AS CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES ANTIÉTICAS NA NOSSA EFICÊNCIA

*“Você não pode ir contra a imagem que você tem de si mesmo, ou contra aquilo que você tem consciência que é o correto, sem se sentir mal”.*

*Ken Blanchard*

Quando queremos atingir uma meta, cada um de nós trabalha em quatro áreas fundamentais, podemos defini-las como “áreas da vida”.

A primeira área é “o cuidado e o melhoramento de si mesmo”. Se dedicar nesta área significa dar importância a critérios básicos como a alimentação, higiene pessoal, praticar exercícios físicos, repousar e, cuidar da saúde quando necessário. É dar importância aos estudos, almejando o crescimento profissional, sem esquecer a diversão (passatempo, viagens, momentos de lazer, trocar o carro, etc.). Cada ser humano nutre um forte interesse em si mesmo, no próprio bem-estar. Por exemplo, se eu tivesse feito uso de drogas na noite passada, você concordaria comigo que eu não teria agido com eficácia nesta área.

A segunda área da vida é “cuidar e melhorar a própria família”. Cada um de nós tem interesse em cuidar dos nossos familiares, sejam eles de origem, no caso das pessoas que moram com os pais, ou seja uma nova família, que criada através de uma união com uma outra pessoa. Sabemos o quanto a harmonia e a serenidade sejam importantes no seio familiar para alcançar a eficácia e ter uma vida tranquila. Por exemplo, posso ter muito sucesso em minha vida profissional, mas se não dou a devida atenção aos meus filhos, terei uma sensação de vazio, me sentirei incompleto e tudo isso seria como uma ferida aberta que dói constantemente, quem tem filhos sabe bem do que estou falando. Mesmo que eu queira mostrar que estou bem e feliz, dentro de mim terei algo que me faz mal e me torna menos eficiente.

A terceira área da vida consiste em “cuidar e melhorar a própria empresa”. Nem todos nós somos empreendedores ou trabalhamos em uma empresa, então esclareceremos melhor esta área da vida. Cada ser humano, para alcançar a felicidade, deve participar de um trabalho em equipe, isto é, deve lutar por um objetivo em comum com outras pessoas. O indivíduo que se limita em uma empresa ou órgão público sem aderir o propósito dessa entidade, sem sonhar junto com as pessoas que estão ao seu lado afim de atingir uma meta importante e de valor, sentirá sempre um grande vazio: terá a sensação de que falta alguma coisa em sua vida. Por mais que ele trabalhe para compensar esta lacuna com outras coisas “agradáveis”, nunca conseguirá preencher o vazio proveniente do fato de não lutar junto com os outros por uma empresa de valor. É como uma pessoa que chega à idade adulta e deseja, mas não consegue encontrar um companheiro ou companheira: mesmo que ela tente compensar essa falta com outras coisas, será sempre perseguida por um vazio inegável. É quase impossível ser feliz de verdade sem trabalhar em equipe para alcançar uma meta importante. Isso nos explica razão pela qual um empregado que trabalha em uma empresa e se limita a "fazer suas oito horas" sem vestir a camisa desta, mesmo que afirme o contrário, na verdade se trata de um indivíduo frustrado ou insatisfeito. Cada indivíduo, na luta para alcançar um objetivo de equipe, faz a própria empresa, entidade ou grupo o qual participa. E cada um tem um grande interesse em cuidar de tal equipe como se fosse realmente sua.

A quarta área da vida podemos chamar em sentido amplo, “aspecto social” ou “a atenção dedicada à sociedade e às pessoas em torno a nós”. Isso não quer dizer que devemos doar sangue, ou nos oferecer como voluntários em uma ONG, mas que para nos sentirmos completos, é importante cuidar de algum modo de outras pessoas alheias ao ambiente familiar, ou de trabalho. Não se trata de iniciar uma atividade de voluntariado, consiste em perceber a importância de ajudar os outros apenas com o propósito de fazer o bem, sem segundas intenções. No final, a pessoa que contribui muito para o bem-estar dos outros ou da sociedade sem pretensões de algo em troca ou de retornos econômicos ou afetivos é realmente uma pessoa que está bem e é alimentada, graças às suas ações de uma plenitude e uma estabilidade emocional que a torna mais forte que as outras.

Figura 1: As quatro areas da vida

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cuidado e melhoramentode si mesmo | Cuidar e melhorara própria família | Cuidar e melhorara própria empresaou grupo | Cuidar doaspecto social |

O fato de trabalhar positivamente em cada uma das quatro áreas da vida, proporcionará ao indivíduo aquela estabilidade e energia que cada um de nós precisa fazer a diferença. É difícil conseguir dar o máximo de nós mesmos, quando algumas das nossas áreas da nossa vida têm sido negligenciadas por muito tempo.

AS ÁREAS DA VIDA COMO UM RECIPIENTE COM TUBOS INTERLIGADOS

Quando lido com empreendedores ou profissionais, muitas vezes ouço a frase "separo o privado do profissional" ou "o que acontece na minha vida particular não influencia de forma alguma o que acontece na minha esfera profissional" e assim por diante. Estas frases são falsas. Na verdade, por mais que se fale de separar a vida particular da profissional, essas quatro áreas são como um grande recipiente dividido em quatro partes, interligadas por tubos cheio de água. É impossível cometer um ato danoso em uma dessas quatro áreas da vida se que esta repercuta negativamente nas demais. Cada vez que cometemos um ato negativo ou prejudicial em uma dessas áreas, é como se colocássemos gotas de corante preto dentro deste recipiente: uma hora o corante se propagará em todas as áreas e a água se tornará escura.

Por exemplo, digamos que na noite passada eu tenha bebido uma garrafa inteira de Jack Daniels, não duas doses, mas toda a garrafa. Você seria de acordo que na primeira área da vida não fui muito eficaz (o meu fígado, com certeza confirma que não). Hoje, chegando ao trabalho não estou lúcido, sinto dor de cabeça e, meus reflexos estão um pouco lentos. Provavelmente poderia me esforçar para escrever, mas à medida em que circular histórias estranhas sobre nós escritores e, sobre o que é necessário para encontrar inspiração, não conseguirei realmente fazer um bom trabalho. As gotas de corante já se propagaram na terceira área da vida, o meu setor profissional, mas não acaba por aqui. Não tendo alcançado grandes resultados no trabalho, quando eu voltar para casa esta noite não serei positivo e alegre como de praxe, serei triste, pra baixo. Chego em casa e minha esposa me conta diz que tem um problema, se sente triste e precisa que eu lhe passe tranquilidade e um pouco de motivação: ela cuidou o dia inteiro de nossa filha que tem cinco meses, foi um dia pesado e frustrante. Eu, que sou do tipo de pessoa que não dramatizo os problemas e consigo arrancar um sorriso inclusive de uma pessoa que tem muitas preocupações, naquele momento me sinto desmotivado, não estou em forma e, então afrontando o enésimo problema acabo reagindo ou explodindo. As gotas de corante chegaram a influenciar também a minha esfera familiar.

