



FÓRUM
**Liberdade
Econômica**

6 A 8 DE NOVEMBRO
DE 2017
LOCAL: MACKENZIE – SP



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE LIBERDADE ECONÔMICA
I FÓRUM MACKENZIE DE LIBERDADE ECONÔMICA



**Dilemas Éticos no Mundo Corporativo:
O Problema das Mãos Sujas à Luz da Teoria da Assimetria de Informação**

FELIPE DANTAS, Me. Dir.

RESUMO

Central no estudo da ética política, o Problema das Mãos Sujas é usualmente colocado como a dúvida se a conduta que “suja as mãos” do seu autor é eticamente necessária ou justificável, tendo em vista um determinado bem maior ou mal menor, e permeia as discussões de várias matizes e tradições do pensamento político ocidental, e, até mesmo, de alegorias literárias. Walzer sumariza o problema das mãos sujas como o dilema moral no qual um político deve escolher entre (A) seguir um princípio moral relevante e (B) evitar um desastre emergente. Na teoria política um ato de governo pode ser exatamente a coisa certa a fazer em termos utilitários, e ainda assim tornar o seu autor culpado por um injusto moral. Há diversas posições e abordagens a respeito do Problema das Mãos Sujas, e, em boa medida, o problema em questão pode ser adaptado para o mundo dos negócios, também farto em momentos de emergência e em decisões difíceis a serem tomadas pelos líderes empresariais. Dessa forma, o Problema das Mãos Sujas, se aplicado em um contexto de decisões de negócios tomadas em uma pessoa jurídica, torna-se um problema típico de governança corporativa. Dessa maneira, o artigo se propõe a analisar o Problema das Mãos Sujas no mundo corporativo, à Luz da Teoria da Assimetria de Informação Na teoria do contrato e na economia, o problema da assimetria de informação lida com o estudo das decisões em operações em que uma parte tem mais ou melhor informação do que a outra. Isso cria um desequilíbrio de poder nos negócios que, por vezes, podem causar a falha destes, e também a uma espécie de falha de mercado na pior das hipóteses. O artigo analisa em que medida o Problema das Mãos Sujas decorre ou é favorecido por uma assimetria de informações em uma empresa, e, *pari pasu*, como as diversas técnicas ou modelos de compensação de assimetrias podem dar uma remediação satisfatória a situações de Mãos Sujas.

Palavras-Chave:

Ética Empresarial
Governança Corporativa
Assimetria de Informações
Problema das Mãos Sujas



SÃO PAULO
Novembro/2017



Introdução

“Mãos sujas” é uma metáfora usada na filosofia moral e política para simbolizar a mácula da posição moral de determinada pessoa derivada do fato de esta lidar com assuntos repugnantes. A ideia transmitida é que é impossível sair limpo ao se lidar com situações eticamente duvidosas. Central no estudo da ética política, o problema das mãos sujas é usualmente colocado como a dúvida se a conduta que “suja as mãos” do seu autor é eticamente necessária ou justificável, tendo em vista um determinado bem maior ou mal menor.

O uso contemporâneo da expressão é atribuído ao filósofo Michael Walzer (WALZER, 1973), que por sua vez se inspirou no título da peça teatral homônima de Jean Paul Sartre (SARTRE, 1972). Um drama político passado no final da II Guerra Mundial em Ilíria, país fictício no leste europeu ocupado pela Alemanha nazista, mas em vias de ser anexado pelo avanço das tropas soviéticas, contexto em que o protagonista Hoederer, expoente da resistência e um dos líderes do partido socialista local, maquina pela formação de um governo de coalizão com os partidos nacionalista e liberal. Hoederer calcula que no presente o partido comunista não possui suficiente apoio popular, e desconfia dos efeitos negativos para a esquerda que serão ocasionados por uma eventual ocupação direta pelo exército vermelho. O plano de Hoederer é, entretanto, deixar os principais ministérios com os outros partidos da coalizão, para que estes arquem com os custos da impopularidade da implementação das medidas necessárias para reequilibrar a economia. Ele prevê que, em médio prazo, o desgaste do governo de direita facilitará a ascensão da esquerda pela via eleitoral.

O diálogo com partidos de direita é visto com ressalvas por outros membros do partido socialista, em virtude da abjeção de vilipendiar a pureza dos ideais marxistas. Decidem, por isso, matar Hoederer, sendo designado como assassino o seu jovem secretário, Hugo. A cena mais emblemática da peça é um diálogo entre os dois, no qual Hugo, hesitante em matar Hoederer, tenta em um último esforço demovê-lo da ideia de fechar o acordo com a direita. Hoederer reage com escárnio, explicitando a sua crua visão da política:

“Que baboseira! Se você não quer se arriscar, não deveria estar na política. Por que amolar uma faca todo dia, se você não pretende cortar algo com ela? Um partido é sempre apenas uma ferramenta. Ele possui apenas um objetivo: poder. (...) [Os companheiros] vão engolir [meus esquemas] pedaço por pedaço, [quando eu] mentir para eles, mentir para eles vez ou outra. (...) Nosso partido sempre contou mentiras, assim como qualquer outro partido (...) Eu mentirei quando for necessário. (...) Todos os meios

são bons quando são eficazes. (...) Hoje, esse é o melhor meio. Como você se agarra a sua pureza, meu jovem! Quanto medo você tem de sujar suas mãos! Tudo bem, continue puro! Que bem isso fará? Por que você se juntou a nós? Pureza é uma ideia para um iogue ou um monge. Vocês intelectuais e anarquistas burgueses usam-na como pretexto para não fazer nada. Para não fazer nada, para ficar parados, de braços cruzados, usando luvas de crianças. Bem, **eu tenho as mãos sujas**. Até os cotovelos. Eu as enfiei em merda e sangue. Mas o que você espera? Você pensa que pode governar inocentemente?”

No discurso de Hoederer estão implícitas as proposições elementares do problema das mãos sujas:

Proposição 1 (**P1**) “**Ação Política**”: dada uma ação praticada no meio político, ou com objetivos políticos, ou valendo-se de uma condição ou finalidade de poder;

P2 “Imoral”: P1 é uma ação imoral¹; **E**

P3 “Justificada”: a ação P1 é eticamente justificada; **E**

P4-A “por Necessidade”: o juízo P3 deriva do fato de a ação P1 ser necessária para se atingir um bem maior ou um mal menor; **OU**

P4-B “por Utilidade”²: derivação de P4, onde a avaliação de necessidade é trocada pela noção de mera utilidade da ação; **E**

P5 “Fatalismo”: é ingênuo pensar que P1 não será praticada, ou advogar que ela não seja, no sentido de que o meio ou objetivos políticos fatalmente exigem, sistematicamente e frequentemente, a circunstância de imoralidade de P2.

Essa crença que os feitos celebráveis dos poderosos, mesmo os não louváveis, escapam das categorias da moralidade ordinária, não surgiu nem com Walzer, nem com Sartre, todavia, mas permeia de certa forma as discussões de vários matizes e tradições do pensamento político ocidental, e, até mesmo, de alegorias literárias.

Na literatura brasileira temos o exemplo do humanitismo, filosofia idealizada pelo personagem Quincas Borba, do romance homônimo de Machado de Assis (cap. VI), com a sua máxima de “ao vencedor as batatas”. Pelo motivo racional de que nenhuma pessoa

¹ Como veremos adiante, a proposição P2 apresenta múltiplas gradações quanto ao conteúdo da imoralidade, a depender do autor ou de sua tradição. A expressão pode abarcar de crimes contra a humanidade à simples mentira.

² A mesma observação quanto à P2 vale em alguma medida para P4-A e P4-B – há diversas variações de grau de utilidade e necessidade exigidos.

canoniza uma ação que virtualmente a destrói, as aclamações públicas são destinadas à vitória em uma guerra de extermínio. Sendo a vitória essencial para a sobrevivência, pouco importa a causa da guerra, tanto faz se o vencido deu razões ou não para ser destruído, é indiferente se ele merece ódio ou compaixão. O juízo consequencialista extremo do humanitismo se exaure na cômica expressão pela qual a passagem é lembrada até hoje: “ao vencedor, as batatas.”

1. Origens das “Mãos Sujas” na Filosofia Política

De fato, há certo elemento de sabedoria comum na concepção de que aquele que se imiscui em negócios duvidosos acaba, de certa forma, por eles se contaminando em termos morais, como colocado em Eclesiástico 13:1 “Quem tocar no piche, por ele ficará manchado”. O que há de essencialmente diferente na concepção do problema das mãos sujas é a assunção fatalista, como enunciamos na proposição P5 acima, de que objetivos políticos exigem, sistematicamente e frequentemente, a prática de ações imorais. Reputa-se que esta tradição pessimista quanto à moralidade do meio político foi inaugurada por Maquiavel. Toda ciência política que partiu de Maquiavel é essencialmente a negação do saber clássico, que via o Estado como instrumento do bem comum e a figura do governante como o primeiro servidor desse princípio, comprometido com a ordem justa, à luz da lei natural. O maquiavelismo é a negação desse saber superior, que começou a ser descoberto com Platão e encontrou em Tomás de Aquino sua plenitude (CARVALHO, p.18). O mundo moderno é o mundo revolucionário, igualitarista, democrático, desprovido de uma elite egrégia, como constatou Ortega y Gasset. O paraíso dos novos príncipes aventureiros, que passaram a buscar o poder apenas pelo poder, fim em si mesmo, e não meio para alcançar o bem estar coletivo, sobretudo a paz: o Estado permanente de guerra é a hipótese de Maquiavel.

Um dos traços característicos do mundo moderno foi a progressiva desconexão do sistema normativo original (que compreendia moral, direito e religião), em contraste com a unidade substancial nas civilizações antigas, e desta desconexão a política seria o melhor exemplo. A partir do ocaso da Idade Média o exercício do poder político foi aos poucos se desvinculando dos velhos costumes éticos e tendendo a ser visto como uma atividade livre de toda injunção moral ou obediência religiosa. Para a sabedoria clássica a *pólis* ou *urbs* formava uma comunidade na qual todos os cidadãos achavam-se ligados por laços de solidariedade. Maquiavel, ao contrário, sustentou que a esfera da política constituía um mundo à parte, eticamente separado da vida ordinária (COMPARATO, p. 582-7).

Ao descrever n’O Príncipe as coisas pelas quais os príncipes são louvados ou vituperados (Cap. XV) Maquiavel deixa clara sua intenção de crueza, e não de idealização: “*Sendo minha intenção escrever algo de útil [...] pareceu-me mais conveniente ir a busca*

da verdade extraída dos fatos e não à imaginação dos mesmos, pois muitos conceberam repúblicas e principados jamais vistos ou conhecidos como tendo realmente existido.” Dessa forma, o governante que “*abandone o que se faz por aquilo que se deveria fazer, aprenderá antes o caminho de sua ruína*”, isto porque “*quem queira em todas as suas palavras fazer profissão de bondade, perder-se-á em meio a tantos que não são bons.*” O principal conselho de Maquiavel ao príncipe é que “*é necessário aprender a poder não ser bom e usar ou não da bondade, segundo a necessidade*”. Paradoxalmente, “*sempre se encontrará alguma coisa que, parecendo virtude, praticada acarretará ruína, e alguma outra que, com aparência de vício, seguida dará origem à segurança e ao bem-estar.*”

As razões de Estado devem, portanto, suplantar os escrúpulos morais do governante. Acerca do uso da crueldade e da piedade, respondendo à indagação se é melhor ser amado que temido, ou antes temido que amado (Cap. XVII), Maquiavel afirma que o príncipe “*não deve temer a má fama de cruel, desde que por ela mantenha seus súditos unidos e leais, pois que, com mui poucos exemplos, ele será mais piedoso do que aqueles que, por excessiva piedade, deixam acontecer as desordens das quais resultam assassinios ou rapinagens*”. Sobre o compromisso com a verdade e outras qualidades que devem ser exercidas pelo príncipe (Cap. XVIII), Maquiavel entende que o príncipe, possuindo qualidades “*e usando-as sempre, elas são danosas, enquanto que, aparentando possuí-las, são úteis*”. Assim, deve o governante “*parecer piedoso, fiel, humano, íntegro, religioso, e sê-lo realmente, mas estar com o espírito preparado e disposto de modo que, precisando não sê-lo, possas e saibas tornar-te o contrário [...] vez que, frequentemente, é obrigado, para manter o Estado, a agir contra a fé, contra a caridade, contra a humanidade, contra a religião.*” O político “*não pode nem deve guardar sua palavra, quando isso seja prejudicial aos seus interesses e quando desaparecerem as causas que o levaram a empenhá-la. Se todos os homens fossem bons, este preceito seria mau; mas, porque são maus e não observariam a sua fé a teu respeito, não há razão para que a cumpras para com eles.*” Em resumo, é necessário que o príncipe “*tenha um espírito disposto a [...] não apartar-se do bem, podendo, mas saber entrar no mal, se necessário.*”

A tradição cambiante sobre o problema das mãos sujas prossegue com diversos pensadores políticos. Max Weber, em "Política como vocação", sustenta que as tarefas da política só podem ser realizadas por meio de violência, e que o engano e violações da boa-fé são necessários para tais fins. Por outro lado, Erasmo, na "Educação de um Príncipe Cristão", e Kant, em "Paz Perpétua" consideram tais pontos de vista insustentáveis, não só em princípio, mas, na prática, e não teriam outra consequência que não a de vitimar inocentes, corromper pessoas, e destruir a confiança. Muitas vezes acusados de ingenuidade, eles resistem a ignorar o papel destrutivo que a fé na lógica das mãos sujas, por qualquer nome que assumam, desempenha na política.

Os escritores anteriores a Walzer preocupados com a necessidade de os políticos sujarem as mãos com o comportamento imoral mostram um pouco dessa vacilação, por vezes, sublinhando os riscos extremos em que os governantes estão envolvidos, mas mais frequentemente apresentando o processo político em geral como acima da moralidade, ou pelo menos a operar com uma moralidade diferente. Max Weber salienta que considerações quanto a consequências devem dominar o pensamento do político, em contraste com a ética comum ou de inspiração religiosa. Esse contraste está por trás da oposição que Weber discerne em "Política como Vocação" entre "uma ética de responsabilidade" e "uma ética de convicção". Embora os termos em que Weber emoldura o contraste tendem a confundir em vez de esclarecer as questões, é provável que a única coisa que ele tem em mente para o lado da "ética de convicções" do conflito é uma ética que envolve proibições absolutas; e ele as vê como em tensão com uma perspectiva orientada para consequências. Como Weber coloca: "há um contraste abismal entre a conduta que segue a máxima de uma ética de convicções, ou seja, em termos religiosos o cristão faz o bem e deixa os resultados com Deus - e a conduta que segue a máxima de uma ética de responsabilidade, caso em que a pessoa tem que dar conta dos resultados previsíveis de sua ação" (WEBER, p. 81). A aridez desse contraste é uma fonte de confusão, já que absolutistas não são totalmente indiferentes às consequências - nem toda a sua ética consiste em proibições - e não-absolutistas tampouco precisam ser obcecados apenas com as consequências. Mas Weber está convencido de que é impossível, na política, aderir-se geralmente a qualquer ética absolutista de convicções, em grande parte por causa do que ele vê como o papel central da violência na política. Apesar de Walzer citá-lo com aprovação (até certo ponto), em seu artigo original, Weber não parece possuir nada como a visão madura de Walzer.

Essa ambiguidade sobre a extensão da necessidade das condutas de mãos sujas se reflete em boa parte na literatura sobre o tema. Numerosos autores têm seguido Walzer (e alguns elementos de moralidade política em Maquiavel e Weber) em relação à política como uma zona na qual, para citar Neil Levy, "ações sujas são parte integrante da vida política ordinária". Levy acrescenta: "Os políticos devem fazer acordos, comprometer-se com interesses que abominam, distribuir favores e negligenciar relacionamentos" (LEVY, p. 52-3). Algumas destas coisas não sem dúvida lamentáveis ou de mau gosto em graus variados, mas se elas são imorais depende do que as ofertas são, o que os favores envolvem, quão profundamente o compromisso é executado, e quão prejudicial a negligência é (e para que tipo de relacionamento). Muito do que vários escritores consideram como necessidade de se sujar as mãos na política é duvidosamente uma questão de imoralidade. A fim de manter o poder e obter um importante trabalho realizado, um político pode ter de nomear um membro de um partido em coligação com o seu próprio para um ministério importante, passando na frente de um colega de confiança de seu próprio partido que tem melhores credenciais para o trabalho. Isso é decepcionante e doloroso para ele e seu colega e claramente inferior ao ideal (mesmo que o nomeado seja,

podemos supor, competente o suficiente), mas eu não acho que o ato pode ser visto como imoral. Para chamá-lo de moralmente desagradável sinaliza o fato de que certas relações valiosas e finalidades são colocadas sob tensão por isso, mas não é, claramente, a mesma categoria de tortura, assassinato, ou engano grosseiro.

2. Mãos Sujas na Interpretação de Michael Walzer

O influente artigo de 1973 de Michael Walzer, “the Problem Of Dirty Hands” é o responsável pelo uso contemporâneo da expressão “mãos sujas”. Ele sumariza o problema das mãos sujas como o dilema moral no qual um político deve escolher entre (A) seguir um princípio moral relevante e (B) evitar um desastre emergente. Um ato de governo (em um partido ou em um Estado) pode ser exatamente a coisa certa a fazer em termos utilitários, e ainda assim tornar o seu autor culpado por um injusto moral. É possível governar inocentemente, o autor indaga, e ao mesmo tempo alerta para o paradoxo de que como se sujam as mãos, se o que se está fazendo é correto? Walzer preliminarmente distingue duas modalidades de posições para encarar o problema, quais sejam, posições absolutistas e posições relativistas.

Segundo as três posições que Walzer denomina de absolutistas, (1) a princípio sempre haveria diretrizes deontológicas para solucionar o conflito; ou (2) pode se tratar tão somente de um conflito aparente entre os princípios de um homem ordinário e os de uma ordem superior de valores, caso em que o problema se resolve pela aplicação dos princípios da ordem superior de valores; e finalmente, em alguma medida (3), todos, inclusive os líderes políticos, teríamos o direito de evitar, se possível, aquelas posições nas quais possamos ser forçados a fazer coisas terríveis. As posições relativistas são sumarizadas em que se o político escolhe ser inocente, ele falha em fazer a coisa certa (em termos utilitaristas), mas pode falhar também em cumprir os deveres de seu cargo, que lhe impõe uma considerável responsabilidade por consequências e resultados.

Walzer registra certo fatalismo na sua visão da vida política, ao lembrar que a sabedoria convencional sugere que políticos são moralmente piores do que nós: o dilema das mãos sujas seria uma característica central da vida política, que emerge frequente e sistematicamente, e não apenas como uma crise ocasional. Para o autor, haveria três razões pelas quais os políticos são diferentes das demais pessoas, submetendo-se, portanto, a regras deontológicas distintas: (1) o político age em nome dos demais indivíduos, o que é especialmente verdadeiro nas democracias, sistema também caracterizado pela competição generalizada, aberta e estimulada entre concepções políticas distintas. Competição que, em última instância, é não só pelo poder político, mas também pela glória pessoal da vitória. (2) O político bem sucedido, vitorioso, governa-nos, como arquiteto visível de nossas constrições: taxa-nos, proíbe-nos, permite-nos, dirige-nos para este ou aquele objetivo

distante. Tudo em nome do nosso bem maior. Finalmente, (3) como característica central do exercício do poder político, o líder vitorioso se vale de violência ou ameaça de violência legitimada pelo governo, para perseguir as políticas públicas que entende adequadas.

De qualquer forma, segundo Walzer, mesmo sabendo disto, que o mundo político é de certa forma mais “sujo” que o mundo deontológico da sociedade civil, ainda assim pessoas boas e decentes ainda entram na vida política, desejando reformas específicas ou gerais. Evoca-se, portanto, a necessidade de aprender a “como não ser bom”, advogada inicialmente por Maquiavel.

A partir de dois exemplos nos quais “bons homens sentir-se-iam culpados” (fraude à licitação para financiar apoio eleitoral, e tortura de um terrorista para impedir atentado) o autor propõe então o que seria um político moral: é pelas mãos sujas que se conhece ele. Se ele fosse um homem moral e nada mais, suas mãos não estariam sujas. Se ele fosse um político sujo e nada mais, ele fingiria que suas mãos estão limpas. No político moral, portanto, prevalece a voluntariedade evidente em reconhecer e suportar sua culpa, dela se arrepender e se penitenciar, implicando que de fato há atos reconhecidamente maus independentemente das circunstâncias imediatas em que são praticados. Nesse sentido, Walzer apresenta quatro visões sobre a vida moral.

(1) Na primeira visão sobre a vida moral de Walzer, o político pode errar, mas não cometer um injusto: cada escolha política deve ser feita apenas em termos das suas circunstâncias particulares e imediatas, levando em consideração as alternativas razoáveis, o conhecimento disponível, e suas consequências prováveis. Dessa forma, o político enfrentará escolhas difíceis quando seu conhecimento de opções e consequências for incerto, mas não um dilema moral. (2) Consoante a segunda visão, regras morais são meras diretrizes: não é necessário sentir culpa, porque pode ser a coisa certa quebrar a regra em um caso difícil, após preocupar-se conscienciosamente com as consequências e princípios da ação. (3) A terceira visão aponta uma certa utilidade do sentimento da culpa: quando uma norma é violada, ela não é cancelada, mas resta o efeito de saber que se fez algo errado. Defesa é mais desculpa (admissão de culpa) que justificação (afirmação de inocência). (4) A quarta visão se caracteriza por um utilitarismo “diferido”, ou culpa “em suspensão”: a agonia e a culpa derivam da incerteza acerca dos resultados reais da ação, verificáveis somente no futuro – assim, a ação será justificada se seu resultado for positivo, ou em vão, e carregada de culpa, se seu resultado for negativo. No fim das contas, a “história não tem poderes de absolvição”: os resultados previstos derivam de nossos atos, por concepção; mas os resultados reais derivam de uma infinidade de causas.

Em seguida, Walzer resgata três tradições de explicação do problema das mãos sujas: (1) a tradição neoclássica, de Maquiavel, cujos julgamentos políticos têm natureza consequentialista, mas o mesmo não se pode dizer dos seus julgamentos morais. Na visão

de Maquiavel atos imorais são de fato imorais, e assim permanecem no contexto da ação política, que não tem o condão de os justificar – o que ocorre é que a natureza política dos atos demanda que o mal seja eventualmente praticado. (2) Na tradição protestante, Walzer aponta a visão de Weber, para quem o político com mãos sujas é um herói trágico. A política como vocação pressupõe a necessidade do uso da violência em oposição às leis morais cristãs: fazer o mal para fazer o bem, e render a alma. O político disciplinado é visto como um sofredor, que necessita de esperança para sua salvação pessoal, vez que, em alguma medida, é necessária a expiação para lavar as mãos. A visão protestante do problema das mãos sujas pode muito bem culminar numa posição absolutista, representada pela enunciação última do político moral: “Daqui eu não passo. Não posso agir de outra forma.” (3) Finalmente, na tradição católica, o autor escolhe como exemplo a peça “Os Assassinos Justos” de Albert Camus, na qual ocorre a expiação pela execução dos “assassinos justos”, que reconhecem sua responsabilidade e aceitam sua punição, e “morrem felizes”. É a derradeira contradição do problema das mãos sujas: na desobediência civil, as leis do Estado são violadas por razões morais (daí os “assassinos justos”), e o Estado provê a punição. Mas nos cenários de mãos sujas, leis morais são quebradas por razões de Estado, e ninguém é punido (vez que se houvesse punição, as mãos sujas não seriam problemas).

A título de conclusão, Walzer aponta quatro lições que podem ser extraídas do problema das mãos sujas. (1) Pensando nas consequências do ato de sujar as mãos, enquanto os injustos maquiavélicos são limitados apenas pela prudência do príncipe, e os weberianos pela capacidade de sofrimento do herói trágico, o problema das mãos sujas não pode prescindir da expectativa, ainda que meramente figurativa, de punição como retrorreferência ao código moral. (2) o julgamento de que uma ação política se caracteriza como de mãos sujas exclui graus de reprovação – afinal de contas, os injustos “devem” ser cometidos. (3) Em compensação, os padrões morais exigidos da política devem ser altos, para contrabalancear o risco de políticos cometerem crimes que eles apenas pensam que devem ser cometidos, o que seria derivado da incerteza inerente da ação política e da pressa e pressão ensejados por estados de emergência e necessidade justificadores da ação de mãos sujas - em outras palavras, a decisão de sujar as mãos não deve ser rápida nem frequente. (4) Finalmente, devemos nos certificar que o político que sujou as mãos pague o preço por isso, mas para isso Walzer afirma pessimistamente que devemos sujar nossas mãos, e então achar uma forma de nós mesmos também pagá-lo.

Mais tarde, Walzer usou a idéia, embora não o termo “mãos sujas”, em seu livro *Just and Unjust Wars* (1977) no qual argumentava que um apelo para a “emergência suprema” não só poderia explicar, mas justificar o bombardeio aliado de cidades alemãs nas fases iniciais II Guerra Mundial, com finalidades de aterrorizar a população civil e vingar os bombardeios sobre Londres, sem contudo atingir ou sequer visar alvos militares. Para estes estágios iniciais, aproximadamente até o final de 1941, o massacre deliberado de

milhares de alemães não-combatentes foi exigido pela emergência suprema, apesar de ter sido gravemente imoral. A perspectiva e a probabilidade de uma vitória nazista eram tão terríveis para a vida e os valores comuns das pessoas que encaravam a derrota que valeu a pena pagar o preço da imoralidade grave. No desenrolar subsequente da guerra, Walzer argumentou, os bombardeios de cidades foram simplesmente imorais (como foram os bombardeios das cidades do Japão, incluindo os ataques de Hiroshima e Nagasaki) e não poderiam ser justificados pela emergência suprema.

