UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

HENRIQUE CARLO FARINA

Qual é a ética da empresa ética?

Contradições na vivência de trabalhadores de grandes empresas contemporâneas.

Dissertação apresentada ao Instituto
de Psicologia da Universidade de São
Paulo como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

SÃO PAULO
2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

HENRIQUE CARLO FARINA

Qual é a ética da empresa ética?
Contradições na vivência de trabalhadores de grandes empresas contemporâneas.
(Versão Corrigida)

Dissertação apresentada ao Instituto
de Psicologia da Universidade de São
Paulo como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Área de concentração: Psicologia
social

Orientadora: Prof.^a Dra. Leny Sato

SÃO PAULO
2015

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

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Farina, Henrique Carlo.

Qual é a ética da empresa ética? Contradições na vivência de trabalhadores de grandes empresas contemporâneas / Henrique Carlo Farina ; orientadora Leny Sato. -- São Paulo, 2015.

140f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Ética comercial 2. Análise do discurso 3. Código de ética
4. Pesquisa qualitativa I. Título.

BJ37

**Qual é a ética da empresa ética?
Contradições na vivência de trabalhadores de grandes empresas
contemporâneas.**

Henrique Carlo Farina

Dissertação apresentada ao Instituto
de Psicologia da Universidade de São
Paulo como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Área de concentração: Psicologia
social

Orientadora: Prof.^a Dra. Leny Sato

Banca Examinadora

(nome e assinatura)

(nome e assinatura)

(nome e assinatura)

Dissertação defendida e aprovada em ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a minha família pelo apoio, pelo suporte e pelas lições de vida que pude aprender na convivência com cada um deles.

Agradeço a todos com quem conversei para a realização do presente trabalho, sem os quais esse não seria possível.

Agradeço a todos com quem já trabalhei, entre os quais, muitos que se dispuseram a me ensinar sem reservas não só sobre o trabalho, como sobre a vida e alguns que vieram a se tornar grandes amigos e amigas.

Agradeço à professora Leny Sato por sua orientação dedicada, pelos inumeráveis comentários e sugestões, por sua exemplar disposição para conversar e discutir quaisquer temas e dificuldades que surgissem com admirável leveza, educação e bom humor.

Agradeço aos professores Fabio de Oliveira e Francisco de Paula Antunes Lima pela colaboração com suas sugestões e comentários no exame de qualificação.

Agradeço também aos professores: Sigmar Malvezzi, Luis Guilherme Galeão da Silva e às professoras: Eda Terezinha de Oliveira Tassara, Eclea Bosi, Sylvia Leser de Mello, cujas disciplinas durante o curso de mestrado muito colaboraram com minhas reflexões.

Agradeço aos professores: Sergio Paes de Barros, Rodrigo Bombonati de Souza Moraes, Ari Alves de Oliveira Júnior e à professora Marcia Aparecida Giuzi Mareuse, pelas sugestões e pelas conversas que tivemos.

Agradeço a todos colegas de grupos de estudo e grupos de orientação pelas discussões, sugestões e, até mesmo, pelas conversas informais que muito colaboraram com meu crescimento como pesquisador e como pessoa.

Agradeço aos grandes amigos e amigas: Roberta Farina, Vinicius Correia, Felipe Bottosi, Guilherme Batista, Julia Chagas, Fábio Sandoval, Joao Maranghetti, Fernanda Cernea, Pedro Lauand, Victor Santangelo, Luiz Duprat, Matheus Medeiros, Daniel Ferragut, Alexandre Caetano, Fernando Costa, Kelly Carvalho, Neurides Almeida, Paulo Françoso, e todos outros cuja companhia pude verdadeiramente apreciar nestes últimos dois anos.

RESUMO

FARINA, H. C. Qual é a ética da empresa ética? Contradições na vivência de trabalhadores de grandes empresas contemporâneas. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2015. 140p.

Este trabalho propõe um estudo crítico da ética empresarial. Para tal nos valem de três fontes de informação: a produção acadêmica referente ao tema, nove códigos de ética fornecidos publicamente por empresas do setor bancário e a realização de conversas com trabalhadores de grandes empresas do mesmo setor. Na análise da produção acadêmica entendemos que a melhor maneira de compreender a ética empresarial é vê-la como inserida num jogo de forças, onde o poder de barganha de cada um dos envolvidos e afetados pela atuação empresarial (clientes, acionistas, trabalhadores, sociedade, etc.) exerce força para adoção de padrões éticos mais, ou menos, exigentes. Da leitura crítica dos materiais de ética empresarial, verificamos diversos pontos na prática da ética empresarial que mereciam ser mais detidamente analisados: a promoção de valores que privilegiam a empresa em detrimento de outros envolvidos por suas ações; a atribuição das exigências éticas a instâncias abstratas, a tendência a mesclar as figuras do empresário e do trabalhador, encobrendo conflitos de interesse, o privilégio da normatividade em contraposição à ética como reflexão e a interferência da empresa em aspectos da vida pessoal do trabalhador. Nas conversas com trabalhadores verificamos que a maioria dos pontos anteriormente identificada era, de fato, vivenciada como conflituosa. Encontramos uma variedade de ações que, segundo nossa definição, se configuravam como transgressões à ética, a maioria se enquadrando em dois dos principais tipos de transgressão. A primeira, em que práticas lesam o cliente em privilégio da empresa e do funcionário. E a segunda, em que o funcionário é lesado em benefício da empresa. Concluímos que o jogo de forças segundo o qual optamos compreender a ética empresarial se encontra deslocado em benefício da empresa. Também notamos que a opção por não tomar parte em práticas que transgridem a ética é algo prejudicial ao trabalhador que o opta. No entanto, verificamos que a maioria dos trabalhadores, ao transgredir a ética, vivencia grande desconforto, o que demonstra que a tentativa da empresa de mudar o “ser” do trabalhador não foi eficiente, estando esses mais atrelados aos

valores de justiça e reciprocidade, que aos valores que privilegiam a empresa. Tal constatação demonstra que a figura do cidadão, embora enfraquecida, não foi totalmente apagada e aponta para a possibilidade da construção de um agir mais ético no trabalho.

Palavras chave: Ética Comercial, Código De Ética, Análise Do Discurso, Pesquisa Qualitativa, Psicologia Social.

ABSTRACT

FARINA, H. C. Which is the ethics of the ethical company? Contradictions in the living experiences of workers of large contemporary companies. Master's thesis. Psychology Institute. University of São Paulo. São Paulo. 2015. 140p.

This research proposes a critical study of business ethics. For this matter we rely on three sources of information: the academic production about this subject, nine ethical codes publicly provided by banking companies and the realization of conversations with workers from large companies of this same sector. On the analysis of the academic production we defend that the best way to understand corporate ethics is by seeing it as inserted in a play of forces, where the bargaining power of each stakeholder (clients, shareholders, workers, society, etc.) exerts pressure that leads to the adoption of a more, or less, exigent ethical standard. On the critical reading of the materials we verified several points in the practices of corporate ethics that deserved a more careful analysis: the promotion of values that favor enterprises over other stakeholders, the attribution of ethical standards to abstract instances, the tendency to merge the roles of the entrepreneur and of the worker, concealing conflicts of interest, the privileging of normativity over reflection in the ethical theme and the interference of the enterprises in aspects of the personal life of workers. On the conversations with workers we verified that the majority of points previously identified were, in fact, experienced as conflicting. We found several actions that, according to our definition, were considered ethical transgressions, the majority of which fitted in to two main kinds of transgression. The first characterized by practices that prejudices the client in privilege of the companies and of the worker. The second characterized by practices that prejudices the workers in privilege of the companies. We concluded that the play of forces we chose to understand corporate ethics is actually unbalanced in favor of the companies. We also noted that the option of not taking part in practices that figure as ethical transgressions is something prejudicial to the worker that opts so. However, we verified that the majority of workers, when transgressing ethical standards, experiences a great deal of discomfort, what shows that the intent made by the companies to change the worker's "being" was not completely efficient, showing that the workers are more tied to values of justice and reciprocity than to the values that favor the companies. This finding shows that the role of citizen although weakened was not completely erased

and points to the possibility of the construction of a more ethical way of acting in work.

Keywords: Business Ethics, Code of Ethics, Discourse Analysis, Qualitative Research, Social Psychology.

O menos vil de todos os comerciantes é o que diz: 'Sejamos virtuosos, já que assim ganhamos mais dinheiro que os tolos desonestos'. Para o comerciante até a honestidade é especulação financeira.

Baudelaire

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	11
2. ÉTICA, TRABALHO CONTEMPORÂNEO E COTIDIANO	13
2.1. Sobre ética ou a ausência dela.....	13
2.2. O trabalho contemporâneo	21
2.3. Cotidiano e trabalho	28
3. CAMINHO METODOLÓGICO.....	32
4. CONTRADIÇÕES, ÉTICA CORPORATIVA E CONTROLE DOS TRABALHADORES	35
4.1. Contradições nas práticas de gestão de pessoas: pontos de atenção. ..	35
4.2. O que se diz sobre a ética empresarial.....	41
4.2.1. A ética empresarial num mundo dos sonhos	41
4.2.2. A ética “para inglês ver”	43
<i>As leis e a ética empresarial.....</i>	<i>48</i>
4.2.3. A ética como jogo de forças	51
4.3. O controle e a subjetivação	56
5. DENTRO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA	65
Os textos introdutórios	70
A escolha dos títulos	72
Lucro ou ética?.....	75
Obrigam nossa empresa a ser ética	78
Nós: empregadores ou trabalhadores	79
Valorização do trabalho. Como assim?.....	81
Aprimoramento cultural, o que é isso?	84
Obediência ou reflexão?	85
Dando esmolas com bolso alheio	87
Vestindo a camisa da empresa fora do trabalho	89

6. DAS CONVERSAS COM TRABALHADORES.....	94
Escondendo um produto para vender outro	95
Só se você comprar A, eu te vendo B.....	96
De graça até você se distrair.....	97
Comprando sem saber direito o quê	98
Comprando sem sequer saber disso	98
A máquina contra o cliente.....	100
Lindo mas só nos índices.....	102
Perfil de vagas e preconceitos escondidos.	104
Seleção e avaliação de maneira “objetiva”, mas nem tanto.....	106
Horas-extras, saúde ou apenas uma conta financeira?	106
Cooperem e sejam amigos, mas o primeiro leva tudo.	107
Democrático, mas injusto	108
Há coisas piores que demitir	109
Impossibilidades operacionais e duplo risco	110
Metas e adereços que coagem a ser “voluntário”	110
Táticas de sobrevivência.....	111
 7. ARTICULAÇÕES TEÓRICO-COTIDIANAS.....	 114
 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 130
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 133

1. APRESENTAÇÃO

O interesse em estudar a temática da Ética nas grandes empresas contemporâneas se deu a partir de minhas experiências profissionais, a começar pelos primeiros estágios realizados em uma Indústria Química, seguidos pela experiência de seis anos em empresa do ramo bancário que consta entre as maiores empresas do mundo¹.

A vivência do trabalho, seja nas minhas próprias experiências, seja naquilo que vim a escutar de colegas, só tornou mais evidente o quanto o trabalho atual é permeado de conflitos e ambiguidades que dizem respeito à Ética.

Minha vivência de trabalho é diversa. Minha primeira formação acadêmica foi como engenheiro químico, a qual foi concluída em 2007. Nos estágios na indústria, pude interagir e conviver algum tempo com pessoas de diferentes posições hierárquicas e áreas: operadores, engenheiros de produção, engenheiros de processo, vendedores técnicos, dentre outros.

Posteriormente, trabalhei em uma empresa do ramo bancário por seis anos, tendo atuado em três áreas distintas, partindo de áreas mais técnicas para áreas mais humanas, o que também possibilitou certa amplitude de vivências empresariais. Nos primeiros dois anos, estive em uma área cuja missão era: a eficiência organizacional nos processos e procedimentos normativos que regem o funcionamento da empresa, aumento da produtividade, diminuição de não-conformidades e reclamações de clientes. Num segundo momento, estive dois anos numa área comercial, de inteligência de marketing, cujo objetivo se pautava pela estruturação de ações de marketing, selecionando públicos de clientes adequados a cada oferta e abordagens mais eficientes. Num terceiro momento, atuei dois anos na área responsável pela elaboração, divulgação e atualização do código de ética corporativo, responsável também pelas mediações de conflitos entre trabalhadores, problemas de clima organizacional, tratamento e apuração de denúncias, reclamações e dilemas éticos. Durante os anos em que atuei em áreas já

¹ Segundo Financial Times (2012) conforme ranking Global 500 que lista as empresas por valor de mercado.

relacionadas com as ciências humanas, iniciei minha segunda graduação, em psicologia, que muito colaborou para a motivação do trabalho aqui apresentado.

Dado o caminho que percorri, tenho colegas atuando em variados ramos de atividades de trabalho, desde a pesquisa acadêmica, usinas de geração de energia, áreas do comércio, indústrias, servidores públicos, profissionais do ensino, consultorias de negócios, entre outros. Conversar com pessoas que trabalham em locais tão variados atraiu minha atenção para o fato do entrelaçamento entre questões de natureza ética e questões de desempenho econômico se mostrar presente em cada um desses, fazendo crer que tais conflitos tenham caráter mais generalizado e não se tratem apenas de alguns casos específicos de conduta inadequada.

Na indústria, esse entrelaçamento aparece, por exemplo: nas relações de trabalho entre engenheiros e operadores, nos procedimentos de controle de poluição, nas formas como se lida com as fiscalizações de qualidade do ar e da água descartada, no tratamento cotidiano das exposições dos trabalhadores a produtos químicos.

Na empresa financeira, a temática faz-se muito presente também em temas como: a eficiência empresarial e a constante diminuição das equipes, a relação entre os trabalhadores e seus superiores, as relações entre os vendedores e os clientes da empresa, a definição e acompanhamento das metas de vendas, as diretrizes de recursos humanos, a gestão dos conflitos entre funcionários e áreas, a gestão e a divulgação do código de ética organizacional e a apuração das possíveis transgressões a esse.

Nessas experiências foi possível notar diferenças interessantes na maneira de retratar e lidar com a Ética e as relações de trabalho em dois âmbitos: a) aquilo que é veiculado pelas empresas oficialmente ou discutido entre trabalhadores em reuniões e eventos marcadamente empresariais; e b) aquilo que é conversado e discutido por trabalhadores entre amigos, em situações de confiança e desabafo, em conversas informais no café, no corredor, no almoço ou quaisquer outros eventos mais distantes da esfera formal da empresa. Essas diferenças, junto à experiência e desafio de lidar, no meio empresarial, com inúmeras questões de natureza ética, certamente motivaram-me para a realização do presente trabalho.

2. ÉTICA, TRABALHO CONTEMPORÂNEO E COTIDIANO

A sociedade em que vivemos é bastante complexa e a maneira como as preocupações éticas se fazem ouvidas e geram possíveis linhas de ação também o são. Não é intenção do presente trabalho macular a imagem de quaisquer empresas ou setores empresariais específicos, mas, sim, trazer à tona problemas e conflitos que são mais amplos que eles. Se nos referimos a casos particulares, isso ocorre meramente como uma escolha contingente, já que seria impraticável abarcar o todo de uma única vez. Assim, quando tratamos aqui de ética nas empresas, não estamos propondo questionar se o grupo específico de empresas com cujos trabalhadores tivemos contato durante a pesquisa é ético, ou não, mas, sim, se existe uma tendência das ações realizadas no âmbito das grandes empresas privilegiar formas de agir mais em acordo, ou mais em desacordo, com a ética².

Para além disso, pretendemos formular um questionamento a respeito de ser, ou não, possível o agir ético no mundo contemporâneo, cada vez mais gerido segundo a lógica econômica, já que nesse, mesmo as relações, como aquelas entre países e grupos de países, ou como aquelas entre cidadãos e o Estado, parecem cada vez mais ocorrer seguindo essa lógica.

2.1. Sobre ética ou a ausência dela

Pela centralidade que a ética tem em tudo que já dissemos e em tudo que trataremos no presente trabalho, fica evidente a necessidade de explicitar o critério do qual, enquanto pesquisadores, nos valem para questionar se uma dada ação está em acordo ou desacordo com o que se entende por ética. Ou seja: o que vem a ser isso que aqui chamamos de ética? Quando mencionamos anteriormente que

² Por hora cabe pontuar que quando usamos o adjetivo “ético” nos referimos a maneiras de agir que levam em conta um bem comum. Trataremos, logo a seguir, a questão da definição que utilizaremos para o conceito de ética.

entendemos que conflitos e dilemas de natureza ética perpassam praticamente tudo aquilo que viemos a conhecer do fenômeno do trabalho contemporâneo, o que queremos dizer com isso? Alguns, com certa razão, nos dirão que não faz sentido nossa questão sem que se tenha alguma definição do que é ética. Dizemos “com certa razão” por dois motivos. Primeiro, porque a definição de “ética” é uma das grandes discussões clássicas da filosofia, em que a maioria dos grandes filósofos participou propondo alguma forma de entendê-la, muitas vezes contrariando frontalmente uns aos outros. Não faz parte do âmbito do atual trabalho retomar tais discussões, uma vez que apresentá-las de maneira resumida resultaria numa simplificação demasiada e apresentá-las com a seriedade que merecem nos obrigaria a uma mudança de foco bastante grande.

O segundo ponto é que, se por um lado, as várias concepções de Ética possuem inúmeras diferenças entre si, ao procurar definir o que é o bom, o bem, o correto, a vida boa; por outro, quando olhamos para os fenômenos que motivaram a realização do presente trabalho: a dissonância entre o discurso ético formal e as vivências cotidianas dos trabalhadores, é fácil defender que a grande maioria das propostas éticas levaria a uma compreensão desses fenômenos como conflitos éticos ou transgressões éticas.

Tomaremos algumas situações simples para ilustrar essa questão, e as nomearemos com expressões razoavelmente populares que as ilustram. Para tal suponhamos que uma empresa hipotética produza um produto A hipotético. Num primeiro caso, que chamaremos “vender gato por lebre”, suponhamos que o produto possua algum atributo indesejável e que a empresa esconda tal atributo para que mais pessoas o comprem. Num segundo caso, denominaremos “fundir o motor”, suponhamos que a empresa submeta seus funcionários a um ritmo de produção que, em médio prazo, seja danoso à saúde dos trabalhadores, mas que tal ritmo possibilite um custo final unitário de seu produto inferior aos concorrentes, ganhando com isso vantagem competitiva. Num terceiro, chamaremos “*cooking the books*”³, suponhamos que a empresa seja capaz de divulgar seus balanços fiscais de uma maneira que dê a entender que sua eficiência e rentabilidade são maiores do que ocorre de fato e com isso consiga atrair com mais eficiência investidores. Num quarto cenário, “sujando o ambiente”, suponhamos que a empresa faça uso de um

³ Expressão do inglês consagrada para designar esse tipo de prática, literalmente “cozinhar os livros”.

processo produtivo que gere maior quantidade de poluentes, mas que também seja mais barato que outros processos equivalentes e menos poluidores; com isso podendo ganhar mais espaço no mercado ou aumentar sua margem de lucro. Num quinto cenário, “*dumping*”⁴, suponhamos que a empresa tenha condições financeiras de levar prejuízo vendendo seu produto com um preço abaixo do preço de produção por tempo suficiente para gerar a falência de empresas concorrentes.

Há dois pontos que julgamos importante ressaltar com esses cenários. Um deles é o fato de haver uma transgressão de princípios básicos de reciprocidade e justiça, já que, em todas ocorre claramente benefício de alguns poucos, em decorrência de prejuízos causados a outrem (em geral muitos), de forma que tais cenários seriam considerados transgressões éticas pela imensa maioria (e até onde conhecemos pela totalidade) das propostas de definição da Ética. O segundo é que, embora não seja possível dizer que todos tipos de transgressões e conflitos éticos se enquadrem nessa classificação, tendo em vista o caráter genérico desse cenários propostos e consideradas pequenas adaptações, é possível defender que uma parte grande das transgressões éticas no meio empresarial, e a quase totalidade daquelas verificadas no presente trabalho, se enquadraria em algum deles ou se assemelharia muito a eles. Assim, assumir uma concepção bastante simplista da ação ética como aquela que é realizada respeitando os envolvidos nela e afetados por ela, segundo os princípios de justiça e reciprocidade, e a ação não ética como aquela que não o faz talvez já nos fosse suficiente, mas iremos elaborar um pouco melhor essas noções.

Como viemos demonstrando, o que pretendemos abordar no presente trabalho não é a discussão dos motivos pelos quais certas vivências e práticas no trabalho contrariam especificamente uma ou outra proposta ética, ou apresentar argumentos em favor, ou contra, alguma dessas. O foco aqui será procurar compreender, como, em situações em que algumas rotas de ação consideradas transgressões à ética acabam por ser trilhadas, muitas vezes, mesmo por pessoas que as percebem dessa forma.

Assim, pelos motivos já expostos acima, optamos pela escolha de uma definição de Ética sem adentrar muito nas discussões filosóficas a respeito das diversas propostas, feita tendo em vista a necessidade de uma proposta que dê

⁴ Outra expressão do inglês consagrada, literalmente “despejar”.

conta da relação entre o agir eticamente e a psicologia dos sujeitos que agem. Para tal, nos direcionamos a proposta de Collier (1999), um filósofo realista crítico, cuja ética exposta em seu livro “*being and worth*”, demonstra grande afinidade com as definições tomadas por Yves de La Taille (2006) ao estudar as questões psicológicas relacionadas a essa temática (afinidade que demonstraremos a seguir). Caso o leitor procure uma argumentação filosófica mais detalhada a respeito desta definição de ética em relação às demais possibilidades, sugerimos a obra já mencionada de Collier (1999), bem como, as discussões ontológicas e epistemológicas que lhe dão sustentação na proposta do realismo crítico que podem ser encontradas de maneira resumida em Collier (1994), ou de maneira aprofundada ao longo de toda a obra de Roy Bhaskar⁵.

Expostos esses detalhes, adentremos à nossa definição de ética. Um questionamento comum que surge entre colegas, quando conversamos com eles a respeito de códigos de ética, é representado pela pergunta: é possível um código propriamente de ética? Ou seja, seria a ética “codificável”? Em alguns casos segue-se o questionamento se aquilo que é passível de codificar não seria a “moral”, demonstrando aí certa diferenciação no que se entende cotidianamente como ética e como moral. Essa contraposição entre os termos é delicada e exige um esclarecimento inicial. De começo, cabe mencionar que a etimologia de ambos os conceitos não fornece subsídios para uma diferenciação entre eles, é razoável afirmar que moral (*moralis*) é o termo do latim que traduz o termo Ética (*ethike*) do grego, o que implica uma relação sinonímica, ou seja, inicialmente ambos denotavam costumes, hábitos e maneiras de viver (LIMA VAZ, 1999, p.12; COMTE-SPONVILLE, 2008, p.251; La Taille, 2006, p. 25). Disso decorre que o uso dos termos como distintos requer de quem os usa que defina o sentido que atribui a cada um, o que acaba por minar, em grande medida, o teor crítico de frases como “os códigos são de moral e não de ética”. Essa situação, embora comum, chega a lembrar um trecho cômico do romance Alice no País do Espelho de Mark Twain, onde o personagem Humpty Dumpty se põe a fazer uso das palavras como bem entende, querendo que elas signifiquem arbitrariamente algo totalmente atípico ao uso que todos fazem delas e desconsidera que não é obrigação de outrem entender essas palavras como ele quer. Não é à toa que alguns autores, como Lima Vaz

⁵ Uma noção geral das propostas de Roy Bhaskar, na obra do próprio autor, pode ser encontrada em seus livros Bhaskar (2005) e Bhaskar (2008).

(1999), preferem manter ambos como sinônimos, enquanto outros demonstram claramente o motivo pelo qual escolhem alguma diferenciação que melhor sirva aos objetivos que intentam. Comte-Sponville (2008, p. 262) propõe diferenciá-las de forma que moral diga respeito às reflexões relativas ao questionamento “o que devo fazer?” e ao discernimento entre o bem e o mal de maneira mais universal; enquanto a ética diria respeito ao “como viver?” mais singular e pessoal. As propostas vistas em Nardi (2006, p.43) e em Kesselring (2008, p. 152) são as que mais se assemelham ao uso cotidiano, já que propõem a moral como o “código de regras” e a ética como a “prática reflexiva” que discute e altera tais regras.

No presente trabalho, optaremos por utilizar a definição do psicólogo Yves de La Taille (2006) segundo a qual “falar em moral é falar em deveres, e falar em ética é falar em busca de uma ‘vida boa’” (p.30). De forma um pouco mais detalhada podemos retomar as palavras do autor, incluindo o aspecto psicológico desses fenômenos, entendendo a moral como:

Os sistemas de regras e princípios que respondem à pergunta “como devo agir?”. Como todos os sistemas morais pressupõem, por parte do indivíduo que os legitima, a experiência subjetiva de um “sentimento de obrigatoriedade”, identificamos esse sentimento como o invariante psicológico do plano moral. (LA TAILLE, 2006, p. 49)

E entendendo a ética como:

as respostas à pergunta “que vida eu quero viver?”, portanto, à questão da felicidade ou “vida boa”. E identificamos na “expansão de si próprio”, a motivação psicológica a ser contemplada, para que um indivíduo experimente o sentimento perene de bem-estar subjetivo. (LA TAILLE, 2006, p. 50)

Agora, cabe-nos demonstrar, como mencionamos anteriormente, que aquilo que tomamos de La Taille (2006) é compatível com o que optamos usar de Collier (1999) como amparo filosófico. Julgamos interessante demonstrar que os autores se assemelham em grande medida, mesmo partindo de perspectivas bastante distintas, um sendo filósofo e partindo do estudo da ontologia e o outro sendo psicólogo e partindo do estudo da psicologia do desenvolvimento. Mais que isso, a opção então por fazer uso conjunto de ambos se justifica em dois planos, primeiro pela

proximidade das conclusões a que chegam a respeito da moral e da ética; segundo, pela abrangência que cada um dá ao tema, um mais preocupado em dar-lhe sustentação ontológico-epistemológica e o outro procurando formular uma psicologia que dê conta do fenômeno, incluindo aí os fenômenos que concernem o desenvolvimento moral e ético desde a infância e uma “energética”, uma “teoria da afetividade” (LA TAILLE, 2006, p. 36) que coloque a moral e ética numa perspectiva da capacidade do indivíduo não só de distinguir entre bem e mal, mas também de agir conforme essas distinções.

Primeiro, ambos assumem uma dinâmica na qual o que leva o indivíduo a agir de uma forma em detrimento de outras possibilidades é da ordem dos sentimentos. La Taille (2006) o afirma, por exemplo, em: “que toda pessoa seja movida por investimentos afetivos, está claro” (p. 75), enquanto Collier (1999) expressa a mesma ideia valendo-se da proposta ética de Espinoza onde “only emotions can move us to action; but there are rational and irrational emotions” (p. 15)⁶.

Ambos desconstroem a dualidade razão-emoção, que muitas vezes vemos tomar lugar central no senso-comum e propõem uma ética construída reflexivamente pelo indivíduo. Vejamos nos dois trechos abaixo:

Os homens não são ‘máquinas afetivas’, e eles podem, graças ao conhecimento e à reflexão, trabalhar seus afetos e sentimentos (LA TAILLE, 2006, p. 75).

Any real emotion or even desire, love or hate, fear or hope or anger or joy, lust or hunger or thirst—involves ideas, beliefs, judgments, explanations, all sorts of cognitive operations of reason. (...) reason and emotion are not separate faculties, reason is implicit in all emotions (COLLIER, 1999, p. 15)⁷.

Mesmo assim, ambos lembram que a razão ou o conteúdo racional inerente às emoções (ou aos investimentos afetivos) nem sempre está ao pronto alcance, demandando muitas vezes um trabalho reflexivo longo e demorado. Vejamos:

⁶ Traduzindo do inglês “Apenas emoções podem nos mover a ação; mas há emoções racionais e irracionais”.

⁷ Tradução para o português “qualquer emoção real ou, mesmo, desejo, amor ou ódio, medo ou esperança ou raiva ou alegria, cobiça ou fome ou sede – envolve ideias, crenças, julgamentos, explicações, todas operações cognitivas da razão.(...) razão e emoção não são faculdades diferentes, a razão está implícita em todas as emoções.

Que toda pessoa tenha consciência de quais são esses investimentos afetivos, não é nada claro. [...] não tendo sido objeto de reflexão, os investimentos afetivos são experimentados como forças ‘naturais’ que guiam a razão em vez de serem eles mesmos guiados por ela (LA TAILLE, 2006, p. 75).

But emotions can be more or less rational insofar as they are based on more or less adequate (cognitive) ideas— and it is sometimes possible to transform irrational into rational emotions by passing from inadequate to (more) adequate ideas (COLLIER, 1999, p. 16)⁸.

Enquanto La Taille (2006, pp. 36-49) percorre o trabalho de diversos psicólogos demonstrando a centralidade da ideia de “expansão de si próprio” como um conceito adequado para entender o motor afetivo da ética, Collier (1999) identifica o conceito de Espinoza denominado “conatus” com a centralidade da sua proposta ética, definindo-o da seguinte forma: “my drive to persist in my being (and to expand my power to persist in my being)”(p. 41).⁹

Há concordância entre os autores em vários outros aspectos: ambos se posicionam contra propostas morais que se contentem com dogmatismos e que atribuam ao sujeito o mero papel de internalizar os valores morais que lhe são impostos; ambos se opõem a propostas extremas de relativismo moral e ético nas quais se teria como aceitável eleger arbitrariamente quaisquer valores e princípios como igualmente válidos; ambos dão grande ênfase à cognição e ao trabalho da razão no desenvolvimento moral, mesmo que ambos façam distinção clara entre o “saber que algo é imoral” e o agir de acordo com esse saber, entre outros. Porém acreditamos que para a finalidade do presente trabalho são suficientes os pontos expostos até aqui.

Para finalizar o presente item é interessante, para nossa definição de Ética e de Moral, valer-nos de um último aspecto exposto por La Taille (2006). Do que falamos até aqui, podemos tomar as definições colocadas como dando conta mais do aspecto formal da ética e da moral, não adentrando a questão de seus conteúdos

⁸ Tradução para o português “mas emoções podem ser mais, ou menos racionais, na medida em que são baseadas em ideias (cognitivas) mais, ou menos, adequadas – e é possível, às vezes, transformar emoções irracionais em racionais, através da transposição de idéias inadequadas para idéias (mais) adequadas.

⁹ Tradução para o português “meu impulso de persistir em meu ser (e de expandir meu poder de persistir em meu ser).”

que, como já mencionamos, para ambos os autores aqui utilizados não são completamente arbitrários. No que diz respeito ao conteúdo, La Taille começa pela ética argumentando que

não devemos escolher conteúdos para a ética, pois o leque de opções para a expansão de si é amplo e cada um de nós tem legitimamente liberdade de escolher seu rumo. Porém, devemos definir conteúdos para a moral, pois é ela que confere às opções de “vida boa” sua legitimidade (LA TAILLE, 2006, p. 60).

O que, mesmo de maneira indireta já diz respeito a uma limitação do conteúdo da ética. Na sequência, o autor propõe a escolha de três virtudes que seriam necessárias enquanto conteúdo da moral, sendo elas: justiça, generosidade e honra, afirmando ainda a necessidade de que estas sejam “condicionadas pelo imperativo categórico kantiano [...]: cada ser humano deve sempre tratar a humanidade, em outrem e em si próprio, como um fim e nunca como meio” (LA TAILLE, 2006, p. 61).

Assim, retomando o título do presente item “sobre ética ou a ausência dela” e valendo-nos das definições propostas por La Taille (2006) e Collier (1999), podemos afirmar que, segundo estas concepções é possível falar que algumas ações “transgridem a ética” e que talvez certos sujeitos ou instituições agem contrariamente à ética, ou que suas ações não respeitam a ética, o que justifica a menção a “ausência de ética”. Essa menção pode soar inicialmente inadequada, mas isso só ocorre se a definição de ética tomada não tiver limitações de conteúdo, o que não é verdadeiro para a definição que optamos utilizar. Tomemos um exemplo: se uma ética fosse definida completamente independente dos conteúdos, poderíamos definir ética como aquilo que responde a pergunta: “que vida quero viver?”. Segundo essa definição, um indivíduo ou grupo poderiam optar por responder essa pergunta de maneira completamente egoísta e com isso pretenderem justificar que uma vida na qual eles prejudicam outrem em benefício próprio não é uma transgressão à ética e sim uma ética egoísta, que lhes seria própria. Ora, nas propostas que aqui adotamos isso não é possível, uma ética que fosse contrária a princípios básicos como justiça e reciprocidade, não se enquadraria no que aqui optamos por chamar de ética, ou, nas palavras de La Taille (2006) “uma

ética, para merecer esse nome, deve traduzir um projeto de felicidade no qual outrem tem lugar” (p. 60).

Com isso, encerramos a definição do termo ética, e do termo moral que o acompanha na quase totalidade das discussões, deixando maiores explorações a respeito de tais propostas a serem explicitadas na medida em que se fizerem necessárias às nossas discussões futuras.

2.2. O trabalho contemporâneo

O aparecimento da temática da ética e da responsabilidade social (dois termos apontados por muitos autores como praticamente sinônimos¹⁰) no mundo do trabalho contemporâneo, por muitos motivos, não parece ser acidental. O momento em que vivemos é apresentado por muitos como repleto de fenômenos imperativos e inquestionáveis¹¹, entre eles: a globalização, o aumento dos poderes econômicos e políticos das grandes corporações, a diminuição da capacidade de intervenção e controle por parte do Estado e de outras instituições^{12,13}, a diminuição da articulação política, social e comunitária dos cidadãos, e até o apagamento da noção de cidadania, onde a figura do cidadão é sobreposta pela figura do consumidor^{14,15,16} e toda soberania é dada ao mercado.

¹⁰ O uso sinonímico dos termos é bastante comum, caso seja necessário Swiatkiewicz (2009, p. 4) não só o cita como menciona diversos outros materiais que também o fazem, aos quais não foi possível termos acesso.

¹¹ Ver por exemplo Žižek (1994, p.1): “it seems easier to imagine the 'end of the world' than a far more modest change in the mode of production.”

¹² Santos (2001, p.38) “Há um verdadeiro retrocesso quanto à noção de bem público e de solidariedade, do qual é emblemático o encolhimento das funções sociais e políticas do Estado com a ampliação da pobreza e os crescentes agravos à soberania, enquanto se amplia o papel político das empresas na regulação da vida social”

¹³ Bakan (2008, p.25) “livres de seus vínculos locais, as corporações agora podiam ditar as políticas econômicas dos governos.[...] Como resultado dessa disputa, os governos diminuíram as regulamentações [...], reduziram os impostos e recuaram em programas sociais, sendo muitas vezes negligentes com as consequências”

¹⁴ Santos (2001, p.49) “Consumismo e competitividade levam ao emagrecimento moral e intelectual da pessoa, à redução da personalidade e da visão do mundo, convidando, também, a esquecer a oposição fundamental entre a figura do consumidor e a figura do cidadão.”

¹⁵ Gorz (2005, p.49) “O consumidor, individual por definição, foi concebido desde a origem como o contrário do cidadão; como o antídoto da expressão coletiva de necessidades coletivas, contrário ao desejo de mudança social, à preocupação com o bem comum.”

A este respeito, Milton Santos afirma que chegamos a um possível “fim da ética e fim da política”:

Fala-se, hoje, muito em violência e é geralmente admitido que é quase um estado, uma situação característica do nosso tempo. Todavia, dentre as violências de que se fala, a maior parte é sobretudo formada de violências funcionais derivadas, enquanto a atenção é menos voltada para o que preferimos chamar de violência estrutural, que está na base da produção das outras e constitui a violência central original. Por isso, acabamos por apenas condenar as violências periféricas particulares. Ao nosso ver, a violência estrutural resulta da presença e das manifestações conjuntas, nessa era da globalização, do dinheiro em estado puro, da competitividade em estado puro e da potência em estado puro, cuja associação conduz à emergência de novos totalitarismos e permite pensar que vivemos numa época de globalitarismo muito mais que de globalização. Paralelamente, evoluímos de situações em que a perversidade se manifestava de forma isolada para uma situação na qual se instala um sistema da perversidade, que, ao mesmo tempo, é resultado e causa da legitimação do dinheiro em estado puro, da competitividade em estado puro e da potência em estado puro, consagrando, afinal, o fim da ética e o fim da política (SANTOS, 2001, p. 55).

Autores como Bakan (2008, p.33) exploram essa temática, por exemplo, afirmando que a responsabilidade social nas empresas é intrinsecamente “não sincera”. Segundo ele, os líderes empresariais afirmam que as companhias se preocupam com outras coisas além do lucro, mas dada a sua natureza, a responsabilidade social só pode estar nelas de forma não sincera, a serviço do lucro. Torna-se imperativo que ações “socialmente responsáveis” sejam eficientes enquanto marketing, ou seja, promovam o maior ganho à imagem corporativa com o menor custo econômico. O autor propõe explicitamente a semelhança entre o funcionamento corporativo e o que é popularmente conhecido como psicopatia¹⁷ (*Op. Cit.*, p.71). Enquanto tal, a instituição

não consegue reconhecer ou seguir preceitos morais [...], ela é ‘compelida a prejudicar quando os benefícios são maiores que os custos’, ela ‘tende a ser mais rentável na medida em que consegue fazer outras pessoas pagarem as contas de seu impacto na

¹⁶ Bauman (2000, p. 159) “Quando o estado reconhece a prioridade e superioridade das leis do mercado sobre as leis da polis, o cidadão transforma-se em consumidor [...] Aumenta, em vez de diminuir, a distância entre o ideal de democracia liberal e sua versão real de fato existente.”

¹⁷ Nos manuais psiquiátricos atuais denominado Transtorno de Personalidade Anti-Social, como visto em American Psychiatric Association (2003, p.656).

sociedade' [...] Há uma palavra horrível que os economistas usam para isso, 'externalidades' (BAKAN, 2008, p. 83).

Nessa ótica, a empresa é forçada a valer-se ao máximo das externalidades possíveis do mercado em que atua, por exemplo, se a legislação e o contexto político permitem poluir um determinado ambiente segundo determinada taxa de emissão de poluentes (ou seja, não exigem padrões muito altos de controle da poluição), a empresa, para manter-se eficiente em relação às suas concorrentes, tendo diante de si duas opções: uma de um equipamento mais caro que diminuiria a poluição abaixo da taxa exigida pela legislação e outra de um equipamento que cumpra apenas a taxa exigida - ela é estimulada pelo mercado a escolher o que polui mais e custa menos. Dessa forma, exceções podem ocorrer apenas quando o ganho em valor de imagem e marketing para a empresa for capaz de superar o gasto adicional do equipamento que evita melhor a poluição. É isso que Bakan (2008) explica valendo-se do conceito de "externalidade" bem conhecido na economia. Ele afirma que a corporação é por natureza uma "máquina externalizadora", no sentido em que a busca por eficiência força a empresa a dedicar o mínimo investimento possível para conter quaisquer prejuízos que venha a causar aos públicos com os quais se relaciona e que não estão diretamente implicados enquanto acionistas ou clientes.

Mesmo do ponto de vista de autores menos críticos em relação ao funcionamento do mercado e à racionalidade econômica, como o economista Mankiw (2006, p. 203), vemos clara e explicitamente a necessidade de regulamentação do funcionamento corporativo por meio de mecanismos de representação social ou governamentais. Segundo o autor, podemos pensar nas corporações como uma parte importante da sociedade, mas muitos problemas surgem quando essa parte é tornada regra universal de funcionamento da sociedade pública e privada, subjugando os mecanismos que a poderiam regulamentar e controlar.

Com a necessidade de expansão constante engendrada pelo sistema capitalista de produção, vemos o modelo empresarial conquistar cada vez mais profundamente os diversos âmbitos da vida humana, levando a eles uma lógica econômica extremamente quantitativa e muitas vezes despreocupada se o

crescimento que dela advém está a serviço da vida e da existência humana ou contrário a elas. A respeito disso Gorz (2005) coloca que

os empregados têm de se tornar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais [...], devem responder pela rentabilidade de seu trabalho. Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. "A pessoa é uma empresa". No lugar da exploração entram a auto-exploração e a auto-comercialização do "Eu S/A", que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário (GORZ, 2005, p. 10).

Com essa dinâmica da pessoa funcionar como uma empresa, nos aproximamos do que Levy afirma em

Todo o mundo estará constantemente ocupado fazendo business com tudo: sexualidade, casamento, procriação, saúde, beleza, identidade, conhecimentos, relações, idéias, etc [...]. Nós já não mais sabemos muito bem quando trabalhamos e quando não trabalhamos (LEVY, 2000, apud GORZ, 2005, p. 25).

Enquanto em Gorz (2005) a descrição se aproxima mais de mostrar um trabalhador explorador de si mesmo enquanto um terceirizado ou uma empresa individual, vemos em Pagès et al. (2006, p. 112) uma dinâmica diferente, que parece promover resultados muito semelhantes: na empresa citada pelos autores, como em muitas grandes empresas da atualidade, o recém-admitido recebe algumas ações da empresa e é encorajado a comprar mais. Em outras empresas o trabalhador recebe parte de seu pagamento em ações. Tanto no caso do trabalhador enquanto empresa individual, como no caso do trabalhador que é ao mesmo tempo acionista, em certa medida, parece ocorrer o deslocamento do que se entendia por conflito capital-trabalho, ou conflito empregador-empregado, que passa da esfera coletiva e externa (empresa-trabalhador); para a esfera individual: apesar do trabalhador ser, ao menos simbolicamente, também acionista, "dono" da empresa e explorador de si mesmo, no que se refere à divisão dos lucros advindos da operação da empresa sua parcela acaba sendo muitas vezes desprezível.

Gorz expõe ainda que, qualitativamente, vê-se um homem que se torna “obsoleto” e muitos desenvolvimentos tecnológicos se mostram contrários a sua realização, saúde e bem-estar:

é preciso pois dotá-lo de próteses químicas para ‘tranqüilizar’ seu sistema nervoso estressado pelas violações que ele sofre, e lhe fornecer próteses eletrônicas, destinadas a aumentar as capacidades do seu cérebro. A ciência e o capital se aliaram nesse empreendimento comum, se bem que seus objetivos não sejam idênticos (GORZ, 2005, p. 82).

Quando a lógica empresarial da expansão do capital adentra certas áreas da vida contemporânea, degradações da qualidade de vida podem se apresentar nos balanços econômicos como “crescimento”¹⁸. Citando um exemplo de Baudrillard (2009, p. 42), no âmbito Estatal, quando administrado como empresa, pode-se ver a poluição do ar e da água prejudicarem a saúde e propulsionarem a venda de fármacos e de água mineral, expressos na lógica econômica do mercado como aumento no PIB.

O discurso que acompanha as mudanças do mundo empresarial na maioria das vezes, como é o caso no Toyotismo, apresenta-se como solução às críticas direcionadas às formas de trabalho características do Taylorismo e do início do desenvolvimento industrial burocrático do sistema capitalista de produção. Naquelas condições, a centralização fazia-se necessária para controlar o processo de trabalho. Segundo Braverman (1998, p. 45), essa centralização se expressava em: agrupar todos trabalhadores sob o mesmo teto, necessidade de horários fixos e regulares, controle do número de horas de trabalho, aumento da jornada de trabalho, entre outros. É em relação a isso que o discurso atual coloca as mudanças como vantagens e como conquistas para o trabalhador, que seria supostamente beneficiário: da flexibilidade, da desburocratização empresarial, da possibilidade de concentrar em si diversas fases do processo de produção, da mobilidade geográfica e funcional entre áreas da empresa e entre empresas, da transparência e da sustentabilidade empresarial que decorreriam, supostamente, da adoção de códigos de ética, de conduta, de atitudes e de valores empresariais.

Há diversos autores que entendem esses “benefícios” citados como bastante contraditórios. Ricardo Antunes, por exemplo, afirma que

¹⁸ Ver também (SANTOS, 2001, p. 65) “a ciência passa a produzir aquilo que interessa ao mercado, e não à humanidade em geral”.

desregulamentação, flexibilização, terceirização, downsizing, 'empresa enxuta', bem como todo esse receituário que se esparrama pelo 'mundo empresarial', são expressões de uma lógica societal onde se tem a prevalência do capital sobre a força humana de trabalho, que é considerada somente na exata medida em que é imprescindível para a reprodução desse mesmo capital. (ANTUNES, 2002, p. 170)

Um exemplo de como esses termos na prática podem se tornar ferramentas que colaboram com uma prevalência do capital pode ser visto em Bernardo (2006) que aponta como quatro desses conceitos, tão comuns na gestão do trabalho contemporânea (competência, participação, trabalho em equipe e autonomia) podem desempenhar funções muito diferentes do que deles se esperava enquanto exigências dos trabalhadores. Ao serem integrados pela empresa, esses conceitos, muitas vezes, passam por um processo de polissemização, adquirindo novos sentidos, e acabam sendo úteis, por exemplo, para: uma aceitação menos crítica da hierarquia, uma obrigatoriedade da colaboração subjetiva na produção (por exemplo, na produção de ideias e na melhoria dos processos produtivos visando aumento do lucro), estimular a cobrança e constante vigilância por parte dos colegas de trabalho (diminuindo assim a necessidade de supervisores), exigir um envolvimento subjetivo dos colaboradores com a marca, entre outros.

Harrison (1994) identifica ainda alguns desses itens como parte de um fenômeno maior, ao afirmar que flexibilização, desburocratização e mobilidade estão atreladas ao que ele identifica como "concentração sem centralização" (p.8) em que as empresas grandes aumentam seu poder descentalizando-se em diversas empresas menores as quais colocam, muitas vezes, em concorrência entre si e as quais são regidas através da estipulação de metas. Persiste um discurso de liberdade, já que não é estipulada a forma como as metas serão atingidas. Contudo, tal liberdade é ilusória e "em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas" (SENNETT, 2009, p. 65).

Muito semelhante a essa percepção, temos Pagès et al. (2006) que afirma que:

o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão (PAGÈS et al., 2006, p. 67).

A figura do chefe ou da matriz apaga-se na descentralização, ficando expressa como natural da competição e do mercado. É válido desconfiar se o que ocorre é uma “separação entre as ideias dominantes e os indivíduos dominantes, de sorte a impedir a percepção de um império dos homens sobre os homens, graças à figura neutra do império das idéias” (CHAUÍ, 2000, p. 25).

Alinhado ao discurso dos “benefícios” está o discurso da autonomia e da responsabilidade do indivíduo, o auto-empREENDEDOR, o *self-made man*, cujo sucesso só depende de si mesmo, num contexto em que é dito haver possibilidade de sucesso para todos. Alguns autores atentam para possibilidades nada otimistas a esse respeito. Bourdieu, por exemplo, afirma que:

a mobilidade controlada de uma categoria limitada de indivíduos cuidadosamente selecionados e modificados pela e para a ascensão individual, não é incompatível com a permanência estrutural, podendo até mesmo contribuir, através da única modalidade concebível em sociedades que se pretendem democráticas, para a estabilidade social e, por esta via, para a perpetuação da estrutura de relações de classe (BOURDIEU, 2007, p. 295).

Nesse sentido, Baudrillard (2009) desconfia até de mecanismos de auxílio social:

Cette ‘charité’ bureaucratique, ces mécanismes de ‘solidarité collective’- e qui sont tous des ‘conquêtes sociales’ - jouent ainsi, à travers l’opération idéologique de redistribution, comme mécanismes de contrôle social.¹⁹ (p.254)

Ou seja, mesmo quando alguns mecanismos realizam, em certa medida, um bem coletivo ou social, é preciso ter em mente sua ambivalência no sentido de que podem mascarar, na forma de benefícios pontuais, fenômenos que numa escala mais ampla podem possuir diversos aspectos negativos.

Concluindo, se no momento atual as empresas parecem acumular cada vez mais poder e as demais instituições parecem, em muitos sentidos, perdê-lo, não é estranho que cada vez mais as empresas procurem meios de justificarem esse

¹⁹ Tradução nossa: “Essa ‘caridade’ burocrática, esses mecanismos de ‘solidariedade coletiva’ – que são vistos como ‘conquistas sociais’ – atuam, através de uma operação ideológica de redistribuição, como mecanismos de controle social”.

poder e de promover uma imagem segundo a qual elas estejam fazendo bom uso dele, o que parece bastante alinhado ao interesse das empresas na temática da ética e da responsabilidade social.

Até aqui procuramos dar sustentação para que as questões relativas à ética empresarial e ao trabalho nas empresas contemporâneas possam ser discutidas. Logo a seguir detalharemos a orientação voltada para o cotidiano que o presente trabalho adota.

2.3. Cotidiano e trabalho

Fruto não apenas da reflexão ou do estudo teórico, a motivação que nos direcionou ao presente trabalho está completamente intrincada com as vivências cotidianas que tivemos em relação ao trabalho. Desde a primeira formação do autor do presente texto, em engenharia química, que nos direcionou a visitas e estágio em fábricas; até a vivência em distintas áreas de uma empresa do ramo bancário, diversos aspectos emergiram dessa experiência, trazendo à atenção conflitos, ambiguidades, contradições que de uma visada menos inserida no cotidiano não se fazem perceber. Concordamos nesse sentido com Pais (2003) que lembra que a análise a partir do cotidiano, pode permitir "desmascarar os lugares-comuns invisíveis, desocultando-os de alguma maneira, de modo a revelarem a sua presença" (p.89). É na vivência cotidiana da experiência da fábrica que se pode notar concretamente conflitos de interesses dos trabalhadores do chão de fábrica e da direção, é no dia-a-dia, na maneira de ler as regras, nas pequenas e diversificadas formas de astúcia que permitem ao trabalhador reconquistar, ainda que em pequena medida, o controle sobre os tempos e espaços que dizem respeito a sua atividade.

É na vivência cotidiana da grande empresa que aparecem os conflitos e dificuldades que o trabalhador enfrenta, já que os discursos oficiais da publicidade, do marketing interno e da contabilidade não dão espaço a essa riqueza qualitativa,

pelo contrário, se assemelham ao caráter que Certeau (1994) atribui a enquete estatística que, segundo o autor, “só encontra o homogêneo”(p. 45). Chega a ser impressionante a dissonância entre aquilo que se ouve dos trabalhadores nas reuniões formais e oficiais, e aquilo que se conversa informalmente no café, no *happy hour*, no setor da fábrica cujo supervisor faltou, na sala de estagiários em que os supervisores raramente aparecem. Se no discurso oficial tudo aparece quase como isento de conflitos, o trabalho como realizador, a ética como uma conquista, é no cotidiano, na vivência atenta, nos ambientes informais, nas pequenas ações que aparecem com clareza sofrimentos, ambiguidades e conflitos que não encontram espaço no “discurso oficial”, na organização enquanto abstração de ideais, valores, missão, marketing. Nesse sentido, podemos dizer que essa ocultação estratégica de alguns aspectos implica o que Spink (1996) aponta como uma subordinação simbólica da parte (o trabalhador em seu cotidiano concreto) ao todo (enquanto uma abstração). O que relatam Sato e Oliveira (2008) no que diz respeito a um espaço da fábrica que é visitado (o setor de fabricação) enquanto outro não se faz conhecido (o almoxarifado), ocorre não só no quesito espacial, como no discursivo, algumas coisas são ditas enquanto outras não, e as formas como o não dito se faz ouvir são, em grande parte, “táticas”, no sentido atribuído ao termo por Certeau (1994, p. 44), é por meio da “astúcia” (SATO; OLIVEIRA, 2008, p. 191; CERTEAU, 1994, p. 95) que o trabalhador insere suas demandas dentro do próprio discurso da empresa para se faz ouvir.

A atenção ao cotidiano e a presença neste permite ao pesquisador atentar-se para inúmeras táticas, no sentido que Certeau (1994) atribui a estas, como “engenhosidades do fraco para tirar partido do forte”, “ações” que o fraco pode empreender, “mil maneiras de caça não autorizada”(p. 38). A vivência do cotidiano e a percepção dessas táticas apontam também para uma compreensão maior dos conflitos que aí ocorrem, muitas vezes negados. O trabalho de mapear táticas deste tipo é um tanto ambivalente, ele nos permite perceber e, algumas vezes, comprovar certos conflitos e contradições outrora ocultados. O conhecimento de táticas passadas pode auxiliar na construção de táticas futuras, o que faz todo sentido já que as táticas enquanto inseridas num jogo de forças do qual tentam tirar partido “não guardam o que ganham” (CERTEAU, 1994, p. 46).

Por outro lado, a explicitação dessas táticas também implica numa maior facilidade de sua constatação e anulação por aqueles que possuem poder estratégico. Cito um exemplo pessoal, enquanto usuário de uma famosa rede de contatos pela internet, o autor do presente texto não possui o poder estratégico de evitar o bombardeio de anúncios publicitários ao qual está sujeito ao fazer uso de tal ferramenta. Uma vez que não temos interesse em ser seduzidos a comprar através de tais anúncios, descobrimos que o sistema de tal ferramenta se retroalimenta, valendo-se dos anúncios que foram clicados no passado para fazer-nos ofertas futuras, daí surge uma tática, passamos a clicar costumeiramente nos anúncios mais mal elaborados, que passam a ser “consumidos”, no sentido ativo proposto por Certeau(1994), como motivo de chacota. No entanto, se uma tática deste tipo se torna amplamente divulgada e praticada, evidentemente os responsáveis pela empresa imbuirão os programadores e responsáveis pelas rotinas de retroalimentação do software envolvido para tomar ações que evitem esse tipo de “uso” do sistema. Daí surge uma preocupação, se o presente trabalho surge do descontentamento com a dissonância entre diversas vivências cotidianas do trabalho e o discurso que se erige a respeito delas e se nesse meio se inserem táticas que deslocam um pouco o poder em favor do dominado, a que serviria um possível mapeamento dessas táticas? Pelo que discutimos anteriormente há duas respostas imediatas e uma terceira não tão evidente.

Primeiro, tais táticas explicitam o caráter inegável da “politização das práticas cotidianas” (CERTEAU, 1994, p. 44), algo de que o artigo de Leny e Oliveira (2008) dá um exemplo claro, mostrando a necessidade de encarar o trabalho, a gestão do trabalho e o que se espera socialmente do trabalho levando isso em conta, como dizem os autores “a gestão do trabalho não é feita apenas por aqueles que são reconhecidos como gestores [...] há, afinal, várias ‘gestões’ que negociam entre si” (p. 195). O que aponta na direção de um trabalho e uma psicologia do trabalho mais posicionados politicamente, colaborando com o objetivo apontado por Spink(1979) de que a discussão referente a “o que a empresa deve produzir?” não deveria ficar apenas a cargo dos diretores.

Segundo, o mapeamento das táticas poderia colaborar com o trabalho criativo de novas táticas, para tal se teria que ter bastante cuidado, já que as táticas expostas tendem a tornarem-se obsoletas. O que se assemelha a divulgação de

truques mágicos, a divulgação destes pode sim colaborar para que novos números sejam pensados, mas ao serem divulgados estes deixam de ter efeito.

O terceiro motivo, talvez seja aquele que mais nos influenciou no sentido da realização do presente projeto e se refere ao fato, até aqui não mencionado, de que certas “táticas” acabam privilegiando mais o empregador que o trabalhador. Nesse caso talvez seja questionável o quanto essas práticas se enquadrem no sentido que Certeau (1994) dá a elas, mas é interessante notar como há um grande leque de práticas relacionados à temática da Ética Empresarial que aí se inseririam. Quando o trabalhador se vê duplamente pressionado pelo frenesi de alcançar o maior lucro para empresa para qual trabalha e a exigência de não transgredir padrões éticos valorizados pela sociedade em que essa atua, ele muitas vezes não tem outra alternativa a não ser encontrar táticas que consigam se inserir nessas demandas de maneira a aliviá-lo de uma para cumprir a outra, em geral táticas que passem despercebidas no quesito ético (já que este é, em geral, menos avaliado) e deem conta das exigências de lucro. Um exemplo patente, praticamente geral, deste tipo, é o vendedor que consegue vender algum produto com maior eficiência ao dar uma informação imprecisa a respeito desse ao cliente que dele compra. Embora muitas vezes a empresa para qual tal vendedor trabalha tenha “orientado” em materiais “oficiais” que tais práticas não devem ser feitas, inúmeras vezes as metas são feitas de maneira que se torna impraticável realizá-las sem esse tipo de “tática” da parte do vendedor. No ramo bancário e de telefonia no Brasil há uma prática bem conhecida por praticamente qualquer pessoa que se relacione com tais empresas: a constatação de que, sem ter sido informado, se está fazendo uso de algum serviço adicional não solicitado, que só é descoberto ao verificar a cobrança das tarifas. O interessante ao tornar explícito esse tipo de “tática” é que uma conscientização social a respeito delas não prejudica o trabalhador, pois, embora essas façam parte das ferramentas de sobrevivência dele, que recorre a essas muitas vezes para evitar estar entre os funcionários mal avaliados em desempenho, a conscientização social tende a incidir sobre todos os funcionários de uma só vez, de forma que uma prática deste tipo que se torna “menos tolerável” não fere individualmente a autonomia do trabalhador.

3. CAMINHO METODOLÓGICO

O presente trabalho estuda a ética nas empresas tomando, para tal finalidade, três fontes de informação: a produção acadêmica referente ao tema, os códigos de ética divulgados por sete grandes empresas do setor bancário brasileiro e a realização de conversas com trabalhadores de grandes empresas contemporâneas nas quais a presença desses materiais se faz presente.

A pesquisa se direciona mais ao setor bancário que aos demais, porém as conversas realizadas não se limitam a esse setor. Esse maior foco no setor bancário se deu por dois motivos. Primeiro, por esse possuir por natureza uma proximidade e permeabilidade muito grandes às demandas e à racionalidade econômica; e, segundo, pela maior proximidade do autor do presente trabalho em relação ao setor, o que facilita tanto no que diz respeito a ter acesso a pessoas que nele atuam, como a visualizar e compreender as coisas por eles relatadas com maior profundidade.

Cabe sempre lembrar que, como já mencionado, os fenômenos e questões aqui estudados parecem ocorrer praticamente em qualquer grande empresa contemporânea, independente do setor, de maneira que não pretendemos com o trabalho atual discutir se um setor ou outro é mais ético ou menos ético.

No que diz respeito à análise dos materiais divulgados, realizamos uma leitura crítica de nove códigos de ética pertencentes a sete empresas²⁰ de grande porte²¹ do setor bancário brasileiro. Para a realização dessa leitura crítica, tivemos em vista, principalmente a proposta conhecida como análise crítica do discurso, ou C.D.A., como apresentada por Fairclough (2003) e Fairclough (1996), que está apoiada sobre a proposta de paradigma ontológico-epistemológico denominada Realismo Crítico conforme descrita por Collier (1994) e Bhaskar (2005, 2008). Optamos por denominar de “leitura crítica”, ao invés de “análise crítica” aquilo que realizamos nessa segunda etapa, por conta da ênfase em ressaltar aspectos comuns nos diversos materiais, procurando dar maior amplitude ao que estamos estudando, ao invés de uma abordagem de análise detalhada e aprofundada de cada material

²⁰ Entre os nove códigos há dois que são versões mais novas de materiais de empresas já mencionadas, motivo pelo qual são nove códigos e apenas sete empresas.

²¹ Para definição de “grande porte” podemos tomar o conceito proposto pela Lei 11.638/2007 Art 3º, segundo a qual a empresa deve ter ativo total superior a duzentos e quarenta milhões de reais ou receita bruta anual superior a trezentos milhões de reais. (BRASIL, 2007, LEI Nº 11.638).

individualmente. Acreditamos que esse caráter não desmerece, em sentido algum, a proposta teórica da C.D.A., uma vez que essa já leva em consideração que análises de discurso podem ser realizadas com diferentes níveis de detalhamento e tendo em vista diferentes tipos de questionamentos, sem por isso serem menos válidas. Como vemos em Fairclough (2003):

We should assume that no analysis of a text can tell us all there is to be said about it – there is no such thing as a complete and definitive analysis of a text. (...) textual analysis is also inevitably selective: in any analysis, we choose to ask certain questions about social events and texts, and not other possible questions²² (FAIRCLOUGH, 2003, p. 14).

A seguir, nos valem de conversas com trabalhadores de empresas contemporâneas tendo como ponto de partida os materiais corporativos citados (códigos de ética, conduta e valores) e suas vivências cotidianas. Nessas conversas, priorizamos dar condições para conversas espontâneas e horizontais.

Para tal levamos em consideração o apontado por Spink (2008) ao definir o posicionamento de pesquisadores “no cotidiano”:

Ao contrário dos métodos planejados em que se delineia a priori um roteiro de perguntas sobre um tema previamente acordado e operacionalmente definido, ser um pesquisador no cotidiano se caracteriza freqüentemente por conversas espontâneas em encontros situados (SPINK, 2008, p. 72).

E, um pouco mais a frente, que:

Declarar-se parte de um campo-tema é demonstrar a convicção ética e política de que, como psicólogos sociais, pensamos que podemos contribuir e que estamos dispostos a discutir a relevância de nossa contribuição com qualquer um, horizontalmente e não verticalmente. Horizontalmente, porque não há nenhuma grande verdade mantendo quentes as nossas costas; nenhum instrumento de inquisição que podemos mostrar para garantir obediência às nossas idéias. Só podemos argüir e discutir, tal como os demais. (SPINK, 2008, p. 76).

²² Tradução nossa “Nós devemos assumir que nenhuma análise de um texto pode nos dizer tudo que há para ser dito a respeito dele – não existe a completa e definitiva análise de um texto. [...] a análise textual é, também, inevitavelmente seletiva: em qualquer análise, nós escolhemos realizar certas perguntas em relação aos eventos sociais e textos, e não realizar outras perguntas possíveis”.

Como mencionam Hammersley e Atkinson (2007)²³, tais conversas são realizadas mais com os temas a serem conversados do que com perguntas e aproximações específicas desses temas, visando torná-las ao máximo reflexivas. Ainda cabe aí o cuidado de partir sempre dos temas mais abrangentes, dando espaço ao próprio entrevistado para adentrar ou não os temas mais específicos por conta própria e só vindo a colocá-los de forma explícita posteriormente caso não tenham surgido de forma espontânea, por exemplo, como vemos na metodologia utilizada por Rodrigues (2005, p. 207).

No que se refere à forma de contato com os trabalhadores com quem falamos foi utilizada a metodologia de cadeias de referência, denominada Snow Ball (“Bola de neve”), de acordo com a primeira definição proposta por Thompson (2012, p. 212), na qual os indivíduos iniciais são escolhidos, a esses foi pedido que identificassem outros a serem entrevistados, a esses segundos foi pedido que identifiquem ainda outros e assim por diante.

Por se tratar de um estudo qualitativo, não tivemos pretensões de que os entrevistados fossem um grupo estatisticamente representativo do total de trabalhadores dessas empresas.

Após as conversas, visando uma reflexão mais aprofundada do fenômeno estudado, desenvolvemos algumas articulações entre: os aspectos cotidianos resultantes das conversas realizadas, as nossas análises dos materiais e as propostas teóricas dos autores que julgamos serem mais adequadas para compreender os fenômenos que observamos.

²³ "The main difference between the way in which ethnographers and survey interviewers ask questions is not, as is sometimes assumed, that one form of interviewing is 'structured' and the other is 'unstructured'. There is a sense in which all interviews, like any other kind of social interaction, are structured by both researcher and informant. The important distinction to be made is between prestructured and reflexive interviewing. Ethnographers do not usually decide beforehand the exact questions they want to ask, and do not ask each interviewee precisely the same questions, though they will usually enter the interviews with a list of issues to be covered. Nor do they seek to establish a fixed sequence in which relevant topics are covered; they adopt a more flexible approach, allowing the discussion to flow in a way that seems natural. Nor need ethnographers restrict themselves to a single mode of questioning. On different occasions, or at different points in the same interview, the approach may be non-directive or directive, depending on the function that the questioning is intended to serve; and this will usually be decided as the interview progresses" (HAMMERSLEY, ATKINSON, 2007, p. 117).

4. CONTRADIÇÕES, ÉTICA CORPORATIVA E CONTROLE DOS TRABALHADORES

Nos dias de hoje, materiais como códigos de ética, de conduta ou de valores são tão comuns nas grandes empresas que chega a ser quase um desafio achar uma empresa de grande porte que não os possua. Não é de hoje que o fenômeno vem chamando a atenção de diversos públicos. Já em 2004, onze anos atrás, Bertero (2004, p. 1) afirmou que o movimento da ética nos negócios, “tendo começado como iniciativa de poucas empresas, transformou-se hoje num baluarte da organização politicamente correta”. Alguns anos mais tarde, Costa e González (2007, p. 20) constataam que “nueve de cada diez empresas estadounidenses disponen de un código ético.[...] 31% en Francia y 51% en empresas alemanas”.

No entanto, há maneiras diferentes de compreender a ética empresarial. O presente capítulo pretende apresentar três pontos que julgamos pertinentes para tal compreensão. Primeiro, apresentamos algumas contradições presentes nas práticas de gestão de pessoas cujas dinâmicas de funcionamento podem apontar semelhanças com o nosso tema. Segundo, apresentamos os principais posicionamentos que se tem verificado na produção acadêmica relativa à ética empresarial. E por fim, discutimos a ênfase que tem surgido nas empresas com relação ao controle subjetivo dos trabalhadores.

4.1. Contradições nas práticas de gestão de pessoas: pontos de atenção

Aqui argumentamos que se deve ter um viés crítico a respeito do fenômeno das grandes empresas passarem a atribuir a si mesmas os rótulos de “empresa ética”, “socialmente responsável” e similares. Para tal, partimos da reflexão a respeito de alguns momentos históricos da relação trabalhador-empregador que podem, em alguns sentidos, assemelhar-se ao atual. Para tal avaliaremos fenômenos que, de uma primeira visada, podem não parecer ter uma relação clara

com nosso tema, porém, acreditamos que, conforme desenvolvermos as reflexões, tal relação ficará evidente.

Inicialmente, propomos que reflitamos com Kaufman (2008) a respeito de dois exemplos de contradições que surgem de uma análise histórica. O primeiro mostra que os movimentos em favor da “humanização” do trabalho ganharam maior notoriedade e força a partir do momento histórico da primeira guerra mundial. Nesse momento, havia uma forte tendência de escassez de mão-de-obra, dada a necessidade de produção maciça de armas e suprimentos diretamente relacionados à guerra e a necessidade de desvio de uma parcela da população produtiva para atividades relacionadas à guerra. É nesse contexto que o descontentamento com o trabalho e a alta rotatividade dos trabalhadores se tornam problemas graves, do ponto de vista da empresa, demonstrando um caráter político de modificação no “poder de barganha” dos trabalhadores. Ou seja, enquanto a empresa podia contar com um montante de trabalhadores desempregados em busca de emprego fazendo filas às suas portas, ela podia se dar ao luxo de perder seus trabalhadores descontentes ou de alguma maneira incapacitados pelas tarefas, uma vez que não era necessário alto custo para atrair novos funcionários para preencher as vagas deixadas, bem como as tarefas a serem realizadas eram claras e fixas, tornando a substituição razoavelmente simples.

Assim, se assumimos que: a) a garantia de bem-estar, da saúde, de uma autorrealização no trabalho advém desse poder de barganha que o trabalhador adquiriu dado o contexto de não haver mais um montante de desempregados; e que b) durante um tempo considerável os países de primeiro mundo gozaram de um Estado de Bem-Estar Social em que não havia esse montante de desempregados, o que colaborou em manter essas conquistas. Então, como fica a humanização do trabalho nos casos em que, dados os avanços tecnológicos ou mesmo situações de crises econômicas locais ou globais as empresas deixem de ter o problema de escassez de mão-de-obra, o trabalhador será capaz de manter seu poder de barganha? Como? Alguns exemplos de situações em que a mão de obra é ou foi farta, como alguns países do terceiro mundo e a China, demonstram grandes riscos a esse respeito.

Um dos aspectos que talvez colabore para manter parte do “poder de barganha” do trabalhador seja o fato de que, no contexto atual, para a maioria das empresas não é mais possível contar com a estabilidade da produção: a dinâmica

global do mercado demanda que a produção mude cada vez mais rapidamente, tanto em relação a “o que” é produzido, como em relação ao “como” é produzido, assim, a dificuldade de estabelecer tarefas e métodos claros de produção talvez colabore para dificultar a rápida substituição de um trabalhador por outro em caso de descontentamento ou problema de saúde, mesmo quando há mão de obra disponível. Deste ponto de vista, mudanças como do Taylorismo para o Toyotismo, que propõem equipes multifuncionais e com isso criam equipes com uma maior capacidade de treinar novos funcionários, podem ser vistas, em alguma medida, como contrárias a humanização do trabalho, uma vez que facilitam essa substituição. O mesmo ocorre com “evoluções” como os códigos de ética e valores, uma vez que esses mecanismos podem ser vistos como princípios gerais que norteiam as decisões do trabalhador sobre o “o que fazer” e o “como fazer”, pois, na impossibilidade de determinar claramente as tarefas do “fazer” do funcionário passa-se a determinar o que a empresa espera do “ser” deste. Tendo um montante de funcionários já conformado a um dado padrão de “ser”, na substituição de um trabalhador por outro, os processos de seleção, treinamento e a própria dinâmica grupal facilitarão conformar o novo funcionário a esse ideal. É importante indicar, que não entendemos que, dadas as contradições apresentadas, deva-se abolir os códigos de ética ou a organização da produção em grupos multifuncionais, talvez essas mudanças sejam irreversíveis, sendo a intenção aqui evidenciar contradições e conflitos com os quais devemos lidar se estamos preocupados com questões que aqui de forma simplificada nos referimos como a vivência do trabalhador (incluindo sua saúde, bem-estar e realização, entre outros).

Um segundo exemplo de contradição também verificado por Kaufman (2008) diz respeito à ideia surgida em torno da proposta de democracia industrial, que, em algumas leituras, trazia um questionamento com relação à legitimidade do controle do ambiente de trabalho exercido pelo empregador e trazia à luz questões como: autogerenciamento, cooperativismo e negociação coletiva. Kaufman cita a esse respeito três medidas por parte dos empregadores em reação a esse ponto: primeiro, levar ao descrédito o ideário relativo à democracia industrial; segundo, desassociar a ideia de democracia industrial dos movimentos de organização sindical; terceiro, criar dispositivos substitutos, porém geridos e mais influenciados pelos empregadores, por exemplo os “*work councils*”, “*shop committees*” (p. 175), entre outros. Dedico especial atenção a esta última medida, na qual, surge um

espaço de suposta humanização e de democratização do trabalho, espaço similar ao que era buscado coletivamente pelos trabalhadores, mas que surge em uma versão “apadrinhada” pelo empregador. A respeito dessa dinâmica o autor afirma que “it provided workers with voice, but a voice created at the employer’s discretion and with little muscle to back it up”²⁴ (KAUFMAN, 2008, p. 178).

Contradições semelhantes encontram-se na pesquisa de Bernardo (2006), não de uma análise histórica, mas sim dando voz a partes menos inseridas no discurso hegemônico. Nesse trabalho, a autora estuda as contradições entre o discurso otimista presente em muitos teóricos atuais, o discurso de teóricos críticos e o discurso dos trabalhadores em relação a suas práticas e vivências cotidianas em fábricas automobilísticas que adotam modelos de organização flexível, através de entrevistas com os trabalhadores. De maneira bastante resumida, a autora investiga inicialmente contradições referentes a quatro conceitos centrais daquele modelo de organização: competência, participação, trabalho em equipe e autonomia; posteriormente, propondo uma reflexão em relação ao sofrimento e às possíveis estratégias utilizadas individual e coletivamente pelos trabalhadores para lidar com as dificuldades advindas deste modelo.

No que se refere ao conceito de “competência”, Bernardo (2006) verifica que tal conceito, nas empresas por ela estudadas, é usado mais de forma a privilegiar aqueles com maior capacidade de “seguir fielmente a filosofia da empresa” (p. 79) do que de maneira a privilegiar os conteúdos atribuídos ao conceito no discurso otimista da gestão empresarial, que seriam: estímulo à reflexão, capacidade de assumir responsabilidades e de aprender continuamente.

Em relação ao conceito de “participação”, a autora observa uma “obrigatoriedade” de participar em atividades que não são de interesse dos trabalhadores, mas sim da empresa (p. ex. obrigatoriedade de cumprir uma meta de número de ideias relativas a melhorias no processo de produção), bem como a dificuldade de fazer figurar nos espaços de “participação” propostos pelas empresas questões que não estejam diretamente ligadas ao aumento do lucro, como melhoria nas condições de trabalho, riscos à saúde, entre outros. A este respeito, a autora relaciona essa dinâmica à ideia de “polissemia”, uma vez que um conceito é

²⁴ Tradução nossa “ela deu aos trabalhadores uma voz, mas uma voz criada apadrinhada pelos empregadores e com pouca força para contrariar os interesses destes”.

apropriado pelo discurso empresarial com um sentido muito diferente daquele que ele possuía enquanto exigência dos movimentos sindicais.

No que diz respeito ao “trabalho em equipe”, discute-se a contradição entre a realização do trabalho em equipe em conjunto com avaliações de desempenho individuais. Mais uma vez, a autora, a partir do discurso dos trabalhadores, argumenta que a conjunção de trabalho em equipe com avaliações feitas individualmente promove a desmobilização da organização coletiva de trabalhadores e um engajamento maior à “família-empresa”. Com isso, na vivência do “trabalho em equipe” o coletivo se mostra presente majoritariamente no estabelecimento de metas e na cobrança de responsabilidades entre os colegas de equipe, se assemelhando, outra vez, à noção de “polissemia”, ou seja uma “adaptação de uma noção que poderia ser positiva para os trabalhadores de modo a atender unicamente às necessidades da empresa” (p. 131).

Em relação ao termo “autonomia”, a autora afirma que o discurso dos trabalhadores aproxima o termo mais de uma tentativa, mal sucedida de controle subjetivo visando ocultar aspectos autoritários e disciplinares da relação com os trabalhadores, do que propriamente de uma maior autonomia no trabalho.

Em todos os pontos expostos no presente item, vemos, em alguma medida, a empresa ceder em relação a alguma exigência dos trabalhadores, porém sempre de forma bastante estratégica e, muitas vezes, parcial. Seja no sentido de aceitar certas exigências apenas enquanto o jogo de poderes e as condições de mão de obra disponível a obrigam, ou no sentido de atribuir conteúdos bastante diferentes as mesmas palavras que eram usadas nas exigências. Tendo isso em vista, é importante avaliar a hipótese de que o fenômeno da ética corporativa e da empresa “responsável” se insira no recente momento histórico como mais uma forma de apropriação que a empresa faz das demandas sociais e dos trabalhadores, desconfiando que estas ao serem “implementadas” em suas versões “endossadas” (ou “apadrinhadas”) pelas empresas também passem por um processo de polissemização e, também, venham a perder em parte os conteúdos e benefícios originais que tais demandas tinham. É em torno desta hipótese que o presente trabalho se debruça ao estudar esse fenômeno.

A este respeito, há mais um indício que julgamos ser interessante trazer para o argumento. Alguns autores (STEVENS, 1994; WOOD, RIMMER, 2003; DE GEORGE,

2011) pontuam que o que chamam de “movimento”²⁵ das empresas no sentido da ética e da governança corporativa (e outros nomes usados para esse mesmo fenômeno) parecem se tornar mais intensos toda vez que a credibilidade dessas fica em baixa com escândalos e transgressões dessa ordem, bem como recebe grandes estímulos toda vez que a legislação passa a privilegiar de alguma maneira as empresas que adotam tais mecanismos. Um caso bem descrito por De George (2011) merece ser mencionado, já que o autor explica:

The United States Federal Sentencing Guidelines for Corporations (1991), which added a carrot to the stick of federal legislation. It gave corporations a large financial incentive to appoint a corporate ethics officer, to institute an ethics-training program for all employees, and to develop, adopt and enforce a code of conduct. If they did so, and the firm or one of its employees was found guilty of defrauding the government in any way, the fine imposed could be reduced by up to 96% of the maximum fine of US\$290 million. (DE GEORGE, 2011, p. 353)

Ora, se a empresa ao formalizar um programa de ética organizacional pode reduzir em 96% o valor de uma multa no caso de um de seus funcionários agir transgredindo a ética, é evidente que um programa de ética pode ser interessante para a empresa, mesmo que os funcionários continuem agindo sem quaisquer escrúpulos. Assim, a possibilidade que algumas, ou várias, empresas estejam adotando discursos em prol da ética de maneira bastante aquém do que a sociedade e os trabalhadores dela esperam, é considerável. Ou seja, talvez os resultados práticos dessa “ética” sejam tão diferentes do que a sociedade entende como ética, que seja adequado dizer que o termo tenha passado por uma polissemização quando passou para sua atual versão “apadrinhada” pela empresa. