

# O EFEITO LÚCIFER – COMO AS PESSOAS BOAS SE TORNAM MÁS.

**No ambiente corporativo!**

**Ingrid da Mota A. Lima<sup>1</sup>**  
**Susy Maise Pereira de Pontes<sup>2</sup>**

## **Resumo**

*O presente artigo faz uma breve análise a partir de um recorte do trabalho do psicólogo norte americano Philip Zimbardo e sua teoria sobre o comportamento humano em relação ao aspecto situacional da maldade em relação ao aspecto comportamental no ambiente corporativo onde o indivíduo está inserido ou o aqui chamado aspecto situacional da maldade humana. Esta análise tenta demonstrar que, o bem e o mal estão além da postura essencialista tradicional da filosofia e de vertentes da psicologia, sendo que este artigo se propõe a mostrar que aspectos externos podem influenciar ações como: maldade em uns; atos heroicos em outros; ou ainda, a indiferença. Sendo que a questão regente deste artigo é mostrar até que ponto a persuasão pode transformar um líder comum a ponto de adotar um comportamento vil e até mesmo desumano com seus liderados. Os resultados dessa pesquisa mostram que há ausência de ferramentas para lidar com esse Efeito que é mais comum do que se imagina.*

**Palavras-chave:** Philip Zimbardo. Ambiente Corporativo. Líder.

# THE LUCIFER EFFECT - HOW GOOD PEOPLE BECOME MORE.

**In the corporate environment!**

## **Abstract**

This article makes a brief analysis from a work cut of the North American psychologist Philip Zimbardo and his theory on human behavior in relation to the situational aspect of malice in

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns – AESGA, MBA Internacional em Gestão e Negócios Faculdade Vale do Ipojuca – FAVIP (UNIFAVIP/DEVRY).

Especialização em Administração de Pessoas pela UNIASSELVI – SC POLO BELO JARDIM.

Especialização em Administração Estratégica pela UNIASSELVI – SC POLO BELO JARDIM.

Aluna do curso de Licenciatura em Pedagogia pela UNIASSELVI – SC POLO BELO JARDIM.

Aluna do Mestrado em Ciência da Educação pela UNIGRENDAL. E-mail: Ingridmota40@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutoranda em Ciências da Educação pela Unigrendel. Email: susyppontes@hotmail.com

relation to the behavioral aspect in the corporate environment where the individual is inserted or here called the situational aspect of human evil. This analysis tries to demonstrate that, good and evil are beyond the traditional essentialist posture of philosophy and aspects of psychology, and this article proposes to show that external aspects can influence actions such as: badness in some; heroic acts in others; or even indifference. Being that the regent question of this article is to show to what extent the persuasion can transform a common leader the tip of adopting a vile and even inhuman behavior with its led. The results of this research show that there are no tools to deal with this effect, which is more common than one might imagine.

**Keywords:** Philip Zimbardo. Corporate Environment. Leader.

## 1 INTRODUÇÃO

O que seria o bem e o mal, o certo e o errado? Durante muito tempo a humanidade cresceu e se desenvolveu a sombra desta dualidade e separando os indivíduos como sendo bons e maus. Conforme Zimbardo (2012) isso ocorreu por não compreenderem que no fim a linha entre os dois não é tão bem definida como sempre se imaginou, mas na verdade é muito tênue e que na verdade existem mais tons de cinza no comportamento humano do que o preto e branco que o folclore popular afirma. Segundo (Zimbardo, 2012, p. 26), porém ainda para o autor esta dicotomia adotada entre o bem e o mal permite que “boas pessoas” se eximam de suas responsabilidades.

Este artigo vem para tentar estabelecer os conceitos do que seria o bem e o mal, em certos trechos serão usados os conceitos da teologia cristã, contrapondo os conceitos levantados pela psicologia organizacional, uma vez que vamos abordar o efeito Lúcifer dentro do ambiente corporativo.

Com base nesta afirmação a questão regente deste artigo é: **O que acontece no ambiente corporativo quando pessoas boas são forçadas a conviver em uma situação ruim.**

Este artigo foi construído com base em uma revisão bibliográfica tomando como ponto de partida o trabalho do pesquisador norte americano Philip Zimbardo<sup>3</sup> a fim de esclarecer os conceitos sobre o comportamento humano dentro das organizações correlacionando-o com o

---

<sup>3</sup> Philip Zimbardo (1933) é um psicólogo, professor emérito da Universidade de Stanford, conhecido principalmente pelo seu estudo: Stanford Prison Study.

aspecto situacional onde o indivíduo está inserido ou como chamaremos durante o desenvolvimento do trabalho de aspecto situacional da maldade humana, esta análise vai demonstrar que o conceito de bem e mal estão muito além de uma postura essencialista tradicional da filosofia e de vertentes da psicologia sendo que aspectos externos podem influenciar ações de todos os tipos e proporções.

## **2 A ILUSÃO DE ANJOS E DEMÔNIOS**

### **2.1. Bem x Mal**

Segundo Vygotsky (1982) tudo na natureza vem aos pares, existem certas dualidades que são inerentes ao comportamento e a condição humana dos seres que aqui habitam como o bem e o mal, o certo e o errado.

Desde que o ser humano deu os primeiros passos, a humanidade cresceu e se desenvolveu a sombra desses conceitos, considerando e separando os homens como bons e maus. Conforme Piangers; Zancarano e Barazetti (2014) isso ocorreu por não compreenderem que no fim a linha entre os dois é muito tênue e que na realidade existem muito mais pantones no comportamento humano do que o chamado ou é preto ou é branco.

Porém ainda Blumau (2015), destaca que esta dicotomia adotada entre o bem e o mal “permite que pessoas ditas boas se eximam de sua responsabilidade”. Para tentar compreender isso devemos perceber como funciona cada uma destas noções. Em primeiro lugar, deveria ser considerado por muitos como o objetivo do homem, o que o aproxima de Deus (utilizaremos o aspecto levantado pela doutrina cristã, que está mais próximo a nossa realidade), o sentido da própria existência.

De acordo com esta perspectiva, é viver uma vida de harmonia e respeito ao próximo, onde a simples ideia de causar sofrimento traz dor a quem lhe concebe a alteridade, a retidão e o auto sacrifício são as bases do comportamento do indivíduo. Assim o mal seria o inverso de tudo isso.

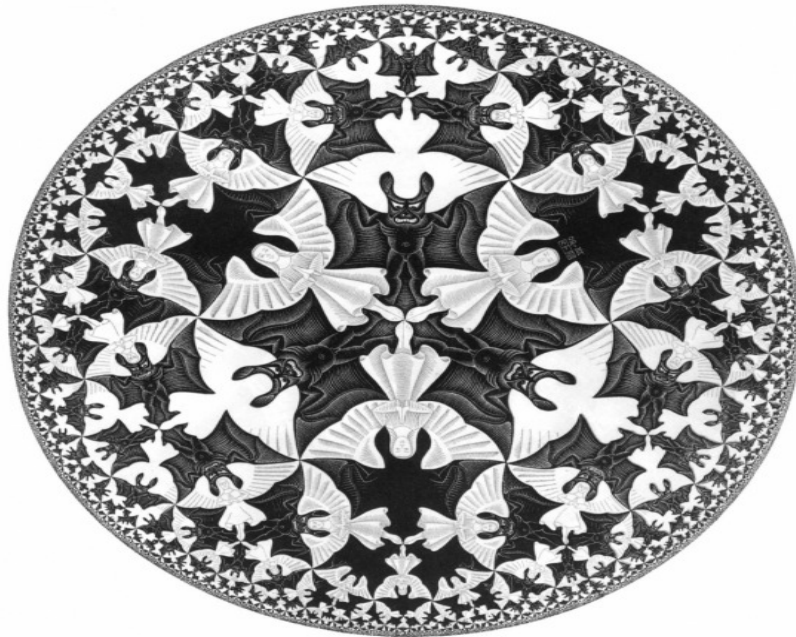


Figura 1 A ilusão de anjos e demônios de M. C. Escher - Fonte: O Efeito Lúcifer. (2012)<sup>4</sup>

Salles, (2015) explica que três verdades psicológicas emergem da imagem de Escher. Primeiro, o mundo está repleto de bem e mal – esteve, está e sempre estará. Segundo, a barreira entre o bem e o mal é permeável e nebulosa. E terceiro, é possível que os anjos se tornem demônios e, talvez mais difíceis de conceber, por demônios que possam se transformar em anjos.

Durante muito tempo o mal, foi retratado de várias formas, por vários estudiosos, tendo sua existência seguidamente registrada, verificada e comprovada nas ações de indivíduos e grupos sociais (assim também foi com o bem). A teologia tenta explicar a existência do mal em um mundo criado por Deus que por sua vez é definido como bom, justo, onipotente, onisciente e onipresente<sup>5</sup>.

Rosenfield, (2012, p.12) nos fala que o mal sempre foi tratado como um problema filosófico e teológico. Logo, ele não é apenas entendido como “mal moral”, do qual o “pecado” ou a “transgressão de leis morais” seriam expressões, mas ele envolve o que se compreende por “perfeição”, por “sofrimento”, na ordem do corpo e, de uma maneira mais geral, por uma concepção finalizada do universo.

<sup>4</sup> Na imagem podemos ver um efeito ótico onde em uma primeira vista vemos demônios (ou anjos), mas se mudarmos a forma de ver o contraste da figura, poderão ser vistos anjos (ou demônios).

<sup>5</sup> O ramo da teologia e da filosofia que estuda o problema do mal é a Teodicéia. Este termo foi criado por Gottfried Wilhelm Leibniz, filósofo alemão (1646-1716).

Turner, (2013), concentrou uma parte dos seus estudos em desvendar a finalidade do mal onde, segundo sua análise, este e a maldade gerada pela sua ação seriam na verdade instrumentos utilizados no plano divino (que é oculto) para a humanidade. Sendo assim, o mal que primeiro é extrínseco, em seguida converte-se em uma escolha do homem (pecado) que utilizando de seu livre arbítrio opta para si a maldade como forma de agir ao invés do bem.

Santo Agostinho trouxe uma nova luz ao assunto ao teorizar que na verdade o bem e o mal são inerentes do ser humano, não tendo sua origem e sim estando dentro de cada homem desde o princípio, o qual tem a possibilidade de escolher a qual deles irá recorrer nos diversos momentos de sua vida.

Zimbardo (2012, p. 24) conta que conheceu durante sua vida algumas pessoas consideradas aparentemente boas, mas que acabaram fazendo coisas más, ainda o mal para ele “consiste em se comportar de maneiras que agridam, abusem, humilhem, desumanizem ou destruam inocentes – ou em utilizar a própria autoridade e poder sistêmicos para encorajar ou permitir que outros o façam em seu nome”

## **2.2 A linha tênue que separa o bem e o mal**

Zygmunt Bauman (2016) cita três princípios que podem dominar a vontade do homem, sendo o poder constitucional, o poder situacional e o poder sistêmico. O poder constitucional baseia-se na ideia essencialista de que o homem não é influenciado pelo meio, ele é o que é, exemplificado pelo autor na ideia de que sementes ruins são vistas como geradoras de frutos ruins. Assim este modelo busca explicar uma ação através do sujeito que a executou, ignorando quaisquer outros fatores. O poder sistêmico é o sistema onde o indivíduo está inserido, como por exemplo, o sistema capitalista que eventualmente cria diferenças sociais extremas entre as classes, o que impele alguns indivíduos a buscar através do crime o que não conseguem através do trabalho, assim sistematicamente toda a forma de agir de um indivíduo é moldada pelo sistema onde se encontra, um procedimento de longo prazo. Por fim, o poder situacional, que é por si só momentâneo, se explicita por uma necessidade adaptativa de um indivíduo que altera sua forma de agir, sendo influenciado pelo ambiente e/ou situação em que estiver envolvido em um determinado momento.

Pontes; Brito (2014) citam outra abordagem (que foi a que deu origem a esta pesquisa) para o problema do mal é apresentada por Phillip Zimbardo em o Efeito Lúcifer. Nessa abordagem que também é conhecida como o experimento do Presídio de Stanford, o autor defende que o contexto e a situação são forças exteriores que, quando exercidas sobre o indivíduo, suspendem sua capacidade de distinção moral entre bem e mal. O mal, portanto, aparece como fruto de uma força situacional que impede escolhas e direciona ações, anulando qualquer capacidade crítica aos sujeitos e, de maneira muito mais perigosa, sua capacidade de ser responsável pelas mesmas.

Para Alexander (2014), o funcionamento opressor das instituições totais, como é o caso das prisões, serve como uma ilustração do poder de forças sistêmicas e situacionais sobre uma sensação de invulnerabilidade de caráter. Desta forma, a toxicidade dos sistemas transgrediria a suposta bondade dos sujeitos, fazendo com que se comportassem de maneira oposta a sua própria natureza, tida até então como “boa”.

Neste estudo Zimbardo revelou, com sua experiência em Stanford, que muitas vezes a situação é mais importante do que a personalidade individual como determinante de comportamento.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Estratégia de Pesquisa**

A construção deste paper foi baseada em uma revisão bibliográfica, através de homepages, fazendo um cruzamento das informações colhidas com a realidade das lideranças brasileiras, precisamente no Agreste Pernambucano. Este paper visa responder à questão por que algumas lideranças apresentam comportamento controverso dentro do ambiente corporativo. Todas as páginas utilizadas constam nas referências bibliográficas, e devidamente citadas no texto quando necessário.

### 3.2 Como as pessoas boas se tornam más nas organizações

Atualmente depois dos estudos psicológicos de Zimbardo, Latané e Darley sabemos que qualquer ambiente, que apresente determinadas características e passível de certas circunstâncias tem o poder de trazer mudanças ao comportamento, o ambiente nesse caso seria como a poção do Dr. Jekyll, sobretudo, em pessoas que já trazem naturalmente uma conduta e comportamento influenciável, diante disso Zimbardo (2012 p. 245-246) vai nos esclarecer que o poder das circunstâncias gera basicamente dois tipos de indivíduos: aqueles que mandam e aqueles que apenas obedecem.

Diante desta situação Zimbardo passa a fazer uso de um termo concebido inicialmente por Martin Seligman (2012, p. 692) onde Seligman fala do “desamparo apreendido” durante seu experimento Seligman usou cães e todo o teste consistia em aplicar choques nos animais privando-os da fuga, aos poucos estes apenas se conformavam e suportavam o choque mesmo quando lhes era dada a real possibilidade de fugir. Mais tarde, as consequências desse método puderam ser verificadas também em humanos, principalmente mulheres e crianças que sofreram abusos, prisioneiros de guerra e idosos residentes em asilos. “O desamparo apreendido” é a experiência de passiva resignação e depressão que se segue a fracassos e punições recorrentes, especialmente quando estas parecem arbitrárias e não contingentes à ação de alguém”

Ainda em seus estudos Zimbardo (2012, p. 638) vem nos apresentar alguns processos psicológicos que em maior ou menor grau, tem o poder de sujeitar indivíduos aparentemente normais a cometerem atos até então impensáveis contra outras pessoas. São eles, a desindividuação, a obediência à autoridade, a passividade perante ameaças, o mal da inação, sendo a desumanização o processo central nessa modificação de comportamento, uma vez que diminui os outros a condição de seres inferiores e, por consequência, merecedores de sofrimento e aniquilação.

Diante disso concluímos que a situação importa. O ambiente importa. E, as circunstâncias na maior parte das vezes são diretamente responsáveis, embora não percebamos, pela transformação de caráter.

A natureza humana não é e nunca foi imutável, permanente e definitiva. O caráter está continuamente em formação. Na vida cotidiana essa mudança comportamental é pouco

observável, pois nos moldamos com uma realidade conhecida, reagimos as situações habituais pautados em situações habituais, porém vivenciadas anteriormente, somos cópia permanente daquilo que constantemente fazemos. Essa condição muda completamente e em maior grau quanto mais diferenciado for o ambiente, a situação e as circunstâncias a que somos expostos. (Psicologia, 2011).

Quando analisamos o cenário de negócios em que nossos líderes estão mergulhados, temos a sensação que estamos em uma fábrica de "Lúcifers". As empresas estão cada vez mais pressionadas para obterem resultados em um ambiente global de alta competição.

Souto (2015) nos fala que ao analisarmos mais profundamente a realidade do Brasil, além da disputa internacional, temos nossas mazelas internas conhecidas e não resolvidas: um sistema engessado com custos elevados, salários indexados por dissídios coletivos incompatíveis com os custos, regime tributário pesado, leis trabalhistas ultrapassadas e problemas estruturais graves de logística, apenas para citar alguns. Enfim, a tempestade perfeita para tornar cada vez mais difícil a vida dos executivos.

Somados a todos esses fatores acionistas e conselhos de administração preocupados com o longo prazo no discurso, porque a cada reunião do conselho analisam o curto prazo com uma ferocidade capaz de eliminar o mais genial executivo que não cumpre as metas do trimestre. Há uma distorção evidente, consequência da imaturidade da estrutura de governança de grande parte das empresas.

Considerando o risco da ascensão ao poder para desencadear o efeito Lúcifer acrescido de doses fortes de pressão, instabilidade de mercado e intensa dificuldade para produzir resultados, temos a fórmula mágica para produzir líderes agressivos, com agenda pessoal acima da organização e com alto poder de destruição emocional de suas equipes.

Araújo (2010) esclarece que não vê um futuro promissor para o desenvolvimento de líderes se não mudarmos a formatação e o cenário no qual eles estão inseridos. Não faz sentido investir em programas de treinamento falando sobre líder servidor ou inspirador. Isso termina quando cruzamos a porta de entrada da empresa.

Percebemos também uma esquizofrenia entre a realidade e o discurso sobre liderança. É como treinar as pessoas para agirem como monges orientadores e desembarcá-los na Normandia, no próprio Dia D.



Essa mudança precisa vir do topo. Acionistas agressivos e com expectativas somente de curto prazo não podem esperar líderes comprometidos, inspiradores e resilientes. Entendo os cansativos e repetitivos discursos sobre carência de líderes e apagão de talentos. Porém, recomendo uma reflexão acima dessa linha.

A maior carência não está no nível executivo. O verdadeiro apagão está na ausência de uma revisão transparente, coerente e realista dos valores e expectativas sobre o papel dos executivos.

Uma cúpula feroz não produzirá lideranças agregadoras. A tríade parece armada: acionistas endiabrados, conselheiros diabólicos e o próprio Lúcifer como CEO.

Se as organizações seguirem nesse caminho estarão rapidamente se especializando em um novo negócio: berçários do efeito Lúcifer ou sanatórios para executivos. E cuidado! Logo farão um IPO para abrir o capital e buscar expandir o negócio.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desde a criação do mundo que o homem sempre se considerou um ser acima dos demais, pois é dotado de inteligência, mas, mais do que isso, tem a capacidade de se comunicar e transferir seu conhecimento.

A independência também é uma característica, das mais apreciadas. Ter a liberdade de seguir o caminho que bem entender. Ao menos é isso que imaginávamos. Esse paper comprova o quanto nossa personalidade é desnecessária nos momentos de decisão.

O nazismo é um grande exemplo de como podemos ser facilmente influenciados até mesmo para executar ordens inescrupulosas de uma pessoa com princípios morais deturpados. Todo um país se ajoelhou perante um líder que promoveu um dos maiores genocídios já vistos na história da humanidade.

Contudo, as pessoas podem alegar que o nazismo fora favorecido por uma série de fatores externos e internos ao país. Então, vamos citar outro exemplo: a ditadura militar brasileira. No fundo, se avaliarmos o que ocorreu em nosso próprio território, podemos dizer que houve a experiência da “Prisão de Stanford” em escala continental, onde os “guardas”, os

militares, não souberam lidar com o poder adquirido e passaram a fazer uso da violência extrema contra o próprio povo brasileiro, os “prisioneiros”.

Ao que parece, o ser humano está perdendo sua personalidade, se tornando apenas mais um perante toda uma sociedade, incapaz de se diferenciar.

Percebemos durante este estudo que nas empresas está ocorrendo um fenômeno onde os líderes estão começando a viver a partir de uma persona, significa, por vezes retirar-se de seu verdadeiro eu, o que até certo ponto não interfere de modo algum na realidade alheia. O problema surge quando esse papel toma a realidade de tal forma que o indivíduo passe a agir não da maneira como é mas como gostaria de ser e aqui, pode nascer uma identidade cruel e perversa. A medida que, dentro desse personagem começam a surgir recompensas advindas de sua atuação, o comportamento pode efetivamente sofrer uma mudança extrema.

Associado a essa possibilidade de emergir os mais profundos ímpetos a partir de um personagem surge um fator psicológico legitimador do poder das circunstâncias, o anonimato ou desindividuação. No meio da multidão é muito mais provável que o impulso se sobreponha a cautela, somos predispostos a agir, sobretudo a demonstrar nosso lado menos admirável quando nos sentimos anônimos, sujeitos sem identidade, sem uma identificação particular.

É preciso, portanto, afastar essa visão isolada de que o mal se encontra em determinadas pessoas como característica intrínseca a estas. Os comportamentos são moldáveis e o ambiente apresenta grande influência nessas modificações. A partir de tudo o que foi demonstrado por Philip Zimbardo, é possível dizer que as circunstâncias possuem um papel fundamental na formação de caráter de uma sociedade.

Se faz necessário que as empresas comecem a investigar melhor seus líderes para evitar o Efeito Lúcifer sobre os liderados pois esse processo se torna bastante cruel para com os liderados, causando inclusive afastamentos e doenças por parte dos liderados ao se verem sendo liderados pelo próprio Lúcifer.

“Dentro de cada um de nós há um conformista e um totalitário, e não é preciso muito mais do que o uniforme certo para que ele venha à tona” (Philip Zimbardo).

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, J. (2014). **'Towards a Soci-ology of Evil'**. In; Maria Pía Lara (Ed). *Re-thinking Evil: contemporary perspectives*. pp: 153-72. Berkeley: University of California Press.

ARAÚJO, R. **Conheça O Efeito Lúcifer: E Resista Às Suas Diabólicas Tentações**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conheca-oefeito-lucifer-e-resista-as-suas-diabolicas-tentacoes/47462/>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BAUMAN, Z. **Stanley Milgram E O Choque De Autoridade**. 2016. Disponível em: <[http://Zygmunt.typepad.com/no\\_posso\\_evitar/2016/06/experimentos-em-psicologia-stanleymilgram-e-o-choque-de-autoridade.html](http://Zygmunt.typepad.com/no_posso_evitar/2016/06/experimentos-em-psicologia-stanleymilgram-e-o-choque-de-autoridade.html)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

BLUMAU, R. de. **O Efeito Lúcifer E O Experimento De Milgran: A Raça Humana Como Algo De Si Mesma**. 2015. Disponível em: <<http://www.afronte.com.br/efeito-lucifere-o-experimento-de-milgran/>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

BRITO, S. (2014). **“Negative Morality: A-dorno’s sociology”**. Tese de Doutorado defendida no Departamento de Sociologia da Lancaster University (Reino Unido).

### **O ASPECTO SITUACIONAL DA MALDADE HUMANA A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE SOBRE O HOMEM E O PAPEL DA EDUCAÇÃO.**

Leandro Alberto Piangers - João Rodrigo Zancanaro - Patrícia Carla Barazetti X ANPED SUL, Florianópolis, outubro de 2014.p.17X Anped Sul

PSICOLOGIA. **Experiência de Milgram (1963)**. 2011. Disponível em: <<http://psicologiaexperimental.blogs.sapo.pt/2059.html>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

ROSENFELD, D. L. **Filosofia Política & Natureza Humana**. Porto Alegre: L&PM, 2012.

SALLES, E. **A Unanimidade Burra De Solomon Asch**. 2015. Disponível em: <[http://Emiliano.typepad.com/no\\_posso\\_evitar/2015/06/experimentos-em-psicologia-aunanimidade-burra-de-solomon-asch.html](http://Emiliano.typepad.com/no_posso_evitar/2015/06/experimentos-em-psicologia-aunanimidade-burra-de-solomon-asch.html)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

SELIGMAN, M (2012). **Dialética Negativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar

SOUTO, F. **Phil Zimbardo E O Efeito Lúcifer**. 2015. Disponível em: <[http://felipe.typepad.com/no\\_posso\\_evitar/2009/07/experimentos-em-psicologia-phil-zimbardo-eo-efeito-lucifer.html](http://felipe.typepad.com/no_posso_evitar/2009/07/experimentos-em-psicologia-phil-zimbardo-eo-efeito-lucifer.html)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

TURNER, W. **Latané, Darley E A Paralisia Coletiva**. 2013. Disponível em: <[http://William.typepad.com/no\\_posso\\_evitar/2013/06/experimentos-em-psicologia-latane-darley-ea-paralisia-coletiva.html](http://William.typepad.com/no_posso_evitar/2013/06/experimentos-em-psicologia-latane-darley-ea-paralisia-coletiva.html)>. Acesso em: 03 jan. 2018.

VYGOTSKY, L. S. **Obras Escondidas: problemas de psicologia geral.** Gráficas Rogar. Fuenlabrada. Madrid, 1982..

ZIMBARDO, P. **O Efeito Lúcifer: como pessoas boas se tornam más.** Rio de Janeiro: Record, 2013.

<http://www.valor.com.br/carreira/3616378/o-crescente-efeito-lucifer-dentro-das-organizacoes>  
acesso em 07/12/2017