Quando Walzer mais tarde revisitou o tema da emergência suprema em um artigo sobre terrorismo (2004), ele deixou claro que era um caso de mãos sujas, de fato, ele parece ter chegado à conclusão de que apenas algo como as circunstâncias de emergência suprema poderia fornecer uma justificção para mãos sujas. Assim, diz ele, na discussão posterior sobre emergência suprema, que a doutrina de mãos sujas é “aquela segundo a qual os líderes políticos e militares podem, por vezes, encontrar-se em situações onde eles não podem evitar agir de forma imoral, mesmo quando isso significa deliberadamente matar inocentes” e ainda “as mãos sujas só são permitidas (ou necessárias) quando nada menos do que a continuidade da comunidade está em jogo, ou quando o perigo que enfrentamos é nada menos do que a morte comunal”.

A primeira coisa a notar sobre essa mudança de interpretação é que a identificação de suprema de emergência com mãos sujas representa uma dramática mudança da visão de Walzer, em seu artigo original, e esta mudança reflete uma ambiguidade significativa na tradição das mãos sujas. O que Walzer entende por emergência suprema varia um pouco de *Just and Unjust Wars* para o seu artigo posterior, “Emergency Ethics”, mas em ambas as descrições a necessidade de afastar profundas restrições morais só se apresenta em condições próximas às da catástrofe. No artigo original de 1973, “the Problem of Dirty Hands”, no entanto, o gatilho para as mãos sujas não é nem de longe tão extremo, como vimos acima. Um dos exemplos, com intrigante relevância contemporânea, era a necessidade de um líder político de torturar um suspeito de terrorismo, na esperança de evitar a morte provável de centenas de pessoas inocentes. Isso fica muito aquém do critério de emergência suprema nos escritos posteriores de Walzer, onde o gatilho é a devastação de povos inteiros e/ou de suas formas de vida. Além disso, outro exemplo de Walzer no artigo original era de um bom político democrático subornar um correligionário corrupto para entregar-lhe votos, com a promessa de contratos de construção de escolas entregues indevidamente. Aqui a violação moral não é apenas muito menos profunda do que no primeiro caso, mas a emergência dificilmente poderia ser considerada “suprema” em qualquer sentido, mesmo que se entenda que os votos são necessários para ganhar uma eleição importante e que o político é genuinamente motivado para fazer o bem quando eleito. No tratamento inicial de Walzer, também há alguma ambiguidade no uso do termo “mãos sujas” vez que ele às vezes usa-o para qualquer imoralidade visível.

Fazendo referência ao esquema de proposições disposto na introdução, podemos afirmar que o próprio Walzer no decorrer de sua carreira apresentou posições ambíguas no tocante ao sentido da justificação da ação de mãos sujas, variando da necessidade extrema (P4-A) à mera utilidade (P4-B). No mesmo sentido, o autor apresenta em seu discurso variações relevantes sobre o conteúdo da imoralidade praticada (P2).

3. Classificação das Abordagens do Problema das Mãos Sujas

Como demonstrado nas partes anteriores, o problema das mãos sujas apresenta diversas variações na sua formulação, e até mesmo algumas ambiguidades quanto a certos elementos das proposições que o compõem. Uma boa forma de apreender o sentido da problematização do problema das mãos sujas é classificar os autores das muitas tradições político-filosóficas que enfrentaram o problema conforme suas abordagens semelhantes. Dessa forma, podem-se classificar as abordagens em três: teóricas; atóricas ou práticas; e paradoxais (BLATTBERG)

Abordagens Teóricas:

A primeira abordagem teórica é que mãos sujas não é necessariamente um problema, já que também poderia haver uma solução "limpa" para cada dilema moral ou de conflito. Se assim for, isso significa que nós ou nunca temos que comprometer um valor ou princípio, ou que o erro de fazê-lo poderá ser identificado e corrigido. Nós chegaríamos à solução do que é correto, seguindo padrões unificados de teoria da moral e da justiça. Muitos pensadores veem um problema decorrente do mundo da prática, no sentido de que "provavelmente" nunca se será capaz de superar todos os obstáculos para tornar o mundo de acordo com a teoria.

Por outro lado, a maioria dos teóricos são mais otimistas sobre a nossa capacidade de formular uma teoria unificada e de agir de forma totalmente em conformidade com ela. Assim, eles acreditam que, embora possa ser apropriado sentir pesar sobre as ações inevitáveis que parecem envolver compromissos trágicos entre princípios, não há necessidade de sentir culpa, vergonha ou remorso, já que, se seguimos a teoria, não fizemos nada de errado. O campo da ética da virtude, baseada especialmente sobre Aristóteles, está entre aqueles que apoiam esta posição. A teoria de Aristóteles, que enfatiza o tipo de pessoa que alguém deve ser, consiste em um relato das virtudes, bem como do raciocínio prático necessário para alcançar o bem-estar ou *Eudaimonia*. *Eudaimonia* é o bem supremo e que contém e ordena todos os outros bens; por causa disso, não se pode ter uma virtude totalmente sem ter as outras. Os que concordam com essa posição podem assim assumir com segurança que, quando confrontados com um dilema, se eles conseguirem ter

plenamente em conta as particularidades do problema e assim agir como uma pessoa virtuosa, então, sua ação será louvável e não haverá nenhuma mancha em seu caráter.

Consequencialistas tais como os utilitaristas também rejeitam o problema das mãos sujas com base em uma teoria unificada. No entanto, para todos eles, em última análise a justificação que “lava as mãos” depende da obtenção de certo estado de coisas, a maximização da felicidade ou utilidade para o maior número de pessoas. Na visão de John Stuart Mill, uma vez que "a utilidade é a última fonte de obrigações morais, utilidade pode ser invocada para decidir quando as exigências são incompatíveis". Ao afirmar utilidade como um valor mestre, então, a unidade de toda a ética e política é garantida e, desde que tudo o que o político faça contribua para a maximização da utilidade, então quaisquer compromissos feitos ao longo do caminho devem ser considerados limpos.

Para os teóricos deontológicos como os kantianos, ao contrário dos consequencialistas, o bem agir requer respeito a certas regras, independentemente das consequências. Aqueles que adotam esta abordagem, no entanto, também afirmam que não há necessidade de nenhum problema de mãos sujas na política. Kant assim pensava porque ele subordinava a política à sua teoria moral, razão pela qual ele poderia declarar que "objetivamente (ou seja, em teoria) não há absolutamente nenhum conflito entre moral e política" (p. 134).

Abordagens Ateóricas / Práticas:

A segunda solução para o problema das mãos sujas é, de certo modo, o oposto da primeira. Ela afirma que a problematização das mãos sujas é, e deve ser, pervasiva na ética e política já que lidar com genuínos conflitos de valores nunca pode receber a orientação de uma teoria unificada; na verdade, seguir uma determinada teoria unificada poderia até mesmo piorar as coisas. Porque, dada a natureza muitas vezes incomensurável de valores, uma tal teoria irá necessariamente deixar de ser fiel a todos eles. Em consequência, devemos rejeitar a teoria e reconhecer que nenhum valor único ou um conjunto de princípios pode jamais ser dado um status de a priori vis-à-vis outros. Mesmo quando um valor ou princípio conflita só com si mesmo, o fato de que sua manifestação em um determinado contexto será sempre única significa que negociá-lo por mais do mesmo valor sempre acarreta uma perda real.

De acordo com esta abordagem, então, qualquer compromisso que deva ser atingido em resposta a um dado conflito deve ser considerado mais ou menos sujo, uma vez que não pode ser anulado; sempre haverá um certo "lembrete moral". Ainda pode continuar a ser certo fazer a coisa errada, no entanto, embora apenas enquanto os aspectos corretos da ação superem os errados. E para determinar isso, precisamos envolver-nos em uma forma de raciocínio prático que, mais uma vez, não tem lugar para a teoria. Fazer tais determinações

nem sempre será possível, no entanto, e em tais casos, não teremos alternativa senão simplesmente escolher uma das opções sujas à mão.

É interessante notar que essa concepção de razão prática tem sido criticada por ser demasiado limitada, com o argumento de que ela deve ser convocada apenas depois de uma abordagem mais reconciliatória ter falhado, entendendo-se por reconciliatória como aquela abordagem que tem como objetivo integrar os valores, transformando o significado do todo não-unificado de que eles são sempre uma parte. É porque os pluralistas concebem os valores de forma atomística, sendo cada uma base potencial de uma reivindicação moral "absoluta" e que "contém o seu próprio sentido, e explica-se", que eles tendem a conceber conflitos entre valores como consistindo no "confronto" ou "colisão" do que são entidades originalmente separadas. Isto é o que leva a crer que sujar nossas mãos, sopesando os valores uns contra os outros é o melhor que podemos fazer. E ainda a abordagem mais holística e reconciliadora normalmente não vai estar disponível quando se trata dos tipos de situações de crise que tendem a ser invocados em discussões sobre as mãos sujas. Ainda assim, ignorar completamente a abordagem conciliadora produz uma política que é mais suja do que tem que ser.

Independentemente disso, todos aqueles que são favoráveis a uma abordagem prática partilham a crença de que não há diferença fundamental entre a ética pública e a ética privada, ou entre os campos da política e da moral. Há uma diferença no grau de sujidade devido ao contexto, contudo, uma vez que as apostas e riscos na política tendem a ser mais elevados; a utilização ou, pelo menos, ameaça de violência tende a estar presente; e espera-se que políticos sejam de alguma forma cruéis quando se trata de proteger os interesses das pessoas que eles representam. Por todas estas razões, então, podemos esperar que a política a ser mais sujo do que a ética.

Abordagens Paradoxais:

Para aqueles como Michael Michael Walzer, no entanto, há de fato algo paradoxal sobre o problema das mãos sujas. Como Walzer afirmou, "é pelas mãos sujas que se conhece o político moral" (1973), sinalizando, por um lado, que ele pode acreditar nas teorias unificadas, e por outro, que ele vê a necessidade de afastar tais teorias do caso concreto. Esta abordagem, com a sua afirmação paradoxal de tanto a unidade da teoria e da pluralidade de exceções, teria raízes no judaísmo rabínico, concebendo as mãos sujas em termos de um "equilíbrio paradoxal" entre os aspectos "inevitável e o indesculpável" de uma ação: a primeira sendo representado pelas obrigações plurais e tragicamente conflitantes contidas na Bíblia hebraica e este último decorrente do mandado para se reconciliar com Deus, o Uno. A unidade de Walzer é o da teoria secular, em vez da divindade transcendente, mas seu trabalho afirma, no entanto, de forma consistente, ainda que implicitamente, esta metafísica paradoxal do Um e dos Muitos, juntos.

4. Mãos Sujas no Mundo dos Negócios – Um Problema de Governança Corporativa?

Em boa medida, o problema em questão pode ser adaptado para o mundo dos negócios, também farto em momentos de emergência e em decisões difíceis a serem tomadas pelos líderes empresariais. Dessa forma, o Problema das Mãos Sujas, se aplicado em um contexto de decisões de negócios tomadas em uma pessoa jurídica, torna-se um problema típico de governança corporativa, entendida como os mecanismos, processos e relações pelos quais as companhias são controladas e dirigidas. Em termos mais específicos, a governança corporativa também tem sido definida como um sistema de normas e abordagens pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas, enfocando as estruturas corporativas internas e externas, com a intenção de monitorar as ações de administração e dos diretores e, assim, minimizar os riscos de agência que podem resultar de más ações de órgãos societários. Em seus aspectos deontológicos, a governança corporativa se preocupa com a mitigação dos conflitos de interesses entre as partes de uma organização. Formas de mitigar ou prevenir estes conflitos de interesses incluem os processos, costumes, políticas, leis e instituições que têm um impacto sobre a forma como a empresa é controlada.

Em termos gerais, a governança corporativa se refere aos mecanismos, processos e relações pelos quais as companhias são controladas e dirigidas (SHAILER). Em termos mais específicos, a governança corporativa também tem sido definida como um sistema de normas e abordagens pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas, enfocando as estruturas corporativas internas e externas, com a intenção de monitorar as ações de administração e dos diretores e, assim, minimizar os riscos de agência que podem resultar de más ações de órgãos societários (SIFUNA). Grande parte do interesse contemporâneo na governança corporativa está preocupado com a mitigação dos conflitos de interesses entre as partes interessadas (GOERGEN). Formas de mitigar ou prevenir estes conflitos de interesses incluem os processos, costumes, políticas, leis e instituições que têm um impacto sobre a forma como a empresa é controlada. Em grandes empresas, onde há uma separação entre propriedade e gestão e nenhum acionista controlador (BERLE & MEANS), o problema principal-agente surge entre a gestão superior (o "agente"), que podem ter interesses muito diferentes, e por definição consideravelmente mais **informações**, do que os acionistas (os "principais"). O perigo surge em que ao invés de fiscalizar a gestão em nome dos acionistas, o conselho de administração pode tornar-se isolado dos acionistas e capturado por quem exerce o poder de controle. Este aspecto da governança corporativa é particularmente presente nos debates públicos contemporâneos e na evolução da política regulatória. Dessa forma, estabelece-se que o problema da assimetria da informação entre shareholders e stakeholders, entre acionistas e controladores, e entre órgãos distintos da companhia, é uma das questões fundamentais da governança corporativa.

As discussões contemporâneas sobre governança corporativa tendem a referir-se a princípios levantados em três documentos publicados a partir de 1990: O Relatório Cadbury (Reino Unido, 1992), os Princípios de Governança Corporativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1998 e 2004), e a Lei Sarbanes-Oxley de 2002 (US, 2002). Os relatórios Cadbury da OCDE apresentam princípios gerais em torno dos quais se espera que as empresas operem para assegurar uma governança adequada. A Lei Sarbanes-Oxley, informalmente conhecido como Sarbox ou Sox, é uma iniciativa do governo federal nos Estados Unidos para legislar sobre vários dos princípios recomendados nos relatórios Cadbury e da OCDE. bDentre os diversos princípios da governança corporativa que se podem extrair expressamente ou implicitamente desses documentos, dois especificamente dizem respeito ao direito do acionista de ser informado acerca dos negócios da companhia.

(1) Integridade e comportamento ético (CADBURY, Sections 3.2, 3.3, 4.33, 4.51 and 7.4): A integridade deve ser um requisito fundamental na escolha de membros dos órgãos sociais e membros da diretoria. As organizações devem desenvolver um código de conduta para seus diretores e executivos que promove a tomada de decisão ética e responsável. Inafastavelmente, dentro desse conceito de agir ético no mundo dos negócios, estão abarcados o dever de se portar com boa-fé, e a proibição de falsear a verdade³.

(2) Divulgação e transparência⁴: As organizações devem esclarecer e dar a conhecer publicamente as funções e responsabilidades do conselho e da diretoria para proporcionar às partes interessadas um nível apropriado de prestação de contas. Eles também devem implementar procedimentos para verificar de forma independente e salvaguardar a integridade dos relatórios financeiros da empresa. A divulgação de assuntos relevantes sobre a organização deve ser oportuna e equilibrada para garantir que todos os investidores tenham acesso às informações de forma clara e factual.

Para além dos princípios enunciados nos documentos fundamentais da governança corporativa, todos os três problemas sistêmicos do campo envolvem em maior ou menor grau uma preocupação com informações. A saber:

(1) Demanda por informações: A fim de influenciar os diretores, os acionistas devem se combinar uns com os outros para formar um grupo de votação, que pode representar uma ameaça real de levar resoluções ou de nomeação dos administradores em uma assembléia geral. Muitas vezes, a principal barreira a este tipo de estratégia (que pode ser benéfica para os interesses da companhia) é justamente a carência de informação por

³ Embora exista o dever de ocultar fatos no sentido de guardar sigilo de assuntos sensíveis para o mercado, conforme LSA art. 155, §1º, tal dever de forma alguma pode se confundir com a permissão de mentir.

⁴ OECD Articles I and V". OECD. CADBURY, Section 3.2

parte dos acionistas, não só a respeito de seus direitos societários, mas também acerca da própria existência e forma de contatar uns aos outros;

(2) Custos de monitoramento: Uma barreira para os acionistas utilizarem boas informações é o custo proibitivo do processamento das mesmas, especialmente para um pequeno acionista. A resposta tradicional para este problema é a hipótese do mercado eficiente nas finanças, que sugere que o pequeno acionista irá “pegar carona” nos julgamentos de investidores profissionais maiores.

(3) Fornecimento de informações contábeis: As contas financeiras formam um elo crucial para permitir que investidores provedores de financiamento monitorem os controladores. Imperfeições no processo de informação contábil irão causar imperfeições na eficácia da governança corporativa. Isso deve, idealmente, ser corrigido pelo funcionamento do processo de auditoria externa.

Em resposta direta a estes problemas sistêmicos da governança corporativa relativos a déficits de informação dos interessados, mecanismos e controles são projetados para reduzir as ineficiências decorrentes de risco moral e seleção adversa (nos deteremos sobre estes conceitos adiante). Existem sistemas de monitoramento interno e sistemas de monitoramento externo (DOUMA & SCHREUDER). O acompanhamento interno pode ser feito, por exemplo, por um (ou alguns) dos grande(s) acionistas, no caso de empresas privadas ou de uma empresa que pertence a uma empresa grupo. Além disso, vários mecanismos do Conselho e da Diretoria, preveem o controle interno, sendo o Conselho Fiscal a estrutura correspondente no direito brasileiro.

