” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos **objetivos**, a pesquisa é preponderantemente uma **pesquisa exploratória**, isto é, busca maior familiaridade com a questão principal (ou objetivo geral) do trabalho, valendo-se das informações extraídas das fontes (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Foram consultadas fontes com o seguinte perfil: livros a respeito de Ética Organizacional e Cultura Organizacional, artigos e teses acadêmicas, notícias veiculadas pela imprensa nacional, sítios eletrônicos das hidrelétricas ou de seus consórcios, artigos, ensaios, textos e livros a respeito da situação política do Brasil desde 1995, passando por casos de corrupção como os investigados pela operação Lava Jato, da Polícia Federal.

Contudo, no quarto capítulo de resultados, o objetivo alterna-se para o de uma **pesquisa descritiva**, nesta monografia caracterizada pela tentativa de descrever fatos e fenômenos da realidade encerrados pelas hidrelétricas e a convergência entre empresas de seus consórcios e o governo, a cultura organizacional brasileira (e latino-americana) e a investigação dos stakeholders dessas usinas. As usinas são dispostas na coletânea de dados do terceiro capítulo como se fossem semelhantes a estudos de caso para serem destrinchados no quarto capítulo. A diferença para uma pesquisa que traz consigo verdadeiros estudos de caso é que suas características levantadas são mais objetivas e independentes do crivo do autor - podem ser entendidas como parâmetros objetivos do objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste trabalho, as usinas contempladas não são rigorosamente estudadas desse modo, o que não significa que nos apontamentos extraídos não haja enfoque científico e objetivo. Os apontamentos são tópicos flexíveis que levam o estudo elaborado nesta monografia até questões mais objetivas, como por exemplo as falhas administrativas concernentes ao racionamento e às privatizações das usinas hidrelétricas, ou ainda os tipos de *stakeholders* nessas organizações que estão diretamente ligados a empresas que recebem ou dão propina.

Por fim, quanto aos **procedimentos**, define-se como **pesquisa bibliográfica** a desenvolvida nesta monografia, posto que é essencialmente (ou quase que exclusivamente) construída em torno de um grande levantamento de referências teóricas. Mais de **setenta referências** foram consultadas para a redação deste trabalho (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

## 2.3 ÉTICA

### 2.3.1 CONTRADIÇÕES NA DEFINIÇÃO DA ÉTICA E NA SUA DISTINÇÃO COM O CONCEITO DE MORAL

Não há um consenso entre os especialistas de filosofia moral para distinguir de modo inequívoco os termos moral e ética, e a etimologia também não ajuda a distingui-los, uma vez que o primeiro vem do latim e o segundo do grego, mas ambos referem-se ao domínio comum dos costumes; o filósofo Paul Ricœur toma o conceito de moral para designar o campo das normas (isto é, os princípios do permitido e do proibido) e para designar também a obrigação que um sujeito compreende, de um modo próprio e arbitrário, das normas. Já o termo ética compreende tanto o enraizamento das normas na vida e no desejo de um sujeito, quanto o modo de inseri-las nas situações concretas - e para existir o primeiro significado, é preciso que haja uma sabedoria prática que procure fazer aquilo que é ditado pelo segundo significado (CANTO-SPERBER et al., 2013).

Sobre esta questão da sabedoria prática, o tratado inaugural da ética de Aristóteles, *“Ética a Nicômaco”*, diz que é fundamental que a experiência e vivência dos agentes seja um critério para o julgamento de suas ações:

Ora, cada qual julga bem as coisas que conhece, e dessas coisas é ele bom juiz. Assim, o homem que foi instruído a respeito de um assunto é bom juiz nesse assunto, e o homem que recebeu instrução sobre todas as coisas é bom juiz em geral. Por isso, um jovem não é bom ouvinte de preleções sobre a ciência política. Com efeito, ele não tem experiência dos fatos da vida, e é em torno destes que giram as nossas discussões; além disso, como tende a seguir as suas paixões, tal estudo lhe será vão e improfícuo, pois o fim que se tem em vista não é o conhecimento, mas a ação. E não faz diferença que seja jovem em anos ou no caráter; o defeito não depende da idade, mas do modo de viver e de seguir um após outro cada objetivo que lhe depara a paixão. A tais pessoas, como aos incontinentes, a ciência não traz proveito algum; mas aos que desejam e agem de acordo com um princípio racional o conhecimento desses assuntos fará grande vantagem (ARISTÓTELES, 1991, p.7).

Neste ponto, já fica claro que, dentro de um salto de mais de dois mil anos, há uma dificuldade em ser pragmática ou objetivo ao se definir a ética de modo cabal, de maneira que uma boa parte dos escritos sobre o assunto buscam preferencialmente discuti-la em termos do que ela é e do que não é, formando assim uma lista que não tem prévia de terminar. Por si só este fato, ilustrado acima pelas visões de Ricœur e de Aristóteles, deixa claro que ainda hoje um conceito preciso de ética cria margem para mais conteúdo de livros, discussões e formulações de filósofos, culminando em um dissenso mais pronunciado do que o consenso, mesmo que haja uma apreciação mais ou menos geral que aceite que a ética é, com efeito, uma filosofia prática que perpassa a vida de cada pessoa. É possível notar, então, que pelas divergentes

formas de se abordar o tema da ética, esta não pode ser relegada desde o início para uma investigação científica, uma vez que, segundo Bertrand Russell em *“Ensaio Céticos”*, a ciência seria, em essência, uma corrente de causas e conseqüências, ou, em termos mais precisos, uma cadeia formada por causalidade e indução (RUSSELL, 2013). Outros problemas vão surgindo na tentativa de descobrir se a ética, por exemplo, pudesse advir de um conhecimento prévio e absoluto, como tentou perscrutar Immanuel Kant. Isso freqüentemente trazia contradições que mantiveram filósofos de todas as épocas ora em consonância, ora em oposição com suas filosofias, sem que um forte condão de definição possa ser percebido após todos esses anos. No caso específico de Kant, o filósofo Olavo de Carvalho discorre que

[...] Immanuel Kant negava todo conhecimento metafísico que pudesse dar um fundamento absoluto à ética, mas ao mesmo tempo via nos mandamentos morais um “imperativo categórico” ao qual o homem, sem poder justificá-lo na esfera racional e teórica, deveria curvar-se simplesmente porque sim. Ele planejava resolver essa contradição, como se vê pelos esboços de metafísica do seu opus postumum, mas não teve tempo de completá-los e morreu legando aos pósteros o abismo entre inteligência e vontade. Discípulos incompreensivos, sem levar em conta que o mestre atacava os problemas por etapas, e que as conclusões de cada etapa eram apenas a pausa antes de retomar o assunto noutra nível, fizeram desse abismo o conteúdo formal e definitivo da filosofia que entrou para a história, talvez malgrado Kant, com o nome de kantismo (CARVALHO, 1999, p.200).

De forma pragmática, mas sem ter meios de encerrar um tópico de discussão eideticamente propenso a ser aberto, tratados de ética de diversos autores surgem até hoje, estes com um interesse cada vez mais específico de se chegar a algumas explicações que sirvam como axiomas, embora não seja garantido que haja axiomas para a Filosofia Moral, vide a própria explicação inconclusiva de Kant. Mesmo assim, a bem da concisão, os tratados de ética costumemente começam suas lições a partir do que a ética evidentemente é, sem que muita celeuma possa ser criada em torno desses pontos fulcrais. De fato, mesmo Aristóteles deixa claro em seus escritos (no mencionado *“Ética a Nicômaco”*, e também em *“Ética a Eudemono”* e *“Grande Ética”*), por extensão, que a ética é uma disciplina ou arcabouço teórico cujo objeto de estudo é a moral, e este tem sido ponto de partida para estudiosos e filósofos que aceitam essa idéia como verdadeira, ou como ponto de partida para suas próprias elucubrações; Antônio Paim em seu tratado de ética, esclarece que

Sendo uma avaliação acerca dos costumes, para reprová-los ou aceitá-los, a moral corresponde a algo de constitutivo da sociedade. Efetivamente, não se pode imaginar a vida social sem a presença de regras de conduta a que se devam cingir seus protagonistas. Contudo, o processo segundo o qual essa esfera da cultura ganha autonomia e vem a ser considerada sem referenciais religiosos, ou de outra índole, é de muito difícil reconstrução. Presumivelmente, os códigos de que se tem notícia ou foram preservados correspondem a fenômeno tardio. Antes de atingir esses estágios avançados de sistematização,

deve ter-se efetivado esforço inimaginável na linha da fixação de normas que contribuíssem para a coesão e a sobrevivência dos agrupamentos humanos. Além de tardios, os códigos são precedidos de larga tradição oral (PAIM, 2002, p.8).

À primeira vista, o fato de que a ética, enquanto ramo da filosofia, é capaz de compreender entendimentos tão divergentes que dificultam que esta seja convenientemente disposta como uma cadeia bem engendrada de causas e conseqüências, e portanto não possa ser disposta como uma ciência, pode causar a impressão de que a sua subjetividade e controvérsias comprometessem seu emprego, quanto mais quando o objetivo deste é o de criar normas que autorizem ou rechacem certas práticas, só que sem um critério objetivo e pétreo que seja razoável como a ciência o é ao ditar seus princípios. Bertrand Russell atenta para este fato logo no início de seus *“Ensaio Céticos”*, em que o contexto de sua retórica é o de apresentar as virtudes do seu racionalismo, em oposição às colocações crédulas daqueles que ele chama de moralistas; em sua defesa, Russell trata de uma questão ética ligada à religião, pondo como exemplo a questão da poligamia como valor antiético nas sociedades. Russell escreve que

Quando abrimos qualquer tratado científico sobre o assunto, assim como (por exemplo) *History of Human Marriage* (História do casamento), de Westermarck, nos deparamos com uma atmosfera extraordinariamente diferente do preconceito popular. Encontramos a existência de toda sorte de costume, muitos dos quais achamos repugnantes para a natureza humana. Acreditamos compreender a poligamia como um costume infligido às mulheres por homens opressores. Mas o que dizer do costume tibetano, segundo o qual cada mulher possui vários maridos? No entanto, os viajantes garantem que a vida familiar no Tibete é tão harmoniosa quanto na Europa. Um pouco dessa leitura deve logo reduzir qualquer pessoa ingênua ao total ceticismo, pois não parece haver dados que possibilitem afirmar que um hábito matrimonial é melhor ou pior do que outro. Quase todos envolvem crueldade e intolerância contra aqueles que ofendem o código local, mas não possuem nada mais em comum. Parece que o pecado é geográfico. A partir desta premissa, há apenas um pequeno passo para a conclusão de que a noção de “pecado” é ilusória, e que a crueldade habitualmente praticada na sua punição é desnecessária. Esta conclusão não é nada bem vinda para muitos, pois a aplicação da crueldade com uma boa consciência é um deleite para os moralistas. Eis por que inventaram o inferno (RUSSELL, 2013, p.19).

A postura de Russell é taxativa ao recriminar a folguidão do conceito de pecado que, segundo ele, pode variar de significado ao redor do mundo. Subentende-se desse argumento que a ética ou a noção de pecado convencionalizada por um código moral não pode ter força de julgamento impositivo, porque a fundamentação desse julgamento apela mais à autoridade do que à razão, ao bom senso ou a uma expressão da verdade. Em substituição a isso, Russell defende nesse seu livro de ensaios que seu racionalismo, este sim abalizado pela razão, seria mais frutífero de se empregar, mesmo no âmbito da conduta pessoal. O cerne do problema revelado nessa passagem

está aparentemente centrado no suposto fato de que a ética, tal como ela aparece nos códigos morais de sociedades distintas não tem caráter objetivo de uma ciência. Seu racionalismo parece querer mitigar esta aparente falha.

Pode-se questionar então se a filosofia está fadada a ser sempre dúbia e arbitrária, ou que a ciência, neste ínterim, seja-lhe superior. Apesar de ser uma questão complexa que, por si, poderia exigir um compêndio inteiro a ela dedicado, convém para os objetivos de exposição defender a utilidade da filosofia, inclusive para forjar as bases científicas. Mais uma vez, a escrita de Olavo de Carvalho é esclarecedora para definir o que uma filosofia faz e, daí, poder-se depreender sua relevância. Carvalho inicia sua explanação escrevendo que todo acontecimento sucedido de suas muitas linhas de causas e condições é produzido no mesmo tempo e no mesmo lugar em que um número indefinido de acidentes se desenrola; o acontecimento em si é o que pode ser entendido como fato concreto, nomenclatura que aduz a *cum* = com e *crescior* = crescer, isto é, indicando que tal acontecimento possui crescimento concomitante e convergente com os inúmeros fatores causais. Como os fatores acidentais se superpõem, cada fato concreto permite uma gama de sentidos, cuja ordenação ou critério de seleção é um ponto de vista, que por sua vez se ancora no interesse cognitivo. Os interesses cognitivos, por sua vez, podem ser também ordenados segundo critérios de valor, e o ponto de vista racional é apenas um desses critérios, ainda que ele possua fundamento e abrangência necessários para julgar os demais critérios. Assim exposto, as ciências nunca estudam fatos concretos, mas em vez disso empregam um determinado ponto de vista e um recorte abstrativo inicial. O fato concreto só pode ser objeto de narrativa do que se passou, mas seu conteúdo não faz menção apenas ao aspecto racional, e sim às inúmeras causas, acidentes e pontos de vista, que só uma avaliação *a posteriori* poderá destrinchar. Carvalho defende que uma das funções essenciais da filosofia é a de preparar o fato concreto para essa avaliação científica e para o corte abstrativo, discernindo nele os vários pontos de vista possíveis e criando um espectro de validades para sua conseqüente ordenação, conforme os mais variados tipos de interesses cognitivos. Neste aspecto, a filosofia precede e molda a ciência (CARVALHO, 2002). De um modo provisório, esta é uma conclusão útil para esta monografia, uma vez que o estudo da Ética e Cultura Organizacionais evidentemente depende do emprego da ética enquanto ramo filosófico. Esta exposição, portanto, tem o efeito de validar os resultados que serão posteriormente obtidos ao se empregar o conhecimento teórico exposto neste capítulo.

### 2.3.2 ÉTICA, RELIGIÃO E POLÍTICA

A seção anterior buscou mostrar a complexidade de se estabelecer uma visão objetiva do estudo da ética, todavia pôde-se ressaltar que há grande vantagem em se

fundamentar o estudo de questões reais não em uma ciência, mas em uma filosofia que rege, molda e seleciona os pontos de vista daquela. Esta seção busca compreender como a ética se aproxima ou afasta de questões de ordem prática, como a religião e a política.

O ponto de partida da moralidade na cultura ocidental está apresentado na Bíblia, nos seus Dez Mandamentos da lei de Deus (PAIM, 2002). No Novo Testamento, o Sermão da Montanha disposto no Evangelho segundo São Mateus acaba tendo a função de retomar a pregação do Decálogo incumbida a Moisés por Deus. A moralidade pode ser compreendida como uma das dimensões da razão humana, que caminha contrita com os produtos da organização humana como as leis, a política e religiosidade. Pode-se dizer que na tradição judaico-cristã, a moral é legada às pessoas através do próprio Deus; em contraste a isso, a ética na civilização helênica surge como uma análise das diversas esferas da vida humana - e a ética é então montada como um repositório teórico que pretende conceituar o que é a moralidade. Destacam-se os pensamentos de Sócrates (470-399 a.C.), de Platão (438-348 a.C.) e de Aristóteles (384-322 a.C.), sendo este último o fundador de fato da ética como disciplina filosófica.

Em Platão, em sua obra *“A República”*, a ética possui forte correlação com a política, uma vez que toda a exposição de virtudes humanas passa pela análise de Platão do que seria uma cidade ideal e justa, ou seja, a organização social é uma condição para o argumento: só depois de delinear um modelo ideal de cidade é que o filósofo se permite criticar a corrupta democracia ateniense de seu tempo. Platão parece entender que uma discussão de valores como os de justiça só faria sentido se levasse em conta o conhecimento de tais valores na realidade; aquele que conhece o Bem (sob a forma da justiça, por exemplo), não poderia negar esse conhecimento daí por diante, e esta é uma forma de interpretar seu célebre mito da caverna, em que a visão do Sol é uma metáfora para o conhecimento pleno do Bem, em franca oposição com as sombras indefinidas formadas na penumbra da caverna, que podem representar os hábitos e preconceitos que, em meio a sociedade e longe da visão perfeita do Sol, tornam-se uma expressão débil da realidade. A realidade incorpora todo o conhecimento reunido e, na verdade, indissociável que a subjaz, e nos escritos de Platão, de maneira geral, os conhecimentos também aparecem de certa forma entrelaçados: ética, política, metafísica, epistemologia e pedagogia acabam figurando juntos nos seus escritos. Por exemplo, em um dos diálogos d’ *“A República”*, a questão central é se a conduta ética necessita unicamente do temor da punição, utilizando-se como alegoria o mito do anel de Gíges. Em síntese, Gíges é um pastor que descobre na mão de um homem gigante um anel capaz de fazer seu portador sumir ao se girar a jóia presa a ele. O personagem Glauco deste diálogo apresenta o mito e apresenta a hipótese de que se tanto um homem justo quanto um injusto recebessem o anel de Gíges, ambos teriam semelhante ambição de usá-lo para seu exclusivo proveito,

tomando pertences alheios, invadindo casas ou sobressaltando as pessoas. Depois pede que Sócrates o refute:

Glauco: [...] De fato, todos os homens creem que a injustiça lhes traz individualmente mais vantagens do que a justiça, e têm razão, se levarmos em conta os adeptos dessa doutrina. Se um homem que tivesse tal poder não consentisse nunca em cometer um ato injusto e tomar o que quisesse de outro, acabaria por ser considerado, por aqueles que conhecessem o seu segredo, como o mais infeliz e tolo dos homens. Não deixariam de elogiar publicamente a sua virtude, mas para disfarçarem, por receio de sofrerem eles próprios alguma injustiça. Era isso o que tinha a dizer. (MARCONDES, 2007).

O diálogo se alonga até que Sócrates sugere que, para que se possa compreender verdadeiramente que a justiça é boa e a injustiça má, seria melhor raciocinar não em torno de um indivíduo justo ou injusto primeiro, e sim transpor essa discussão para uma cidade inteira, de maneira que as conclusões trazidas no bojo deste caso servissem para responder ao caso menor:

Sócrates: [...] A justiça pode referir-se tanto a um indivíduo como a uma cidade inteira. [...] Sendo assim, é possível haver no que é de dimensões mais amplas uma justiça maior e mais fácil de conhecer. Caso estejais de acordo, investiguemos de início como é a justiça na cidade, para depois a estudarmos nos indivíduos, quando, então, compararemos os traços fundamentais do maior conceito com as formas mais pequenas (PLATÃO, 2000, p.109).

Fica claro, portanto, que para Platão, a organização social era um indicador da natureza moral de seus indivíduos e, por conseguinte, a estrutura política estava ligada à sua noção de ética.

Pelo contrário, no pensamento de Aristóteles, a ética surge dissociada do conceito de política e relacionada imediatamente a chamada *phrónesis*. *Phrónesis* pode significar sabedoria ou contemplação e depreende-se do seu significado a capacidade que um sujeito possui de intuir os valores éticos por sua conta (GUTHRIE, 1990). A virtude ou o prazer são também relacionados a essa sabedoria, e mais de mil e quinhentos anos depois, esta associação também irá fazer parte de um dos pensamentos mais proeminentes da cultura ocidental, que é o de Santo Tomás de Aquino, figura máxima da intelectualidade católica e detentor de fortíssima inspiração aristotélica em seus escritos.

Um modo eficaz de discernir a plena diferença entre o pensamento grego e a moralidade judaico-cristã está na analogia entre direitos civis e direitos do cidadão: na Grécia antiga, amplas considerações filosóficas e políticas culminaram na definição de cidadão, isto é, aquele que pertence à cidade. O cristianismo, por sua vez, traz consigo na presença de Deus e na vida de Jesus Cristo a pregação às pessoas, o que subentende um ideal de pessoa humana, o homem que traz consigo seus defeitos

e virtudes. Mesmo hoje o que pode ser entendido como um progresso jurídico na sociedade, obtido pela ampliação dos direitos civis, pode na verdade ser um risco a integridade de uma pessoa: a eutanásia, o aborto, o direito dos imigrantes, a liberação das drogas, porte de armas de fogo e tantos outros assuntos polêmicos de mesma lavra podem apresentar uma discussão no âmbito jurídico no que concerne aos direitos dos cidadãos, mas não toca necessariamente na questão real, ou seja, de que maneira as pessoas irão lidar com esses direitos concedidos ou negados. Isso porque as leis tendem - compreensivelmente - a lidar com um ideal de ser humano que é a noção de cidadão, e a esse cidadão são atribuídas características comuns e razoáveis, como a capacidade de cumprir certos deveres e de preservar os direitos que lhe são concedidos. Contudo, a dimensão do ser humano enquanto portador de virtudes e defeitos não é contemplada pelas leis. Na medida que as regras de uma sociedade não podem ser pautadas em toda a diversidade de pessoas, é preciso normalizá-las tendo em vista um modelo unificante de cidadão, como um ideal. Em parcial apoio a este pensamento, o iluminista John Locke (1632 - 1704) teria discutido em seu *“Ensaio Acerca do Entendimento Humano”* que:

A virtude não é geralmente aprovada porque é inata, mas porque é proveitosa. Daqui decorre naturalmente a grande variedade de opiniões acerca das regras morais que são encontradas entre os homens, segundo a diversa espécie de felicidade que eles anteciparam, ou propuseram a si mesmos. Isto não poderia ocorrer se os princípios práticos fossem inatos e impressos diretamente em nossas mentes pela mão de Deus. Concordo que a existência de Deus se manifesta de várias maneiras, e a obediência que devemos a ele é tão congruente à luz da razão que grande parte da humanidade obedece à lei da natureza. Entretanto, penso que deve ser admitido que várias regras morais devem receber dos homens uma aprovação muito geral, sem conhecerem ou admitirem o verdadeiro fundamento da moralidade, já que decorrem apenas da vontade e lei de Deus[...](LOCKE, 1999, p.46)

Neste trecho, Locke dá prosseguimento à sua tese de que não há idéias inatas - tese que será completamente rechaçada pelos argumentos de seu contemporâneo Gottfried Wilhelm Leibniz (1646 - 1716) -, e que, ainda que se aceite que certos princípios de moralidade sejam manifestamente compreendidos por todos, é contraproducente esperar que haja, supostamente, um princípio universalmente aceito para compreender a virtude humana. Logo, a matéria das leis não poderia se basear nesta suposição. Locke, em particular, escreve todo o seu famoso tratado em torno da idéia, que procura demonstrar por argumentos, de que a mente humana não possui conhecimentos inatos, e que tudo o que uma pessoa sabe lhe é interiorizado de fora para dentro através de seus sentidos : daí vem sua citação mais famosa sobre o tema, que diz *“Não existe nada na mente já não tenha passado pelos sentidos”* (LOCKE, 1999). Leibniz, no seu ensaio *“Novos Ensaios sobre o Entendimento Humano”*, escreve uma resposta ao tratado inteiro de Locke, argumentando que há sim conhecimento

inato no ser humano e que, segundo ele, está impregnado na alma. Leibniz exemplifica que o reconhecimento das formas geométricas, dos números ou da existência de Deus são conhecimentos inatos. Escreveu:

Por que razão seria necessário afirmar que não podemos ter algo na alma, algo que nunca utilizamos? Porventura ter uma coisa sem utilizá-la equivale a ter apenas a faculdade de adquiri-la? Se assim fosse, não possuiríamos jamais a não ser coisas de que desfrutamos, quando na realidade sabemos que, além da faculdade e do objeto, é necessária muitas vezes alguma disposição na faculdade ou no objeto e em ambos, para que a faculdade se exerça sobre o objeto.[. . .] O espírito não é somente capaz de conhecê-las [as verdades inatas], mas também de descobri-las em si mesmo; se o espírito tivesse apenas a capacidade de receber os conhecimentos ou a potência passiva para isto-capacidade tão indeterminada quanto a que possui a cera de receber figuras, e a lousa vazia de receber letras-, não seria a fonte das verdades necessárias, como acabo de demonstrar que na realidade é. Pois é incontestável que os sentidos não bastam para demonstrar a sua necessidade, e que portanto o espírito tem uma disposição (tanto ativa quanto passiva) para hauri-los por si mesmo do seu fundo; embora os sentidos sejam necessários para dar-lhes ocasião e atenção para isto, e para conduzi-lo preferivelmente a uns do que a outros (LEIBNIZ, 1996, p.74).

Retomando a distinção entre pessoa e cidadão, é certo de que aquele conceito apareceu de modo definitivo no ideário filosófico por força do cristianismo. Neste ponto, Paim (2002, p.9-10) expressa claramente a primazia do cristianismo para esta conquista crucial e condição apriorística das sociedades ocidentais: “[. . .]Assim, somente com o cristianismo seria dado o passo essencial no sentido de vincular a moralidade a um ideal de pessoa humana, ou da pessoa ideal, isto é, o homem virtuoso”. Ressalte-se que ainda que freqüentemente esse ideal seja aludido nas discussões públicas como um direito civil ou conseqüência da ventura iluminista dos direitos humanos, em verdade, ele não é nenhuma dessas coisas na sua origem. É a ordem de Deus e a pregação de Jesus Cristo, segundo a própria Bíblia.

Mesmo assim, tais ideais éticos mesmo no seio da Igreja Católica não foram sempre tratados apenas no âmbito da vontade divina que é acatada pelos homens: Santo Tomás de Aquino (1225 - 1274) legou em sua *Summa Theologiæ* toda a sorte de preceitos cristãos que compõem o corpo doutrinal da dogmática católica; contudo, ainda que os dogmas façam referência à crença, toda a construção literária da *Summa* é apodítica, ou seja, trata cada questão suscitada como uma hipótese que deve ser demonstrada verdadeira ou falsa. Sua elaboração tem forte influência da filosofia de Aristóteles que, é bom retomar, escreveu suas obras acerca da ética sem que houvesse para si ou para seus contemporâneos gregos uma noção de moralidade trazida por uma divindade, como acontece no cristianismo. De modo sucinto, a fé não é moderada por demonstração ou por força de argumentos na obra de Santo Tomás de Aquino, mas as questões dos dogmas por si mesmas o são. É possível que este seja um dos fatores que torna a *Summa Theologiæ* uma das obras mais eminentes da civilização

ocidental e um dos signos maiores do pensamento escolástico que forjou as primeiras universidades medievais, nas quais o cerne da cultura e civilização ocidentais foram tomados como objeto precípua de estudo.

Santo Tomás de Aquino também trata da Ética e cita algumas obras de Aristóteles em seu *magnum opus*, por exemplo, no quarto artigo da questão 16 - A Verdade, cujo tema é “O bem, segundo a razão, é anterior ao verdadeiro?”. A mérito de ilustração, eis um trecho que exemplifica a estrutura textual atingida pelo assim denominado *Doutor Angélico*:

RESPONDO. Ainda que o bem e o verdadeiro quanto ao supósito, sejam convertíveis com o ente, contudo diferem quanto à razão. E. sob este aspecto, o verdadeiro, absolutamente falando, é anterior ao bem. Dois argumentos o provam. Primeiro, pelo fato de que o verdadeiro está mais próximo do ente, que é anterior, do que o bem. O verdadeiro concerne ao próprio ser de maneira absoluta e imediata, ao passo que a razão do bem é consecutiva ao ser enquanto ele é, de certo modo, perfeito, pois é assim que é atrativo. Em segundo lugar, o conhecimento naturalmente precede o apetite. Logo, como o verdadeiro concerne ao conhecimento, e o bem ao apetite, o verdadeiro, segundo a razão, será anterior ao bem (AQUINO, 2009, p.365).

Houve tentativas de se dissociar a filosofia moral do pensamento religioso, ou ainda dissociar a moralidade social da religião, como já apontado em Locke, e essa tentativa historicamente remonta à cisão entre católicos e protestantes, que trouxe no seu bojo a tentativa destes últimos de expurgar a presença da Igreja como autoridade capaz de interferir na relação entre os homens e a vontade divina. Pierre Bayle (1647-1707) foi provavelmente o primeiro pensador que tentou demonstrar a independência entre moral e religião, ao afirmar que, uma vez que os dogmas religiosos são anti-racionais e recebidos através de revelação, a filosofia não se prestaria a decidir o que neles aceitar ou repudiar, e portanto a sociedade deveria ter respeito e consideração por todos, mesmo os ateus e antidogmáticos; seu discípulo, Anthony Ashley Cooper (1671-1713), este também discípulo de Locke, foi ainda mais longe na dissociação e declarou que a moral é essencialmente social (BRÉHIER, 1956 apud PAIM, 2002).

Outros tantos filósofos se enveredaram pelo caminho de tentar detectar de onde viria o senso moral do homem, e algumas explanações entendiam algo como um *sentido moral* de sua biologia animal que garantiria, em primeira instância, a sobrevivência da espécie. O *sentimento* como critério de moralidade social também irá aparecer nos escritos de, dentre outros, Adam Smith (1723-1790) - que, apesar de ser lembrado mais oportunamente como o *Pai da Economia*, foi professor de moral na Universidade de Glasgow, e escreveu sobre o tema o livro “*Teoria dos Sentimentos Morais*” (ADAM. . . , 2018). Outro célebre filósofo que utilizaria a mesma tônica do sentimento como propulsor do comportamento moral em sociedade é David Hume (1711-1776), outros desse grupo de intelectuais protestantes dedicado a tentar dissolver

a relação entre a ética e a religião, que defendeu que o caráter universal dos juízos morais pode ser compreendido a partir da validade dos atos de um sujeito. Indo além, define a virtude como ato ou predicado da alma que ocasiona ou excita um certo sentimento de prazer e aprovação em um sujeito pelas pessoas de seu meio (note-se aqui a sutil distinção para tratar a questão do prazer como resultado colateral de um ato moralmente virtuoso, em contraste com o que já foi escrito acima dos estudos de Aristóteles e de Santo Tomás de Aquino). O sentimento moral, no seu entender, só faria sentido se tomado pelos parâmetros de julgamento da sociedade em que se manifesta. Essas impressões estão destacadas no seu *“Tratado da Natureza Humana”*, escreveu ainda:

[...] Assim, o curso de nossa argumentação leva-nos a concluir que, uma vez que o vício e a virtude não podem ser descobertos unicamente pela razão ou comparação de idéias, deve ser por meio de alguma impressão ou sentimento por eles ocasionados que somos capazes de estabelecer a diferença entre os dois. Nossas decisões a respeito da retidão e da depravação morais são evidentemente percepções; e, como todas as percepções são ou impressões ou idéias, a exclusão de umas é um argumento convincente em favor das outras. A moralidade, portanto, é mais propriamente sentida que julgada, embora essa sensação ou sentimento seja em geral tão brando e suave que tendemos a confundir-lo com uma idéia, de acordo com nosso costume corrente de considerá-lo que é muito semelhante como se fosse uma só coisa (HUME, 2000, p.509).

### 2.3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO FILOSÓFICO DA ÉTICA

Esta seção cumpriu seu papel de fazer uma recapitulação muito breve de alguns pontos relevantes a respeito da ética enquanto ramo da filosofia, dispondo alguns de seus nomes mais notáveis. A filosofia está mesmo relacionada com acompanhar a conversação dos sábios, e esta jamais cessa; o *Pai da Filosofia*, Aristóteles, escreve seus tratados como anotações para suas aulas no *Lyceum*, contudo, *“Ética a Nicômaco”* é dedicado a seu filho, e o texto todo é um grande diálogo. O objetivo de Aristóteles parece ser o de ajudar o filho a encontrar um caminho para a felicidade e realização pessoal, em grego denominada simplesmente por *eudaimonia* (MARCONDES, 2007). Dada a influência e importância desta obra, é justo pensar de que este é um dos grandes objetivos de se estudar a ética, mesmo à luz dos escritos de outros filósofos, sejam oriundos da civilização grega ou não.

A motivação de se montar esta seção com o panorama da ética, além de a de servir como repositório teórico para todo o trabalho, é a de focalizar idéias e problemas ligados à ética sobre os quais vários filósofos se debruçaram, e cuja relevância é assegurada por serem questões constantes mesmo hoje. Como desfecho para este panorama, há que se apresentar um último nome de suma importância que condensa em seus trabalhos uma verve ética que parece ser particularmente grandiosa e atinente

de forma extrema à realidade : Santo Agostinho (354 - 430).

Santo Agostinho nasceu em Tagaste, à época uma província romana na África. Sua mãe, Mônica (depois Santa Mônica) era cristã devota e seu pai, Patrício, era um pagão convertido. Hábil com as palavras quando adolescente, foi mandado pela família até Cartago para estudar retórica, e lá conheceu e tornou-se adepto do maniqueísmo. Era um jovem hedonista, para a tristeza de sua mãe, e se vangloriava de ter sido um libertino, como forma de se contar a seus pares. Viveu por mais de uma década em concubinato com uma jovem cartaginesa e chegou a ter um filho com ela. A influência dos colegas maniqueístas lhe rendeu o contato com prefeito de Roma, Símaco, que lhe entregou o cargo de professor de retórica na corte imperial de Mediolano, uma das mais altas posições acadêmicas de sua época (AUGUSTINE. . . , 2018).

Agostinho contava mais de trinta anos de idade quando sua posição social havia alavancado enormemente com a ocupação do suntuoso cargo. Sua mãe, seu amigo Simpliciano, seus estudos sobre o neoplatonismo e, por fim, a influência derradeira do Bispo de Mediolano, Ambrósio (depois Santo Ambrósio) culminaram na conversão de Agostinho em definitivo para o catolicismo.

Em 391 foi ordenado sacerdote em Hipona e em 395 foi nomeado bispo na mesma cidade, primeiro como coadjutor, e depois assumindo em definitivo o trono episcopal. Dois anos depois escreveria uma de suas obras-primas, *“Confissões”*, e em 410, escreveria *“Cidade de Deus”*, sendo essas duas suas *magna opera* de influência máxima no pensamento e filosofia cristãs. Quando morreu, Hipona estava sendo invadida pelos vândalos; a cidade foi cercada, incendiada e destruída. Conta-se que a única coisa que restou em Hipona foi a catedral e a biblioteca de Agostinho (AUGUSTINE. . . , 2018).

O foco e a motivação, para esta monografia, está em *“Confissões”*, um livro excêntrico e especial: Santo Agostinho havia subido muito na escala social e, depois ao se converter por volta de seus trinta e dois anos, na escala da hierarquia da Igreja. *“Confissões”* é seu livro autobiográfico, mas há nele um modo inédito de escrita: Agostinho não se foca apenas em sua conversão ou na sua posição alcançada na Igreja; o santo aponta na sua vida, desde o berço, toda a série de pecados de sua vida. O livro é uma espécie de inventário de seus pecados e a respectiva confissão “comentada” deles. O que se depreende, em resumo, desses escritos, e o que os tornam tão importantes para o catolicismo, é a confissão como forma de emenda. Deus conhecia os pecados de Agostinho, e ele o sabia: o que há de novo na sua autobiografia é que Santo Agostinho não se verga a negar tanto o pecado quanto a autoria dos seus atos. Ele assume sua posição de pecador da forma mais recalcitrante, antes de, após sua morte, ser canonizado por aclamação popular. *“Confissões”* ensina que a oração é como uma confissão, e o sentido nela é que a porção mais excelsa do

indivíduo fale a Deus, dizendo tudo o que fez e o que não fez. Deus, que é onipotente e onipresente, já sabe de toda a informação, mas com suas confissões, Santo Agostinho expõe seu verdadeiro eu, seus erros, tudo o que testemunhou e que aceita ter sido sua única e exclusiva culpa, como forma de pedir remissão desses atos iníquos a Deus. Portanto, a vida de Santo Agostinho, contada por ele mesmo, dá ênfase nos seus momentos de queda, como uma forma sua de compreender seu eu - o eu histórico, o eu da narrativa e que se autoproclama autor de suas próprias ações. Em ética, mais importante que os preceitos, conselhos e estudos da vida moral, é a noção fundamental de *autoria* dos atos, sem a qual seria impossível auditá-los, corrigi-los ou exaltá-los como exemplo. Frequentemente o problema da moral não está na inobservância do que é certo ou errado, mas o escapismo de se eximir das culpas de que se é autor. Em “*Confissões*” isso não está dito ou escrito numa só linha ou página: o livro todo é feito desta observação, e este é o exemplo que fez de Santo Agostinho não apenas *Doutor da Igreja*, mas detentor de um dos mais grandiosos pensamentos filosóficos da cultura ocidental. As fontes que ilustram e dão respaldo a essa afirmação são inumeráveis; contudo, uma citação de “*Confissões*” basta para compreender como falar a Deus e expor a própria autoria de seus atos é um passo fundamental e anterior a qualquer estudo de ética:

Naquela época, eu me ligara, em Roma, àqueles santos falsos e enganadores; não apenas a seus auditores, ao número dos quais pertenciam as pessoas em cuja casa adoeci e convalesci, mas também àqueles que chamam de eleitos. Ainda me parecia que não éramos nós que pecávamos, mas não sei que outra natureza em nós; agradava minha soberba ficar estranho à culpa e, ao fazer algo mau, não confessar que o fizera, para que tu curasses minha alma, porque pecara contra ti: ao contrário, gostava de me isentar e acusar não sei qual outro ser, que estava em mim, mas não era eu. Na verdade, porém, eu era um só e minha impiedade me dividira contra mim mesmo; por isso meu pecado era ainda mais insanável, porque não julgava ser pecador, e por execrável iniquidade preferia que tu, Deus todo-poderoso, tu fosses vencido em mim para minha ruína, e não eu em ti para minha salvação (AGOSTINHO, 2017, p.250).

## 2.4 ÉTICA ORGANIZACIONAL

### 2.4.1 DEFINIÇÃO, ORGANIZAÇÃO, *STAKEHOLDERS* E OS SISTEMAS SOCIAIS DE LUHMANN

A ética está sempre envolvida com o exercício de escolha de um indivíduo e o planejamento necessário para se alcançar mutuamente metas deste e de outros indivíduos. Nesse contexto, questões éticas surgidas em uma organização, ou que chegam ao nível das políticas desta envolvem significativo risco ou benefício para as pessoas envolvidas. É necessário então que se desenvolva noções práticas de responsabilidade e ética nos negócios (*Business Ethics*) que venham a tratar dessas questões. Como

visto nas seções anteriores deste capítulo, a ética pode ser entendida como uma forma de racionalizar o entendimento da moralidade e ajudar a selecionar um conjunto de valores e regras para guiar escolhas e ações dos indivíduos inseridos nessas organizações e, de modo geral, em suas comunidades. A Ética Organizacional lida com estruturas, sistemas, práticas e protocolos necessários para uma dada organização e contexto, de forma a satisfazer adequadamente às necessidades de todas as partes envolvidas, e seu objetivo principal é o de traduzir os pensamentos filosóficos clássicos acerca da moral, ética e política para o contexto das organizações (SELIGSON; CHOI, 2006; PHILLIPS, 2003; THYSSEN, 2009).

Ética Organizacional é a ética de uma organização, e como essa organização responde a estímulos internos e externos. A Ética Organizacional é interdependente da Cultura Organizacional, quer dizer, necessitam uma da outra para que haja eficácia em sua aplicação. Embora compartilhe semelhanças com o estudo do Comportamento Organizacional (*Organizational Behavior*), com a Psicologia Industrial e Organizacional (*Industrial and Organizational Psychology*), assim como com a Ética nos Negócios (*Business Ethics*), em diversos níveis, a Ética Organizacional não está contida inteiramente em nenhum desses estudos. Ela expressa os valores de uma organização para os seus empregados e/ou com demais entidades, independentemente das leis governamentais e/ou regulatórias. É importante destacar que os conceitos filosóficos de ética, conforme visto nas seções anteriores deste capítulo, não necessariamente definem um tipo de relação ou sistema para que seus princípios, argumentos e discussões sejam aplicados; é certo que a ética trata de todas as relações humanas, mas *a priori*, o contexto dessas relações pode ser bem diverso. A Ética Organizacional compreende a aplicação dos princípios da ética em uma organização, que por sua vez pode ser definida como o resultado da união de indivíduos com variados interesses e *backgrounds* em uma plataforma comum que trabalham em conjunto a fim de alcançar metas e objetivos predefinidos. Um código de ética que tem vigor em uma organização é um conjunto de princípios éticos que é utilizado para a guiar a organização em suas decisões, programas e políticas. Por fim, uma cultura organizacional ética deve consistir em líderes e empregados que aderem a um código de ética (LEONARD, 2018; MATTHEWS, 2002; ORGANIZATIONAL... , 2018).

No ambiente corporativo, isto é, em uma entidade que pode ser compreendida como *pessoa legal*, as partes envolvidas mencionadas são freqüentemente denominadas como *stakeholders* (CORPORATION, 2018; THYSSEN, 2009). *Stakeholders* - traduções provisórias para o termo em português poderiam ser *público estratégico*, *grupo de interesse* ou *partes interessadas* (STAKEHOLDER, ) - são os membros constituintes dessas organizações, e neles está subentendida a relação entre o dinheiro e o serviço, além de outras relações pertinentes. São os *stakeholders* que demandam de uma organização o atendimento de interesses específicos, de forma a fundamentar

sua decisão nessas premissas específicas. Por seu turno, a organização deve decidir quais decisões considera aceitáveis ou não. Mais que isso, a organização tem o poder de decidir quem irá se beneficiar com suas ações e, portanto, quem sofrerá ou evitará ter algum ganho substancial com elas (THYSSEN, 2009).

Antes de se poder avaliar em detalhe o que é uma organização, convém tentar compreender sob quais condições as organizações modernas atuam. Atualmente, a sociedade é dividida em uma porção de sistemas diferentes, em que cada se especializa no gerenciamento de uma função vital, e por isso são chamados de **sistemas funcionais**; um sistema funcional sempre estará orientado a **apenas um valor**, e há inúmeros sistemas funcionais, e conhecê-los é o mesmo que entender quais são os valores mais importantes na sociedade moderna. Cada qual cria um universo próprio que mede resultados positivos ou negativos à luz de seu valor. Eles não são organizados em uma hierarquia, mas em termos de entidades paralelas, que não apresentam delimitações geográficas, mas, melhor ainda, incluem todo o universo social em uma única dimensão - e nenhum desses sistemas funcionais sozinho pode representar a sociedade ou servir de modelo para ela (THYSSEN, 2009).

Uma organização define sua própria agenda (ou interesse), e esta é subordinada a condições a que a organização não tem o poder de escolha, mas que mesmo assim a influenciam e a encontram. Nenhum sistema é capaz de prever ou controlar todas as condições que o atingem. Sistemas funcionais possuem uma dinâmica própria que excede as fronteiras físicas. Cada um se espalha pelo mundo, concretizando o modelo de uma sociedade global, em que pessoas de todos os países devem estar integradas, mesmo que nunca se encontrem pessoalmente. Para tanto, os idiomas e a linguagem corriqueira não é suficiente para integrá-los, e em vez disso, é preciso que a comunicação dissolva sua falta de precisão com conceitos bem fundamentados de economia, linguagem da tecnologia, bem como dissolva junto as pressuposições pré-concebidas e tácitas. Portanto, a matéria que reúne esses tópicos de máximo interesse para a Ética Organizacional, tais como sociedade, sistemas funcionais e organizações é a **comunicação**: os sistemas funcionais permitem aumentar a velocidade de comunicação neste mundo integrado. Segundo o sociólogo alemão Niklas Luhmann (1927-1998) - autor em cujos escritos é inspirado e conceituado o estudo aqui trabalhado - um **sistema social** como uma organização ou Estado nacional não é formado por coisas ou pessoas, e sim de comunicação. Comunicação, neste contexto, quer dizer coordenar uma mudança no emissor com uma mudança no destinatário ou receptor. Comunicação é um *evento* e, portanto, é transiente. Por isso, um sistema social que consiste em comunicação precisa estar continuamente alerta de que novas comunicações podem ser estabelecidas com as antigas; precisa decidir como serão suas novas condições e, para tanto, não podem cessar. Organizações lidam com esta questão de estar sempre e continuamente alertas por meio da aplicação

de processos de tomada de decisão (*decision-making process*) que continuamente criam ou absorvem de outras organizações. Apenas no pulso constante de decisões, a comunicação organizacional pode ser mantida. Seguindo o raciocínio de Luhmann ao definir os sistemas sociais em termos da única dimensão da comunicação, depreende-se que os sistemas funcionais tornam-se vitais, uma vez que são eles que levam para as organizações as premissas para a tomada de decisão (LUHMANN, 1996; LOUBSER et al., 1976; THYSSEN, 2009).

Se a comunicação é a porção unidimensional dos sistemas sociais, segundo Luhmann (1996) em "*Social Systems*", a mensagem dela é de suma importância: como ela deve ser, a quem deve chegar, quais informações devem ser encaminhadas a quais públicos, e se essas informações serão corretamente compreendidas pelos receptores. A compreensão da mensagem e de suas informações reflete-se na possibilidade inextinguível de haver desentendimentos. Por exemplo, pessoas com diferentes *backgrounds* e mentalidades diferentes podem ter diferentes entendimentos da mesma informação: o problema prenunciado aqui é que a dificuldade da comunicação reside no fato de que cada parte está livre para se comunicar como quiser, e quando cada parte exerce esta liberdade, e também se permite reagir às reações dos outros como bem quiser, a comunicação pode não se estabelecer a contento (THYSSEN, 2009).

Em auxílio ao problema do desentendimento é que os sistemas funcionais entram em cena, já que eles facilitam a comunicação ao providenciar uma linguagem e temas compartilhados, bem como *frameworks* para identidade pessoal - cada indivíduo escolhe quem quer ser quando escolhe o sistema funcional de seu interesse. Quando organizações se comunicam, é difícil captar de pronto a mensagem porque várias considerações estratégicas aparecem entrelaçadas, de maneira que só quem está dentro delas é que terá a chance de compreender o contexto. Quando escândalos organizacionais são levados à justiça, não é o generoso desejo das partes envolvidas de trazer a verdade à baila que revela o que aconteceu, e sim o medo dos ofensores de serem flagrados com o problema em suas mãos. Então se a verdade vem à tona - e quando vem -, chega como um produto não-intencional da tentativa das partes de se livrar das máculas de qualquer ato criminal que umas trazem às outras (LUHMANN, 1996; THYSSEN, 2009).

Os sistemas funcionais aumentam as chances de uma comunicação bem sucedida porque cada um deles é construído em torno de um código específico - um contraste binário que cria uma divisão radical do mundo, de maneira que um lado positivo é refletido para um lado negativo. Os dois lados não são igualmente bons, e o código possui uma assimetria que lhe é peculiar, que induz a escolher um lado como o melhor. É por isso que um sistema funcional deve trazer um valor e uma base para seleção que sejam fáceis de se entender : é necessário que seja assim, já que

um sistema funcional é também uma base particular para tomada de decisão. Ele é relevante para as organizações, já que elas nada mais são do que sistemas de decisões (LUHMANN, 1996; ORGANIZATIONAL. . . , 2018; THYSSEN, 2009).

Códigos padronizados aumentam mais ainda as chances de uma comunicação mais estável entre as partes, e o fato de esses serem mais comumente empregados não tem relação alguma com a qualidade de seus valores : códigos não são, no contexto da comunicação das organizações, avaliados segundo sua pertinência com a verdade, e sim segundo a sua eficiência. Para se tomar decisões, a mera diferença entre o lado positivo e o negativo de um código não é suficiente; em todo sistema funcional é visível a emergência de uma cultura particular como um repositório de conhecimentos tradicionais e de experiências sobre o que é normal e o que é estranho, aceitável ou intolerável. Cultura representa um reservatório de noções pré-concebidas que podem pré-programar diferentes situações (LUHMANN, 1996). A influência da cultura nas relações organizacionais será melhor exposta na seção de Cultura Organizacional mais adiante; esta seção procurou sumarizar uma definição inicial de Ética Organizacional, o que é organização, quem são as partes envolvidas e como o pensamento de Luhmann moldou o tema da ética, através dos seus estudos em Ciências Sociais para entender a dimensão única da comunicação naquilo que nomeou sistemas sociais.

#### 2.4.2 COMO A ÉTICA ORGANIZACIONAL RECORTA A FILOSOFIA E A POLÍTICA

A Ética Organizacional tem este nome porque se foca na aplicação de princípios éticos, como por exemplo um código de ética, dentro de uma organização ou ao mediar suas relações. Pode-se fazer uma comparação entre organizações e indivíduos, mas a diferença fundamental entre a Ética para a Ética Organizacional não está na distinção entre os níveis de tamanho entre os conjuntos de pessoas, Estados e organizações, e sim nas implicações requeridas para a construção de uma ética de organizações. Isso depende da percepção das inadequações das teorias moral e política no contexto das organizações, que é justamente o que revela a necessidade do desenvolvimento da Ética Organizacional (PHILLIPS, 2003).

Para se compreender a divergência entre a teoria política para a Ética Organizacional, um caso é de particular interesse: John Rawls (1921-2002) distingue, em *“Uma Teoria da Justiça”*, uma “sociedade bem ordenada” de “comunidades e associações”. Os acordos que criam a estrutura e os princípios que a governam no primeiro caso se diferem muito com os acordos para o segundo caso. O processo de se construir uma estrutura básica justa é projetado apenas para a estrutura básica, e mais nada. A teoria política, de maneira geral, ocupa-se em estabelecer as regras fundamentais e as instituições que irão governar toda a sociedade. A ética de associações e da sociedade civil dentro de um *framework* rawlsiano assume uma “estrutura básica justa” (tradução

livre de *just basic structure*) (PHILLIPS, 2003; RAWLS, 1999).

Exemplificando o pensamento de Rawls, Phillips (2003, p.44) escreve:

[...]Então, aplicar a organizações os mecanismos e princípios usados para criar tal estrutura justa é virtualmente o mesmo que projetar leis de tráfego de acordo com as leis do vôo humano. Se pudéssemos mesmo voar, as leis naturais e estruturas que permitiriam esse vôo criariam uma realidade muito diferente daquele que se experimenta hoje em dia, de maneira que leis relevantes e inteligíveis de tráfego teriam de ser muito diferentes de tudo que se pudesse imaginar. Como as organizações são arrumadas depende do modo como a estrutura básica é organizada; se ela for “bem ordenada”, então as organizações seriam bem distintas do que são hoje. Já que a estrutura básica não é, de fato, “bem ordenada”, organizações precisam ser rearranjadas de um modo que levaria suas imperfeições em conta.

Os métodos de Rawls para o estudo da teoria política levam em conta métodos projetados para se estabelecer a tal estrutura básica justa, e essa estrutura e seus respectivos acordos a se firmar são involuntários e coercitivos de uma maneira que as associações (ou seja, organizações) não são, e essas por seu turno têm uma postura teleológica (ou seja, que busca uma causa ou finalidade para seus interesses) que a estrutura básica - esta que forma a base da sociedade civil - não tem. Três tópicos para mostrar então, a distinção entre organizações e Estados, ilustram por que estudar o contexto organizacional é uma questão à parte de simplesmente entender as estruturas da sociedade, como suas leis e suas instituições (PHILLIPS, 2003; RAWLS, 1999).

O primeiro tópico é a **liberdade ou o direito de saída**: no modelo idealizado de Rawls, os acordos de uma sociedade não explicitam a chance de sair dela, porque eles se ocupam mais de definir a participação do que a saída. Escreve Rawls que “embora os princípios adotados aceitarão a emigração, eles não permitirão acordos que seriam justos apenas se a emigração fosse permitida”. Nas organizações privadas, ainda que a liberdade não seja perfeita, o desejo de sair é perfeitamente aceitável e factível, independentemente das normas que as regem. As associações são voluntárias, e dizer que a possibilidade de saída é um elemento constitutivo da filiação é equivalente a dizer que a impossibilidade é constitutiva da filiação na sociedade - não há uma “filiação” para a sociedade, as pessoas já fazem parte dela. É importante ressaltar que a Ética Organizacional deve explicar as implicações morais ou desvios ligados a essa liberdade (PHILLIPS, 2003; RAWLS, 1999).