Figura 2.: As quatro áreas da vida são como um recipiente com tubos interligados

**

*Sempre que cometemos uma ação ou omissão danosa em uma das quatro áreas da vida, é como se estivéssemos colocando gotas de corante preto dentro deste grande recipiente de água límpida: aos poucos, os seus efeitos se propagarão em cada área através dos tubos interligados, fazendo com que se tornem menos eficientes.*

Então é importante fazer uma análise mais profunda dos efeitos destas “gotas de corante” (que representam as atitudes negativas que cometemos) podem trazer para a nossa vida e como podem influenciar na nossa eficiência quando estamos trabalhando para realizar um objetivo.

AS GOTAS DE CORANTE E OS SEUS EFEITOS EM UM RECIPIENTE COM TUBOS INTERLIGADOS

Em primeiro lugar, daremos a definição do que entendemos por “ação ou omissão danosa” ou “ação ou omissão antiética”. No capítulo anterior, dissemos que a ações ou omissões antiéticas, são àquelas que violam os nossos princípios fundamentais na condição de seres humanos. Em geral, cada indivíduo “sente” quanto está cometendo uma ação antiética.

Mas se nos limitássemos a esta definição, deixaríamos muito espaço para sentimentos e opiniões pessoais que, como bem sabemos, nem sempre são dotados de clareza e objetividade.

Deixando de lado os longos discursos sobre o que é certo ou errado, explanaremos a definição de ação e omissão danosa ou antiética a seguir:

1. Qualquer atitude que cometemos contra alguém, mas, não gostaríamos que a cometessem conosco.

 Uma atitude antiética pode ser cometida através de uma *ação* (implica em fazer algo de prejudicial, onde indivíduo deve movimentar-se), ou por *omissão* (deixar de fazer algo quando você poderia ter feito, onde indivíduo deve abster-se). Por exemplo, espancar alguém para roubar dinheiro, é uma *ação* antiética, enquanto que, deixar de fazer algumas tarefas primordiais no próprio trabalho que poderiam ser feitas, é uma *omissão* antiética.

1. Quebrar uma promessa ou desfazer um acordo com alguém, também é uma atitude antiética.

Se nós tivéssemos um acordo, por exemplo, e eu desobedecesse, eu estaria cometendo uma ação antiética com você.

Os acordos, como supramencionado, podem ser “explícitos”, quando o objeto é discutido e/ou expresso de forma clara e concreta; ou “implícitos”, quando o objeto não é claramente expresso, mas a lógica é que ocorra de um determinado modo, ou seja, é algo subentendido.

Vimemos em meio a tantos acordos explícitos e implícitos, e quando os violamos, estamos cometendo uma atitude antiética.

É natural que no decorrer da vida, nos ocorra de praticar uma atitude antiética. E digo mais, a pessoa que se diz muito virtuosa e fala seriamente, quase com desdenho por considerar-se uma pessoa perfeita, não reconhecendo nenhum defeito, àquele, defino como o “virtuoso da ética”, na maior parte dos casos é uma pessoa que na verdade, atrás dessa aparente “máscara de indivíduo respeitável”, todos os dias apronta uma diferente, comete erros constantemente[[1]](#footnote-1). Pergunte a alguém que é realmente “especialista em ações antiéticas”, e esta pessoa assumirá que já cometeu muitos erros nessa vida.

Ao longo da vida, encontramos alguns dilemas[[2]](#footnote-2) éticos importantes: será que estou fazendo a coisa certa? Às vezas a resposta não é simples, pois somos seres humanos, e cometemos erros. Acontece com qualquer um, não só comigo e com você.

Então o que fazer no momento em que percebemos ter agido de forma antiética?

Quando cometemos uma ação contraria aos padrões éticos, a coisa mais sensata a se fazer é assumir a responsabilidade, trabalhando a autocorreção e, se for possível, reconhecer o erro diante da pessoa que foi prejudicada.

Como veremos a seguir, o fato de esconder uma atitude antiética cometida, ativa no indivíduo uma série de mecanismos psicológicos automáticos (são àqueles que mesmo tendo conhecimento, é impossível evita-los) e inconscientes (estes ocorrem naturalmente, a pessoa não percebe). Estes mecanismos a levarão torna-lo menos eficiente na área em que ele tenha cometido a transgressão.

OS EFEITOS PSICOLOGICOS DAS AÇÕES ANTIÉTICAS

Imaginemos que você esteja participando do segundo dia do meu curso de formação que aborda a importância de ter um objetivo, seja pessoal que profissionalmente. Digamos que naquela manhã, estacionando meu carro estacionamento do hotel onde estou dando o curso, bato no seu carro enquanto manobro, te causando um prejuízo. Desço do carro, observo o dano que te causei e penso: “Nossa, que desastre, serão pelo menos dois mil reais de prejuízo”. Enquanto penso chateado pelo ocorrido, olho para todos os lados e vejo que não tem ninguém, volto para o carro, e estaciono em uma vaga mais longe. Chego na sala como se nada tivesse acontecido. Me sinto um pouco mal, desconfortável, mas no fim das contas, quando penso ao fato de ter que pagar dois mil reais, decido por continuar a fazer de conta que nada aconteceu.

É claro que esta é uma atitude antiética. Agora analisaremos quais são os mecanismos psicológicos que a minha mente ativará automaticamente sem que eu perceba, no caso em que eu decida de não assumir a responsabilidade pelo dano quer causei, e não decida de me corrigir.

O PRIMEIRO MECANISMO

Às 10 horas começo o curso.

Às 11 horas faremos uma pausa onde você percebe que esqueceu o seu celular dentro do carro. Xiiii!

Você vai até o estacionamento para busca-lo. Na volta, começa a reclamar pois alguém bateu no seu carro sem deixar sequer um bilhete com um número de telefone.

 O que eu sinto enquanto você se lamenta pelo prejuízo com o seu carro? É fácil imaginar que eu sentiria pelo menos um pouco de nervosismo e ansiedade, já que estaria preocupado, pois a situação ficou tensa e eu gostaria que ninguém soubesse a verdade.

Também é verdade que, um indivíduo ansioso é menos eficaz que um tranquilo. Mas supomos que eu, como “especialista em ações antiéticas”, decida que seja melhor continuar escondendo a situação. No fim das contas, penso que seria um papelão se eu te dissesse agora...

É quase meio-dia, começo a falar de metas, e num piscar de olhos você se ilumina (intuitivamente) e pensa: “Sabe, o Ruggeri tem razão! Eu não tenho mais nenhuma meta na minha vida, como é que eu poderia me sentir motivado agindo assim” e supomos que enquanto você pensa em tudo isso, comece a olhar para mim intensamente. O que eu pensaria?

“Meu Deus, ele descobriu tudo”. A minha ansiedade aumenta...

Digamos que eu comece a ficar agitado, mas junte todas as minhas forças para concentrar-me, com mais força ainda no que eu estou fazendo e prossiga com o curso.

As 12h30min passo um exercício em sala: “Escreva o que você entendeu sobre a importância de ter objetivos e, como você aplicará no seu trabalho”. Durante o exercício, caminho pela sala para verificar o que as pessoas estão escrevendo. Vejo a sua lista e vejo que você escreveu muitas coisas incoerentes com o que pedi. Então te explico que, provavelmente a sua lista poderia ser melhorada, mas enquanto te digo isso você me olha com muita atenção (não por acreditar cegamente em mim, simplesmente me observe). O que a sua reação me levará a fazer?

Me sentirei tão angustiado que serei constrito a te dizer algo como: “Olha, não era exatamente isso, mas tudo bem”. Em outras palavras, serei levado a fugir o quanto antes de uma situação que, para mim, é extremamente constrangedora.

O fato de estar tentando esconder uma atitude antiética que cometi, faz com que A MINHA CAPACIDADE DE TE INFLUENCIAR OU MELHORAR, DIMINUA.

Isso ocorre por um simples motivo: para conseguir influenciar outra pessoa, é necessário ter a capacidade de concentrar grande parte da nossa atenção a ela (você percebe por exemplo, quando faz uma venda e, enquanto está com o cliente, de repente o pensamento voa pra outro lugar: a incapacidade de focar no seu cliente dedicando a atenção que ele merece, te leva a não concluir aquela venda).

No momento em que eu escondo a minha transgressão de você, concentro a maior parte da minha atenção em mim mesmo, para não deixar que você descubra o meu erro, para não dar indícios, e então já não consigo dedicar tanta atenção em ti: dificilmente conseguirei fazer a diferença pra ti, ou te influenciar, de fato, tentarei controlar esta situação de modo superficial, por mais que eu seja um bom palestrante.

Obviamente, assumir um comportamento superficial pode não ser a minha única solução. Eu poderia sentir raiva de ti e te atacar (às vezes acontece), mas no fim das contas, todas essas coisas estão interligadas: por mais que eu me enfureça ou programe o meu ponto de vista, não conseguirei fazer a diferença nessa situação. Me concentro na defensiva (para não deixar que me descubram), ao invés de me concentrar na ofensiva (que seria fazer a diferença a e obter um resultado positivo de ti).

Mas também há outro ponto. O fato de que, diante de uma ação antiética oculta, eu tenha dificuldade de influenciar as pessoas, não só você (o alvo da minha ação danosa), depois de um tempo, também se estenderá às outras pessoas que estão dentro da área onde cometi a ação prejudicial.

Tanto é que às 15h50min, outro participante se manifesta: ele acredita que o tema abordado por mim naquele momento sobre as metas, seja fantástico, e que era exatamente isso que ele precisava para enfrentar algumas problemáticas vivenciadas na sua empresa. E enquanto pensa, ele me olha profundamente... e volto a imaginar: “Meu Deus, acho que ele me viu. Acho que tinha alguém me olhando quando eu estava mudando o carro de lugar...”. Então vimos que o mecanismo também se estende às outras pessoas: diante de uma ação antiética que tento esconder, meu nível de estresse aumenta e eu começo a enfrentar dificuldades em influenciar positivamente as pessoas que estão dentro da área onde cometi a transgressão.

Tente imaginar: se você fez algo de errado com seu cliente (como seres humanos, todos cometemos erros) e quando vai visitá-lo, esconde o que fez, como você se sente? Você é realmente assertivo quando está com ele ou tende a ser um pouco mais superficial?

Como você se sente quando guardas de trânsito o detêm para checar os documentos e você sabe que não estava usando o cinto de segurança? Eles ainda não lhe falaram nada sobre o cinto e acabaram de lhe pedir a carteira de motorista e os documentos do carro. Naquele momento, você é tão introvertido[[3]](#footnote-3) que faz o que pediram em automático, como um robô. E se eles te mandam embora sem lhe dizer nada e sem te dar uma multa, quando você sai, você se sente aliviado: "Eu escapei por pouco, essa foi por um fio!", e suspira (como um gesto para liberar a tensão). Você alcançou seu objetivo: eles não te descobriram. Quando você esconde uma ação antiética ou uma desobediência a um acordo, sua atenção e seu objetivo são limitados a isso: fazer com quem ninguém descubra o seu erro e, não vai além disso.

A moral é simples: o cinto de segurança salvaria a sua vida (brincadeira!). Usar o cinto é um ato de responsabilidade não só por nós mesmos, mas também por outras pessoas que dependem de nós (filhos, família, etc.). A verdadeira moral é que quando você cometer uma ação antiética (acontece, confie em mim, por mais que nos nossos relacionamentos interpessoais tentemos projetar uma imagem de nós mesmos, que é a de "Super Paolo", "Super Alberto", etc., etc., somos seres humanos e, muitas vezes cometemos erros), a coisa mais simples a se fazer, é assumir a responsabilidade e reparar nosso erro. Não assumindo a responsabilidade e ocultando o erro cometido, começamos o nosso declínio.

Tente analisar este outro exemplo: quando você encontra alguém o qual estás escondendo alguma coisa, 1) você consegue ser realmente eficiente? e, 2) mesmo que você consiga ser eficiente, nas semanas seguintes ao acordo, como andaria a relação com aquela pessoa? Piora ou melhora? No mínimo começa a esfriar. Você irá visitar ou ligar menos para ela, se comportando de modo reativo ao invés de proativo[[4]](#footnote-4).

A primeira consequência de uma ação antiética, se não assumimos a responsabilidade e não corrigimos, imediatamente a nossa conduta é a seguinte: temos maiores dificuldades de nos mantermos proativos e influenciar as pessoas que integram a área onde ocorreu a transgressão.

Podemos dizer inclusive que no caso em que o episódio do carro acontecesse em um estacionamento público de Genova, onde conheço pouquíssimas pessoas, e eu não tivesse deixado o meu cartão de visita no carro o qual causei o prejuízo, provavelmente teria igualmente feito algo moralmente desprezível (e teria tido consequências, como veremos a seguir), mas este primeiro mecanismo não seria ativado.

O problema aparece quando quebramos acordos ou cometemos ações antiéticas contra pessoas com as quais interagimos diariamente ou com frequência. Fato é que começamos a sentir muita dificuldade em influencia-las. Em relação à estas pessoas nos tornaremos reativos, ineficientes e, nosso nível de estresse começará a aumentar.

Não é por acaso que o Doutor Bennet em um artigo publicado no Wall Street Journal[[5]](#footnote-5), trouxe um estudo sobre manager e diretores que evidenciam como os diretores que conseguem obter uma alta pontuação nos testes relativos ao comportamento ético, também são emotivamente mais estáveis e menos estressados dos que obtém uma baixa pontuação no mesmo.

Mas se o problema fosse somente este, seria fácil. No fim das contas estaremos um pouquinho mais estressados e, também teríamos dificuldade de encarar uma pessoa ou outra. Algumas das relações da nossa vida (talvez até as mais fortes) poderiam esfriar o tornar-se mais turbulentas. Mas digamos que eu seja dotado de uma força e de uma habilidade capazes de me fazer enfrentar os problemas da área da vida mesmo com essas “pequenas” desvantagens.

Existe, porém outro mecanismo que se ativa com uma ação antiética praticada às escondidas, o que é ainda mais devastador.

O SEGUNDO MECANISMO

Para compreender o segundo mecanismo da ação danosa praticada às escondidas, levaremos em consideração um outro tipo de ação antiética. Supomos que eu deva dar uma palestra na empresa onde você trabalha e eu não tenha me preparado bem. É evidente que esta é uma atitude que contraria a ética, viola um acordo que talvez não tenha sido um contrato no papel, mas está implícito: se eu sou um palestrante, tenho que me preparar bem para os cursos que ministro.

A palestra será na terça-feira. Sexta-feira estou muito ocupado com meu trabalho, assim decido de me preparar sábado de manhã. No sábado de manhã me levanto um pouco mais tarde e enquanto tomo o café da manhã começo a ler o jornal, vejo alguns artigos que me interessam e continuo lendo por uma hora e meia. Sei que eu deveria me preparar para a palestra, mas penso: “Trabalhei a semana inteira feito louco, preciso parar um pouco e relaxar”. Enquanto leio, me vem em mente que eu deveria estudar, já que prometi que faria uma palestra maravilhosa, mas postergo, ou seja, empurro com a barriga mais um pouquinho e planejo acordar mais cedo segunda-feira para ter tempo de me preparar. Eis que chega segunda-feira, me levanto mais cedo (não tão cedo como eu gostaria de ter feito), mas me vejo diante de um trânsito caótico, tanto é que chego um pouco atrasado no escritório e, na minha chegada devo atender as pessoas que haviam marcado um horário comigo e estão me esperando.

Sabendo que a data da palestra se aproxima e não estou me preparando como eu deveria, você concordaria comigo que nesta segunda-feira, durante todo o meu dia, eu me sentiria um pouco incomodado. Sei que estou falhando em não cumprir uma promessa. Se naquela situação eu não exercitar o meu autocontrole, me esforçando para me comportar de modo ético (por exemplo, desmarcando um horário que não seja tão importante de modo a conseguir estudar, ou até mesmo adiando a data da palestra sabendo que eu não seria capaz de fazer um bom trabalho), o que fará a minha mente de forma automática?

Começará a me dar explicações!!! Isto é, razoes pelas quais eu justifique que aquilo que estou fazendo não seja assim tão grave. Por exemplo, eu poderia usar esta justificativa: “é, mas não tive tempo. Não tenho tempo de fazer todas essas coisas que me pedem. O que querem de mim? Não posso me preparar bem todas as vezes. Poxa, não tenho tempo de fazer tudo”.

 **ATITUDE JUSTIFICATIVA**
 **ANTIÉTICA “É, mas eu não tenho tempo!”**

 **DEIXO PARA DEPOIS!!!**

Eu acabei de escrever uma linha de código de software[[6]](#footnote-6) e ela mergulhou no meu sistema operativo (que seria a minha mente). Cedo ou tarde esse comando de software se tornará operante.

Alguns dias depois me levanto um belo dia, com a sensação de não ter tempo. Mas será que não tenho tempo mesmo??? Não! Eu tenho essa sensação porquê EU PRECISO PENSAR QUE NÃO TENHO TEMPO pra poder justificar o ato antiético que cometi!!!

O segundo mecanismo da atitude antiética é que SEMPRE MATERIALIZAMOS JUSTIFICATIVAS PARA NOSSOS ATOS CONTRÁRIOS À ÉTICA, e desta forma nos tornamos menos hábeis.

Esta consequência por ter cometido uma ação ou omissão fora dos padrões éticos, é tão importante e essencial para um indivíduo, que devemos fazer alguns outros exemplos. Entender este ponto é indispensável.

Supomos que eu seja um empreendedor e tenha contratado uma telefonista péssima. O meu papel, o acordo implícito com os integrantes da minha equipe (os vendedores que se esforçam para fazer com que os clientes liguem para empresa, os demais colaboradores. Etc.) se imporiam para eu tomar uma atitude, mesmo que fosse algo como mudar essa pessoa de função, colocando-a em outro setor onde não cause problemas. Imaginemos que eu fuja da responsabilidade justificando-me: "É, mas é difícil encontrar um bom funcionário." "Deixo pra depois" (a justificativa já mergulhou no meu sistema operativo). Seis meses depois encontro um amigo e ele me diz que a minha telefonista é muito grosseira. Eu, o que respondo? "É, sei bem. Mas olha, não é nada fácil encontrar gente competente hoje em dia..." (repito a justificativa, pois no fim das contas ela deverá se materializar). Por sua vez meu amigo me diz: "Que estranho. Eu anunciei uma vaga de emprego no mês passado e recebi 65 currículos, alguns eram muito qualificados, ótimos...". Eu continuarei insistindo, dizendo que não é uma coisa assim tão fácil (e continuo repetindo a minha justificativa), e sabe por qual motivo? EU PRECISO QUE SEJA DIFÍCIL ENCONTRAR PROFISSIONAIS COMPETENTES, CASO CONTRÁRIO VOLTO A SENTIR O INCÔMODO PROVENIENTE DO PESO NA CONSCIÊNCIA POR TER COMETIDO UM ATITUDE ANTIÉTICA.

**Tenderemos de todas as formas a materializar, na realidade, qualquer justificativa que estabelecermos por termos cometido uma ação contra a ética!!!**

Pensamos em outro exemplo. Imaginando que durante uma viagem para o exterior a trabalho, em uma determinada manhã no "quarto de hotel". Não no meu quarto, mas no de uma modelo polonesa que estava hospedada no mesmo hotel. Com certeza não é o tipo d coisa que eu gostaria que a minha esposa fizesse comigo, pois esta é uma ação fora dos padrões éticos.

Quando acordo, mesmo que por um milésimo de segundo, raciocino pensando no que fiz e, prensando na minha esposa, sentirei um certo incômodo. Se eu não exercitar o autocontrole, percebendo que fiz uma grande besteira sem tentar me autocorrigir, a minha mente, procurando aliviar-me de meu incômodo, automaticamente me proporá algumas explicações: "É, mas ultimamente a minha esposa é um pouco fria...""Deixo para depois".

Então quando chego em casa e olho para a minha esposa, ela me parece um pouco fria. Teria ela se tornado realmente mais fria? NÃO, SENHORES! Sou EU que preciso crer que ela seja fria, caso contrário, o incômodo que sinto pela minha ação antiética voltará a me deixar inseguro, me sentirei ameaçado.

Então poderemos reassumir o segundo mecanismo do ato antiético praticado às escondidas, ou pelo qual não assumimos a responsabilidade, o que ocorre: ALTERAMOS A PERCEPÇÃO DO AMBIENTE QUE NOS CIRCUNDA COM O OBJETIVO DE PODER CONVIVER COM O QUE SABEMOS QUE FIZEMOS!!! E, pensando bem, este é um mecanismo devastador.

Um vendedor sabe que, na sua área, tem uma cliente que ele não visita há algum tempo. Não é um cliente fácil, pois é muito exigente. Mas no passado, com muito esforço, o vendedor sempre controlou a situação, fazendo inclusive, muitos pedidos. Quando conquistou àquele cliente, prometeu lealdade, disse que se preocupava com a empresa e comprometeu-se a ajudar no que estivesse ao seu alcance, etc., chegando a estabelecer uma série de acordos implícitos. Enquanto ele dirige pelo bairro do cliente, lhe vem em mente o dever de passar para fazer uma visita, mas pensando aos obstáculos que este colocará e ao esforço que deveria fazer para supera-los, prefere adiar o encontro. Por sentir-se em falta com o cliente, o vendedor não se sente em condições de fazer a visita, então a sua mente lhe dá uma ótima justificativa: "Tanto, aquele cliente não compra". "Deixo para depois".

Passam-se seis meses e, nada de visitas. Certa vez este cliente tinha entrado em contato com a empresa a procura do vendedor, mas no fim das contas, não conseguiram marcar um horário. O diretor de vendas da firma lhe pergunta pelo cliente e, o vendedor o que responde? " Tanto, aquele cliente não compra!". Ora, para ele é realmente assim. Ele mudou o deu modo de ver aquela pessoa para poder conviver com o fato de ter cometido um ato antiético. Estranhamente, aquele cliente, neste meio tempo, fez tantos pedidos com uma empresa concorrente.

Conhecendo esse mecanismo você percebe que quando encontra pessoas que dizem "não ter tempo", que "não encontram profissionais competentes", que "é difícil construir uma família feliz", que "o mercado está em crise", você percebe que estas formas de ver o mundo retratam as justificativas em razão da tomada de atitudes antiéticas (irrisórias, mas contra a ética, ou medíocres) que aos poucos nos levam a mudar o nosso modo de enxergar o ambiente que nos circunda.

Agora te faço uma pergunta que vale um milhão de dólares: "Observando o ambiente em torno a ti, você o vê desse modo porquê ele é REALMENTE ASSIM ou porquê todas as justificativas que você criou no decorrer da sua vida te levam a vê-lo dessa forma?"

O segundo mecanismo de um ato danoso não revelado ou pelo qual não quisemos assumir a responsabilidade, é que através das justificativas nós alteramos o nosso modo de ver o mundo, de ver as pessoas ao nosso redor, nos tornando menos hábeis e menos eficazes.

Supomos porém, um caso em que, mesmo menos eficazes, consigamos andar em frente. No fim das contas, que problema poderia existir? Sim, é verdade, existem algumas pessoas que não conseguimos mais influenciar e, além disso, alteramos parcialmente a nossa percepção do ambiente que nos circunda e, nos tornamos um pouco menos eficazes, mas no fim das contas somos pessoas fortes e conseguimos, com um certo esforço a mais, andar em frente. Que problema poderia ocorrer?

O problema é que existe um terceiro mecanismo que se ativa assim que cometemos um ato antiético.

O TERCEIRO MECANISMO

Voltamos ao exemplo anterior da primeira ação antiética que cometi (onde arranhei o seu carro e não te disse nada). Gostaria que você se concentrasse por um momento naquele episódio.

Enquanto estaciono o meu carro mais longe, de modo que não me descubram, o que sinto, mesmo que por um milésimo de segundo? Você concordaria comigo, que mesmo que por um milésimo de segundo, me atingiria um "sentimento de culpa".

O que fará a minha mente, automaticamente, se eu não me responsabilizar pelo erro que cometi e, não decidir fazer algo para remediar a situação? Se você realmente observar o que acontece naqueles milésimos de segundo sucessivas ao sentimento de culpa, você notará que minha mente, buscando minimizar esse sentimento de culpa que me invade, me colocará em uma bandeja uma série de falhas tuas: que no dia anterior você me fez muitas objeções durante o curso, o que talvez em outra ocasião você foi rude comigo, ou que você não cuidou me deu atenção quando precisei, que você não me fez um favor, etc. Todas essas coisas não me incomodaram antes de eu cometer a ação antiética contra ti. Eles eram "defeitos" teus que no fim das contas eu tolerava, mas agora, tendo cometido um ato danoso conta ti, minha mente será levada a dar um peso muito maior COM A FINALIDADE DE MINIMIZAR O SENTIMENTO DE CULPA QUE ME INVADE! Então, enquanto dirijo meu carro para estacionar mais longe, por um milésimo de segundo pensando em ti, me sinto culpado e, IMEDIATAMENTE minha mente começa a me mostrar tuas falhas, e logo penso: "Bem, mas quando eu ministro as aulas, ele me enche a paciência... " OU "É, mas da vez passada ele não agiu corretamente comigo". Em outras palavras, na ausência de atitude de assumir a responsabilidade pelo erro que cometi, a minha mente tendencialmente exaltará os seus pontos negativos para tentar diminuir a minha ação negativa. O que isso quer dizer? Que me tornarei excessivamente crítico em relação a ti.

Pessoas que são excessivamente críticas com você, muito provavelmente (eu não quero generalizar, pois não gosto de extremismos) são porquê ELAS fizeram algo contra ti e, não o contrário. É uma verdadeira reviravolta a 180 graus no que diz respeito ao modo comum de ver as coisas. Quando uma pessoa, mesmo após várias tentativas tuas de remediar a situação de alguma forma, permanece muito crítico em relação a ti, geralmente você é levado a pensar que és o culpado.

Mas na realidade é EXATAMENTE O CONTRÁRIO! É esta pessoa que fez algo contra ti e, para minimizar oq eu ele fez, deve encontrar ou amplificar os teus defeitos, ou tuas faltas com ela.