O monitoramento externo do comportamento dos gestores, ocorre quando um terceiro independente (por exemplo, o auditor externo) atesta a veracidade das informações prestadas pela administração para os investidores. Analistas de ações e os detentores de dívida podem também realizar tal monitoramento externo. Um sistema de monitoramento e controle ideal deveria regular tanto a motivação e capacidade, proporcionando alinhamento de incentivos para metas e objetivos corporativos. Cuidados devem ser tomados para que os incentivos não sejam tão fortes a ponto de que alguns indivíduos sejam tentados a cruzar as linhas de comportamento ético, por exemplo através da manipulação dos números da receita e do lucro com o fim de conduzir o preço da ação da empresa para cima.

Os controles de governança corporativa interna monitoram as atividades e, em seguida, tomam as medidas corretivas para atingir objetivos organizacionais. No caso do monitoramento pelo Conselho de Administração, com a sua autoridade legal para contratar, demitir e compensar a diretoria de forma a resguardar o capital investido. Reuniões do conselho regulares permitem potenciais problemas sejam identificados, discutidos e evitados. Aqui a questão da informação assimétrica entra como algo sensível para fins de controle, vez que a capacidade do conselho para monitorar os executivos da empresa é uma

função do seu acesso à informação. Os diretores executivos possuem um conhecimento superior do processo de tomada de decisão e, portanto, avaliam ex ante, a gestão do Conselho com base na qualidade das suas decisões que levam a resultados de desempenho financeiro.

Quanto aos controles externos de governança corporativa com destaque para a questão da assimetria de informação, os stakeholders estão em permanente “desvantagem” dada a sua posição de alguma forma externa à companhia, embora certos credores assumam posições privilegiadas com assento em conselhos societários. A forma de o stakeholder obter informações da companhia é por meio da procura e da avaliação de informações de desempenho (especialmente demonstrações financeiras).

Ainda sobre a lisura e a qualidade de informações financeiras, o conselho de administração é o principal responsável pelas funções de relatórios financeiros internos e externos da corporação. O Chief Executive Officer e o Chief Financial Officer são participantes cruciais e os Conselhos geralmente têm um alto grau de dependência em relação a eles quanto à integridade e ao fornecimento de informações contábeis. Eles supervisionam os sistemas de contabilidade interna, e são dependentes de contabilistas da corporação e auditores internos.

Regras em curso nas Normas Internacionais de Contabilidade permitem que os diretores tenham algum grau de escolha na determinação dos métodos de medição e nos critérios para o reconhecimento de vários elementos de informação financeira. O exercício potencial desta escolha para melhorar o desempenho aparente aumenta o risco de informações falsas para os usuários. Fraudes em relatórios financeiros, incluindo a não-divulgação e falsificação deliberada de valores também contribui para o risco de informações dos usuários. Para reduzir esse risco e reforçar a integridade percebida de relatórios financeiros, os relatórios financeiros da corporação devem ser auditados por um auditor externo independente que emite um relatório que acompanha as demonstrações financeiras.

5. Modelos de Assimetria de Informação

Na teoria do contrato e na economia, o problema da assimetria de informação lida com o estudo das decisões em operações em que uma parte tem mais ou melhor informação do que a outra. Isso cria um desequilíbrio de poder nos negócios que, por vezes, podem causar a falha destes, e também a uma espécie de falha de mercado na pior das hipóteses (WILSON). Mais comumente, as assimetrias de informação são estudadas no contexto de problemas do tipo agente-principal, e essa é a principal – embora não a única – razão de sua relevância para o campo da governança corporativa. A assimetria de informação causa

desinformação e é essencial em qualquer processo de comunicação. Em 2001, o Prêmio Nobel de Economia foi atribuído a George Akerlof, Michael Spence e Joseph E. Stiglitz por suas análises dos mercados com informação assimétrica. Os modelos de assimetria de informação assumem que pelo menos uma parte de um negócio tem informações relevantes enquanto que a(s) outra(s) não. Alguns modelos de informação assimétrica também podem ser usados em situações em que, pelo menos, uma das partes pode impor, ou efetivamente retaliar em caso de violação de certas partes de um acordo enquanto a(s) outra(s) não pode.

Em modelos de seleção adversa, a parte ignorante carece de informações durante a negociação de um acordo, enquanto no risco moral a parte ignorante carece de informações sobre o desempenho do acordado ou não tem a capacidade de retaliar por uma violação do acordo. Um exemplo de seleção adversa é quando as pessoas que possuem algum alto risco de saúde são mais propensas a comprar um seguro, porque a companhia de seguros não pode efetivamente discriminá-los, geralmente devido à falta de informação sobre o risco do indivíduo em particular, mas também, por vezes, por força de lei ou outras restrições. Um exemplo de risco moral é quando as pessoas são mais propensas a se comportar de forma imprudente depois de se tornar segurado, ou porque a seguradora não pode observar esse comportamento ou não pode efetivamente retaliar contra ele, por exemplo, ao não renovar o seguro. E há também o modelo do monopólio da informação.

O Modelo do Risco Moral

O economista Paul Krugman descreveu risco moral como "qualquer situação em que uma pessoa toma a decisão sobre o quanto de risco a tomar, enquanto outra pessoa carrega o custo, se as coisas vão mal." Resgates financeiros de instituições de crédito por parte dos governos, bancos centrais ou outras instituições podem incentivar empréstimos de risco no futuro, se aqueles que assumem os riscos passaram a acreditar que eles não terão que arcar com os custos de perdas potenciais. Instituições de empréstimo precisam assumir riscos, fazendo empréstimos, e, geralmente, os empréstimos mais arriscados têm o potencial para fazer o maior retorno. As instituições de crédito chamadas "*too big to fail*" podem fazer empréstimos de risco que vão pagar generosamente se o investimento acaba bem, mas podem precisar ser socorridas pelo contribuinte se o investimento acaba mal.

Na economia, o risco moral ocorre quando uma pessoa toma mais riscos porque alguém concordou em arcar com o ônus desses riscos. Um risco moral pode ocorrer quando as ações de uma das partes podem mudar em detrimento do outro depois de uma operação financeira ocorreu.

O risco moral ocorre sob um tipo de assimetria de informação, onde a pessoa que decide adotar um comportamento de risco em uma transação sabe mais sobre as suas intenções do que a parte que vai pagar as consequências do risco. Mais amplamente, o risco moral ocorre quando a parte com mais informações sobre suas ações ou intenções tem uma

tendência ou incentivo para se comportar de forma inadequada do ponto de vista da parte com menos informação. O risco moral surge principalmente em problemas do tipo agente-principal, onde o agente geralmente tem mais informações sobre suas ações e intenções do que o principal, porque o principal geralmente não pode controlar completamente o agente. O agente pode ter um incentivo para agir de forma inadequada (do ponto de vista do principal) se os interesses do agente e do principal não estão alinhados. Nos problemas trazidos por este modelo, a governança corporativa deve, portanto, adotar estratégias para alinhar os interesses entre Insiders (Controladores e Administradores) vs. Outsiders (Investidores minoritários e credores).

O Modelo da Seleção Adversa

Seleção adversa, anti-seleção, ou seleção negativa é um termo utilizado em economia, seguros, gestão de risco e estatística. Refere-se a um processo de mercado em que resultados indesejáveis ocorrem quando os compradores e vendedores têm informação assimétrica e por isso os produtos ou serviços "maus" são mais propensos a ser selecionados. O artigo principal para compreensão deste modelo é o "Mercado de Latas-Velhas" (no sentido de carros usados em mau estado, mas que apenas os donos sabem dessa condição, ou "lemons" em inglês), de Akerlof.

Os mercados também são flagelados pela assimetria de informação, que é o que ocorre quando a informação necessária para que compradores e vendedores cheguem ao "equilíbrio" não está igualmente distribuída entre todos os participantes de mercado. De acordo com um ditado popular sobre o mercado de carros usados, quando alguém compra um carro usado, ele "está comprando os problemas de outra pessoa". Os compradores de carros usados possuem muito menos informação do que os vendedores sobre quais carros são "limões". O que parece ser um bom carro no estacionamento da revendedora pode perfeitamente acabar se revelando uma tremenda barca furada tão logo o novo proprietário o estiver dirigindo no centro da cidade.

A perspectiva de um carro usado acabar se revelando um limão pode gerar uma espiral catastrófica no mercado de carros usados. Por causa dessa incerteza, compradores serão mais relutantes a pagar bem por um determinado carro usado, sendo que, caso eles de fato soubessem com certeza que o carro que estão comprando não é um limão, estariam dispostos a pagar mais. Em consequência dessa relutância em se pagar mais, os vendedores retirarão seus melhores carros do mercado, dado que consideram que os preços oferecidos são inadequados. Isso, por sua vez, induz os compradores a oferecer preços ainda menores, já que, com os melhores carros fora do mercado, as chances de se adquirir um limão aumentam substancialmente. Essa espiral descendente ameaça destruir esse mercado por completo.

No mercado de capitais a seleção adversa pode ter efeitos cumulativos quanto a estratégias de capitalização de companhias de perfis distintos. Assim, por exemplo, companhias sobrevalorizadas no mercado (perspectivas reais abaixo da média) preferirão emitir ações; e companhias subvalorizadas (perspectivas de lucro acima da média) preferirão tomar empréstimos. Nos mercados de capitais essa deterioração progressiva vai corresponder à diminuição de fluxo de investidores e de qualidade das empresas cotadas, acarretando a migração das melhores empresas (em se tratando de práticas societárias) e dos investidores mais sofisticados para os mercados em que há mais acesso à informação. Ou ainda a atração de investidores menos interessados, ou interessados em coisas diversas que não o investimento na companhia: especuladores (minoritários qualitativamente piores). Akerlof propõe então três estratégias para lidar com o problema da seleção adversa: 1) Oferecer Garantias, de reparação ou de desfazimento do negócio; 2) Signaling, a Redução das incertezas quanto à qualidade do bem. Em cenários com tributação diferenciada para dividendos e ganhos de capital, escolher a opção mais cara sinalizaria desejo de demonstrar saúde financeira, por exemplo. Investimento em governança corporativa pode demonstrar saúde financeira e preocupação estratégica com o capital dos investidores; 3) Screening, estímulos ou obrigações voltados à parte informada para compartilhar suas informações. No mercado de capitais isso pode corresponder a que o acesso a determinado nível ou classificação de segmento só estará aberto para aquelas companhias mais transparentes em seus demonstrativos.

O Modelo do Monopólio da Informação

A assimetria de informações consoante o modelo de monopólio da informação corresponderia na realidade da governança corporativa ao problema do “insider trading”. Conforme a lição do prof. Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, a respeito do dever de sigilo do administrador (TOLEDO, p. 59): *“o mercado de capitais, para revestir-se da credibilidade de que necessita para cumprir sua função econômica deve propiciar aos investidores iguais oportunidade de conhecimento dos fatores que influem na formação da cotação dos valores mobiliários (...) de modo que todos os potenciais investidores possam avaliá-la e tomar as decisões que lhes pareçam mais adequadas a seus interesses. Assim, para que se mantenha o indispensável equilíbrio, aquelas que por força de suas funções, saibam de fatos desconhecidos dos que não tenham acesso a suas fontes particulares, capazes de influir na cotação de valores mobiliários, devem, por força de lei, deixar de fazer uso desses dados.”*

6. Conclusão – Deliberação Retrospectiva das Mãos Sujas como Equalização de uma Assimetria de Informações

As preocupações da governança corporativa com a assimetria das informações apontam no sentido de que a virtude neste campo será encontrada no outro polo da imperfeição. Em outras palavras, o que a governança corporativa objetiva é a afirmação do princípio da informação completa, que pode ser enxergado para estes fins como o resultado da aplicação de mecanismos de deliberação retrospectiva. Segundo Calixto Salomão Filho (SALOMÃO FILHO), a utilidade da informação plena está na correlação positiva, demonstrada em estudos comparativos, entre o grau de desenvolvimento do mercado de capitais e o nível de proteção conferido a este princípio. Pelo lado econômico, a perfeita tradução da utilidade de um bem nos preços só se perfaz com informação distribuída. Nesse sentido, a informação completa deve se revestir dos seguintes atributos: Completa e Detalhada; Inteligível (Padronizada, com a finalidade de facilitar seu processamento); Disponível e Acessível; Responsável (no sentido de fidedigna e embasada).

O princípio da informação completa informa diversos dispositivos da legislação societária, bem como das normas e padrões de conduta da governança corporativa. Assim uma das finalidades da Comissão de Valores Mobiliários - CVM está inscrita no art. 4º, VI da Lei 6.835/1976 - assegurar o acesso do público a informações sobre os valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido, bem como proteger investidores do uso de informação relevante não divulgada no mercado de valores mobiliários (inciso IV, c). Em termos infralegais temos a Instrução CVM Nº 457/007, dispondo sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board – IASB, bem como a Instrução nº 358/2002 da mesma autarquia regulando a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta.

A consideração do problema das mãos sujas no contexto do estado de direito ou de uma concepção justa de mercado não se trata, portanto, de uma solução daquele problema, mas sim de uma proposta de se levar em consideração, no cenário do constitucionalismo e da governança corporativa, a realidade das consequências ético-políticas do problema das mãos sujas. Assim, seria possível distinguir níveis de gravidade nos pecados dos políticos, mas também é possível sugerir que as imoralidades necessárias no mundo político são muito comuns, mas também distintas. Cabe distinguir entre o moralmente "desagradável ou de mau gosto" e o moralmente criminoso (WILLIAMS, 1978). Embora Williams permita que algumas ações políticas que são popularmente tomadas como moralmente duvidosas, possam muito bem ser moralmente aceitáveis quando as circunstâncias sejam devidamente compreendidas, ele apresenta um belo rol de ações moralmente desagradáveis. Trata-se de coisas como "a mentira, ou, pelo menos, ocultação e a elaboração de declarações enganosas; quebrar promessas; advocacia administrativa; coalizão temporária com o politicamente detestável (a "imoralidade" de Hoederer, como visto na introdução);

sacrifício dos interesses de pessoas dignas por aqueles de pessoas inúteis; e (pelo menos se numa posição suficientemente importante) coerção até chantagem" (WILLIAMS 1978, 59). No entanto, é pouco provável que todos estes ilícitos, como descritos de modo geral, sejam moralmente errados em todas as circunstâncias. Parece que a maioria, se não todas as coisas Williams menciona estão na categoria "normalmente moralmente errado, mas moralmente permissível em certas circunstâncias". Mesmo a chantagem pode estar nesta categoria se feita contra um criminoso cruel a fim de garantir a liberdade de sua vítima.

Noções como arrependimento ou remorso são por vezes invocadas para mostrar que o que tinha que ser feito, no entanto, foi imoral, mas além do fato de que um ato como a chantagem de um criminoso vicioso não precisa nem mesmo ser lamentável, há muitas coisas de que se pode, com razão, se arrepender ter que fazer que não são imorais, por exemplo, punir uma criança, retirando privilégios. Remorso atinge uma nota mais forte, mais moralizada, mas por isso mesmo deve-se ter cuidado para não confundi-lo com vários sentimentos de desconforto, arrependimento ou tristeza por ter que fazer certas coisas.

A ideia de que as mãos sujas (em contraste com o mau comportamento puro e atividade corrupta) são comuns na política e no mercado é altamente duvidosa, mas o quão extenso o alcance desse fenômeno é na política é difícil de determinar, salvo em situações de iminente "violência" (apesar da dúvida acerca da correção da implicação de que toda violência é imoral). Isto abrange os atos que o argumento de Walzer procura capturar com a sua "emergência suprema". Todavia, o mundo das mãos sujas no contexto de situações de emergência é inadequado para modelar a vida política ou o capitalismo modernos, porque ele carece de toda a moldura da democracia constitucional. Nesse sentido, as ideias de Constitucionalismo e Governança Corporativa se assemelham na medida em que se traduzem numa crença que ideais e regras sobre como deliberações são tomadas e como os mecanismos do processo democrático/societário irão operar são importantes o bastante para serem sumarizados e expressados em documentos normativos que devem guiar o processo governamental ou corporativo. Em segundo lugar, estas regras devem tentar garantir que o poder do governo da organização política ou empresarial será derivado e submetido, de certa forma, ao povo ou aos acionistas.

Isso não significa que segurança moral e política estão garantidas pelo constitucionalismo, através do estado de direito e do respeito à participação democrática na tomada de decisões que aquele afirma, nem pela governança corporativa, porque sempre surgirão emergências e situações excepcionais às quais os líderes podem reagir de maneira imprevisível. O que a governança corporativa assim como o constitucionalismo adicionam é o "dia seguinte": um processo público de retrospectiva no qual as ações dos líderes são revistas. Como seu principal propósito, a atividade política em instituições representativas deve canalizar, controlar, avaliar, e às vezes, condenar o uso do poder. E isso deve valer para as ações políticas que foram exercidas dentro do Estado ou externamente a ele,

rotineiras ou não, ou que de outra envolveu o exercício de poder discricionário em contextos pouco compreendidos.

Assim, a fase da decisão política deve ser seguida de fases de julgamento, monitoramento, auditoria e remediação desta ação. Estas rodadas subsequentes de decisão, de verdadeiras deliberações retrospectivas (o juízo especulativo de que a decisão B teria sido melhor do que a A) cuja forma e impacto são ditadas pelas configurações contingentes das instituições representativas, operam para moralizar e politizar os eventos das rodadas prévias: haverá reavaliações, redefinições, aprovação ou desaprovação, e formulação de novos problemas para as agendas de todos os partícipes do quadro institucional. Julgamento público assume o lugar da fase de autojulgamento do cenário das mãos sujas proposto por Walzer. E deliberação retrospectiva também tem seu lugar, devemos lembrar, fora das instituições políticas rígidas, em sistemas sociais avulsos politizados, tais como mídia, sindicatos, grupos de interesse, entre outros.

Às vezes a deliberação retrospectiva levará a novas políticas, e ocasionalmente à destituição ou censura de atores políticos. Esses ciclos serão mais ou menos abertos, expeditos, tempestivos, exploratórios, inexoráveis, justos ou paliativos, dependendo das reais estruturas das instituições deliberativas em determinado sistema político. Esses diálogos públicos retrospectivamente exploram e julgam rodadas anteriores de ação política quanto à sua moralidade e eficácia geral. Dessa forma, a sociedade evolui para políticas públicas substantivas e também para moralidade pública por meio do seu exercício de oportunidades deliberativas fornecidas pelas regras procedimentais da vida pública. Ambas as fases da vida política são relevantes: para políticas novas, a primeira rodada de decisão; e para políticas em andamento, resultados de decisões, estilo e qualidade da condução pela liderança, bem como as fases de deliberação retrospectiva. É interessante pensar na comunidade democrática deliberativa como ela construindo sua própria narrativa acerca do significado de eventos e ações passadas. Ela pode decidir sobre as características organizacionais da narrativa e, em certo sentido, negociar com o futuro sobre a base daquilo que apreendeu do passado.

Este modelo parte da concepção de democracia/governança como um mecanismo de governo responsável: o processo de deliberação deve ser complementado por um processo de responsabilidade da liderança (política ou empresarial) pelas decisões tomadas, e, mais além, esta responsabilidade da liderança deve ser um arranjo público que todos possam ver, um processo externo aos nexos do governo representativo. Thompson recomenda que devemos tentar achar o respeito fundamental ao sistema democrático no conceito de deliberação, “que prescreve que agentes públicos ajam com consideração a princípios morais, e não apenas com cálculos de poder político”. O princípio moral subjacente é que é profundamente errado desviar ou de outra forma corromper o processo democrático de deliberação e competição. Nessa concepção, nem fins nem meios são legítimos a menos

que eles tenham sido considerados em processos deliberativos legítimos. A garantia do procedimento democrático deve ser obtida por duas razões: para legitimar substantivamente determinado curso de ação política, e para dar suporte à higidez do processo em si mesmo. Não só a ideia de constitucionalismo abarca a ideia de democracia, mas, indo além, a ideia de democracia/governança deliberativa e explicitamente retrospectiva.

A moralidade de uma ação política individual pode ser julgada (SUTHERLAND, 494) por três padrões: generalidade, autonomia e publicidade. Em suma “padrões de generalidade demandam que a ação política se justifique em termos aplicáveis a todos os cidadãos igualmente (...), padrões de autonomia prescrevem que os políticos ajam baseados apenas em razões relevantes (...), padrões de publicidade exigem que uma intervenção política ocorra de maneira a poder ser publicamente justificada”. Levando estes três padrões em consideração, o político moral age antecipando a futura investigação retrospectiva do significado e dos efeitos de seus atos, e não tenta escapar ou corromper este processo.

O problema das mãos sujas focado nas intenções do ator político isolado, preso a um cenário vicioso, distorce nosso entendimento acerca da natureza da política. Ademais, não apresenta respostas ao aspecto mais difícil e interessante da política: aqueles que aspiram à ação democrática sob uma moldura constitucional. A problemática das mãos sujas é de alguma forma enganosa porque pressupõe que um ator político isolado pode rotineiramente e de alguma forma apropriadamente fazer escolhas do tipo “mal menor” em nome de toda a sociedade. Ao fazer estas escolhas dessa forma, o político ou o empresário de mãos sujas toma para si, como um fardo moral pessoal, o papel de toda a sociedade de deliberar sobre escolhas difíceis, pelo menos retrospectivamente, e, mais além, impede a sua própria responsabilidade pública. Os cálculos necessários para dar apoio a estas escolhas difíceis são, na vida real, subjetivos, e a informação a respeito é escassa, e em grande parte só disponível bem após os fatos.

A ilusão da sabedoria heroica dos estadistas posta em prática nos cenários de mãos sujas só é provavelmente preservada pela supressão da deliberação política tanto na fase de tomada de decisão quanto na fase de retrospectção. Enquanto pode ser de fato necessário desviar da deliberação política em estados de emergência, justificadamente ou não, ainda assim estes debates acerca da substância da política podem de qualquer forma ser feitos após os fatos, retrospectivamente. Em certo sentido, a deliberação retrospectiva é a única forma que a sociedade terá para aprender com seus desafios. Em suma, o propósito das instituições políticas não é exaurido pelo simples fato de eles às vezes poderem limitar o uso arbitrário de poder político na fase de decisão política: elas devem facilitar a solução de problemas sociais de forma inteligente e ajudar a formar o caráter dos cidadãos ao conduzir formalmente deliberações retrospectivas em uma moldura de ordem e civilidade que não deve ser apropriada para fins partidários.

Referências

- AKERLOF, George A. (1970). "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism". *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3): 488–500.
- ARMOUR, John; HANSMANN, Henry; e KRAAKMAN; Renier. *Agency Problems and Legal Strategies. In: The Anatomy Of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach*. Second Edition. Oxford: Univessity Press. 2004, p. 39
- ASSIS, Machado de. Quincas Borba. in *Obra Completa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Aguilar, 1994.
- BERLE, Adolf A. & MEANS, Gardiner C. *The Modern Corporation and Private Property*. London: Transaction Publisher, 2009.
- BLATTBERG, Charles. Dirty Hands. In Hugh LaFollette, ed., *International Encyclopedia of Ethics*, Hoboken, NJ and Oxford: Wiley-Blackwell, 2014.
- CADBURY, Adrian. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee, London, December, 1992
- CARVALHO, Olavo de. *Maquiavel, ou a Confusão Demoníaca*. Campinas: VIDE, 2013
- COMPARATO, Fábio Konder. *Ética: direito, moral e religião no mundo moderno*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- DOUMA, Sytse. SCHREUDER, Hein (2013) "Economic Approaches to Organizations", 5th edition, chapter 15, London: Pearson
- ERASMUS, Desiderius. *The Education of a Christian Prince* (1516). Translated by Lester K. Born [c.1936]. *Columbia University Records of Civilization*. New York: Octagon Books, 1963
- GOERGEN, Marc, *International Corporate Governance*, Prentice Hall 2012
- KANT, Immanuel. *Paz perpétua*. (Coleção Os Pensadores), São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- KRUGMAN, Paul (2009). *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W.W. Norton Company Limited.
- LEVY, Neil. Punishing the Dirty, in Igor Primoratz (ed.), *Politics and Morality*, New York: Palgrave Macmillan, 2007, pp. 38–53.

- MACHIAVELLI, Niccolò. *The Prince*. Amazon Kindle Edition.
- OECD Principals of Corporate Governance, 2004
- ORTEGA Y GASSET, José. *A Rebelião das Massas*. Amazon Kindle Edition.
- SALOMÃO FILHO, Calixto. *O Novo Direito Societário*. São Paulo: Malheiros, 2011, pp. 154-163.
- SARTRE, Jean Paul. *Les Mains Sales*. Paris: Gallimard, 1972.
- SHAILER, Greg. *An Introduction to Corporate Governance in Australia*, Pearson Education Australia, Sydney, 2004
- SIFUNA, Anazett Pacy (2012). "Disclose or Abstain: The Prohibition of Insider Trading on Trial". *Journal of International Banking Law and Regulation* 27 (9)
- SUTHERLAND, S. L. The Problem of Dirty Hands in Politics: Peace in the Vegetable Trade. *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, Vol. 28, No. 3 (Sep., 1995), pp. 479-507
- THOMPSON, Dennis F. Mediated Corruption: The Case of the Keating Five, *American Political Science Review*, 1993, 87: 369-81.
- TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. *O Conselho de Administração na Sociedade Anônima: estrutura, funções e poderes, responsabilidade dos administradores*. São Paulo: Atlas, 1997
- WALZER, Michael. Emergency Ethics, in *Arguing About War*, New Haven: Yale University Press, 2004, pp. 33–50.
- WALZER, Michael. *Just And Unjust Wars: A Moral Argument With Historical Illustrations*, 1977. Paperback. New York: Basic Books, 2006.
- WALZER, Michael. Political Action: The Problem of Dirty Hands. *Philosophy & Public Affairs*. Vol. 2, No. 2, Winter, 1973, pp. 160-180.
- WEBER, Max. *Política como vocação e Ciência como vocação* In: *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- WILLIAMS, Bernard. Politics and Moral Character. in Stuart Hampshire (ed.), *Public and Private Morality*, Cambridge: Cambridge University Press, 1978, pp. 55–73.
- WILSON, Charles. "Adverse Selection," *The New Palgrave Dictionary of Economics* 2nd Edition, 2008.