O segundo tópico é quanto ao **valor de contribuição**, ou seja, quanto controle alguém possui sobre a contribuição e comprometimento de outrem: em uma associação privada, é aceitável que tanto membros quanto as próprias organizações estejam cientes das potenciais contribuições uns dos outros antes de decidirem interagir. Já a filosofia política moderna defende que as pessoas são concebidas como livres e iguais. Enquanto dentre cidadãos o princípio maior é o de igualdade, em uma empresa é exal-

tada a equidade, ou seja, cada indivíduo é recompensado por sua contribuição relativa ou por outro critério meritocrático. Por seu turno, cada pretense empregado tem o direito de escolher se as noções de meritocracia na missão da empresa são satisfatórias. Já que as organizações têm metas e propostas, elas selecionarão e recompensarão as pessoas com base na capacidade delas de contribuir com isso (PHILLIPS, 2003; RAWLS, 1999).

O terceiro tópico destacado é a respeito de **fins e de metas**: não há fins definidos para uma sociedade, mesmo num caso ideal, ao passo que para as associações há uma clara noção de objetivos, de modo que o capital humano é recrutado e avaliado com base nas metas e nos objetivos como critérios. O Estado deve ser neutro na sua escolha de valores, de uma maneira que uma associação não seria, uma vez que as atividades, os negócios e o profissionalismo demanda e debate a respeito do bem e dos valores que as pessoas podem trazer e buscar em suas atividades (PHILLIPS, 2003; RAWLS, 1999).

Quanto às limitações da filosofia moral para se estudar as organizações, pode-se delinear a dificuldade ao observar o que são os contratos microssociais e macrosociais. Contratos macrosociais são aqueles aplicados entre ou junto a todas as organizações e pessoas na sociedade civil, de modo a estabelecer normas universais e deveres. Contratos microssociais tratam de normas e deveres mais específicos existentes entre as organizações existentes nos contratos macrosociais. Os contratos macrosociais dão à sociedade uma parcela de guias e regras morais genéricas que moldam a humanidade (nível da pessoa) e a cidadania (nível do cidadão). Já os contratos microssociais devem possuir um guiamento moral mais prático, porém não é possível se ater a todas as questões de foro moral de uma vez (PHILLIPS, 2003).

Uma forma de lidar com esse problema é levar em conta o que se denominou de racionalidade moral limitada (tradução livre de *bounded moral rationality*). Ela se configura em dois limites: o primeiro é o limite na habilidade da teoria geral de moralidade em modelar todo o espectro de convicções morais aceitáveis, e o segundo é o limite na habilidade conceitual dos agentes morais individuais de descobrir e processar moralmente fatos relevantes. Estando a par desses dois limites, as partes de um contrato macrosocial teriam tolerância para relegar um certo nível de tolerância para o nível micro, o que justifica a existência dos contratos microssociais e fá-los trazer normas mais objetivas requeridas para se conduzir as atividades na organização (PHILLIPS, 2003).

### 2.4.3 A TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

Uma organização interage com todos os participantes na sua vida econômica, e conforme já foi dito na introdução de *Ética Organizacional*, esses participantes são

denominados de *stakeholders*. A teoria de *Stakeholders* é parte do estudo da Ética Organizacional e também de *Business Ethics*, e trata de métodos e definições a respeito de como o gerenciamento pode satisfazer aos interesses dos *stakeholders*. Em oposição aos acionistas (*shareholders*), cujo termo relega aos agentes financeiros que, juntamente com os donos de uma empresa, movimentam sua receita, e que por isso teriam seus interesses levados com as mais altas estimas, a idéia de se destacar *stakeholders* possui, por extensão, o interesse de mostrar que as pessoas desse grupo devem ter seus interesses igualmente tratados, independentemente de que certas pessoas contribuam mais ou menos do que outras. Dentre essas pessoas há clientes, fornecedores, financiadores, comunidades, setores do Governo, grupos políticos, associações, sindicatos, empregados, etc. Mesmo um competidor do ramo pode ser compreendido como um *stakeholder*, uma vez que ele pode afetar e influenciar as estratégias de uma empresa. Curiosamente, essa teoria começou a ser estudada, ter seu termo cunhado e depois disseminado em 1983 por dois autores que não estavam relacionados entre si, Ian Mitroff e R. Edward Freeman (MILES, 2012).

Na abordagem de Donaldson e Preston (1995), a teoria é constituída de diversos aspectos que mutuamente se complementam: aspecto descritivo, instrumental e normativo. O aspecto descritivo é usado para se explicar as características e comportamentos das empresas, incluindo o seu gerenciamento, como o setor de diretores entende os demais constituintes da corporação e o modo como os gerentes se empenham em suas atividades. O aspecto instrumental leva em conta os dados empíricos para se identificar as conexões entre o gerenciamento de grupos de *stakeholders* e a conquista de metas da empresa, como metas de eficiência e de lucratividade. O aspecto normativo, identificado como o cerne da teoria de Donaldson e Preston, leva em conta a função da empresa e identifica as linhas e guiamentos morais e filosóficos para a operação e gerenciamento da empresa.

Há muitos modos de se classificar e de se combinar *stakeholders*. Uma delas baseia-se em atributos de poder, que neste contexto significa em que extensão um agente consegue impor sua vontade e interesses em um relacionamento. Há também os atributos de legitimidade (concernentes a estruturas ou comportamentos aceitáveis ou esperados), de urgência (sensibilidade às exigências dos *stakeholders* em tempo hábil). Uma extensão dessa classificação está relacionada aos desentendimentos entre *stakeholders* e organizações ao se levar em consideração interesses incompatíveis, ou ainda conexões necessárias ou meramente contingentes ou transitórias (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Phillips (2003) distingue no seu estudo entre *stakeholders* normativamente legítimos - aqueles com os quais a organização nutre uma obrigação moral - e *stakeholders* derivativamente legítimos - aqueles cujo *status* deriva de sua habilidade de afetar a organização ou seus respectivos *stakeholders* normativamente legítimos.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.5.1 A TEORIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

O estudo de Cultura Organizacional possui como grande influência a “*Teoria das Dimensões Culturais*” de Geert Hofstede, psicólogo social e professor emérito da Universidade de Maastricht (é muito importante destacar que esta seção 2.5 trata da Cultura Organizacional segundo Hofstede e que, portanto, são os conceitos primordiais de três de seus livros que serão apresentados aqui para depois se contribuir com os capítulos de dados e de levantamento de resultados. O objetivo aqui não foi utilizar a fonte de vários autores e contrapô-las dialeticamente, mas tão-somente resumir com argumentos e apontamentos pertinentes todo o panorama do que é o mais relevante da teoria de um único autor). O seu trabalho buscou explicar os efeitos da cultura de uma sociedade nos valores dos membros de uma organização, e como esses valores se relacionam com o comportamento, utilizando-se para tanto uma estrutura derivada de análise fatorial (que é um método estatístico usado para se descrever a variabilidade entre variáveis observadas e que apresentam correlação, levando-se em conta que há um menor número de variáveis não observadas, denominadas fatores, que são consideradas no cálculo como erro associado às variáveis observadas) (HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE’S... , 2018).

A essa altura, é preciso destacar que, embora o estudo aqui feito leve em consideração a chamada cultura organizacional, a teoria das dimensões culturais de Geert Hofstede **não** se refere precisamente a esse assunto, mas, especificamente, diz respeito às chamadas **culturas nacionais**. Contudo, no ambiente acadêmico do mundo todo, são freqüentes as associações da teoria de Hofstede com a cultura organizacional, ainda que, a rigor, essa associação não seja integralmente válida. Hofstede trata especificamente desse questão recorrente no artigo “*Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens*” (HOFSTEDE, 1995).

A teoria de Hofstede teve início enquanto este formou um departamento de pesquisa de pessoal na subsidiária da IBM na Europa, em 1965. Entre os anos de 1967 e 1973, Hofstede começou uma pesquisa de estudo que procurava relacionar as diferenças de valores nacionais apresentadas nas diferentes subsidiárias da empresa. Para tanto, ele teve de comparar as respostas de 117.000 empregados da IBM, e então filtrar os dados, primeiro levando em conta os 40 maiores países, depois 50, e depois estendendo a análise para 3 continentes. À época, não havia outros estudos relevantes sobre esses aspectos culturais e com uma base de dados (*database*) tão abrangente. Os resultados foram expressos tanto em termos quantitativos quanto em qualitativos, ao ressaltar diferenças sistemáticas nas culturas nacionais as quais Hofstede chamou

de dimensões: **distância do poder** (PDI - *power distance*), **individualismo** (IDV - *individualism*), **aversão à incerteza** (UAI - *uncertainty avoidance*) e **masculinidade** (MAS - *masculinity*). As dimensões, segundo Hofstede, estão intimamente ligadas a quatro áreas de conflitos antropológicos que diferentes sociedades buscam dirimir de modos distintos, seja ao lidar com a questão da desigualdade, com a incerteza, com o relacionamento do indivíduo com seu chamado grupo primário (assim denominado pelos estudos de Organização Social o círculo de relações mais íntimas das pessoas, como parentes, amigos próximos e pessoas que lhes causam forte influência), seja, por fim, ao lidar com as questões subjetivas de ordem emocional que levam em conta as diferenças culturais entre os dois sexos (HOFSTEDE'S... , 2018; HOFSTEDE, 2001) .

Em 1991, uma pesquisa de mesmo teor conduzida por Michael Harris Bond direcionada a estudantes de 23 países, utilizando-se de instrumentos de pesquisa desenvolvidos por gerentes e empregados chineses, culminou em revelar uma quinta dimensão à teoria de Hofstede, chamada de **orientação de longo prazo** (LTO - *long term orientation*), inicialmente chamada de *dinamismo confuciano* (*confucian dynamism*). A análise dessa nova dimensão e das quatro iniciais foi reforçada com estudos em 2010 encabeçados por Michael Minkov, que levaram em consideração 93 países, e levou a uma sexta dimensão, denominada **indulgência** (IND - *indulgence*) (HOFSTEDE'S... , 2018; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Algumas definições a respeito de cultura, seus símbolos, rituais e outros elementos pertinentes devem ser explicados antes de se voltar a atenção às dimensões culturais de Hofstede. Em "*Cultures and Organizations: Software for the Mind*", Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) começam sua abordagem teórica ao explicar que freqüentemente aprendem-se e assimilam-se padrões de pensamento, de emoção e de modos potenciais de agir ao longo da vida, mas essa aquisição possui particular força durante a infância. No livro, argumenta-se que freqüentemente é necessário desaprender algo para que outro conceito seja posto no lugar; este processo, por se sobrepor ao aprendizado inicial, seria mais difícil. Os autores então definem inicialmente como programas mentais (*mental programs*) ou *software da mente* (*software of the mind*) como essa capacidade humana de se sobrepor um conhecimento novo a um conhecimento adquirido, implicando necessariamente em desaprender este último para se acomodar o primeiro. Está frisado, porém, que o comportamento de uma pessoa só é parcialmente predeterminado por seus programas mentais, uma vez que as pessoas possuem a habilidade de desviar deles e reagir de modos menos previsíveis.

Como cultura, os mesmos autores sugerem que há um consenso nas línguas ocidentais em tratar o termo como sinônimo de civilização ou de refinamento da mente, cujos resultados diretos são a educação, arte, literatura, entre outros. Acrescenta-se a noção de que a cultura para o *software da mente*, corresponde a um uso mais amplo

da palavra que remete a definições de antropologia e sociologia e, em especial, a uma definição da antropologia social ou cultural - ramo que estuda a ciência das sociedades humanas e, destacadamente, das sociedades primitivas e tradicionais. Para este último ramo, a palavra cultura está ligada a todos os padrões de pensamento, de sentimento e de ação, conforme já mencionado. Esses comportamentos não são apenas perceptíveis nas atividades mais elaboradas, mas também estão implícitas nos gestos e nos atos mais simples da vida de uma pessoa, tal como o modo de se cumprimentar alguém, o modo de se fazer uma refeição, o modo de transparecer os sentimentos a outrem, a proxêmica (ramo das ciências do comportamento que estuda a relação entre indivíduos no contexto social e a distância física mantida entre eles), as noções de higiene, entre outros aspectos (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Fica claro desde já, a partir dessa discussão preliminar a respeito de cultura que esta se refere a um fenômeno coletivo, uma vez que compreende o contexto de pessoas que compartilham o mesmo ambiente social. A Cultura Organizacional toma como ponto pacífico a idéia de que a cultura é apreendida, e não é inata, e subentende-se que seu gargalo, portanto, não é o genético, e sim o ambiente social, mediado pela tensão entre a natureza humana (características inatas que as pessoas costumam ter em comum) e a personalidade dos indivíduos (característica única de cada indivíduo que lhe confere um conjunto pessoal de programas mentais que não são necessariamente compartilhados com as demais pessoas).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) argumentam que as diferenças culturais se manifestam de modos diversos, e que os seguintes quatro termos sintetizam essas manifestações, na ordem do mais superficial para o mais intrínseco: símbolos, heróis, rituais e valores. Os **símbolos** são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um sentido particular que é reconhecido como tal apenas pelas pessoas que compartilham uma cultura específica. Palavras de um idioma, em especial um jargão de uma categoria profissional, bem como o modo de se vestir, ou os símbolos de *status* fazem parte dessa categoria de manifestação. Os símbolos são intercambiáveis, de maneira que um símbolo antigo desaparece quando um novo toma seu lugar; também acontece de símbolos serem copiados e utilizados por nichos diferentes. **Heróis** são pessoas, vivas ou mortas, ficcionais ou não, cujas características possuem forte influência dentro de uma cultura, e portanto, servem como modelos de comportamento. Já os **rituais** são atividades de cunho coletivo que são tecnicamente supérfluas para alcançar os fins necessários, mas que, dentro de uma cultura, são consideradas socialmente essenciais. Exemplos disso estão no modo de se cumprimentar ou de demonstrar respeito e mesura a outras pessoas, bem como cerimônias sociais e religiosas; os discursos nos rituais também apontam a utilidade das palavras como emissárias das crenças e pensamentos arraigados, que de uma de forma ou outra estão nesses rituais.

Os símbolos, os heróis e os rituais estão, por sua vez, inscritos a uma categoria bem representada pelo termo “práticas”. Isso significa que eles são perceptíveis pelo observador externo, mas o significado cultural não é igualmente percebido, uma vez que ele está, na verdade, nos modos como essas práticas são interpretadas pelas pessoas internas a essa cultura. O núcleo da cultura é formado pelo último elemento, o dos **valores**, de significado mais amplo e que demonstram tendências para se preferir uma certa ordenação das coisas em vez de outras. Os valores são entendidos como sentimentos com uma orientação indicativa para um lado positivo e outro negativo. Frequentemente são dispostos em termos de pares antitéticos como mal *versus* bem, proibido *versus* permitido, decente *versus* indecente, moral *versus* imoral, bonito *versus* feio, etc.

Essas manifestações de uma determinada cultura não desaparecem simplesmente porque estão inseridas em um ciclo de *homeostase*, ou seja, essa cultura é replicada dos pais para os filhos, e a partir dessa cultura adquirida e observada ao redor do indivíduo, desde a tenra infância, este é capaz de delinear conceitos de certo e errado, do que é tolerável, honroso ou inaceitável, ou como criar influências entre pessoas, ter amigos, ou como ter modelos de virtude em pessoas do convívio e até como se habituar aos diversos grupos que se desenrolam na vida social de qualquer pessoa, às vezes segregados pelo sexo, ou pelos interesses, ou pelo convívio no trabalho ou na escola. Porque esses conhecimentos são incutidos desde muito cedo numa pessoa, frequentemente apresentam uma parcela inconsciente que é difícil de ser entendida, muito menos percebida com clareza por outras pessoas. Contudo, essa parcela pode ser inferida até certo grau a partir dos atos que uma pessoa realiza sob determinadas circunstâncias. Além da homeostase, a cultura se perpetua sutilmente mesmo dentro de um grupo de pessoas que, por algum motivo, distanciou-se da sociedade ou sociedades de que são provenientes: regras de comportamento, cooperação e liderança, bem como divisões de trabalho emergiriam pouco depois que alguma linguagem comum fosse desenvolvida, indicando que uma nova cultura surge de forma muito natural, uma vez estabelecidos um contexto social e suas circunstâncias.

Conforme já foi mencionado, a teoria das dimensões culturais de Hofstede conta com 6 dimensões. Com o objetivo de satisfazer à noção de *status quaestionis* adotada nesta monografia, e como desfecho deste capítulo de teorias, será disposto nas seções a seguir uma explicação informativa, mas sucinta de cada uma das dimensões, provida dos argumentos pertinentes.

### 2.5.2 DISTÂNCIA DO PODER (PDI)

Definida como a extensão em que membros com menos poder nas organizações e instituições aceitam ou prevêm que o poder seja distribuído de forma desigual.

Assim, um alto grau deste índice representa que a hierarquia é claramente estabelecida e executada na sociedade, sem que maiores dúvidas ou questões sejam suscitadas. Por outro lado, um baixo grau deste índice mostra que as pessoas questionam a autoridade vigente, o que pode revelar uma tentativa de se distribuir esse poder (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

O índice é calculado a partir de perguntas cujas respostas demonstram uma escala simples de valor, por exemplo, 1, 2, 3, 4 ou 5. Um valor médio das respostas é então computado para cada país, e a porcentagem de pessoas que escolheu cada resposta é também calculada. A análise fatorial é então aplicada para se destacar as questões da pesquisa em grupos (os fatores ou clusters) nos quais as respostas dadas pelos empregados da subsidiária IBM de um determinado país mostram se correlacionar de alguma maneira. Em um desses grupos de respostas, há um que parece carregar informações a respeito de poder e igualdade ou desigualdade, e é deste grupo que são extraídas as três questões cujas respostas apresentam maior contraste. É a partir dessas três questões que, por meio de uma simples ponderação estatística (para que as três questões mantenham o peso no cálculo do índice), que o valor do índice de distância de poder (PDI) é calculado, um número de 0 a 100, em que o valor maior equivale a um país de maior distância de poder (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

As três perguntas selecionadas pela pesquisa para compor o índice PDI devem ter os seguintes conteúdos:

- 1) Respostas dos empregados fora dos cargos gerenciais a perguntas como: com que freqüência, a partir de sua experiência, os seguintes problemas ocorrem: empregados com medo de expressar reprovação aos gerentes? (valor médio de uma escala de 1 a 5 que vai de freqüentemente a muito raramente).
- 2) Percepção dos subordinados acerca do estilo de tomada de decisão de seus chefes, em que a porcentagem pode descrever um estilo autocrático ou paternalista, entre outros quatro estilos e a chance de se responder “nenhum dos estilos citados”.
- 3) Preferência dos subordinados pelo estilo de tomada de decisão de seus chefes, com porcentagens mostrando preferência pelo estilo autocrático ou paternalista, ou, inversamente, um estilo baseado em voto por maioria, mas não um estilo meramente consultivo.

Na prática, essas três questões evidenciam uma relação estreita entre a realidade que os empregados percebem e a que eles desejam. O PDI revela, em suma, relações de dependência em um país. Em países de baixo PDI, há a preferência por

um poder de decisão feito sob consulta, o que indica uma baixa dependência dos subordinados por seus chefes; a distância emocional entre esses dois agentes é pequena, deduz-se dela que os subordinados têm liberdade para discordar de seus superiores. Em países de alto PDI, há uma dependência contrastante entre os subordinados e seus superiores, e aqueles respondem a essa situação ou subscrevendo e aceitando essa dependência, ou rejeitando-a completamente - há uma nítida polarização no ambiente de trabalho desses países (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

### 2.5.3 INDIVIDUALISMO (IDV)

Este índice pode ser interpretado como o grau em que as pessoas numa sociedade são integradas em grupos. Sociedades individualistas tendem a possuir laços não tão estreitos que, em geral, limitam as pessoas a um círculo social pequeno em que suas relações se encerram, como família e amigos muito próximos. Em contraste, as sociedades coletivistas mostram relações bem integradas que se estendem a família e a muitos grupos, esferas da vida cotidiana, nas quais os laços são nutridos com intuito explícito para a prontidão ao apoio e a lealdade mútua; características especialmente visíveis em questões de conflitos de um grupo com outro (HOFSTEDE'S... , 2018; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

O IDV é calculado com base em catorze metas de trabalho (*work goals*). É perguntado aos empregados: “tente pensar nos fatores que lhe seriam importantes em um emprego ideal; à parte do contexto do seu emprego atual. Quão importante é para você. . .” seguido de catorze itens, cada um pontuado em uma escala de 1 a 5. Os padrões de resposta fazem emergir o tema do individualismo e também o da masculinidade, outra dimensão pertinente.

Os itens contemplados por essa dimensão são mais notadamente associados com a importância relativa que se dá às seguintes metas de trabalho:

Para o extremo individualista:

- 1) Tempo livre: ter um emprego que permita ter tempo suficiente para os interesses pessoais e para a família.
- 2) Liberdade: ter considerável liberdade para adotar uma forma própria de trabalhar.
- 3) Desafio: ter trabalho desafiador a fazer, ao cabo da qual geralmente se é experimentada uma sensação de dever cumprido.

Para o extremo coletivista:

- 4) Treinamento: ter oportunidades de treinamento para melhorar as habilidades ou para aprendê-las.

- 5) Condições Físicas: ter boas condições físicas de trabalho, tais como ventilação e iluminação, espaço adequado, intervalos, etc.
- 6) Uso das Habilidades: poder fazer uso em larga escala das habilidades no trabalho.

Os cálculos para o IDV, mais uma vez, são baseados em análise fatorial, mas desta vez a elaboração é mais complexa - tanto para essa dimensão do individualismo como para a de masculinidade: é produzido um fator de pontuação para cada dimensão de cada país, o que é mais preciso para se mensurar a posição de cada país abarcado pela pesquisa. O índice varia de 0 a 100, sendo 100 o extremo individualista (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Em resumo, pode-se perceber uma correlação forte, porém não integral, entre o individualismo e características como a dificuldade de se aceitar pessoas de grupos alheios (em outros estudos semelhantes, esse conceito pode aparecer como uma dimensão de exclusão). De modo genérico, em uma sociedade individualista, as relações com os demais não são escancaradas, presumidas ou tácitas; freqüentemente são voluntárias e precisam ser cautelosamente construídas e alimentadas. Já em sociedades coletivistas, é comum que as relações amistosas estejam predeterminadas pela posição da família ou grupo a que um indivíduo pertence. Características como patriotismo e castidade feminina, bem como a grande estima e respeito aos pais e ancestrais, fazem parte do espectro coletivista (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

#### 2.5.4 AVERSÃO À INCERTEZA (UAI)

Este índice pode ser interpretado simplesmente como a tolerância da sociedade com a ambigüidade, entendendo-se que as pessoas podem enfrentar ou repelir eventos inesperados. As sociedades que possuem um alto grau deste índice costumam preferir um código rígido de comportamento, regras e normas e geralmente sustentam a crença de que só a verdade absoluta ou um código monolítico pode ditar tudo e ao mesmo tempo gozar da credibilidade de todas as pessoas. Já um baixo grau deste índice revela uma aceitação maior a idéias e pensamentos que divergem do status quo; as regulações não são tantas e nem tão rigorosas, ambigüidade é entendida sem grandes conflitos e o ambiente tende a ser mais livre (HOFSTEDE'S. . . , 2018; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOFSTEDE, 2001).

A pesquisa que se remete a este índice envolve perguntar aos empregados entrevistados acerca do stress no trabalho: "com que freqüência você se sente tenso ou nervoso no trabalho?", com respostas numa gradação de 1 a 5 (de sempre se sentir assim até nunca se sentir assim).

A apuração das questões mostra uma correlação clara entre os dados dos países e seguintes tópicos:

- 1) *Stress* no trabalho.
- 2) Ratificar a declaração de que as regras da empresa não devem ser desrespeitadas, mesmo se for em favor dos próprios interesses dela (*rule orientation*).
- 3) O percentual de empregados que têm a pretensão de fazer uma carreira longa na empresa (a gradação no questionário vai de “2 anos” até “pretendo ficar até me aposentar”).

Esses três tópicos em si não são correlatos, mas as diferenças entre as respostas médias por país para essas questões o são. Isso significa que para essa mesma questão referente à inflexibilidade do ambiente de trabalho, pessoas diferentes do mesmo país podem ter reações distintas, mas a raiz dessas reações permanece a mesma, ou seja, o meio de trabalho rígido e pródigo de regras.

Os cálculos deste índice levam em consideração tanto que os três tópicos devem ter o mesmo peso quanto que os valores do índice variam em torno de 0 para países com baixa aversão à incerteza e em torno de 100 para os países com alta aversão. Ressalte-se que alguns países apresentam valores de UAI maiores que 100 (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

#### 2.5.5 MASCULINIDADE (MAS)

Masculinidade aqui é definido como a preferência na sociedade para conquistas, heroísmo, assertividade e recompensas materiais para o sucesso. A contrapartida representa uma busca pela cooperação, modéstia, dedicar cuidados aos necessitados e fracos e dar preferência para a qualidade de vida. Uma indicação das manifestação dessa dimensão nos países é o comportamento e atuação das próprias mulheres: em sociedades mais ligadas à contrapartida feminina, elas compartilham visões de cuidado e da preponderância da qualidade de vida com os homens da sociedade em que estão, ao passo que em sociedades mais masculinas, as mulheres são mais competitivas, vigorosas e assertivas, contudo em menor grau que os homens dessa sociedade (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE’S... , 2018). No questionário, as perguntas levadas em consideração possuem o seguinte teor:

Para o extremo masculino:

- 1) Ganhos: ter oportunidade de maiores salários.

- 2) Reconhecimento: ter o reconhecimento merecido quando se realiza um bom trabalho
- 3) Avanço: ter a oportunidade de subir na carreira para empregos mais altos na hierarquia.
- 4) Desafio: ter trabalho desafiador a fazer que dê a sensação de realização.

Para o extremo feminino:

- 5) Gerente: ter uma boa relação de trabalho com os superiores diretos.
- 6) Cooperação: trabalhar com pessoas que cooperam entre si.
- 7) Habitação: viver numa área desejável para si e para a família.
- 8) Estabilidade: ter uma estabilidade que permita trabalhar na empresa tanto tempo quanto se desejar.

Uma característica peculiar é que esta é a única dimensão em que os homens e mulheres dentre os empregados da IBM entrevistados apresentaram pontuações claramente distintas (HOFSTEDE, 1991).

#### 2.5.6 ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO (LTO)

Nesta dimensão, leva-se em consideração os valores da cultura chinesa, em especial sumarizados na figura de Confúcio (551 a.C. - 479 a.C). Seus ensinamentos são um conjunto de regras éticas e pragmáticas a se seguir na vida cotidiana, a priori sem ligação com religiões (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Os princípios relevantes de sua filosofia para o índice estudado são:

- 1) A estabilidade da sociedade está fundamentada nas relações desiguais entre as pessoas: Confúcio distingue cinco relacionamentos básicos, que são o do professor e seu discípulo, do pai com o seu filho, do irmão com o irmão mais novo, do marido com a esposa e dos idosos com os mais jovens. Essas relações são marcadas pelas obrigações em que implicam, como por exemplo, os mais jovens devem respeito aos mais velhos, e esses em troca lhes dedicam consideração e cuidado.
- 2) A família é o fundamento de todas as organizações sociais. Uma pessoa é sempre um membro de uma família, antes de ser compreendido enquanto indivíduo. Subentende-se aqui o conceito de honra, culpa e vergonha, uma espécie de preocupação com a repercussão dos atos e da reputação que eles poderão criar ou destruir.

- 3) O comportamento virtuoso de uma pessoa com relação às demais consiste em não tratá-las da maneira como ela não gostaria de ser tratada (freqüentemente lembrada como *Regra de Ouro*). Esta regra se aproxima do ensinamento cristão “amar ao próximo como a ti mesmo” pregado por Jesus Cristo, a diferença estaria no fato de que Confúcio não veria a mesma utilidade no perdão e amor vicinal mesmo pelos inimigos, como ocorre no cristianismo.
- 4) A virtude com relação às tarefas da vida consiste em tentar adquirir habilidades e educação, trabalhar com afinco, nunca gastar mais do que o necessário, ser paciente e perseverante. Desta regra moral pode-se inferir a importância da moderação.

Especificamente, esta dimensão não se resume unicamente à filosofia confucionista; ela pode ser definida como a orientação de longo-prazo que cultiva as virtudes relacionadas às recompensas futuras, em particular a perseverança e uso consciente e moderado dos recursos. No pólo do extremo oposto, a orientação de curto prazo busca cultivar as virtudes ligadas ao passado e ao presente, em especial, respeito à tradição, preservação da reputação e cumprir integralmente com as obrigações sociais. A orientação de curto-prazo pode ser entendida pelos conceitos antagônicos ao confucionismo : em primeiro lugar, agir como se a sabedoria fosse mais importante que o conhecimento, e em segundo lugar, pensar que a sabedoria vem da experiência e do tempo, e não da educação (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Os itens pesquisados para se atender a essas condições são:

- 1) Moderação como um valor desejoso para se passar para as crianças: o questionário perguntava quais das qualidades dentro de uma lista o entrevistado acreditava que deveria ser encorajada a ser ensinada a crianças em suas casas. A lista compreendia itens como independência, trabalhar duro, sentimento de responsabilidade, imaginação, tolerância e respeito, moderação no uso de dinheiro e recursos, determinação, fé, altruísmo e obediência.
- 2) Orgulho nacional: o questionário indagava quão orgulhoso se era de sua nacionalidade.
- 3) Altruísmo: perguntou-se qual a importância que o entrevistado atribui a: amigos, família, tempo livre, política, trabalho, religião, ajudar os outros.

### 2.5.7 INDULGÊNCIA (IND)

Esta dimensão também pode ser entendida como gratificação, satisfação, felicidade ou realização. Procura basicamente mensurar o quão felizes as pessoas estão,

independentemente se os seus prazeres e interesses mais comuns estão satisfeitos no momento em que são indagadas. A indulgência aqui pode ser definida como uma sociedade que se permite ter uma gratificação relativamente plena dos desejos básicos humanos de querer aproveitar a vida e se divertir. A contrapartida, denominada restrição (*restraint*), que também pode ser entendida como controle, auto-controle ou ainda impassibilidade (entenda-se como a *ataraxia* dos estóicos, ou seja, desprezar o prazer ou a alegria advindas das boas práticas), e pode ser definida como uma sociedade que controla a gratificação das necessidades e a regula por meio de normas sociais inflexíveis (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

As sociedades indulgentes tendem a crer que têm o controle da própria vida e das emoções, enquanto sociedades restritivas crêem que outros fatores ditam a sua vida e suas emoções.

Os itens observados em pesquisa são:

- 1) Felicidade: pergunta-se algo como “levando-se tudo em conta, quão feliz você diria ser?”.
- 2) Controle: pergunta-se algo como “algumas pessoas crêem que tem livre escolha em suas vidas, enquanto outras crêem que o que elas fazem não mudam nem podem mudar o que acontece a elas. Em uma escala de 1 a 10, indique quanta liberdade de escolha e de controle você pensa ter ao longo de sua vida”.
- 3) Importância do lazer: pergunta-se algo como “para cada um dos itens mencionados, indique o quão importante ele é em sua vida (muito importante, importante, não muito importante, nem um pouco importante): família, amigos, tempo livre, política, trabalho, religião, servir aos outros (altruísmo)”.

Esta dimensão, portanto, compreende que a indulgência é a percepção de que se é ator da própria vida e que não há grande problema nos eventuais gastos de dinheiro e de tempo livre dedicados à diversão com amigos ou mesmo sozinho - essa é a definição objetiva de felicidade no contexto do estudo das dimensões culturais de Hofstede. A contrapartida é interpretada como a percepção de que as ações de uma pessoa são restringidas por várias normas sociais e proibições, e também por um sentimento de que despender o tempo com lazer e prazeres frugais é errado e censurável na conduta de quem assim age. Essa dimensão ainda relaciona a indulgência alta com a importância de se ter amigos, e a restrição com o interesse em se escolher a moderação como virtude a ser ensinada a uma criança (em detrimento de quaisquer outras virtudes), como um valor fundamental na criação dos filhos, por exemplo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

## 3 DADOS E COLETÂNEA

### 3.1 UTILIDADE DA COLETÂNEA, SEU FOCO E SEUS PONTOS RELEVANTES

Uma vez desenvolvido todo o arcabouço teórico e a metodologia nos dois capítulos anteriores, é possível agora avaliar convenientemente os casos reais descritos nas fontes de pesquisa que relacionam o financiamento, o projeto, a operação e suas conseqüências das hidrelétricas brasileiras. Diferentemente da tentativa de se estudar, mesmo que brevemente, o rumo das discussões de Ética, Ética Organizacional e Cultura Organizacional, o objetivo deste capítulo não é mais o de fazer um histórico dos eventos marcantes relacionados às hidrelétricas e as decisões políticas, administrativas e operacionais delas, mas situá-las no período que começa no governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso até os dias de hoje e pontuar aspectos importantes que irão servir de guia para um estudo de ética e moral, cujo resultado a que se pretende chegar é um perfil das responsabilidades éticas ligadas a esse recorte do setor energético brasileiro. Portanto, não se trata de exaurir a questão, mas de pontuar muitos dos seus aspectos relevantes que se tornam visíveis nos textos das fontes pesquisadas.

As **fontes** possuem o seguinte **perfil**: notícias lançadas na mídia, trabalhos acadêmicos que tratam do histórico (financeiro, político, administrativo e de impactos sociais e ambientais) das hidrelétricas e livros recentes que estudam a situação política brasileira e seus desdobramentos na sociedade. Ressalte-se que não há no mercado editorial uma compilação coesa desses elementos ligados diretamente às hidrelétricas, contudo, é possível captar mesmo de fontes com escopos mais abrangentes muitos dados que contribuam para o tema desta monografia em específico; pode-se dizer que um dos objetivos deste trabalho é o de recolher esses dados com este foco específico e analisá-los com a perspectiva ética, uma vez que esta é adequadamente voltada para a questão do (bom) gerenciamento de organizações - este tratamento da ética procura evitar que o estudo em questão seja arraigadamente filosófico, subjetivo e intrincado demais para se extrair conclusões práticas.

Aqui neste capítulo será montada uma coletânea de dados, características, aspectos relevantes e contextualizações necessárias, que por sua vez serão descritos neste capítulo sob a forma de breves **apontamentos** para que depois, no capítulo 4, seja possível aplicar os estudos da Ética e Cultura Organizacionais. A pesquisa destacou **4 grandes tópicos de importância** para a aplicação desses estudos: o caso da **Odebrecht**, o caso da usina de **Belo Monte**, o caso das **tentativas de privatização e das falhas administrativas** a partir do governo FHC, como na questão da Eletrobrás e da usina de Furnas e o caso de **Itaipu**.

Em todos esses casos, a questão da corrupção é recorrente, mas há ainda outras questões de igual importância e impacto que podem ser entendidas no âmbito da ética e da cultura nas organizações, de modo a prescindir de argumentos e convicções de influência política, econômica e filosófica. Serão analisados, além da corrupção: a convergência entre setores públicos e privados (Odebrecht, Belo Monte e Eletrobrás), as falhas de administração na infra-estrutura e nos projetos das hidrelétricas (apagão e racionamento no governo FHC, Belo Monte), os impactos sócio-ambientais e a questão dos expropriados de terras (Santo Antônio, Jirau e Belo Monte) e os códigos de ética e anticorrupção e os conflitos entre países e interesses na operação das usinas (Itaipu). Este é o escopo utilizado para a seleção dos dados cujos apontamentos irão formar a coletânea deste capítulo.

### **3.2 ODEBRECHT E AS USINAS SANTO ANTÔNIO E DE JIRAU**

Em 4 de março de 2016, o ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva foi encaminhado para prestar depoimento à delegacia da Polícia Federal, sob a égide de um mandado de condução coercitiva. Recaía sobre ele as suspeitas de ele ser o proprietário de um triplex no Guarujá e de um sítio em Atibaia, que estavam em nome de outras pessoas. Naquele momento, o Ministério Público Federal andava em busca de justificativas para as benfeitorias e reformas feitas nos imóveis citados, e queria saber por que eram pagas pelas empreiteiras OAS, pela Odebrecht e pelo pecuarista José Carlos Bumlai, também investigado. O ex-presidente Lula havia tomado posse como ministro-chefe da Casa Civil em 17 de março de 2016, e com isso teria foro privilegiado. Contudo, a nomeação foi suspensa por conta de uma liminar da Justiça Federal, que depois foi confirmada pelo ministro Gilmar Mendes do Supremo Tribunal Federal. O que culminou para que Lula perdesse o cargo (e o foro privilegiado) foi a decisão do juiz Sérgio Moro, da 13ª Vara Federal de Curitiba, de suspender a escuta legal que vinha sendo feita nos telefones do ex-presidentes e de tornar públicas as gravações dele com amigos, ministros e com a então presidente da República, Dilma Rousseff. Em uma dessas ligações gravadas, que teve grande repercussão à época, Dilma e Lula pareciam estar planejando a entrega do termo de posse do cargo de ministro para Lula. Para os investigadores e para boa parte do povo, essa gravação significava uma tentativa de se obstruir a justiça e de se poupar Lula de uma provável prisão. Por outro lado, Dilma e seus apoiadores entenderam que a gravação constituía um grave crime contra a segurança nacional, como a expor nas gravações conversas cujo conteúdo fora de contexto poderiam distorcer o entendimento dos fatos (NETTO, 2016).

O nome Odebrecht, bem como o nome de outros conglomerados e grandes empresas de mesma magnitude, já havia aparecido no depoimento do ex-diretor de abastecimento da Petrobras Paulo Roberto Costa, em 2014 e também no depoimento

do doleiro Alberto Youssef, cuja atividade ilícita (lavagem de dinheiro e evasão de divisas) foi o marco-zero para a operação Lava Jato da Polícia Federal. Em 8 de outubro de 2014, o juiz Sérgio Moro perguntou a Paulo a respeito do cartel entre as maiores empreiteiras do Brasil, ao que Paulo confirmou que havia acordo entre a Petrobras e as grandes construtoras para o pagamento de propinas aos diretores daquela. Perguntado a respeito de quais empresas teriam feito parte do cartel, Paulo respondeu: Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Iesa, Engevix, Mendes Júnior, UTC. Ficou nítido pelo depoimento de Paulo Roberto Costa que havia, de fato, um grande sistema de corrupção que relacionava as maiores empreiteiras do país, políticos da base governista e funcionários das estatais. Segundo Paulo relatou ao juiz Moro, todas as empresas pagavam suborno em troca de contratos, e esse dinheiro acabava sendo escoado para diversos partidos políticos (FOLHA DE S. PAULO, 2014; NETTO, 2016).

Nesse ínterim, o depoimento do ex-ministro Antonio Palocci em 6 de setembro de 2017 havia escancarado a situação da convergência entre o Poder Público e as grandes empresas, com uma aproximação excessiva que beirava ao ilícito: a Odebrecht teria colocado à disposição de membros do governo e de seus partidos um fundo monetário que mesclava operações lícitas e ilícitas, e em troca adquiriria vantagens e preferências em licitações, em especial para a construção de hidrelétricas. Palocci esclarece o caso com o exemplo da exploração do Rio Madeira, de grande interesse para a Odebrecht; acrescenta que a relação amistosa entre o governo, o Partido dos Trabalhadores (PT) e a empreiteira era como, nas suas palavras, um *“pacto de sangue”*, que permitiu a liberação do que se estima ser 300 milhões de reais em propinas (MARTINS; TRISOTTO, 2017), outros partidos políticos também tiveram seu quinhão, e, segundo Agência Estado (2017):

[...] a maior parte dos pagamentos foi feita a políticos do PMDB, PSDB e PP. As acusações citam o ex-deputado Eduardo Cunha (PMDB-RJ) - condenado e preso em Curitiba -, os senadores Aécio Neves (PSDB-MG), Edison Lobão (PMDB-MA), Ivo Cassol (PP-RO), Romero Jucá (PMDB-RR) e Valdir Raupp (PMDB-RO), além de Sandro Mabel, assessor especial do presidente Michel Temer.

Em 27 de setembro de 2016, cerca de um ano antes desse depoimento, a Polícia Federal abriu inquérito relacionado à 35ª fase da Operação Lava Jato, a mesma que culminou na prisão de Palocci, para que se investigasse os contratos de obras realizadas pela empreiteira Odebrecht sob a influência suspeita do ex-ministro. O objetivo era esclarecer se houve crimes de corrupção ativa e passiva, formação de quadrilha, lavagem de capitais e de fraude nas licitações (FILGUEIRAS, 2017; OBRA. . . , 2016).

Em 2007, de fato, foi formado um ambicioso consórcio entre grandes empresas privadas e estatais brasileiras para se construir a usina hidrelétrica Santo Antônio, como parte das obras planejadas pelo governo federal que iriam figurar no então Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Previa-se que a usina teria capacidade de atender 45 milhões de pessoas das regiões Norte, Sudeste e Sul - a usina Santo Antônio está situada no Rio Madeira, um dos maiores afluentes do Rio Amazonas que forma uma fronteira natural entre o Brasil e a Bolívia, passando pelos estados do Amazonas e Rondônia; a usina em questão está situada na capital Porto Velho e tem potência instalada de 3.568 MW, com 50 turbinas em atividade (USINA... ; RIO..., 2017). Para que tal meta fosse cumprida, foi necessário que o governo desapropriasse terras de centenas de famílias de agricultores, pescadores e demais moradores da região, além de comunidades indígenas. Por conta dos embates regulatórios e da necessidade de se justificar o tipo de impacto sócio-ambiental e como este seria permissível ou remediado e compensado, o projeto da construção da usina manteve-se em discussão por oito anos, e algumas fases de sua construção foram retardadas por até nove meses; nada comparou-se contudo, à atualização dos custos do projeto: o empreendimento inicialmente estimado em 12 bilhões de reais passaria a custar 20 bilhões de reais. A usina foi concluída ao fim do ano de 2017, a toda carga, porém com diversos problemas de ordem administrativa, somados às suspeitas de corrupção ligadas ao seu projeto, financiamento e implantação.

A usina Santo Antônio teve de enfrentar um endividamento bilionário de 15 bilhões de reais, valor esse igual a quinze vezes a estimada geração de caixa e a cinco vezes seu faturamento esperado. Some-se a isso o fato de que períodos sem chuva demandaram que muitas hidrelétricas tivessem que comprar energia no mercado de modo a não terem que interromper seu abastecimento, Santo Antônio inclusa. Ao fim de 2017, Santo Antônio dispunha da seguinte situação: comprava energia do mercado a 229 reais por megawatt-hora (no mesmo período em 2016, o preço era de 48 reais), possuía em caixa cerca de 40 milhões de reais e necessitava quitar a quantia de 3 bilhões de reais até 2019, ainda que se leve em conta que seus contratos de venda lhe garantiam a concessão por 35 anos, contudo, parcelas elevadas do financiamento deveriam ser pagas nessa época e, pelo somatório desses acontecimentos, os custos operacionais subiram muito, o que no final acaba aumentando o preço da energia ao consumidor. Além disso, muitas das empresas do consórcio como a Odebrecht e a Andrade Gutierrez, por terem se envolvido em esquemas de propina, estiveram e estão pagando indenizações para regularizarem suas atividades, de maneira que o aporte financeiro das empresas do consórcio não é o mesmo do início - o maior credor da usina Santo Antônio é o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), e este se recusou a renegociar a dívida nas diversas tentativas de acordo propostas pela usina, sob a presidência de Roberto Junqueira Filho (FILGUEIRAS,

2017).

A 120 quilômetros de Porto Velho, a usina de Jirau não logrou maior êxito. Com capacidade instalada para 3750 MW e também com 50 turbinas, foi inaugurada no fim de 2016, mais de quatro anos após Santo Antônio, custando inicialmente 10 bilhões de reais (ENERGIA SUSTENTÁVEL DO BRASIL, 2016). Impactos sócio-ambientais semelhantes surtiram efeito nos arredores dessa usina, como o alagamento do entorno (tomando 108 quilômetros quadrados, o que é considerado pouco para a magnitude do empreendimento), a expropriação de tribos indígenas e, mais uma vez, a questão de pagamento de propina, reveladas nas delações de um ex-executivo da Andrade Gutierrez David Barra. Ele afirmou em depoimento à Polícia Federal que teria pago dois milhões de reais em propina ao senador rondoniano Ivo Cassol. Delações com o intuito de depurar esquemas de corrupção ligados às construções de hidrelétricas, dentre outras grandes obras, começaram com a delação de Henrique Valladares, membro da Odebrecht. Este também teria afirmado perante o Ministério Público Federal que havia pago dois milhões de reais a Cassol e um milhão ao ex-secretário deste último, João Carlos Gonçalves Ribeiro. A propina foi paga em virtude do que Valladares chamou de “favorecimento nos procedimentos administrativos” tanto no caso de Jirau como no caso de Santo Antônio (PARREIRA, 2018).

Apesar dos efeitos colaterais da construção da usina de Jirau - a população de Porto Velho aumentou de cerca de 400 mil habitantes para mais de 500 mil em uma década, muito acima do crescimento esperado - o crescimento populacional na região sempre esteve relacionado à extração mineral de ouro e cassiterita, à pesca, à agricultura e ao comércio, antes de surgirem as duas grandes hidrelétricas e com ela um crescimento demográfico acima do normal; a economia também esteve aquecida em Rondônia com a circulação de cerca de 42 bilhões de reais por seis anos-, impactos sócio-ambientais foram inevitáveis (ROCHA; BRITO, 2013). Em 15 de março de 2011, os trabalhadores que se ocupavam da construção da usina protestaram por melhores condições de trabalho e segurança: trabalhadores estavam morrendo de malária, não havia médicos disponíveis para atender os enfermos e freqüentemente eram orientados a voltar ao trabalho em pouco tempo após episódios de desmaios (RIBEIRO, 2011). Um motim se asseverou, tendo surgido após um dos operários, sem ter a autorização expressa para deixar o canteiro de obras, ter decidido tomar um dos ônibus de funcionários, ao que foi autuado pelo motorista. Trabalhadores paralisaram a rodovia BR-364 e se recusaram a voltar ao trabalho, outros ainda tendo incendiado alojamentos e escritórios. Reivindicaram também o transporte para se chegar a Porto Velho, que fica a cerca de 150 quilômetros da usina. A pauta foi atendida em pouco menos de um mês depois pela empresa do consórcio; ressalte-se que uma pauta semelhante havia sido discutida e negada para os operários da usina Santo Antônio, que também interromperam o trabalho à mesma época (ARAÚJO, 2011).

### 3.3 A USINA DE BELO MONTE

A Usina Hidrelétrica de Belo Monte começou a ser construída em 2011 no Rio Xingu, na Amazônia, em região limítrofe a onze municípios do Pará, em que o maior deles é Altamira. A construção visa inicialmente ao aproveitamento do desnível natural de cerca de 90 metros existente entre a altitude em Altamira e a localidade de Belo Monte; a vazão hídrica controlaria naturalmente o número de turbinas a serem acionadas, e desta forma, estimou-se que seu potencial energético é de 11.200 MW, o que a reputa como terceira maior hidrelétrica do mundo, atrás apenas da usina chinesa Três Gargantas (20.300 MW) e de Itaipu (14.000 MW). O custo que lhe foi estimado foi de 26 bilhões de reais. Junto a Santo Antônio e Jirau, representariam as três cerca de 10% da capacidade instalada do Sistema Interligado Nacional (SIN) (FLEURY, 2013).

As fases de construção de Belo Monte, não bastasse o colossalismo do empreendimento, ainda contaram com uma série de eventos problemáticos alarmantes. Diversas ações no judiciário haviam sido impetradas de forma a tentar impedir a construção; houve solicitações de suspensão imediata da obra pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos da Organização dos Estados Americanos (OEA), diversas paralisações de canteiros de obras e de estradas adjacentes foram realizadas em virtude de ocupações de indígenas, operários em greve e, somando-se aos problemas ligados ao projeto da usina, houve um aumento sem precedentes da criminalidade nos seus arredores, incluindo tráfico de pessoas em cativeiros escamoteados nos canteiros de obras, além do aumento de 900% e 1200% do tráfico na região, deflagrado pelas apreensões de crack e cocaína, respectivamente, pela Polícia Civil, isso só até 2012. A prostituição na região também experimentou crescimento vertiginoso, concomitantemente ao crescimento populacional concentrado em torno da economia propiciada pela usina: em 2012, consta que a Polícia Civil fechou seis casas de prostituição em que as mulheres exploradas viviam em condição análoga à escravidão. A população de Altamira cresceu de pouco menos de 100 mil habitantes (2010) para cerca de 145 mil só nesse período (FLEURY, 2013).

Tais problemas em escala social refletiram-se em mais erros políticos e administrativos. Houve a tentativa de se repassar para o governo do estado do Pará os custos do licenciamento da obra, o que em princípio deveria ser feito na esfera federal; como na usina de Jirau, o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) aceitou de modo inconstitucional estudos incompletos a respeito dos impactos ambientais e não se respeitou o tempo legal para a avaliação ambiental integrada dos impactos na bacia do Rio Xingu, não se ajustou o aproveitamento correto dos recursos hídricos em meio às terras de domínio indígena: a eclosão de diversas manifestações em Altamira, Santarém e mesmo na capital federal marcam as falhas patentes que envolveram a questão da usina de Belo Monte, repudiada desde o estrato

de intelectuais, ambientalistas e sociólogos até pescadores, extrativistas, agricultores e índios da região, que vêm no Rio Xingu como seu meio ecúmeno, ambiente para viver e dele tirar o sustento (FLEURY, 2013).

À época de plena atividade de construção da megaobra, a literatura científica apurou diversos problemas não solucionados desde seu projeto, o que não impediu a concessão da Licença Prévia (LP) pelo IBAMA em fevereiro de 2010. No artigo de Bermann (2012, p.7), os problemas não respondidos nos estudos de viabilidade foram sumarizados como:

Eis alguns dos problemas destacados pelo corpo científico independente: a) Subdimensionamento da população atingida e área afetada; b) Risco de proliferação de doenças endêmicas; c) Ausência de estudo sobre índios isolados; d) Hidrograma ecológico não baseado nas necessidades dos ecossistemas; e) Subdimensionamento das emissões de metano; f) Ameaça de extinção de espécies endêmicas, no Trecho de Vazão Reduzida; g) Ausência de análise de impacto declusas; h) Perda irreversível de biodiversidade; i) Ausência de análise de impactos a jusante da usina; j) Análise insuficiente sobre impacto da migração sobre desmatamento e terras indígenas; k) Ausência de análise sobre impactos associados ao assoreamento no reservatório principal.

Se o período anterior à construção da usina em 2011 já trazia forte antagonismo contra o estudo de viabilidade do projeto (que se iniciou em 1975, por meio da Eletronorte em seu Inventário Hidrelétrico da Bacia do Rio Xingu e chegando-se aos subseqüentes estudos na década de 80 para a construção do chamado Complexo Hidrelétrico de Altamira, cujo financiamento fora suspenso, uma vez que o projeto não condizia às expectativas de redução dos impactos sócio-ambientais; esperava-se que cerca de sete mil índios oriundos de 12 terras indígenas fossem deslocados) e se os anos de construção até a inauguração em maio de 2016 (destaque-se que com cerca de metade do projeto ainda faltante) foram igualmente conturbados e representaram na prática os problemas já vaticinados por estudiosos ao longo dos anos mencionados, o desfecho parcial da situação de Belo Monte apresenta-se atualmente nos desdobramentos da operação Lava Jato. A 49ª fase deflagrada em março de 2018 busca explicações para o superfaturamento já constatado de mais de três bilhões de reais. O foco está na principal acionista do projeto, Eletrobrás, que ao mesmo tempo em que fez parte do conluio entre a máquina estatal e as empresas estatais congêneres e partidos políticos, também sofreu com as péssimas decisões que tomou ao levar a cabo projetos incapazes de trazer lucros, obrigando a empresa estatal a assumir os prejuízos daqueles que seriam seus sócios. O caso de corrupção demonstrado aqui figura na suspeita de que agentes do governo federal favoreceram a vitória do consórcio Norte Energia na licitação de concessão da usina, em 2010, durante o governo Lula. O ex-ministro da Fazenda durante o período militar e proeminente economista Delfim Netto está ligado ao esquema, e teria recebido 15 milhões de reais ao todo.

O juiz Sérgio Moro determinou que 4,5 milhões de reais da conta de Delfim fossem bloqueados. PT e PMDB também teriam faturado 120 milhões e 60 milhões de reais, respectivamente. Mais uma vez essas denúncias vieram à tona por força de acordos de delação, colaboração e leniência com as empresas Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa e Odebrecht, e as informações que os colaboradores e delatores passaram puderam ser confirmadas por meio de quebras de sigilos (bancário, telefônico, fiscal, etc.) (GAZETA DO POVO, 2018; AFFONSO et al., 2018).

O *site* oficial da Norte Energia S.A., consórcio que obteve a licença para licitar e construir a usina de Belo Monte, apresentava na altura do mês de junho de 2018 o informe à imprensa intitulado “*Recorde de geração em junho: 5.091 MW*”, indicando, portanto, praticamente a metade do potencial estimado pelo projeto em operação, o que corrobora com as críticas acerca do superdimensionamento da obra. Já em 1989, um protesto icônico ilustra o entendimento entre os interessados na construção, à época formados pelos representantes da Eletronorte, e os indígenas arredios à usina: a índia Tuíra (apoiada pelo célebre cantor Sting) havia colocado seu facão em riste contra o rosto do presidente da empresa, José Antônio Muniz (PIERRY, 2018; NORTE... , 2018).

Um panorama de todo o ocorrido já era possível de ser deslumbrado, ao levar-se em conta que os atos e os agentes ligados à Belo Monte são os mesmos há décadas, e que a construção da usina foi apenas a tão esperada oportunidade. Chiaretti (2010) escreveu, à guisa de resumo da ópera, anos antes desses problemas da construção da usina se desenrolarem:

Altamira gosta da alcunha de maior município do mundo. O Ceará cabe ali dentro, a Grécia também. Tem talvez 100 mil habitantes entre zona urbana e rural e a população pode dobrar com a construção da hidrelétrica de Belo Monte. Não tem coleta de esgoto e só 20% dos habitantes recebem água tratada. É o pólo de uma região de dez cidades onde menos de 1% dos moradores têm nível superior e há quase 20% de analfabetos. Todos os atores da Amazônia estão ali reproduzindo todos os conflitos que marcam a história da região: garimpeiros que não gostam de índios que brigam com agricultores que têm problemas com ribeirinhos que são invisíveis para quem vive na cidade. De vez em quando há uma troca de parceiros nessa dança, mas o resultado costuma ser confusão.

A briga pela posse da terra está na base da trajetória de mortes da região. Em um sábado de agosto de 2001, o sindicalista Ademir Federicci, o “Dema”, coordenador do Movimento pelo Desenvolvimento da Transamazônica e do Xingu, foi morto com um tiro na boca enquanto dormia ao lado da mulher e do filho caçula. Naqueles dias ele liderava o debate de resistência contra a usina de Belo Monte. O crime que colocou a vizinha Anapu no noticiário internacional aconteceu em fevereiro de 2005 - ao caminhar por uma estrada de terra, a missionária americana Dorothy Stang, 73 anos, recebeu seis tiros à queima-roupa. Os dois fazendeiros acusados de serem os mandantes do crime vivem em Altamira. Um deles, Vitalmiro Bastos de Moura, o Bida, desfilou ostensivamente pela cidade ao ser absolvido em julgamento há dois anos.

### 3.4. TENTATIVAS DE PRIVATIZAÇÃO E FALHAS ADMINISTRATIVAS A PARTIR DO GOVERNO FHC

O bispo da Prelazia do Xingu, Dom Erwin Krautler, tem uma coleção de ameaças de morte por defender povos indígenas, denunciar casos de exploração sexual de adolescentes, ser próximo a Dorothy e radicalmente contrário à usina. Desde 2006 só circula acompanhado por dois policiais militares. Sem escolta, mas igualmente ameaçada, Antonia Melo, coordenadora do movimento de mulheres do Estado e outro forte nome de oposição à hidrelétrica, desde 2004 não sai mais de casa à noite. Casos como esses fincaram o Pará como o Estado de histórico fundiário mais violento do Brasil. É nesse faroeste que o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva pretende construir sua maior obra, a segunda hidrelétrica do Brasil.

Nesse tecido social esgarçado, onde parece que o poder público foi passear e nunca mais voltou, há entre 15 mil e 20 mil desempregados. Boa parte dessa turma ficou sem trabalho depois que Ibama e Polícia Federal fecharam madeiras ilegais nos últimos anos. A esperança desse pessoal, evidentemente, está nos 18.600 empregos diretos e nos 30.800 indiretos que o projeto Belo Monte promete criar. É um ponto de sedução inegável para a região. Gente do Amapá, de Rondônia, do Rio de Janeiro, do Maranhão e do próprio Pará desembarca na rodoviária de Altamira todos os dias. Pelo Sistema Nacional de Emprego (Sine), mais de 8.300 pessoas se cadastraram à procura de trabalho na cidade este ano, mais que o dobro do que foi registrado nos primeiros meses de 2009.

### **3.4 TENTATIVAS DE PRIVATIZAÇÃO E FALHAS ADMINISTRATIVAS A PARTIR DO GOVERNO FHC**

Em 1996, o papel do Estado teve que ser redefinido ao lidar com a indústria elétrica segundo o modelo de governo de Fernando Henrique Cardoso. Antes, podia-se definir que o Estado assumia três funções na administração pública: regulamentar a operação do monopólio estatal, definir e encaminhar as políticas pertinentes para o país e agir como proprietário das empresas estatais. Até a reforma deste modelo, no Brasil, essas três funções eram exercidas, respectivamente, pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAE), pelo Ministério de Minas e Energia (MME) e pelas empresas estatais elétricas, como a Eletrobrás (FERREIRA, 2000; GOLDENBERG; PRADO, 2003).

A reforma se deu através do projeto Reforma do Setor Elétrico Brasileiro (Reseb), com a meta de se criar um mercado livre que aceitasse incentivos em prol da eficiência, ao mesmo tempo que restringisse ao máximo as intervenções governamentais. Para tanto, era preciso separar de modo definitivo a responsabilidade de regulação da responsabilidade de executar políticas públicas; a primeira estaria sob o poder de uma autoridade autônoma para legislar e controlar entidades criadas para permitir e facilitar o funcionamento da concorrência de mercado - este é o conceito fundamental da então criada Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Solidariamente a ela foram criadas também duas entidades de direito privado, ligadas aos agentes concessionários da indústria de eletricidade: o Operador Nacional do Sistema (ONS), responsável por criar e aplicar regras e normas de gerenciamento para a transmissão e geração de energia elétrica, e o Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE),

responsável por criar regras comerciais para que todos os agentes ou concessionárias negociantes de energia por atacado no mercado sigam (GOLDENBERG; PRADO, 2003).

Em 1999, foi criado o Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão do Sistema Elétrico (CCPE) com o intuito de regular a atividade de planejamento da expansão elétrica, e mais adiante, em 2000, foi regulamentado o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), este criado em 1997, como órgão de assessoramento do governo para se delinear as políticas e as diretrizes relativas ao setor energético nacional. Todos esses ingredientes da reforma possuíam a pretensão de fomentar o livre mercado, desverticalizar o setor (separando as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização) e criar um caminho adequado para privatizações, o que faria passar as responsabilidades administrativas do governo para o âmbito privado, mas ainda assim trazendo recursos para o Erário Público, o que ajudaria a reduzir as dívidas públicas (GOLDENBERG; PRADO, 2003).

As metas pretendidas por esse modelo foram vistas como necessárias sob o ponto de vista do governo, contudo, havia nelas uma contradição inerente: o bom gerenciamento e a operação integrada de todas as partes da indústria elétrica pressupunham a necessidade de cooperação entre as empresas, mas o interesse em se pautar pela eficiência através da competição no livre mercado sugeria justamente um distanciamento saudável entre as empresas. Prevendo essa contradição, o corpo técnico da Eletrobrás já desde 1994 fazia circular um conjunto de medidas que **não** deveriam ser adotadas, tais como: alterar o funcionamento das entidades de planejamento e operação colegiados (fazê-lo iria necessitar de entidades substitutas, apenas), propor um sistema tarifário baseado em custos marginais em curto prazo, relacionar e comparar a operação de sistemas hidrelétricos a de sistemas termelétricos em termos de aproveitamento energético ou em termos de expectativa de gastos de implantação (por exemplo; os dois modelos são díspares no que concerne à sua administração), provocar alterações na malha de transmissão ou ainda divulgar as propostas de privatização com consultores, uma vez que estes tendem a se interessar pelo negócio em si e pelos novos contratos que podem dele advir, e não pelas melhorias do setor elétrico (FERREIRA, 2000; GOLDENBERG; PRADO, 2003).

Quando se fala em sistema tarifário baseado em custos marginais em curto prazo para o caso de sistemas hidrelétricos, deve-se ter em mente que esses custos costumam ser baixos durante a maior parte do tempo e extremamente elevados em períodos hidrológicos críticos, assim como os custos marginais de longo prazo (o inverso ocorre no caso das termelétricas). Se a tarifação fosse baseada em custos marginais de curto prazo, as empresas rapidamente contrairiam problemas de caixa, ou teriam sua confiabilidade ameaçada ao se aumentarem os custos marginais de curto

prazo (entende-se como custo marginal a variação de valor criada pelo aumento da produção de certa quantidade de um insumo em uma unidade; curto prazo refere-se à situação comum da atividade industrial ter certos custos fixos, incluindo os custos de manutenção da planta da fábrica, ou seja, não são feitas mudanças substanciais no modo de se produzir).

A reforma elétrica, então, oferecia certos riscos ao tentar contemplar as dificuldades que ameaçavam a integração e confiabilidade do sistema elétrico. Havia também os riscos das privatizações feitas inadequadamente, que além de incorrer nas medidas a não se seguir acima mencionadas, poderiam fazer surgir problemas difíceis de se contornar, como a paralisação imediata das atividades de coordenação que têm a Eletrobrás e a elevação tarifária para o consumidor.

O governo FHC não realizou amplos estudos e debates sobre as questões do setor energético, em parte porque isso implicaria em interferir na administração das empresas paulistas de energia, que à época vinham apresentando diversas irregularidades no funcionamento. Como meio de se instaurar a reforma, o governo FHC montou em Brasília uma estrutura na Secretaria de Energia do MME contendo funcionários oriundos das empresas elétricas paulistas, cujas práticas de trabalho eram contrastantes com as dos demais no setor. Em linhas gerais, além dos problemas oriundos da própria reforma, a ineficácia da gestão do governo que não conseguiu alinhar os interesses das diversas entidades que revolviam o tema das hidrelétricas contribuiu muito para que uma crise energética fosse praticamente compulsória. Outro problema é que o governo enfrentava um quadro econômico regido por freqüentes flutuações cambiais, o que impedia, por exemplo, a compra de gás natural para uso nas termelétricas (a lei do Plano Real exigia que os custos do gás fossem repassados às tarifas anualmente, apenas), o que impedia a complementação necessária da geração hidrelétrica, em caso de emergência.

A partir de 1999, a inocuidade das medidas do governo quanto ao setor energético somada à crise cambial brasileira e às crises russa e asiática culminaram no esgotamento de recursos para a privatização das grandes geradoras da Eletrobrás, e a rolagem da dívida preexistente sofreu aumento de prêmios de risco, o que só piorou a situação das empresas devedoras e das contas nacionais, de maneira que as empresas privadas eram incapazes de efetuar novos investimentos. As reservas de dinheiro do governo destinadas ao setor energético ficaram deterioradas ou estagnadas pela austeridade fiscal. Esse quadro de má gestão e dificuldade em lidar com os problemas básicos de infra-estrutura no setor que propiciaram a necessidade de racionamento de energia de 1º de junho de 2001 a 1º de março de 2002, com o intuito de se economizá-la em até 20%. Novas usinas não foram construídas, e isso preponderou para que fosse preciso racionar energia (GOLDENBERG; PRADO, 2003).

Em maio de 2001, o governo criou a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica (GCE) para que a oferta e a demanda de energia elétrica fossem compatibilizadas de forma ágil, evitando as interrupções no fornecimento. Com o término do racionamento, antecipado pela volta da estação das chuvas e devido à colaboração da sociedades nas metas de economia, o governo procurou, já em dezembro de 2001, fazer uma recomposição tarifária, receber antecipadamente recursos do BNDES e comprar energia emergencial por meio da CBEE (Comercializadora Brasileira de Energia Emergencial), criada mesmo para esse fim conjectural de crise.

Segundo Goldenberg e Prado (2003, p.233):

[...] Os consumidores elétricos, além de punidos pelo racionamento, tiveram suas tarifas em muito elevadas durante a gestão FHC. [...] Para o setor elétrico, o governo legou uma situação comprometedor e caótica, com a grande maioria das empresas bastante endividadas e dependentes do dinheiro público para não irem à bancarrota. O insucesso da política do governo FHC para o setor elétrico deve-se não apenas à falta de recursos externos ou às resistências políticas encontradas no próprio governo, mas, e principalmente, às falhas de gerenciamento estratégico, coordenação e planejamento do sistema elétrico, induzidas pela adoção de uma reforma calcada em experiências de outros países e inadequada às características brasileiras e ao nosso sistema predominantemente hidrelétrico.

Em 2001, na ocasião do racionamento, o limite de consumo doméstico mensal foi fixado em 320 kWh, cota que ao ser ultrapassada, implicava em aumento de 50% sobre o excedente para o consumidor. Em agosto desse mesmo ano, a tarifa sofreu reajuste de 16%. Estimou-se que cada brasileiro perdeu R\$320 com o apagão, que perdurou entre 1º de julho de 2001 a 19 de fevereiro de 2002. A auditoria do Tribunal de Contas da União publicou que o apagão gerou um prejuízo ao Tesouro de R\$45,2 bilhões (CRISE... , 2018).

### 3.5 A USINA DE ITAIPU

A Hidrelétrica de Itaipu é uma usina binacional situada no Rio Paraná, na fronteira entre seus os dois países-membros, Brasil e Paraguai; possui capacidade para gerar 14.000 MW de potência. Sua construção foi prevista pelo Tratado de Itaipu, firmado em 26 de abril de 1973, durante o governo militar de Emílio Garrastazu Médici, mas na prática, a usina passou a gerar energia a partir de 1984. O Tratado de Itaipu dispunha a respeito do interesse comum das duas nações em se realizar o aproveitamento hidrelétrico do Rio Paraná de forma equitativa, conforme um tratado anterior, denominado Ata Final, firmado em 22 de junho de 1966, com o objetivo de arbitrar diplomaticamente a respeito do interesse dos dois países ante os estudos de viabilidade da construção de uma hidrelétrica. O Tratado de Itaipu impõe condições para uso da usina e da energia gerada para ambos os países até o ano de 2023 (USINA... ,

2018; ANEEL; ABRADÉE, 1973; ITAIPU BINACIONAL, a; ITAIPU BINACIONAL, b; BRASIL, 1973). Durante o governo do presidente paraguaio Fernando Lugo, entre 2008 e 2012, este manifestou forte interesse em alterar os termos do tratado, até que em julho de 2009 houve uma renegociação, representada pelo encontro de Lugo e Lula, e ratificada pelos congressos dos dois países, ocasião em que o Brasil se dignou a pagar três vezes o valor que o Paraguai pagava pelo direito de uso da eletricidade gerada. O Brasil antes pagava pela energia um valor muito inferior ao de mercado, como uma compensação aos gastos com a construção e instalação da usina, arcados exclusivamente pelo Brasil; o Paraguai contraiu com o Brasil, então, uma dívida orçada nos dias atuais na casa de 18 bilhões de dólares (em 1973, essa cifra correspondia a 50 milhões de dólares para cada país), que devem ser pagos até 2023. Também ficou acordado que o Paraguai teria a liberdade de vender o excedente energético diretamente a empresas brasileiras, sem o intermédio da estatal Eletrobrás (FRANCE PRESSE, 2009; PEIXOTO, 2009).

Em si, o Tratado de Itaipu, por estipular o uso da estrutura da usina e por impor a divisão meio-a-meio da energia elétrica aos dois países, torna-o não apenas um documento acerca da defesa dos interesses e necessidades das duas partes, mas um princípio de justiça e ética seguido pelos dois países: Brasil e Paraguai possuem demandas energéticas tão contrastantes entre si quanto o são as dimensões de seus territórios, e no entanto a energia é dividida igualmente para ambos. A metade brasileira da energia produzida em Itaipu corresponde a menos de 20% do abastecimento brasileiro, e essa cifra ainda reduz-se com a criação das grandes usinas Santo Antônio, Jirau e Belo Monte. Para o Paraguai, a energia gerada em Itaipu corresponde a 90% do que se é consumido neste país, e mesmo assim essa fração representa cerca de 5% da sua metade da energia produzida em Itaipu segundo o tratado binacional, por isso lhe é interessante que seja capaz de vender a energia excedente para o Brasil (mesmo assim, nem o Tratado de Itaipu, nem as renegociações de 2009 permitem que a venda desse excedente energético possa ajudar a amortizar a dívida que o Paraguai possui com o Brasil em virtude da construção da usina)(ITAIPU BINACIONAL, b; OLIVEIRA, 2012).

No documento oficial emitido ao Diário Oficial da União que defende e tipifica a natureza jurídica binacional de Itaipu, a avaliação de juristas encabeça o documento de forma a endossar a parceria equitativa do Brasil e do Paraguai (BRASIL, 1995). O ilustre jurista Miguel Reale pontua que *“o que se deu em primeiro lugar foi a trasladação de um modelo jurídico, elaborado na tela do Direito Administrativo Interno, para o âmbito do Direito Internacional, com todas as conseqüências inerentes a essa transposição”*. É enfático, portanto, em explicitar que Itaipu é *“uma entidade internacional de natureza empresária, tanto ou mais que uma empresa de natureza internacional”*. O parecer de Celso Antônio Bandeira também é trazido à tona no mesmo documento, em tom de

reforço ao se caracterizar a binacionalidade:

A Itaipu é pessoa binacional, donde os controles a que estará submissa não de resultar de ação conjunta das partes interessadas, vez que estas, nos termos do Tratado que engendrou o nascimento da pessoa, asseguraram-se, reciprocamente, posição jurídica de equivalência; isto é, nenhuma delas desfruta de posição sobranceira em relação à outra quer quanto ao objeto da avença internacional, quer quanto à pessoa criada para dar satisfação ao desiderato comum (BRASIL, 1995).

É notório, portanto, que o Tratado de Itaipu cumpre uma função suplementar à de descrever e regular o uso da usina e da energia gerada, que é a de demonstrar que a binacionalidade só pode existir quando os interesses das duas partes são tomados como perfeitamente equivalentes. Como nesse caso, o acordo descreve o que ocorre na prática, a questão ética está nele implícita e legitimada pela criação da pessoa jurídica definida como empresa juridicamente internacional e entidade binacional.

Embora os termos esclarecidos nesta seção até aqui a respeito da parceria harmoniosa entre Paraguai e Brasil sejam os vigentes desde a construção da usina de Itaipu, há controvérsias quanto a veracidade do edifício argumentativo que deu origem ao tratado e às boas relações internacionais entre os dois países envolvidos. A argumentação contrária é compilada em um artigo escrito por Alberto Oliveira (2012), diplomata de carreira que já serviu em La Paz, Miami e em Assunção, para a revista Interesse Nacional. Munido de fontes, o diplomata argumenta que desde o tratado de limites de 1872 entre Brasil e Paraguai, não se é contestado que a fronteira de ambos passa pelo leito do rio Paraná desde a foz do rio Iguaçu até o Salto Grande das Sete Quedas, quando então passa a correr pelo topo da Serra de Maracaju. O Paraguai à época da construção de Itaipu então era comandado pelo General Stroessner, que defendeu que o setor mais alto da serra comporia sua vertente norte, ao passo que para o Brasil, o Paraguai detinha a vertente sul, que termina em frente ao Salto Grande e que estava de acordo com os limites estipulados desde 1872. O problema é que a vertente norte destacada por Stroessner acaba antes de se chegar ao rio Paraná, ou seja, a montante das Sete Quedas. Quando os estudos de aproveitamento hidrelétrico na região foram conduzidos pelo Brasil, por volta da década de 1960, percebeu-se que a construção de uma hidrelétrica impossibilitaria a construção de outras mais a jusante, o que seria uma desvantagem incomensurável para o Paraguai, que não dispunha (e até hoje não dispõe significativamente) de outras fontes energéticas em seu território. A usina de Itaipu servir aos dois países foi uma forma de se resolver um impasse de fronteira que, em realidade, não deveria existir, mas que ainda assim foi tomado como ponto nevrálgico de uma disputa de território e interesses inerentes a ele, e também uma disputa política, desgastada entre os dois países desde a Guerra do Paraguai e acentuada com a posição do General Stroessner. A Ata Final já mencionada (ou Ata

das Cataratas, ou ainda Ata do Iguazu) tinha a finalidade de destacar que a construção e utilização da hidrelétrica na fronteira entre os dois países resolveria a questão da área alagada que o Paraguai alegava ser do seu território, mas que segundo o tratado de fronteira de 1872 (nunca contestado), não o era, de fato (OLIVEIRA, 2012).

Essa questão de fronteira, isoladamente, serve como mote para se questionar os motivos de o Brasil ter demonstrado interesse em construir Itaipu, arcar com os dispendiosos gastos relacionados, emprestar dinheiro ao Paraguai pra que este pudesse pagar sua parcela na construção a juros módicos (6% ao ano, metade do estipulado no Tratado de Itaipu, Anexo C) e com previsão de pagamento em até 58 anos (contando oito anos de período de carência). Oliveira (2012) argumenta que esses motivos foram a deficiência de planejamento do governo brasileiro e o interesse das empreiteiras. As vantagens financeiras também não cessavam apenas no tratamento da construção: Stroessner defendeu a necessidade do pagamento de *royalties* com valores até duas vezes e meia maiores que a média dos *royalties* pagos em média pelas hidrelétricas brasileiras. Além disso, foi criada a “compensação pela cessão de energia”, um custo adicional pago pelo Brasil diretamente ao Paraguai - e não há uma explicação clara para a aplicação desse custo, senão como uma espécie de compensação paga pelo Brasil para que o Paraguai não vendesse sua energia a outros países. Contudo, a suposta queixa de que essa energia só poderia ser vendida ao Brasil não tem fundamento, já que a obrigação de exclusividade na venda ao Brasil está atrelada diretamente à obrigação de exclusividade de compra pelo Brasil. É justamente o mercado consumidor brasileiro, Oliveira (2012) argumenta, que torna possível a construção de Itaipu, e não faria sentido que a energia da usina fosse vendida a outro país alheio se o objetivo brasileiro era a garantia de suprimento energético para a indústria nacional. Acima de tudo isso, sequer há mercado significativo para a compra da energia paraguaia que não seja o mercado brasileiro. Oliveira (2012) destacou a importância do custo da usina de Itaipu para a sociedade brasileira, através de um exemplo:

Uma boa maneira de se ter ideia aproximada desse custo é imaginar a construção de Itaipu nos dias de hoje. Imagine o leitor, por exemplo, que o Paraguai inventasse uma questão de fronteira e que o Brasil decidisse “afogar o problema” construindo seis Itaipus (75% da capacidade instalada brasileira atual) em Foz do Iguazu, sendo que três pertenceriam ao Paraguai. Imagine que a maioria das obras fosse dada às principais empreiteiras brasileiras e paraguaias reunidas em consórcio. Imagine que isso se desse em regime de ditadura, sem imprensa livre ou órgão de controle para fiscalizar os gastos e falcatruas. Imagine que o Brasil importasse 90% de seu petróleo e que, durante a construção da usina, houvesse dois choques de preço, como houve em 1973 e 1979. Imagine que o Brasil tivesse uma grande dívida externa e que o FED subisse os juros para perto de 20%, como ocorreu. Imagine que nos primeiros anos de operação das usinas houvesse excesso de produção no Brasil, mas fosse obrigatório comprar energia dessas usinas, deixando as nacionais sem ter como vender sua produção. Imagine se seria possível construir Santo Antonio, Jirau, Estreito e Angra III, para citar apenas quatro usinas. Imagine quantas universidades, hospitais, ferrovias e portos em todo o

país poderiam ser construídos com esse dinheiro. Imagine o efeito nas contas públicas. Pois isso aconteceu. E você, leitor, pagou a conta, e continuará a pagar até 2023, quando Itaipu estará paga e o Paraguai poderá dispor da sua metade de usina que vale US\$ 60 bilhões sem ter colocado um centavo para sua construção.

## 4 A RESPONSABILIDADE ÉTICA E SUA CAPILARIDADE: RESULTADOS

### 4.1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO CAPÍTULO

Finda a exposição do terceiro capítulo, foram apontadas alguns tópicos de importância relacionados às hidrelétricas brasileiras. Antes dispostos de forma livre, porém coesa em cada seção do capítulo 3 de dados, formou-se uma coletânea que trata do projeto de hidrelétricas, do seu financiamento, da sua implantação e dos seus conseqüentes impactos, dos atos e dos agentes decisórios englobados nas questões prementes ao setor hidrelétrico, das decisões administrativas e políticas que culminaram nos eventos destacados. Este capítulo 4 pretende expor uma análise dos apontamentos do capítulo 3, utilizando-se dos vieses da Ética Organizacional, da Cultura Organizacional (especificamente à luz da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede) e da Ética como Filosofia Moral. Ao final do capítulo, espera-se ter fundamentação e subsídios argumentativos necessários e suficientes para se esboçar um perfil de responsabilidade ética.

É importante enfatizar que o estudo da Ética e mesmo a posição assertiva dos estudos de Ética e Cultura Organizacionais não são uma ciência preditiva no mesmo sentido que o Direito, a Economia ou as Ciências Políticas o são. Ainda assim, conforme foi desenvolvido no final da subseção 2.3.1 (*Contradições na Definição da Ética e na sua Distinção com o Conceito de Moral*), a filosofia precede e molda a ciência por ter a responsabilidade de lidar com os fatos concretos e prepará-los para a correta avaliação científica e para o corte abstrativo, analisando (discernindo, ou ainda dissecando) todos os pontos de vista possíveis e ordenando estes em um espectro de validades segundo o interesse cognitivo que fundamenta uma determinada ciência. A ciência, é forçoso deixar destacado, nunca lida com fatos concretos, mas lida com o resultado dessa análise filosófica dos fatos concretos. E é evidente que a Ética ou Filosofia Moral é ponto de partida do estudo de ciências como o Direito, a Economia e as Ciências Políticas, entre outras, quando se está a tratar de sociedade ou de organizações.

É conveniente destacar também que a ciência é uma abstração da realidade, ao passo que a filosofia exposta nesta monografia busca enxergar o vínculo entre os fatos e realidade, levando-se em conta a participação numa relação entre os agentes e com o intuito de extrair dos fatos uma articulação racional e também testemunhal de um ou de alguns tópicos a que ele se refere, seguindo a argumentação de Benedetto Croce conforme ela foi apresentada no capítulo 1.

No capítulo 3, a coletânea valeu-se de artigos de jornal e revistas, artigos

acadêmicos, teses acadêmicas e livros a respeito da situação política brasileira. Em muitas dessas fontes não havia o enfoque predominantemente ético, e sim o rumo das ações sob o ponto de vista da Política, ou da Economia, ou da Administração e, em último caso, do apelo ao lógico e ao razoável em uma narrativa de fatos. No entanto, os fatos revelam atos e agentes que, pelo contexto e relação que conservam entre si, possuem valores éticos e responsabilidades que podem ser analisadas em termos da ética. Neste capítulo, além desta seção introdutória que dá ensejo ao estudo, serão desenvolvidas cinco seções para analisar a coletânea do capítulo 3.

## 4.2 CORRUPÇÃO

Em todos os casos descritos no capítulo anterior há exemplos, em maior ou menor grau, de corrupção ligada às hidrelétricas: seja quando se fala das vantagens adquiridas pelas empreiteiras para se conseguir licitações, seja o oferecimento (e consentimento) de propinas para obter facilidades de ordem burocrática, ou o interesse em forjar ou omitir dados que comprometeriam a agilidade e a possibilidade de lucro. Em realidade, todos os casos de comportamento antiético resvalam em corrupção, mas é comum que este substantivo abstrato esteja mais comumente ligado a relações entre grandes empresas e corporações, ou entre elas e os membros de governos, e que a evidência de um evento de corrupção seja o quanto de dinheiro que ele movimentou, seja lidando com o dinheiro alheio, seja em termos de negócios que, por meios fraudulentos, foram facilitados ou obtiveram vantagens indisponíveis a outros negociantes semelhantes: ressalte-se, então, que não se trata sempre de se subtrair dinheiro de uma vítima ou um conjunto de vítimas, mas também o meio de obter favores convenientes de natureza ilícita, de forma a facilitar a obtenção de lucro.

Quando se volta a atenção para casos de corrupção, o primeiro óbice encontrado é saber onde ela se originou - o interesse tácito seria então a suposição que, se fosse possível descobrir uma origem, seria possível evitar a corrupção ao suprimir essa origem. A questão é que a corrupção nem sempre pode ser rastreada até a origem, mas o que freqüentemente acontece é que quando uma determinada evidência dela é deflagrada em uma ocasião em específico, procura-se estudar a questão para descobrir se há outros agentes envolvidos nos atos ilícitos. A operação Lava Jato é um exemplo representativo disso, posto que a origem remete a um caso singular de lavagem de dinheiro e de evasão de divisas praticadas por um doleiro; como esse dinheiro e os agentes que se relacionavam ligavam a outros agentes de outros eventos de corrupção, uma longa trama intrincada de casos foi sendo descoberta, apontando corrupção não apenas nos já costumeiros casos de recebimento de propina por políticos, mas também no superfaturamento de obras, vantagens ilícitas na obtenção de licitações, concorrência desleal, sonegação de tributos ou mesmo má-gestão de

obras públicas. Um caso nacional de corrupção, *a priori* isolado, chegou às dimensões da corrupção transnacional, como no caso do escritório de advocacia panamenho Mossack, localizado em São Paulo que, tanto quanto ajudou a encobrir a identidade dos verdadeiros donos do apartamento tríplice no Guarujá (ligado ao ex-presidente Lula), ajudou clientes a criarem *offshores* e a lavar dinheiro, escapar de sanções e sonegar impostos - o caso ficou mundialmente famoso como “*Panama Papers*” (RODRIGUES et al., 2016).

Portanto, tentar desvendar a origem dos casos de corrupção não foi sempre possível, mas a relação entre dois agentes corruptos possui tantos desdobramentos que, nos casos estudados e em outros diariamente noticiados, acaba-se revelando o desenlace por uma das suas extremidades: no caso da propina, há a ponta de quem a oferece, geralmente ligada a uma organização privada, que nos casos aqui retratados, como no das empreiteiras incumbidas de construir as hidrelétricas, foram grupos como Odebrecht e Camargo Corrêa; e há também a ponta de quem a recebe, nos casos citados, freqüentemente pessoas do governo e que têm influência e presença ativa em seus partidos políticos (VELAMURI; HARVEY; VENKATARAMAN, 2017). Definidos estão, portanto, dois tipos freqüentes de *stakeholders* nos casos de corrupção estudados.

Em termos da Ética Organizacional e a Teoria de *Stakeholders*, identificar os agentes, seus atos e uma espécie de padrão de seus comportamentos pode ser vantajoso para dirimir os problemas relacionados à falta de moral nas organizações. Mesmo que a corrupção possa propiciar vantagens e conveniências a que outros grupos não têm acesso, percebe-se que o comportamento ético é freqüentemente desejado e incentivado no ambiente corporativo - já é comum discutir-se acerca de *capital ético*. Em países indulgentes com a corrupção, não é incomum que as organizações neles instaladas vejam no comportamento ético uma oportunidade e diferencial, e uma forma de criar uma reputação sólida perante seus *stakeholders*. A questão é que há diferentes tipos de *stakeholders* segundo seu interesse no tema da corrupção, que devem ser identificados. Há aqueles que são indiferentes, ou seja, que apenas se interessam pelo retorno que a organização pode trazer enquanto prestadora de serviço, ou fornecedora, ou cliente, etc. e não pela conduta dela. Há também pragmáticos, que apresentam a mérito de cautela o interesse no comportamento ético da organização como um valor prevacente nas relações. Há também os tipos ausentes, que ao perceberem a falta de comportamento ético, se eximem de travar relações por conta da incerteza que a corrupção pode causar nos seus negócios. Há, por fim, *stakeholders* éticos, que apóiam uma organização que apresenta comportamento ético mesmo às custas de grandes esforços.

A idéia por trás de se identificar os tipos de *stakeholders* está em verificar seus

comportamentos e entender como eles se alinham quando uma organização é ética ou quando ela se volta contra a corrupção, mesmo quando estão localizadas em um país permeado por casos de corrupção, como o Brasil. Em termos práticos, organizações devem priorizar os *stakeholders* identificados como pragmáticos, ausentes e éticos; os ditos indiferentes costumam ter duas linhas de comportamento: ou são incertos quanto a organizações éticas (uma vez que estas podem não facilitar os fins que aqueles desejam), ou acabam se convertendo em pragmáticos ou éticos, quando a organização persevera em suas relações munida de um ótimo comportamento ético - em outras palavras, apresenta o que é chamado na literatura ligada à administração como liderança ética (*ethical leadership*).

Para a Cultura Organizacional segundo a teoria das dimensões culturais de Hofstede, há uma relação entre a dimensão correspondente à aversão à incerteza e a corrupção. Segundo, corrupção é quando as pessoas fazem uso do poder de suas posições para enriquecer ilegalmente, ou quando cidadãos pagam para ter a colaboração de autoridades em seus interesses particulares. Contudo, há diversos aspectos culturais relacionados ao beneficiar, ao presentear, ao fazer lobby (em alguns países é legal e previsto em lei) e ao nutrir laços mais íntimos que os profissionais que podem ter os mesmos fins da corrupção, porém são legais.

Desde 1995 a organização não-governamental Transparência Internacional, com sede em Berlim, monta anualmente o seu Índice de Percepção de Corrupção (CPI - *Corruption Perception Index*) para fazer o *ranking* de quase todos os países, a partir de fontes ligadas aos negócios, imprensa e relações exteriores. Uma conclusão parcial acerca do índice é que há uma forte correlação entre a riqueza de um país e seu combate à corrupção. Em 2008, por exemplo, pôde-se perceber pelo CPI que apenas cinco dos países mais ricos eram cotados como mais corruptos que a média. Entre países ricos, porém, as variações de riqueza já não servem para explicar a discrepância no CPI, mas pode-se entendê-la em termos do índice de aversão à incerteza (UAI). Países com alta aversão à incerteza possuem um complexo corpo jurídico, mas uma burocracia lenta e propensa a brechas, e a justiça não possui agilidade, portanto; seus cidadãos são impotentes perante suas autoridades e seus protestos costumam ser reprimidos e sufocados. Decorre daí que o interesse em política por parte dos cidadãos não é grande, e por isso eles tendem a fazer associações negativas com a política e políticos, com o governo e com as leis do país. Do que se pode depurar do índice UAI, ainda, há uma tendência para que países ostentando altos índices UAI tendam ao conservadorismo (em oposição ao liberalismo), extremismo ou repressão violenta ao extremismo e descrença na juventude (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

Nos casos sublinhados no capítulo 3, é difícil apontar todos os agentes, ainda

que os atos sejam conhecidos, uma vez que muitas das investigações dos casos de corrupção ainda estão em curso. Uma questão de interesse refere-se à levar em conta os *stakeholders* e decidir quais devem ser privilegiados, mantidos e quais devem ser afastados para que os desvios de moral não magnifiquem os problemas ou depauperem os cofres públicos. A seção seguinte irá tratar especificamente dos agentes envolvidos na corrupção que chegou inclusive até as usinas e que permitiu que empresas como a Odebrecht conseguissem enormes brechas e meios escusos para lucrar, aliando-se aos agentes políticos (do Brasil e fora dele).

### 4.3 EMPRESAS E PODER PÚBLICO

As empresas, aqui entendidas como as organizações em análise, e o poder público encerram dois grandes grupos de interesse ou dois grandes níveis de *stakeholders*. Antes de se tentar discriminar os integrantes de cada grupo, cabe aqui uma análise, de um modo genérico, a respeito da proximidade que esses dois grupos conservam, e como ela pode ser sentida pela sociedade brasileira, aqui tomado como um grupo preponderante ao dos demais grupos de *stakeholders*, posto que é formado pelos contribuintes que financiam as grandes hidrelétricas e que também pagam pela energia gerada, transmitida e distribuída, ou seja, ainda que grandes consórcios de empresas e conglomerados tenham encabeçado o projeto, a construção e implantação das usinas, o que decide a viabilidade desses empreendimentos é a capacidade de gerar lucro mediante a venda de energia para o mercado consumidor, que arca com as tarifas de energia. Nas usinas de Santo Antônio, Jirau e Belo Monte, as tarifas de energia são suscetíveis aos custos da obra e ao atraso na construção; além disso, todas as três sofreram aumento considerável de custo com relação ao projeto inicial.

O essencial em uma discussão que traz esses dois grupos é perceber que a convergência ou a distância dele determina, à parte do nível de interferência do governo na sociedade, uma espécie de entrave que vai além do que é regulado como permitido ou proibido. Apesar de a discussão aqui ser no âmbito da Ética, nota-se que essa discussão serve também como ensejo para outras ciências, e que a abordagem do ponto de vista da moral e do que se pode considerar um conjunto de regras boas é tema recorrente de estudos como o da Economia. Em seu livro *“Capitalismo e Liberdade”*, Milton Friedman (1985) discute sobre empresas e governo como stakeholders, embora não se valha do termo para sua explanação. Para Friedman, o governo serve como árbitro para uma sociedade livre, e essa liberdade não poderia existir se não houvesse esse governo para mediar a sociedade civil. Não pode existir essa liberdade porque é tarefa do governo fiscalizar as atividades do dito poder econômico (organizações) e evitar que elas criem uma ditadura que dita o emprego, os parceiros e os marginalizados, as áreas de interesse e as de segundo, terceiro ou fora de plano. A administração

pública, em linhas gerais, não é outra coisa senão um meio de sanear a sociedade de desigualdades perpetradas por um poder econômico que beira ao ilimitado a que o cidadão comum não seria capaz de denunciar nem contra ele lutar.

A convergência entre o poder econômico e o poder político permite então, como está patente nos casos recentes ligados à Odebrecht, OAS, Camargo Corrêa, etc., que grandes corporações gozem de total influência para que o governo (ou melhor, governos, vide a influência que a Odebrecht possuía tanto perante os políticos brasileiros quanto com relação a pelo menos três ex-presidentes do Peru e um do Panamá, entre outros a se constatar com o caminhar das investigações) lhes dê carta branca para conduzir seus negócios acima da legalidade, acima das flutuações normais do mercado, mediante pagamento de propinas e oferecimento de favores, como prestação de serviço sem custos ou apoio financeiro a campanhas políticas. O que vem acontecendo no Brasil é um caso impactante de corrupção não porque essas empresas lucrem com um serviço sem valor, mas porque há sim muito valor no que fazem - as hidrelétricas são vitais para a atividade econômica do país e pelo perfil hidrológico do Brasil, isso não seria diferente com facilidade - , só que estar acima das regras de mercado impostas a todas as empresas é crime, e se o Estado não atua como árbitro dessa peleja, torna-se omissivo e conivente.

Ainda assim, as mesmas empresas que fizeram parte dos esquemas de corrupção são aquelas que o próprio governo deverá tratar de preservar, mediante um acordo de leniência: em 22 de maio de 2017, o juiz Sérgio Moro homologou o acordo que prevê o pagamento de US\$ 2,6 bilhões, a ser quitado ao longo de 22 anos. Esse valor é total e corresponde ao que será pago ao Brasil, Estados Unidos e Suíça, que são os países que integram o acordo de leniência. Para o Brasil, o pagamento se destina majoritariamente para ressarcir os danos materiais e imateriais causados pelos fatos e condutas ilícitas, além de um parcela menor relacionada ao prejuízo por conta da prática de lavagem de dinheiro. O valor é alto e está entre as maiores indenizações da história, ao mesmo tempo que é insuficiente para cobrir os estimados R\$ 40 bilhões desviados da Petrobrás por empreiteiras que formaram cartéis com a ajuda ilegal de políticos e agentes públicos. O que se está em jogo ao se homologar um acordo com empresas corruptas, portanto, é que elas ainda são importantes pelos serviços prestados e pelo que representa para a economia nacional. Explícita no acordo de leniência está a vontade de preservação da existência da empresa e a continuidade de suas atividades (lícitas). Além disso, o acordo de leniência se alia aos acordos de delação: cerca de 77 executivos e ex-executivos da Odebrecht confessaram os crimes e, com isso, auxiliaram a Polícia Federal a asseverar suas investigações, o que permite deslindar mais casos de corrupção, que fatalmente culminarão em novas indenizações, ajustamento de conduta das empresas e novas pistas para outros casos de irregularidades (BRANDT et al., 2017).

Nos termos da teoria de Hofstede, o alto índice de aversão à incerteza corresponde a uma burocracia maior, a um sistema de leis mais complexo e regras estritas, o que pode levar as pessoas internas a essa cultura a estarem indefesas perante autoridades, ao mesmo tempo que se tornam mais suscetíveis a pensamentos de ordem conservadora ou de natureza extremista, ao menos na média pesquisada. No caso do Brasil, o índice atual (2018) UAI é de 76, o que indica precisamente essa necessidade das leis e sistemas legais elaborados para se estruturarem todas as esferas da vida civil, o que nem sempre se reflete ao seguir essas regras à risca. Conforme os quatro tópicos desenvolvidos na coletânea do capítulo 3, consórcios para financiar e construir as hidrelétricas acontecem há muito tempo sob uma influência e proximidade dos empresários interessados com membros influentes do governo. Marcelo Odebrecht, presidente da organização Odebrecht, teria dito aos procuradores na ocasião de dar seus depoimentos que a sua empresa, malgrado a sangria pecuniária que causou, seria responsável por apenas 5% dos casos de corrupção; disse que os procuradores teriam a árdua e malsã tarefa de descobrir os outros 95% que não foram culpa da Odebrecht. Isso ratifica a visão do índice de aversão à incerteza de Hofstede no que tange ao Brasil, onde, na expressão de Antonio Palocci na ocasião de seu depoimento ao Sérgio Moro em setembro de 2017, *“os acordos [da Odebrecht] são feitos (sic) no fio do bigode”*. É muito provável, senão questão fatal de que os demais 95% dos casos sigam essa mesma convergência deletéria entre o poder econômico e o poder político.

Outra questão curiosa é que os índices de aversão à incerteza de outros países da América Latina são igualmente altos como o do Brasil. E, a respeito da América Latina e seus escândalos de corrupção:

Marcelo Odebrecht, o grande executivo da companhia, confessou sem hesitação:

“Nós apoiamos todos os candidatos presidenciais do Peru, todos os partidos e provavelmente várias eleições de congressistas”, contou a um grupo de procuradores peruanos e brasileiros que o interrogou em novembro passado, conforme relato obtido pelo jornal argentino La Nación e pelo sítio peruano IDL Reporteros.

O Peru talvez seja o caso mais impressionante, pela quantidade de ex-presidentes envolvidos, mas está longe de ser o único.

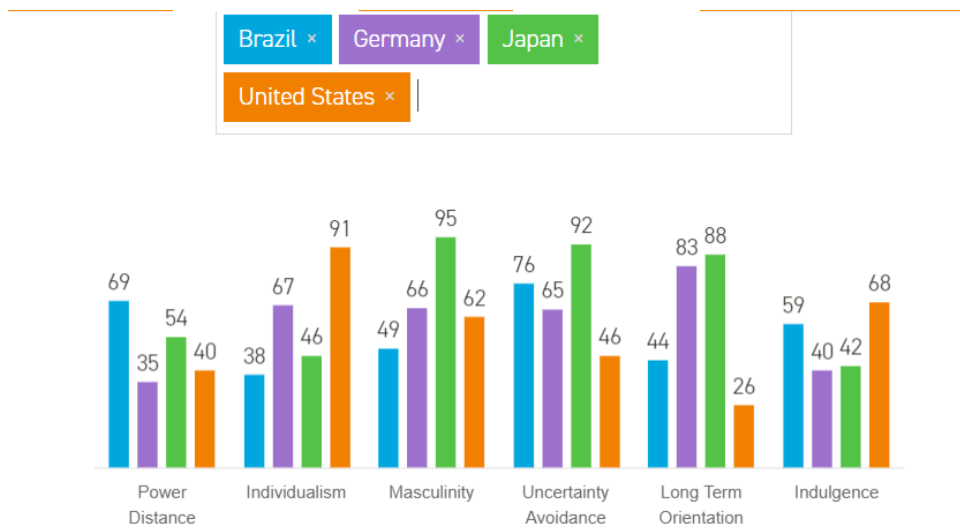
No mesmo depoimento, Marcelo Odebrecht soltou uma frase definitiva sobre as práticas escusas da companhia: “Assim funciona a América Latina inteira”.

É a pura verdade. Documentos enviados pela Suíça e pelos Estados Unidos, publicados há dois anos pela Folha, mostram que o veneno da construtora se espalhou por dez países da região (Brasil, Argentina, Colômbia, República Dominicana, Equador, Guatemala, Panamá, Peru, Venezuela e México). Pegou também Moçambique (ROSSI, 2018).

As figuras a seguir mostram primeiro, na Figura 1, a mérito de comparação, os seis índices correspondentes às dimensões de Hofstede para o Brasil, Estados Unidos,

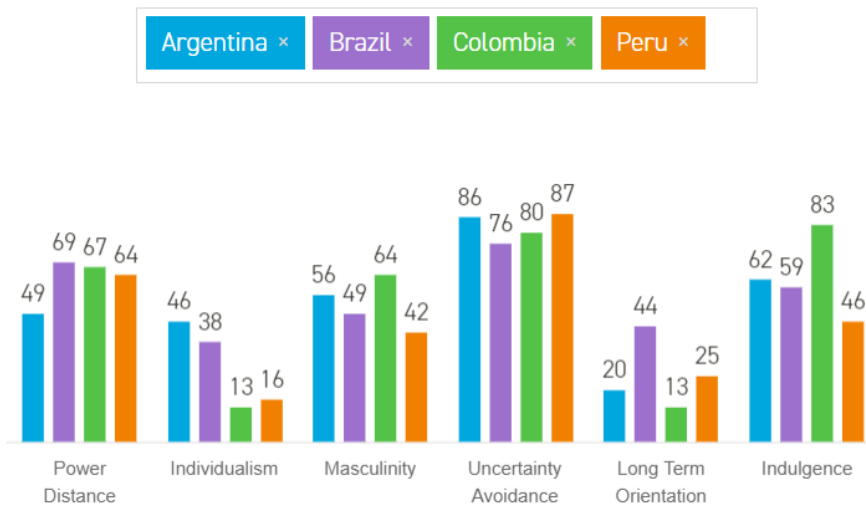
Alemanha e Japão (índices atualizados). A Figura 2 é a comparação entre os índices do Brasil, Peru, Argentina, Colômbia, provando que os índices UAI entre esses países da América Latina são de fato semelhantes. A comparação entre índices próximos não implica que a questão relativa à corrupção seja rigorosamente a mesma nos países latino-americanos mas, a despeito do que as notícias indicaram, esses países sofrem do mesmo mal do acúmulo de leis em concomitância com o impassível desprezo delas.

**Figura 1 – Os seis índices correspondentes às dimensões de Hofstede para o Brasil (azul), Alemanha (roxo), Japão (verde) e Estados Unidos (laranja) (2018)**



<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,germany,japan,the-usa/>

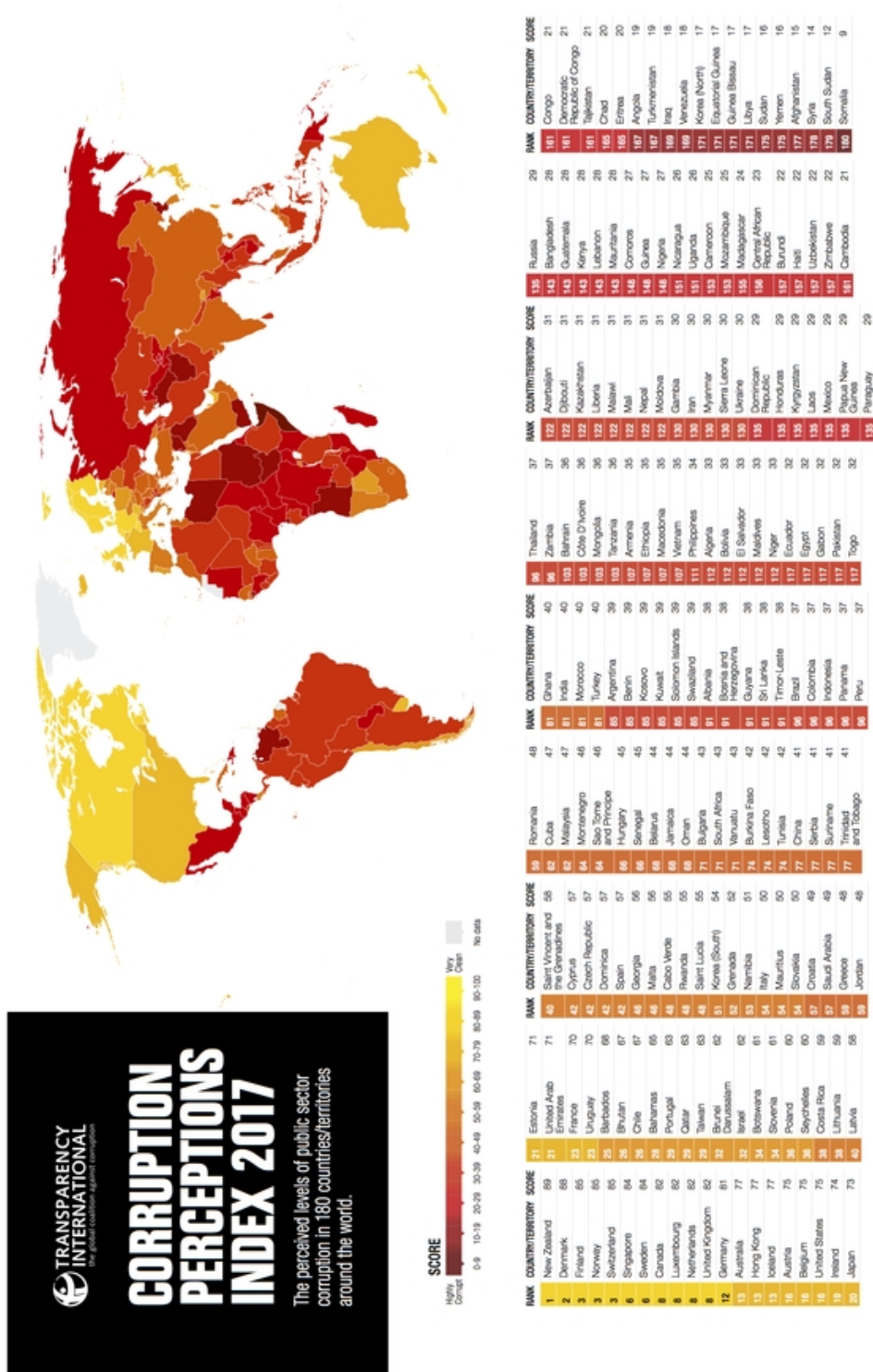
**Figura 2 – Os seis índices correspondentes às dimensões de Hofstede para o Argentina (azul), Brasil (roxo), Colômbia (verde) e Peru (laranja) (2018)**



<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,brazil,colombia,peru/>

O índice CPI (*Corruption Perception Index*), montado pela ONG Transparência Internacional, mostra que Brasil, Peru e Colômbia estão empatados na 96ª posição dentre 180 países organizados segundo a o nível (crescente) de corrupção, com a pontuação 37; a Argentina figura em 85º lugar com 39 pontos, vide a Figura 3. Os dados são de 2017. O *ranking* leva em conta dados a respeito do mundo dos negócios nos diferentes países e o parecer de expertos no tema da corrupção, especificamente com relação ao setor público. Treze fontes de doze instituições são consultadas até que se monte uma escala de 0 a 100, em que 0 equivale ao maior nível de percepção de corrupção e 100 equivale ao mais baixo nível do mesmo. Essa padronização dos dados é feita ao se subtrair a média de cada fonte em um ano-base de referência e então dividir pelo desvio padrão daquela fonte no mesmo ano - isso permite que os dados sejam comparáveis anualmente. Após esse procedimento, os dados padronizados são vertidos para a escala de 0 a 100 ao se multiplicar o desvio padrão do CPI em 2012, 20 e então adicionar o valor médio do CPI em 2012, 45.

Figura 3 – Figura 3 - Índice de Percepção de Corrupção em 2017, divulgado pela ONG Transparência Internacional



#cpi2017

www.transparency.org/cpi

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

This work from Transparency International, 2018 is licensed under CC BY-ND 4.0

#### 4.4 IMPACTOS SÓCIO-AMBIENTAIS E CÓDIGOS DE ÉTICA

As hidrelétricas são oportunidades de se alcançar, mediante as regulamentações necessárias, a aproximação do capital nacional e internacional sob a supervisão de diferentes governos e de organizações que representam seus interesses. Ao mesmo tempo, o consórcio que constrói as usinas são entidades sociais, econômicas e políticas que operam essa aproximação. Depreende-se daí mais uma definição dos *stakeholders* já tratados, sob a visão de um projeto político aqui caracterizado como adepto do modelo neoliberal. Ambos os *stakeholders* não estão restritos a uma única área de atuação, e o que ocorre é que uma parte constante de suas atividades é sua ubiquidade, ou seja, a descentralização que lhes é peculiar, permitindo que estejam presentes em diferentes locais, países, atuando em continentes diferentes, à revelia das diferenças culturais, econômicas ou de cunho nacional. Conforme já foi ilustrado nos casos do capítulo 3, projetos de grande monta como o Programa de Aceleração de Crescimento (PAC) focaram-se na energia, e para tanto, fizeram uso dessa agilidade e descentralização dessas empresas, que passaram a construir as megaobras no país. Sob o ponto de vista neoliberal, os dois *stakeholders* tomam como objetivo principal o desenvolvimento econômico, e esse objetivo mantém-se mesmo às custas dos atos ilícitos e corruptos. Se esse é o foco das empresas de consórcio e do governo, um terceiro grupo ligado às hidrelétricas acabam por ter seus interesses fortemente ameaçados por esse interesse econômico de grande monta: trabalhadores rurais, extrativistas, pescadores, arrendatários de terra que vivem nas regiões onde foram construídas as grandes usinas freqüentemente acabam por ter seus interesses solenemente ignorados, em virtude da grandeza do empreendimento elétrico, de que o desenvolvimento econômico supostamente dependeria.

Os interesses dessas populações que comumente são expropriadas é o de voltar a buscar seu sustento nas regiões que antes ocupavam: é certo que o setor energético possui papel determinante nas atividades econômicas praticadas no país, mas a verdade é, como já foi mostrado, que a ocupação dessas áreas é feita passando-se ao largo das questões regionais. O conflito ético é posto para segundo plano por força de chancelas governamentais e licenças para estudar, explorar e construir na região. Já foi dito que não raro, o que esses indultos legais fazem é criar um documento inconstitucional que trata de uma parte legal e de outra parte omitida e ilegal - assim, uma licença para construção é obtida sem que antes seja obtida a licença para estudo de viabilidade da construção, o que é contra as leis ambientais do Brasil. À parte do debate jurídico, precede-se uma discussão elementar da divergência dos interesses entre os *stakeholders*: o par mais rico almeja a chegar a cabo do seu empreendimento, ao passo que o grupo dos expropriados tomam o papel de manifestantes, amparados quando muito por organizações não-governamentais. É possível que os interesses

desse grupo fossem devidamente representados se as licenças ambientais tivessem sido corretamente satisfeitas. Eis por que o conflito, de grandes proporções nas mais diversas usinas hidrelétricas brasileiras inicia-se não sob a tônica econômica ou jurídica, e sim sob a tônica da moral (da ética) e de seu desvio.

Em termos de Cultura Organizacional, esta porção do que se entende como parte do comportamento corrupto não estaria unicamente atrelada à dimensão de aversão à incerteza, mas também ao individualismo e à distância de poder. O índice de individualismo no Brasil não é alto, o que indica uma sociedade coletivista. Contudo, este termo é entendido quando o foco está nos funcionários de uma organização. No conflito entre *stakeholders* em diferentes organizações, a incompreensão que um agente ou grupo conserva com relação ao outro grupo faz restar algo que está próximo do individualismo, caso a distância de poder entre esses dois grupos seja grande o suficiente. Nos termos estudados por Hofstede, esses elementos não se complementam desse modo, mas ao se estudar a dinâmica entre as pessoas expropriadas e as pessoas que detém o poder de submetê-las a esse jugo, esse elemento aparece. Para Luhmann, a única dimensão dos seus ditos sistemas funcionais (e, por extensão, dos seus sistemas sociais) é a comunicação. No presente exemplo, a comunicação não se estabelece a contento: o discurso ético fica falseado quando mesmo fragmentos da realidade são confrontados sem uma prévia experiência para que um grupo conheça a realidade do outro. A comunicação, quando ocorre, reparte em duas o código de comunicação resultante do que elas possuem em comum, e se esses grupos são tão díspares uns dos outros, não há empatia, as palavras não significam o mesmo para um e para outro - como prediz a definição de Hofstede sobre os símbolos.

Não se trata de uma brecha exposta na teoria das dimensões culturais de Hofstede: conforme as fontes desse tocante, individualismo e distância de poder definem especificamente uma relação dentro de uma organização em específico: não está previsto na teoria que grupos de organizações distintas, por exemplo, possam compreender igualmente essas expressões em na organização do outro. O conflito de interesses pode ser resolvido ao se instituir um código de ética eficaz que necessariamente introduza a situação difícil de se descrever para todas as partes envolvidas. Essa é a característica da apreensão de uma resposta moral ante aos demais *stakeholders*, não pelo exercício da observação, mas pela *participação* e testemunho do que está acontecendo.

Empregar um código de ética não é uma questão de autenticidade, e não é esse o objetivo da teoria de sistemas funcionais de Luhmann, uma vez que estes podem ser “sobrecarregados” se os motivos éticos tivessem que ser testados pela sinceridade. O motivo para que se institua um código de ética é a necessidade de se tomar ações, justificá-las e haver coerência entre as palavras proferidas e as ações delas decorrentes:

apenas em relações íntimas e estreitas a sinceridade torna-se uma questão que pode ser resolvida sem criar novos obstáculos. Para relações em que os *stakeholders* encontram-se distantes uns dos outros e não se conhecem integralmente, o código de ética pode fazer a ponte participativa.

Os *stakeholders* então criam demandas a serem atendidas pelas organizações, e se essas demandas são, em si, irreconciliáveis, elas não podem ser comparadas de imediato. Cada demanda irá privilegiar um certo valor em detrimento dos valores implícitos nas outras demandas. Essa situação é conflitante, mas não se pode perder de vista que não se trata de uma exceção, e sim uma regra recorrente no curso das sociedades modernas. Uma definição muito genérica e ampla acerca dos *stakeholders* é a de que qualquer pessoa pode percebê-los como tais em relação a qualquer organização no planeta, isso porque todas as organizações afetam todas as pessoas, e essas afetam aquelas de volta. Contudo, levar em conta tudo e todos empobreceria a discussão sobre *stakeholders* - em outras palavras, é preciso limitar o termo de forma conveniente, de modo que certos *stakeholders* possuam uma parcela de influência maior do que outros.

Conflitos no nível organizacional são sempre conflitos de valores, e mesmo que as considerações de importância sejam puramente técnicas ou econômicas, elas sempre terão uma indelével parcela social. Em toda organização, os partícipes possuem expectativas a respeito do que é legal e do que é psicológico, ou seja, valores que repercutem na cabeça das pessoas ao lidar com o que elas imaginam da organização, mais do que elas conseguem perceber cognitivamente - uma imagem mental que se torna uma idéia, mais do que uma consideração a respeito de fatos concretos. O entrelaçamento entre essa dimensão social e o real é possível, mas talvez a estratégia - ou seja, o plano de ação a se seguir, uma vez levados em conta os valores que devem ser conservados- deva ser mais pragmática e direta. Algo como a célebre questão "*cui bono*" ("*Para quem isto é benéfico?*"), em que se toma que a **responsabilidade pelo curso de ação recai sobre a parte que possui o maior interesse em jogo**. Deve-se frisar que quando as organizações tocam em dilemas morais, como a questão dos expropriados e das pessoas que perdem seus meios de sustento por conta da construção das usinas hidrelétricas, não é possível providenciar uma solução moralmente correta que resolva todas as questões suscitadas - dilemas morais não possuem soluções factuais. É através da prontidão que uma determinada organização apresenta para discutir uma questão de âmbito moral que ela apresenta seu compromisso fundamental com a Ética.

Dando desfecho a esse capítulo de resultados, e continuando o que foi desenvolvido nesta seção, será então proposta uma definição útil de responsabilidade ética segundo os estudos de Ética Organizacional e Cultura Organizacional, e será proposto

um modelo de perfil de responsabilidade ética, tendo como foco o contexto brasileiro e suas hidrelétricas, conforme foi mostrado na coletânea do capítulo 3.

#### 4.5 A RESPONSABILIDADE ÉTICA E SUA CAPILARIDADE

O objetivo desta monografia é o de utilizar a Ética e a Cultura Organizacionais como instrumento ou matéria de estudo, e criar uma amostra de dados da realidade para formar uma coletânea, que concorre como o objeto de estudo, sendo uma forma de encarar a gama de fatos, causas e conseqüências relacionadas às hidrelétricas brasileiras, com o devido foco nas usinas de Belo Monte, Santo Antônio, Jirau e Itaipu. A metodologia, aqui tomada como a revisão pormenorizada de referências ligadas ao assunto das hidrelétricas e também com a revisão da teoria da matéria de estudo, serviu precipuamente como a regra para se completar todo o estudo.

Conforme tudo o que foi desenvolvido até agora, é possível dar uma definição de responsabilidade ética. No que tange às organizações como empresas, mesmo que sejam estatais, a questão de gerar lucro e conseguir pagar dentro de alguns anos o seu custo de implantação é crucial. As melhorias técnicas e científicas de uma empresa desse tipo não são em virtude da excelência em pesquisa ou da inovação no setor energético. As grandes hidrelétricas nacionais, mesmo que estejam envolvidas em pesquisas e estudos, não os tomam como finalidade de sua atividade. A finalidade é o desempenho econômico, o lucro.

Na discussão a respeito de sistemas funcionais de Luhmann, tratou-se de códigos binários para serem utilizados na comunicação, formados por duas porções antagônicas assimétricas, em que se postula que a porção maior deve estar relacionada ao valor positivo ou benéfico desse código. Outra idéia importante neste ponto é que esses códigos são a estrutura dos sistemas funcionais, que por sua vez são os tópicos de interesse para se estabelecer a comunicação: todo sistema funcional encerra um único valor, o que significa que é como se ele conservasse um único destaque ou recorte da sociedade, como por exemplo política, administração, biologia, economia, etc. O seu código binário deve ser efetivo para se estabelecer a comunicação, que é a relação mais importante entre os chamados sistemas sociais, aqui entendidos como as organizações. Essa efetividade está de alguma forma associada a não criar significações dúbias, o que prejudicaria a comunicação. Os valores devem ser claramente expressos e inequívocos, ainda que esse conteúdo possa ser debatido e questionado. **A responsabilidade ética consiste na defesa desses valores estimados ao máximo pela organização, levando-se em conta a boa comunicação.** Apesar de soar como uma definição contraditória quanto ao que se pode compreender da Ética enquanto Filosofia Moral, o que está implícito nessa questão são dois sistemas funcionais da Ética Organizacional e da Cultura Organizacional, e esses dois sistemas

podem abastecer a comunicação voltada para os negócios e para o lucro. A comunicação e seus critérios irão servir de filtro crítico para compreender como os valores serão defendidos por uma organização e qual é o efeito dessa defesa sobre a opinião pública, por exemplo, ou ainda como especialistas em Ética e filósofos irão interpretar a comunicação desses valores. Fica claro, portanto, que a comunicação se impõe quando a escolha de valores, em si, não é preferida ou recriminada. Em termos de sociedade civil, isso pode ser perigoso ou mesmo um desserviço cruel, caso um “valor” nocivo seja defendido e ganhe adeptos. Mas isso nunca foi novidade: a comunicação efetiva mesmo dos conceitos mais escabrosos conseguiu com muito êxito, ao longo da história humana, ser compreendida por uma massa de pessoas como uma consideração positiva, decente e que ir contra esse valor que lhes foi comunicado é que poderia ser tomado como imoral ou antiético. Diz-se que o mercado e o capitalismo não são campos morais, nem imorais, mas *amorais*. Esta observação contribui para a definição aqui dada de responsabilidade ética, ainda que ela soe suspeita e inadequada.

Se é preciso esboçar um perfil de responsabilidade ética no caso das hidrelétricas, leva-se em consideração todos os setores administrativos e operacionais das empreiteiras que constroem as usinas, também deve levar em conta a administração da própria hidrelétrica como empresa, seja estatal ou privada. Ministro de Minas e Energia e os membros dos poderes Executivo e Legislativo que decidem, propõem promulgam e sancionam as leis são *stakeholders* ligados ao Estado, e por isso, como já foi visto, são extremamente influentes. Os cidadãos e as demais indústrias e empresas, como consumidoras da energia das hidrelétricas, também são *stakeholders* de interesse. Por fim, as populações desapropriadas, índios ou cidadãos cujas regiões em que moram foram ocupadas com a implantação de uma indústria hidrelétrica são o último grupo de *stakeholders*. Obviamente há muitos grupos que podem ser discriminados que possuem relação direta com membros das hidrelétricas, mas, conforme já foi apresentado neste capítulo, a análise ética perde qualidade e autenticidade quando busca todos os stakeholders, já que é impossível cuidar de tantos grupos relacionados. A capilaridade aqui deve ter pouca permeabilidade, e isso significa que haverá a preferência por apresentar um grupo não tão numeroso de stakeholders, que funcionam como uma “referência metonímica” para pessoas e organizações muito distintos: por exemplo, o grupo dos *stakeholders* consumidores é gigantesco, e não é possível identificar todas as pessoas ou todos os ramos empresariais que ele congrega; tudo que se pode saber com certeza é que este grupo muito diverso paga pela energia às hidrelétricas. A “referência metonímica” é essa forma de identificar uma característica mais genérica dentre um grupo difuso de pessoas e empresas.

Definidos os grupos interessados, um perfil de responsabilidade em tese sugere que haja nivelamentos e estratos entre os grupos cujos interesses devem ser satisfeitos. A responsabilidade ética já foi definida como a defesa de uma valor da mais alta estima

por uma organização, baseando-se em uma comunicação ideal. Ressalte-se que ao falar de organizações, o que se entende é que a população não pode simplesmente ser considerada se a ela não estiver associada uma organização, como por exemplo, ONG, sindicato, fundação, associação ou os próprios órgãos do governo para defender os interesses dessas pessoas. Continuando a idéia, e levando-se em consideração a comunicação como única dimensão dos sistemas sociais, pode-se entender que **o nivelamento irá depender de qual grupo de stakeholder for mais vocal, mais claro e trazer suas questões à tona da maneira mais comunicativa possível**. O nivelamento faz-se então pelos grupos que se comunicam melhor no topo, até aqueles cuja informação passada é cada vez mais obscura e menos idealmente compreendida pelos demais *stakeholders*. Estratégias diferentes permitirão que determinados grupos interessados se sobreponham com relação aos demais. As subseções a seguir irão explorar quatro estratégias relevantes.

#### 4.5.1 SHAREHOLDERS OU ACIONISTAS

Para se privilegiar os *shareholders*, isto é, os acionistas, as organizações se descrevem em termos econômicos e instituem como principal meta ganhar dinheiro, lucrar, e as ações desses agentes terão caráter mais pragmático ao se decidir em favor do lucro em detrimento de quaisquer outros valores. Milton Friedman destaca a preferência pelos interesses dos *shareholders* como a razão moral ulterior para decidir os rumos de uma companhia privada. Contudo, especular se as decisões podem ou deveriam ser monopolizadas pelos interesses desse grupo é uma questão polêmica, já que mesmo se o sucesso ou fracasso de uma organização for definida em termos econômicos, sempre haverá outros valores necessários para se decidir a prosperidade do negócio.

Por outro lado, o viés econômico jamais terá um planejamento definitivo, uma vez que o futuro é incerto e não pode ser descrito perfeitamente mediante previsões econômicas. Outro problema é que o interesse dos acionistas está vinculado à interpretação que a administração possui dele, e este grupo tem seus próprios interesses e sua própria visão de como satisfazer a esses desejos. Isso significa que provavelmente os administradores não farão “tudo o que for possível” se, por exemplo, perseguir uma meta de lucro implica em uma contração de recursos maior do que o aceitável. Um corolário disso é que um grupo de especialistas em diversas áreas e que detenham um grande conhecimento a respeito de diferentes sistemas funcionais poderá ter seus interesses preponderantemente privilegiados, mesmo à custa dos *shareholders* (FRIEDMAN, 1985; THYSSEN, 2009).

#### 4.5.2 ADMINISTRADORES OU GESTORES

Para se defender os interesses dos administradores em primeiro lugar, leva-se em conta que os interesses e metas de uma organização não poderiam ser integralmente contemplados sem a supervisão correta do trabalho, de modo a primar pela eficiência (“*fazer certo as coisas*”) e a eficácia (“*fazer as coisas certas*”) ou, em resumo, desempenhar bem o trabalho dentro da organização. Contudo, a posição dos administradores deve prestar respeito ao conselho de diretores ou às autoridades públicas, e a conclusão irônica é que para que os interesses daqueles sejam satisfeitos, eles devem satisfazer as necessidades de todos os outros, incluindo o alto escalão mencionado e também os clientes. Percebe-se então que ter o gerenciamento no centro dos interesses pode ser não só adequado como uma forma de respeitar todos os demais *stakeholders*.

#### 4.5.3 EMPREGADOS, CLIENTES E AS PESSOAS A QUEM PRESTAR CONTAS

Como já foi mencionado, a comunicação como mote para as relações entre as organizações (ou sistemas sociais) ainda tem como objetivo o lucro, por isso uma empresa não empreenderia, por exemplo, em um setor de pesquisas ou teria o interesse em mitigar mazelas sociais se isso pudesse interferir significativamente na obtenção de lucro. O argumento para se voltar preferivelmente aos interesses dos empregados, clientes e aos impactos sócio-ambientais é o de que resolver conflitos políticos e sociais beneficiará a empresa em longo-prazo, mesmo que as considerações a serem feitas estejam fora da mera relação de custo-benefício. Esta estratégia depende, evidentemente de que a comunicação seja extremamente eficiente, posto que sua avaliação freqüentemente fica a critério da opinião pública.

Embora as organizações, de modo geral, tenham um limite para considerar questões sociais junto às questões específicas de desenvolvimento econômico e lucro, é certo que muitas medidas com essa consideração da chamada *responsabilidade social* rendem frutos, geralmente visíveis em sociedades coletivistas. O melhor exemplo para representar o sucesso de uma abordagem coletivista está na cultura organizacional japonesa, em que, a mérito de exemplo, as decisões da empresa são freqüentemente discutidas em conjunto por todas as partes envolvidas antes de serem tomadas, como forma de evitar problemas futuros e evitando assim conflitos. Isso mostra uma preferência em se conservar o ambiente da organização e de privilegiar uma reputação que possa criar uma boa imagem da empresa nos territórios em que atua. No caso das hidrelétricas, apesar de o Estado de ter a importância de mediar os interesses econômicos com os interesses sociais (mitigar os impactos sócio-ambientais ou negociar e subsidiar o valor das tarifas de energia elétrica), as empresas podem ter

influência nas regiões que estão localizadas e dar-se a liberdade de fazer o primeiro contato em prol dos anseios da população.

#### 4.5.4 OS INTERESSES INDIVIDUAIS

Tanto quanto é difícil no lidar com as pessoas supor os seus verdadeiros interesses e valores, é difícil sondar os reais intentos de uma organização inteira. Não é incomum que metas auspiciosas de responsabilidade social sejam vistas com cautela e desconfiança. Pode ser interessante para a organização, portanto, lidar com o todo em função da soma de todos os indivíduos. Essa consideração é óbvia, uma vez que, de fato, toda organização é composta por seus indivíduos e pelos nichos que eles assumem nela. Acontece que freqüentemente, resultados são mais visíveis e abertos à crítica ou aos elogios quando a visão se concentra sobre determinadas pessoas, consideradas e respeitadas pelas metas e conquistas que estão ligadas a elas mas que, em verdade, são conquistas pertencentes à organização.

A organização vista como um sistema comunicativo que comporta esses muitos nichos e que é movida às decisões tomadas por eles possui uma enorme vantagem em dispor seus valores organizacionais e Ética. Essa idéia faz forte oposição à imagem preocupante de um grupo que é unicamente a soma dos seus membros, que por isso não compartilha e cultiva valores e, portanto, não apresenta sua ética.

Obviamente essa estratégia traz consigo uma problemática: em vez de se questionar se os valores são legítimos ou apenas “ensaiados”, a questão gira em torno da consistência desses valores. O que os indivíduos dessa organização ou os stakeholders fora dela podem indagar é se será frutífero se comprometer quase ao nível pessoal sob o risco de ter essa característica de individualidade usada pela empresa, que por sua vez pode continuar impávida e alheia a suas partes, numa dissimulação meramente propagandística. Por outro lado, se a organização é de fato uma composição de indivíduos discerníveis uns dos outros, cada um pode ser visto e apresentada como centro de valores pessoais que esse alguém pretende desenvolver e realizar dentro da organização.

Apesar de ter um tom de bonomia, a estratégia de privilegiar indivíduos em detrimento da organização toda passa por uma hipocrisia inerente às organizações: uma visão padronizada de uma organização é a de que ela possui sempre uma proposta, e é composta de indivíduos igualmente dotados de proposta, como parte de uma sociedade formada por mais outras organizações, públicas ou privadas. Acontece que em realidade, os indivíduos são dotados de motivos e razões psicológicas para fazerem o que fazem, e as organizações são insensíveis a isso. Por sua vez, as pessoas têm valores e por isso razões para agir, e isso não é espontaneamente harmonizado com os valores organizacionais, mesmo que os dois se beneficiam

com sua associação. “Valores organizacionais” é um eufemismo, porque valores são individuais e individualizantes, mas quando se usa a referida expressão, está-se a discutir sobre idéias mais ou menos claras, freqüentemente comuns a qualquer empresa em seus códigos de ética (transparência, sustentabilidade, consideração, etc.). Isso quer dizer que valores organizacionais são sempre alheios aos verdadeiros valores individuais, o que culmina em que cada indivíduo terá uma experiência e um contexto específico, e terá de negociar entre os valores próprios e os da organização (Santo Tomás de Aquino, fora do contexto organizacional, chegou a escrever que toda pessoa em sociedade faz algo semelhante a isso; para ele, toda pessoa tem um modo de aplicar sua experiência e individualidade para compreender e seguir regras morais, como por exemplo o Decálogo; a inspiração do *Doutor Angélico* provavelmente foi Aristóteles). Assim, para que a organização seja um meio, ela precisa impor suas fronteiras e alguma insensibilidade aos valores das pessoas que, de toda forma, ela não pode e provavelmente não se interesse em abarcar. É assim que os indivíduos podem fazer parte de uma empresa e não buscar apenas meios para fins específicos, mas conhecer um meio específico de trabalhar e agir, criando nesse trabalho expectativa sobre o desempenho. Decisões são tomadas por indivíduos, e valores são premissas para essas decisões - isso é denominado às vezes como “*princípio do valor*” (*principle value*).

Este capítulo de resultados chega agora ao fim. Este foi apenas um modelo de perfil de responsabilidade ética, com respaldo na pesquisa de referências realizada ao longo de toda a monografia. O exposto constitui em apenas uma forma de se considerar os *stakeholders* identificados nas situações envolvendo as hidrelétricas que formam a coletânea do capítulo 3.



## 5 CONCLUSÃO

Esta monografia foi feita a partir de uma longa pesquisa de referências relacionadas à Ética, Ética Organizacional, Cultura Organizacional e a temas relacionados às hidrelétricas, como seus dados nominais, notícias relacionadas à construção, implantação, reformas no setor hidrelétrico, operação, impactos sociais e ambientais, casos de corrupção a elas relacionados, entre outros temas recortados. Procurou-se aqui desenvolver um tema de grande relevância para a Engenharia sob o aspecto das organizações como as empresas. O desenvolvimento da monografia é o que se pode denominar de pesquisa exploratória, em que o conteúdo abordado é destrinchado de forma a buscar uma familiarização com o tema e, com isso, ser possível fazer algumas considerações, montar argumentos e hipóteses com base no forte aporte da teoria.

Porque este é um trabalho referencial, um dos objetivos específicos foi o de fazer a associação entre esses estudos de Ética e Cultura Organizacionais em um contexto de alta relevância para a sociedade, que é o setor energético. Ainda que as usinas hidrelétricas sejam corriqueiramente alvo de notícias na imprensa, não é comum que se dê a devida ênfase para sua administração, para o papel crucial que elas cumprem não só como geradoras de energia necessárias para o andamento de todas as atividades econômicas do país, mas também como focos de interesse social, político, estratégico e econômico. Outro ponto para o qual esta monografia teve a intenção de contribuir é o de se relacionar o tema da Ética sem necessariamente amparar-se em discussões densas de Economia, Finanças, Ciências Políticas ou Direito. Não que haja qualquer problema em perceber a questão da moral e/ou da ética a partir desses estudos específicos, que aliás em sua origem se fundamentam na chamada Filosofia Moral, como se demonstrou no capítulo 2 desta monografia; o que se buscou produzir neste trabalho foi uma forma organizada de lidar com Ética, não diretamente a partir do ramo filosófico, mas a partir de uma abordagem mais prática desses estudos ditos organizacionais, muito arraigados no estudos de administração, gestão e organização, etc. Este conhecimento é fundamental para os engenheiros, posto que as empresas, as grandes corporações e as idiosincrasias de suas organizações formam o ambiente de trabalho mais comum deles. O tom de todo o trabalho foi o de procurar mostrar que a Ética possui autonomia suficiente para conduzir uma discussão completa a respeito de nuances e aspectos relevantes dos problemas da sociedade.

Não são raros os estudos acadêmicos e as notícias que apontam hidrelétricas e seus impactos sócio-ambientais, contudo, os problemas apontados nessas referências freqüentemente são apresentados como “auto-evidentes”, como se por si só articulassem algo de verdadeiro. Neste trabalho, a Ética foi utilizada como critério para observar os fatos e deles extrair uma narrativa do que acontece no país, e o tema

das hidrelétricas brasileiras e seus respectivos casos repercutidos na mídia e situados entre o ano de 1995 até os dias atuais foi excelente para se tocar em questões mais amplas, mas que às vezes carecem de um referencial: a corrupção foi abordada não apenas como algo aviltante e deletério para a sociedade (como de fato o é), mas em termos reais: as investigações comprovaram desvios de dinheiro, corrupção ativa e passiva, casos de propina, sonegação de impostos, mas ainda assim essas grandes organizações precisam ser saneadas e prestar-se à sociedade. Devem indenizar pelos males que fizeram, mas sua necessidade em termos financeiros, políticos e administrativos não pode ser ignorada. A corrupção, em resumo, implica em lavar, fazer a ablução daquilo que se conspurcou, e não em degradar empresas, governo, pessoas. Não se fala aqui em leniência ou compassividade com o desvio moral, mas quer se buscar, com a discussão da matéria moral, lucidez. Immanuel Kant escreveu que o homem deve ser um fim em si mesmo; Sócrates (segundo o diálogo registrado por Platão em *“A República”*), quando perguntado se poderia explicar minuciosamente porque a justiça é boa e a injustiça é ruim, eximiu-se de falar com tom professoral: sabia que era homem, mortal e que cometia erros e, portanto, cometia injustiças. Por fim, Santo Agostinho não escreveu em *“Confissões”* uma autobiografia que convenientemente acentuava suas virtudes, mas pelo contrário, a genialidade do santo foi mostrar que era um pecador, era o verdadeiro autor de todos os seus atos, e os confessava para entender algo mais sobre si mesmo, pedindo em súplica a ajuda de Deus para esse fim, que era entender-se e enxergar um pouco melhor a realidade.

Tudo o que ocorre, corrupção, desprezo e descaso por expropriados e atingidos por barragens, roubo dos cofres públicos, impunidade, opressão frente as autoridades políticas ou ao fausto poder econômico, é absolutamente real. Pode estar embotado e vergastado por uma pilha de crimes, falhas, incompetências, mas foi real, isso não pode e nem deve ser desprezado, e o primeiro passo para consertar (ou concertar) o que sobrou começa por conhecer o mal que nós praticamos, para depois entender o mal que os outros praticam e então começar a entender como as coisas poderiam ser melhores: Platão defende um modelo ideal de cidade porque sua Atenas estava de joelhos com a corrupção; a Ética de Platão compreende que o espaço em que nos relacionamos com os demais, como a cidade, é onde também podemos ser melhores, e os problemas e nossas mazelas do íntimo podem servir de combustível para a correção e para a apreciação verdadeira da realidade, à parte de nossos defeitos. A correção viria não pela observação e anotação de seus pontos relevantes, mas pela participação e testemunho das relações.

Afinal, o fato de o homem ser mortal não é um defeito da existência, e sim a condição que o homem possui de conhecer a realidade. Não se trata de defeito ou limitação: é nessa condição que cada um pode viver, e isso é mais que suficiente para perceber as coisas, confiar na intuição, transformar o que antes era abstrato em

cognoscível.

O objetivo principal do trabalho foi traçar um modelo de responsabilidade ética, e isso foi alcançado de modo muito modesto no quarto capítulo de resultados. Ao se levar em conta os sistemas sociais de Luhmann e a importância da unidimensional comunicação, entende-se mesmo que a ética dentro das empresas distancia-se muito de Aristóteles, Kant, Hume, Santo Tomás de Aquino e torna-se uma mensagem a ser avaliada por todos os interessados, os *stakeholders*. Não se fala então em verdade ou realidade mas em contigência: as organizações têm um propósito claro, que é lucrar, e tudo o que é acessório a isso só poderá receber atenção se se alinhar à causa principal, de alguma maneira. Não há código de ética organizacional que instile nos homens virtudes instantâneas. Nem por isso, porém, as organizações são necessariamente hipócritas, se elas puderem fazer bom uso dos indivíduos a elas ligados. Se o objetivo precípua de uma empresa é ganhar dinheiro, isso não deve ser escamoteado por um discurso afável que faz alusão às mais sacrossantas virtudes: deve-se admitir o propósito real e útil e aproveitar gratuitamente o inútil, conforme o filósofo Roger Scruton (2015):

“[...] Há duas maneiras pelas quais a primeira pessoa do plural pode manifestar-se: por meio de um objetivo comum ou da ausência de um propósito comum. Coisas sem finalidade não são necessariamente inúteis, e nem todas as coisas inúteis são desprovidas de valor. Considere a amizade. Amigos são valorizados por aquilo que são; e os benefícios da amizade não são aquilo que valorizamos, mas os subprodutos daquilo que valorizamos, obtidos somente pela pessoa que não lhes procura. No âmbito da vida humana, coisas sem finalidade como a amizade são extremamente proveitosas: são fins, não meios, lugares de realizações e de regresso ao lar, o objetivo de toda peregrinação. Sem elas, nossos propósitos são vazios e sem sentido. A lição da história recente é que, para mim, os arranjos intencionais desmoronam quando os propósitos desaparecem, ao passo que os arranjos sem finalidade resistem.”

Esta monografia é um estudo incipiente de Ética e Cultura Organizacionais. O que chamou a atenção deste autor foram os estudos do sociólogo Niklas Luhmann a respeito de sua teoria da comunicação, sistemas funcionais e sistemas sociais. É um estudo complexo, mas mais do que isso, mostra que uma das formas de poder reside na comunicação, no mundo moderno. Provavelmente uma investigação a respeito da comunicação como unidade que molda a sociedade poderia trazer resultados importantes a respeito das organizações, de sua ética, do poder da informação e (principalmente) da desinformação.

O estudo deste trabalho perseverou em seu enfoque na responsabilidade ética, apesar de suas limitações. Não foi possível, por exemplo, utilizar estudos de caso ideais das usinas hidrelétricas que levassem em conta documentos oficiais ou que

apontassem o funcionamento interno delas enquanto organizações. Por causa disso, freqüentemente os atos e agentes relacionados às hidrelétricas formaram “entidades metonímicas”, ou seja, em vez de ter sido possível explicitar quem fez o que, entendeu-se apenas o que um grupo da empresa ou a empresa inteira fez em termos de alguns poucos indivíduos ou grupos identificados cujos atos foram conhecidos. Uma forma de se tratar dos ditos valores organizacionais em oposição aos valores individuais foi a de se apresentar o que alguns agentes fizeram e quem estavam representando, mas há alguma liberdade subjetiva para se fazer esse tipo de associação.

Outra limitação está relacionada ao fato de que alguns eventos mencionados, tais como investigações de casos de corrupção, ainda estão em andamento ou não estão concluídos, e novas informações podem inclusive alterar parcial ou totalmente o teor de alguns tópicos da monografia. Elementos cruciais da coletânea de dados foram retirados de notícias de jornal, e embora essas articulem sempre um trecho de narrativa, a monografia é que acaba por montar uma narrativa inteira e coesa, mas com o custo de desconsiderar e desprezar algumas informações que não puderam ser esmiuçadas. Mesmo questões pertinentes à pesquisa acabaram não sendo contemplados, como por exemplo, não houve espaço para se questionar a validade de uma grande parte das informações retiradas de notícias da imprensa. Também não se pôde consultar documentos que comprovem a relação de verossimilhança entre a notícia publicada e todos os atos e agentes que *realmente* estiveram envolvidos no evento a que a notícia faz referência. Por isso mesmo que um estudo sucessor a este deve compreender a importância da comunicação e do uso da informação, não só porque a comunicação é a dimensão que publica os valores éticos de alguém ou de uma empresa, mas porque também é na imprecisão da comunicação (voluntária ou não) que reside a dificuldade de se entender a relação entre os problemas em grande escala e os problemas no nível dos indivíduos. Apesar de haver uma tentativa neste trabalho de se tratar desses dois níveis, as informações privilegiaram o esboço superficial do nível macroscópico. O entendimento ideal (e talvez inalcançável) é aquele que relaciona os fatos históricos com todos os agentes e todos os atos; se fosse possível conhecer tudo dessas duas componentes, seria possível deixar mais explícitas as relações entre os agentes e, portanto, ter-se-ia um estudo aprofundado da Ética. O que foi feito na prática é uma extrapolação dos fatos, argumentos e informações pesquisados, mas de uma maneira que não se perdesse a objetividade e o foco no objeto de estudo, mantido através de um embasamento teórico robusto sobre Ética e Cultura Organizacionais. A metodologia adotada também cumpriu bem seu papel, de modo a dar as diretrizes para a redação desta monografia, de maneira que mesmo as informações subjetivas servissem ou para esclarecer o contexto analisado ou para se chegar a conclusões mais úteis e objetivas.

Outra limitação deste trabalho é que a linguagem e estilo adotado em sua redação teve que se revezar para tratar de assuntos de natureza filosófica e de temas

acadêmicos. Isso pode ter ferido a linguagem formal, sucinta e objetiva que se espera de monografias feitas para as engenharias de Produção e Elétrica. Contudo, todo este trabalho é *sui generis* para tentar abarcar esses dois pontos diametralmente opostos. Espera-se que, à parte da linguagem um pouco excêntrica, o estudo possa ser lido e entendido sem dificuldade.



## Referências

- ADAM Smith. 2018. Wikipedia, the free encyclopedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Smith](https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith)>. Acesso em: 29/05/2018.
- AFFONSO, J. et al. *Delfim Netto levou R\$ 15 mi de propina por Belo Monte, diz Lava Jato*. 2018. Estadão. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/delfim-netto-recebeu-percentual-da-propina-por-belo-monte-diz-lava-jato/>>. Acesso em: 13/05/2018.
- AGÊNCIA ESTADO. *Propina em usina no Rio Madeira foi de R\$ 80 milhões, diz Odebrecht*. 2017. Correio Braziliense. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2017/04/13/interna\\_politica,588224/propina-em-usina-no-rio-madeira-foi-de-r-80-milhoes-diz-odebrecht.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2017/04/13/interna_politica,588224/propina-em-usina-no-rio-madeira-foi-de-r-80-milhoes-diz-odebrecht.shtml)>. Acesso em: 12/05/2018.
- AGOSTINHO, S. *Confissões*. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- ANEEL; ABRADÉE. *Tratado de Itaipu*. 1973. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/dlg1973023\\_IATIPU.pdf](http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/dlg1973023_IATIPU.pdf)>. Acesso em: 17/05/2018.
- AQUINO, T. de. *Suma Teológica*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2009. v. 1.
- ARAÚJO, G. *Operários voltam a atear fogo a ônibus e alojamentos de usina em RO*. 2011. G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2011/03/operarios-voltam-atear-fogo-onibus-e-alojamentos-de-usina-em-ro.html>>. Acesso em: 12/05/2018.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco; Poética*. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. v. 2.
- AUGUSTINE of Hippo. 2018. Wikipedia: the free encyclopedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Augustine\\_of\\_Hippo](https://en.wikipedia.org/wiki/Augustine_of_Hippo)>. Acesso em: 17/04/2018.
- BERMANN, C. O projeto da Usina Hidrelétrica Belo Monte: a autocracia energética como paradigma. *Novos Cadernos NAEA*, v. 15, n. 1, p. 5 – 23, junho 2012.
- BRANDT, R. et al. *Moro homologa acordo de leniência da Odebrecht*. 2017. O Estado de S. Paulo. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/moro-homologa-acordo-de-leniencia-da-odebrecht/>>. Acesso em: 22/05/2018.
- BRASIL. *Tratado entre a República Federativa do Brasil e a República do Paraguai para o aproveitamento hidroelétrico dos recursos hídricos do rio Paraná, pertencentes em condomínio aos dois países, desde e inclusive o Salto Grande de Sete Quedas ou Salto de Guairá até a Foz do Rio Iguaçu*. 1973. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d72707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d72707.htm)>. Acesso em: 17/05/2018.
- BRASIL. Empresa Juridicamente Internacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1995. Pareceres Oficiais sobre a Natureza Jurídica de Itaipu. Disponível em: <[https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/anexos\\_fckeditor/institucional/pt/empresa\\_juridicamente.doc](https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/anexos_fckeditor/institucional/pt/empresa_juridicamente.doc)>. Acesso em: 17/05/2018.
- BRÉHIER, E. *História da Filosofia*. 4. ed. Buenos Aires: Sudamericana, 1956. II.

CANTO-SPERBER, M. et al. Dicionário de Ética e Filosofia Moral. In: \_\_\_\_\_. *Ética*. [S.l.]: UNISINOS, 2013. v. 1, p. 591 – 595.

CARVALHO, O. de. O Imbecil Coletivo: Atualidades Intelectuais Brasileiras. In: \_\_\_\_\_. 7. ed. Rio de Janeiro: Faculdade da Cidade, 1999. p. 200 – 201.

CARVALHO, O. de. *Fato Concreto e Depuração Abstrativa*. 2002. Disponível em: <<http://www.olavodecarvalho.org/fato-concreto-e-depuracao-abstrativa/>>. Acesso em: 29/05/2018.

CARVALHO, O. de. *Pela Restauração Intelectual do Brasil*. 2006. Disponível em: <<http://www.olavodecarvalho.org/pela-restauracao-intelectual-do-brasil/>>. Acesso em: 28/05/2018.

CHIARETTI, D. *Onde o abacaxi é do tamanho da jaca*. São Paulo: [s.n.], 2010. Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/818865/onde-o-abacaxi-e-do-tamanho-da-jaca>>. Acesso em: 13/05/2018.

CORPORATION. 2018. Investopedia. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/c/corporation.asp>>. Acesso em: 27/04/2018.

CRISE do Apagão. 2018. Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_do\\_apag~A\T1\textsterlingo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_apag~A\T1\textsterlingo)>. Acesso em: 14/05/2018.

CROCE, B. *Aesthetic as Science of Expression and General Linguistic*. [S.l.]: Blackmask Online, 2003.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 65 – 91, 1995.

ENERGIA SUSTENTÁVEL DO BRASIL. *Dados Técnicos - A Usina*. 2016. Disponível em: <<https://www.esbr.com.br/a-usina#dados-tecnicos>>. Acesso em: 12/05/2018.

ETHICS. 2018. Wikipedia: the free encyclopedia. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Ethics>>. Acesso em: 12/04/2018.

FERREIRA, C. K. L. A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública. In: \_\_\_\_\_. *Privatização do Setor Elétrico no Brasil*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2000. cap. 6. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2222>>. Acesso em: 14/05/2018.

FILGUEIRAS, M. L. *Hidrelétrica de Santo Antônio é uma usina de problemas*. 2017. Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/usina-de-problemas/>>. Acesso em: 12/05/2018.

FLEURY, L. C. *Conflito Ambiental e Cosmopolíticas na Amazônia Brasileira: A Construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte em Perspectiva*. 2013. 320 p. Tese (Pós-Graduação em Sociologia) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FOLHA DE S. PAULO. *Leia e ouça trechos do depoimento de Paulo Roberto Costa à Justiça*. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/10/1529925-leia-trechos-do-depoimentos-de-paulo-roberto-costa-a-justica.shtml>>. Acesso em: 12/05/2018.

FRANCE PRESSE. *Brasil e Paraguai fecham acordo sobre Itaipu; país pagará o triplo por energia*. 2009. Folha de S. Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u600336.shtml>>. Acesso em: 17/05/2018.

FRIEDMAN, M. *Capitalismo e Liberdade*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GAZETA DO POVO. *PF nas ruas: 49.ª fase da Lava Jato mira corrupção na usina de Belo Monte*. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/pf-nas-ruas-49-fase-da-lava-jato-mira-corrupcao-na-usina-de-belo-monte-3c5rg5dll3i51qkybghbul6z5>>. Acesso em: 13/05/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 03/07/2018.

GOLDENBERG, J.; PRADO, L. T. S. Reforma e crise do setor elétrico no período FHC. *Tempo Social*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 219 – 235, Novembro 2003.

GUTHRIE, W. K. C. *A History of Greek Philosophy - VI Aristotle: an Encounter*. Oxford: Cambridge University Press, 1990. v. 6.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

HOFSTEDE, G. Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens. *Human Systems Management*, v. 14, n. 3, p. 207 – 217, 1995.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, J. G.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. [S.l.]: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE'S cultural dimensions theory. 2018. Wikipedia: the free encyclopedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's\\_cultural\\_dimensions\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's_cultural_dimensions_theory)>. Acesso em: 25/05/2018.

HUME, D. *Tratado da Natureza Humana*. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2000. Livro 3, Parte 1, Seção 2 - As distinções morais são derivadas de um sentido moral.

ITAIPU BINACIONAL. *Documentos Oficiais*. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/institucional/documentos-oficiais>>. Acesso em: 17/05/2018.

ITAIPU BINACIONAL. *Energia - Comparações*. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/energia/comparacoes>>. Acesso em: 17/05/2018.

LEIBNIZ, G. W. *New Essays on Human Understanding*. Cambridge, Great Britain: Cambridge University Press, 1996.

- LEONARD, K. *The Importance of Ethics in Organizations*. 2018. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/importance-ethics-organizations-20925.html>>. Acesso em: 28/04/2018.
- LOCKE, J. Ensaio Acerca do Entendimento Humano. In: \_\_\_\_\_. *Não há princípios práticos inatos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999. cap. II, p. 45 – 49.
- LOUBSER, J. J. et al. Explorations in General Theory in Social Science. In: \_\_\_\_\_. *Generalised Media and the Problem of Contingency*. New York: Free Press, 1976.
- LUHMANN, N. *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press, 1996.
- MARCONDES, D. Textos Básicos de Ética de Platão a Foucault. In: \_\_\_\_\_. *Platão*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- MARTINS, F.; TRISOTTO, F. *Palocci entrega Lula: ele ordenou propina de R\$ 300 mi da Odebrecht ao PT*. 2017. Gazeta do Povo. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/palocci-entrega-lula-ele-ordenou-propina-de-r-300-mi-da-odebrecht-ao-pt-b06rr51xzsnm08xkjs2k8ughh>>. Acesso em: 12/05/2018.
- MATTHEWS, J. *Eight Elements of an Ethical Organization*. 2002. Disponível em: <<https://www.entrepreneurship.org/articles/2002/12/eight-elements-of-an-ethical-organization>>. Acesso em: 28/04/2018.
- MILES, S. Stakeholder Definitions: Profusion and Confusion. *Journal of Business Ethics*, v. 108, p. 285 – 298, 2012.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v. 22, p. 853 – 886, 1997.
- NETTO, V. *Lava-Jato: O juiz Sérgio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil*. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2016.
- NORTE ENERGIA S.A. 2018. Disponível em: <<http://www.nortenergiasa.com.br/pt-br/norte-energia>>. Acesso em: 13/05/2018.
- OBRA da UHE Santo Antônio será investigada pela Polícia Federal. *Amazônia notícia e informação*, 2016. Disponível em: <<http://amazonia.org.br/2016/09/obra-da-uhe-santo-antonio-sera-investigada-pela-policia-federal/>>. Acesso em: 12/05/2018.
- OLIVEIRA, A. A outra história de Itaipu. *Interesse Nacional*, DPA Cons. Editorial Ltda., São Paulo, n. 17, abril 2012. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/geopolitica/noticia/5648/A-outra-Historia-de-ITAIPU>>. Acesso em: 17/05/2018.
- ORGANIZATIONAL Ethics. 2018. Wikipedia: the free encyclopedia. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_ethics](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_ethics)>. Acesso em: 27/04/2018.
- PAIM, A. *Tratado de Ética*. Campinas: Edições Humanidades, 2002.
- PARREIRA, M. *Delator da Andrade Gutierrez relata propina de R\$ 2 milhões a Ivo Cassol*. 2018. G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/delator-da-andrade-gutierrez-relata-propina-de-r-2-milhoes-a-ivo-cassol.ghtml>>. Acesso em: 12/05/2018.

PEIXOTO, F. *Entenda as discussões entre Brasil e Paraguai sobre Itaipu*. Brasília: [s.n.], 2009. BBC Brasil. Disponível em: <[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/05/090506\\_entendaitaipu\\_fa\\_cq](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/05/090506_entendaitaipu_fa_cq)>. Acesso em: 17/05/2018.

PHILLIPS, R. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PIERRY, F. *Da Índia Tuíra à Lava Jato: Belo Monte coleciona polêmicas há mais de 40 anos*. 2018. Gazeta do Povo. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/da-india-tuira-a-lava-jato-belo-monte-coleciona-polemicas-ha-mais-de-40-anos-77or1lqx7sv4f4us0b0vvy3ic>>. Acesso em: 13/05/2018.

PLATÃO. *A República*. 3. ed. Belém: EDUFPA, 2000.

PORTAL RIPA. *Entrevista: Carlos Goldenberg - Para o professor da USP Carlos Goldenberg, cientistas e instituições de pesquisa devem estar sob controle e observação com relação a princípios éticos, mas ele reconhece que isso é um paradoxo*. 2007. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1VmtjuXrhKAsX5nGnwh7m5g8JiNhAclm0>>. Acesso em: 03/07/2018.

RAWLS, J. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999.

RIBEIRO, A. A Usina que Explodiu. *Época*, Globo, Jaci-Paraná, 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI221328-15223,00-A+USINA+QUE+EXPLODIU.html>>. Acesso em: 12/05/2018.

RIO Madeira. 2017. Portal do Rio Madeira. Disponível em: <<http://www.portaldoriomadeira.com.br/rio-madeira/>>. Acesso em: 12/05/2018.

ROCHA, G. de M.; BRITO, S. de O. A Construção das Usinas no Rio Madeira em Rondônia e os impactos no município de Porto Velho: Uma Abordagem Socioeconômica e Ambiental. In: *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. [S.l.: s.n.], 2013.

RODRIGUES, F. et al. *“Panama Papers” revelam 107 offshores ligadas a personagens da Lava Jato*. 2016. O Estado de S. Paulo. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,panama-papers-revelam-107-offshores-ligadas-a-personagens-da-lava-jato,10000024501>>. Acesso em: 20/05/2018.

ROSSI, C. *Cai mais uma vítima da Odebrecht - No Peru, todos os presidentes do século são processados e não se discute se podem ou não ser presos*. 2018. Folha de S. Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/clovisrossi/2018/03/cai-mais-uma-vitima-da-odebrecht.shtml>>. Acesso em: 22/05/2018.

RUSSELL, B. *Ensaíes Céticos*. Porto Alegre: L&PM, 2013.

SCRUTON, R. *Como ser um conservador*. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SELIGSON, A. L.; CHOI, L. Critical Elements of an Organizational Ethical Culture. 2006.

STAKEHOLDER. The Free Dictionary. Disponível em: <<https://www.thefreedictionary.com/stakeholder>>. Acesso em: 30/05/2018.

THYSSEN, O. *Business Ethics and Organizational Values: A Systems-theoretical Analysis*. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

USINA em números. Site institucional da hidrelétrica Santo Antônio. Disponível em: <<http://www.santoantonioenergia.com.br/empresa/usina-em-numeros/>>. Acesso em: 12/05/2018.

USINA Hidrelétrica de Itaipu. 2018. Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Usina\\_Hidrelétrica\\_de\\_Itaipu](https://pt.wikipedia.org/wiki/Usina_Hidrelétrica_de_Itaipu)>. Acesso em: 18/05/2018.

VELAMURI, S. R.; HARVEY, W. S.; VENKATARAMAN, S. *Being an Ethical Business in a Corrupt Environment*. 2017. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/03/being-an-ethical-business-in-a-corrupt-environment>>. Acesso em: 20/05/2018.