Um trabalhador subtrai as ferramentas da empresa onde trabalha e as leva para casa. Como justificará a si mesmo a ação antiética que cometeu? Justificará exaltando as falhas da empresa para com ele. Justificará ampliando os erros que a empresa cometeu com ele, aumentando o peso dos mesmos. "Pois eles não me pagam o que deveriam" (e por isso é certo que eu fique com esse aparelho Black & Decker ...), "me tratam mal ", etc., etc. Pode ser que haja também um fundo de verdade no que diz. Mas o problema é que depois de ter cometido a ação antiética, ELE NÃO ESTARÁ MAIS DISPOSTO A FAZER NADA PARA REMEDIAR A SITUAÇÃO, PARA ENCONTRAR UM ACORDO POSITIVO. Daquele momento em diante ele vai precisar que na empresa onde trabalha, ou na direção desta, permaneçam pessoas negativas, mesmo que no caso em que houvesse uma oportunidade para resolver a situação!

Em um outro livro que publiquei[[7]](#footnote-17107) conto que, quando vivi nos Estados Unidos, eu tinha uma namorada (uma relação séria) que me traía. Era sempre muito crítica comigo, não importava o que eu fizesse. Por vezes chegava a procurar pelo em ovo. Durante semanas fui levando a situaçao tentando passar mais segurança, tentando satisfazer seus caprichos estúpidos, o resultado foi que, quando eu consertavauma coisa, ela me criticava por outra. Aquilo continuou, até que um belo dia, eu não mudei meu pontovista: "Mas não é ELA que me está fazendo algo que eu não sei?" e eu descobri uma verdade amarga, mas é sempre melhor do que ficar louco por causa de uma pessoa que te critica somente pelo fato de ter que justificar a si mesmo aquilo que ele fez com você.

Quando você vê um policial prendendo um ladrão, o que você pensa?

Tenho quase certeza que diria "Ah, tudo bem. Felizmente, existe aquele policial que faz o seu trabalho ". Mas digamos que eu mostre a mesma cena para um indivíduo que entra e sai do Regina Coeli[[8]](#footnote-20672) há anos e, portanto, supostamente jà cometeu inúmeras ações antiéticas e está escondendo dos policiais. Qual seria a sua opinião sobre a cena? Seria muito crítico: "Infame, olha o que ele esta fazendo! Como é possivel que trate as pessoas assim... "

O mecanismo que entra em campo, é muito semelhante ao segundo mecanismo da ação antiética, mas tem algumas particularidades.

Cometemos uma atitude antiética contra uma pessoa: para justificá-la ou para minimizar a nossa a culpa, alteramos a forma como enxergamos esta pessoa que prejudicamos, aumentanto ou exaltando alguns de seus defeitos. Desta forma, nosso sentimento de culpa diminui, MAS DAQUELE MOMENTO EM DIANTE, NÓS NÃO CONSEGUIREMOS MAIS AJUDAR A PESSOA QUE CRITICAMOS A ADMINISTRAR OU SUPERAR OS SEUS DEFEITOS, MESMO QUE TENHAMOS A POSSIBILIDADE DE FAZER ISSO. Pois nos tornamos reativos ao máximo em relação à ela.

Às vezes, esse terceiro mecanismo começa com uma pequena falha de nossa parte. Isso nos levará a tornar-nos um pouco críticos em relação à pessoa com a qual não agimos da forma correta. O fato de observar, sobretudo, os seus defeitos, se tornam uma boa razão para cometer outras ações negativas contra ela, que não consideramos tão graves. Estes, por sua vez, nos levam a ser ainda mais críticos. Logo entramos em uma cadeia que nos levará a cometer mais e mais ações negativas contra esta pessoa, tornando-nos cada vez mais críticos.

 **ATO ANTIÉTICO**

 **AMPLIFICAÇÃO DOS DEFEITOS**

 **DA PESSOA OU DO GRUPO PREJUDICADO**
 **ULTERIORES ATOS ANTIÉTICOS**

 **CONTRA ESSA PESSOA OU GRUPO**

  **ULTEROR AUMENTO DO**

 **CRITICISMO (piorando a relação)**

Por exemplo, se traio a minha esposa, depois da traição serei levado a exaltar ou amplificar os defeitos dela. Antes da traição eles existiam, mas para mim não eram tão graves assim, de qualquer forma eu conseguia administrar e, inclusive conseguia ajudá-la a supera-los. Depois da traição, esses defeitos se tornarão insuportáveis para mim, sentirei nojo (fazendo uso das palavras de Stephen Covey: passei da condição de "proativo" a "reativo"). Exatamente por pensar que a minha esposa tem tantos defeitos ou falhas, ou está fazendo coisas negativas comigo, eu serei "justificado" caso cometa ulteriores ações negativas contra ela. Logo o meu casamento caminhará de mal a pior.

Não é por acaso que as pessoas que já experimentaram uma certa deterioração do seu próprio senso de ética, tornem-se muito mais mal-humoradas, reativas e difíceis de administrar.

Conhecer o mecanismo que mencionamos acima, também é muito útil para os empreendedores. Tendo estudado minuciosamente a motivação de grupo, eu posso dizer que, essencialmente, depende do fato de que o próprio empresário se considere a "causa" do desempenho dos funcionários que ele gerencia. Isto é, quando alguém não está produzindo como ele gostaria, o empreendedor sábio faz um autoquestionamento e analisa a sua própria conduta para entender onde ele poderia ter errado. Geralmente, ele percebe que tomou alguma atitude desmotivadora: por exemplo, ele não elogiou suficientemente seus colaboradores por um trabalho bem feito, ou ele os excluiu a possibilidade de conhecer as metas da empresa, ou não os treinava suficientemente ou os tratava como "máquinas para fazer dinheiro" em vez de como pessoas. Eu acho que os empreendedores no começo de suas carreiras, são geralmente eficazes em motivar o pessoal. Então eles contratam uma pessoa não tão boa, que comete uma série de ações antiéticas dentro da empresa e, ela se torna crítica, aponta tudo o que está errado e, então ela se torna difícil de administrar. O empreendedor tenta motivar até mesmo essa pessoa usando os mesmos sistemas que ele usou com seus colaboradores mais fortes (elogiando, envolvendo, etc.), mas percebe que estas atitudes parecem não funcionar: a pessoa em questão, na verdade, permanece crítica (afinal, é natural, porque essa crítica é devida a ações não éticas cometidas anteriormente). O empreendedor começa a ficar frustrado e confuso, ele começa a ficar com raiva e a partir daí, sem perceber, ele também deixa de usar os sistemas para motivar seus funcionários fortes, o resultado, é que logo a empresa começa a ter sérios problemas com seus colaboradores.

Resumindo este terceiro mecanismo: quando cometemos uma ação antiética contra alguém (danificamos ou violamos indevidamente um contrato explícito ou implícito que temos com ele) perdemos a capacidade de influenciá-lo, tornando-nos excessivamente críticos em relação a ele, focando nossa atenção em seus defeitos, naquilo que não ele faz bem, e ao fazê-lo nos tornamos cada vez menos eficazes nas relações humanas. Críticas excessivas dependem de ações antiéticas cometidas contra a pessoa que está sendo criticada.

Claro que não quero generalizar. Na verdade, às vezes existem situações em que você trabalha para um tirano ou, se você é um empreendedor, você está lidando com um colaborador que é verdadeiramente negativo e nesse caso o criticismo é justificado. Mas tenha cuidado. Antes de rotular alguém como um tirano ou um negativo, pergunte a si mesmo: será que eu fiz algo com aquela pessoa e, eu escondi dela? Ao fazer isso mantenha suas justificativas sob controle: de fato, enquanto você pensa sobre isso, sua mente lhe dará muitas justificações, um atrás da outra, sem parar. Você deve ter coragem para observar a realidade e, não as justificativas. Não posso te garantir que fazer este simples exercício irá mudar a pessoa com quem você está tendo dificuldade, mas acredite em mim, muitas vezes ajudará você a ver as coisas de um ponto de vista completamente novo e muito mais construtivo.

MUDAR AS IDEIAS PARA MUDAR OS RESULTADOS

No primeiro capítulo dissemos que, se queremos obter melhores resultados em qualquer área da vida onde não somos excelentes, devemos mudar algumas ideias básicas que acreditamos que sejam corretas, mas que na realidade, são erradas.

Como você pode ver, muitas pessoas na sociedade têm ideias completamente erradas no que diz respeito a manter um comportamento ético. Muitas pessoas, quando contam vantagem por terem sido injustas com alguém, pensam: "foi uma aventura, mas escapei!", "eu não trabalhei, mas recebi o dinheiro mesmo assim"," eu traí minha esposa com uma linda moça, olha uma grande história "," eu causei um acidente de carro, foi minha culpa, mas você sabe, eu consegui fingir que foi outro era o culpado e o seguro ainda me cobriu o dano ", etc., etc. Em poucas palavras, pensam que quem comete uma ação antiética sem deixar rastros, ou a esconde, seja um máximo, uma pessoa incrível, ótimo! O que estas pessoas não sabem é que, mesmo que nunca tenham sido descobertas, irão pagar amargas consequências pelo que fizeram: o aumento do estresse, a redução de sua capacidade de influenciar outras pessoas, a alteração da percepção do ambiente e das pessoas que as circundam, o resultado é que quem comete atos antiéticos se torna bem menos eficaz.

Todas essas gotas de tinta dentro do recipiente com tubos interligados, gradualmente, levarão o indivíduo à uma situação em que sua vida estará tão "emaranhada", que nada mais poderá andar bem.

Quando você comete uma ação antiética, é como se estivesse emitindo um cheque: mesmo se o que você fez nunca seja descoberto, mais cedo ou mais tarde esse cheque será sacado (no sentido de que é você quem pagará as consequências).

 DE QUE MODO AS AÇÕES ANTIÉTICAS INFLUENCIAM NA NOSSA EFICÁCIA

Os três mecanismos mencionados acima se somam à nossa perda de eficácia, dentro do recipiente com tubos interligados, a tinta começa a poluir todas as áreas e, como dissemos no segundo capítulo do livro, ocorre também a perda de autoestima, com a consequente falta de capacidade da pessoa em motivar-se para alcançar os seus objetivos.

Na sua opinião, que tipo de produtividade terá uma pessoa estressada, que é grosseira em suas relações com os outros e, que tenha alterado a sua percepção ambiente que a circunda com a finalidade de justificar suas ações incorretas?

Você está completamente certo: a produtividade dessa pessoa não poderá ser excelente. E, de fato, uma das consequências por agir contra a antiética, é que a produtividade de um indivíduo começa a declinar. Não é que desapareça completamente, simplesmente começa a declinar. Mesmo no caso que a ação antiética tinha sido cometida na esfera familiar ou pessoal, mais cedo ou mais tarde, assim como ocorre com gota de tinta, essa ação antiética afetará a produtividade da pessoa na esfera profissional.

Por muitos anos tenho desempenhado o papel de consultor no campo da produção de recursos humanos e, eu sempre percebi esse fato: depois que o indivíduo perde esse senso de ética, depois que o indivíduo comete uma transgressão para com os valores internos que o caracterizam, não importa quantas justificativas ele dê a si mesmo, a sua produtividade diminui.

Então você vai encontrar um vendedor cuja a produção esteja caindo, em declínio. Ele vai justificar esse fato de qualquer maneira lhe dizendo que o mercado está em crise, que perdeu um de seus clientes para uma empresa multinacional e, portanto, agora faz encomendas no exterior e não mais no país, que a empresa onde do cliente mudou a linha de produtos, etc., etc. Mas por trás de todas essas justificativas (o que também pode ser verdade, observe bem) SEMPRE coexistirá um outro ingrediente: ele cometeu uma série de ações antiéticas. Lembre-se, eu não sou dizendo que ele é um ladrão, ou que desrespeitou uma lei, ou é uma pessoa desonesta. Na maioria parte dos casos não é assim. Ele cometeu uma ou mais ações incorretas, ele transgrediu a algum acordo não muito importante, ele assumiu algum compromisso que não poderia cumprir com os padrões de serviço que ele estava acostumado a fornecer, ele tem algum problema ligado às relações pessoais ou financeiras. Essas gotas de tinta começam a poluir os tubos de comunicação em todo o recipiente, "emaranhando" a sua vida, alterando o seu modo de perceber o ambiente ao redor, esfriando algumas das suas relações interpessoais (no caso, inclusive, algumas das mais importantes) e a consequência é que agora ele não é mais tão eficaz. Anteriormente, ele não tinha cometido atos antiéticos, talvez o fato de ter perdido um cliente para uma empresa multinacional, não tenha afetado tanto o seu faturado, pois ele teria energia suficiente para lidar com isso, adquirindo outros clientes. Mas o fato de ter agido contrariando os padrões éticos, roubam essa energia, impedindo que ele seja eficiente.

Um empreendedor está em declínio, seu faturamento está caindo há dois anos. Ele vai te explicar o fato de que o setor onde ele trabalha mudou, que agora os concorrentes são fortes, que chegaram os chineses... Tudo isso é verdade. Mas lembre-se que por trás de tudo isso, embora seja verdade, há sempre outro ingrediente que torna esses fatores externos tão difíceis e, quase impossíveis de superar: algumas ações antiéticas destruíram ou, minaram a sua eficiência na vida pessoal e profissional, até que ela recupere o senso de ética, muitas das medidas que ela decida tomar para remediar essas situações que está enfrentando no ambiente em que se encontra, trará resultados pequenos, irrisórios.

OS CONCEITOS DE ÉTICAS SE APLICAM INCLUSIVE AO ESPORTE

Esta teoria da situação antiética é um dos fatores subjacentes ao declínio dos rendimentos e produtividade, pode ser notada muito facilmente até mesmo no mundo esportivo. O Maradona, antes de passar por situações contra a ética, foi um campeão absoluto e um verdadeiro astro. Depois que seu padrão ético começou a ceder, mesmo tendo apenas 31 anos, seus rendimentos esportivos começaram a cair drasticamente. Se compararmos sua carreira com a de Roberto Baggio, uma pessoa com um alto padrão ético, notamos que, apesar de não ser tão bom quanto Maradona e, apesar de ter sofrido várias lesões graves em sua carreira, Baggio continuou jogando em bem até quase os 40 anos.

Outro caso interessante no esporte é o de David Beckam, um dos jogadores mais fortes, bem sucedidos e bem pagos ao mundo. Para quem se lembra, Beckam esteve no centro de um escândalo há alguns anos (início 2004) sobre situações de infidelidade conjugal. Também terá sido uma coincidência, mas, no período posterior ao ocorrido, suas performances caíram drasticamente: nesse período Beckam com o Real Madri eram os favoritos para o ganhar seja a Liga dos Campeões, que o próprio campeonato. Como acabou a história? Com a eliminação seja da Liga dos Campeões e, para completar, perdeu o campeonato de uma forma vergonhosa, apesar do Real ter uma vantagem de inúmeros pontos no segundo, e o péssimo desempenho dos europeus, onde, entre outras coisas, ele também perdeu dois pênaltis. Certamente não quero jogar todos os problemas do Real ou Inglaterra nas costas de Beckam, ou ainda pior ainda, atribuir à essa situação não ética todos os problemas que ele teve, mas posso garantir-lhe que o fato de não manter um comportamento ético, certamente teve impacto em seu desempenho. Talvez não tenha ocorrido imediatamente, na verdade, poderia até ter melhorado o seu desempenho em pouco tempo, mas no momento em que as gotas de tinta se propagam pelos tubos dentro do recipiente, o efeito líquido é sempre negativo.

Não é absolutamente minha intenção generalizar essa teoria ou levá-la a extremos. Estou apenas tentando passar um conceito que é a base do sucesso e da excelência: é quase impossível alcançar o sucesso ou manter um desempenho de alto nível quando o nosso padrão ético começa a se deteriorar.

Mantendo os nossos princípios, respeitando os acordos explícitos e implícitos, mantendo um padrão ético elevado, e garantindo que as pessoas ao nosso redor façam o mesmo, é realmente garantir a chave do sucesso.

Na falta de ética, todo o resto é inútil.

OS VALORES COMO COMPONENTES DE UM GRANDE MOTOR QUE MOVE CADA INDIVÍDUO

*"No momento em que muitos encontram atalhos, em que domam a verdade, pensam apenas em seus próprios interesses, acreditam na doutrina de enricar facilmente e seguir o caminho pela estrada mais fácil, surge o questionamento, se podemos escolher o caminho virtuoso do comportamento ético. Francamente, não podemos escolher nenhuma outra estrada. No mundo dos negócios de hoje, qualquer outra vantagem competitiva é simplesmente pouco ou nada. Empresas com uma ética instável ou com baixos padrões éticos são fracos quando tentam competir em um mundo que muda constantemente".*

*Price Pritchett*

Cada um de nós, ao ler as consequências que as ações antiéticas têm sobre a produtividade individual, conseguiu identificar algumas lacunas ou alguns comportamentos antiéticos em que se envolveu. Alguns leitores podem até pensar: percebo que coloquei muitas gotas de tinta dentro do recipiente com tubos interligados. O que posso fazer para esvaziá-los? Como posso deletar todos as justificativas que eu instalei em meu sistema operacional que hoje me impedem de ser realmente eficaz ou perceber o ambiente como realmente é?

Paradoxalmente, todas essas coisas desaparecem na medida em que você assume a responsabilidade pelo que você fez. Você é o único que mantém as justificativas no lugar onde elas estão, é você que, para evitar o sentimento de culpa ou de desconforto por ter cometido uma ação incorreta, com grande esforço, continua a manter uma visão alterada do ambiente. É hora de readquirir sua eficácia, para readquirir o seu verdadeiro potencial, voltando a treinar o músculo da ética da excelência.

Pare de se justificar, de culpar outras pessoas, pare de tentar esconder a verdade, pare de encontrar falhas em outras pessoas apenas para justificar seu comportamento incorreto.

Aceite o papel do líder, o papel de percursor da mudança. Seja você mesmo promotor de valores éticos, não como quem questiona, mas como uma pessoa que ensina, como quem dá o exemplo e, vive a sua vida com uma grande autoestima, por saber que não está desobedecendo os valores morais e éticos que caracterizam o ser humano.

O indivíduo que escolhe um comportamento ético, mantendo a sua integridade pessoal, ou seja, que se esforça para viver na verdade, a longo prazo, é ele quem vence na vida.

1. *Para exemplificar o “virtuoso da ética”, cito este artigo extraído do Resto del Carlino de 24 de dezembro de 2004: “Na Alemanha, em uma conferência de magistrados europeus, P.H., do Ministério Público francês, roubou o cartão de crédito de um dos organizadores e depois tentou usar em um bordel. Mas o proprietário do local, desconfiado, chamou a polícia. Antes de ir se divertir, tinha dado uma palestra sobre os princípios da ética para magistrados na conferência.* [↑](#footnote-ref-1)
2. *Dilema: dúvida que nos coloca em crise; situação em que um argumento apresenta duas soluções controversas, contrárias, tornando difícil a escolha de uma decisão.*  [↑](#footnote-ref-2)
3. *Introvertido: voltado para si próprio, grande parte da sua atenção é voltada para si, e não para o meio ou contexto vivenciado.*  [↑](#footnote-ref-3)
4. *Reativo e proativo: Quando somos “reativos” tendencialmente reagimos motivados pelo comportamento incorreto de outras pessoas, explodimos, parece que as outras pessoas têm o poder de nos enraivecer ou nos dar desprazeres. Ao invés disso, quando somos “proativos” temos a capacidade de reagir aos acontecimentos de um modo muito mais propositivo e construtivo. Temos um grande autocontrole e mesmo que alguém se comporte incorretamente conosco, seremos levados a controlar as nossas reações, afim de alcançar um objetivo positivo para ambos.*  [↑](#footnote-ref-4)
5. *“O estresse é ligado aos comportamentos antiéticos”, Wall Street Journal, 1991.*  [↑](#footnote-ref-5)
6. *Linha de código de software: é uma medida de software usada para medir o tamanho de um programa de software, através da contagem do número de linhas no texto do código fonte do programa. Estas “linhas” são os comandos que guiam o funcionamento do computador.* [↑](#footnote-ref-6)
7. Le dieci regole del successo, Engage Editore. [↑](#footnote-ref-17107)
8. Regina Coeli: uma penitenciária em Roma. [↑](#footnote-ref-20672)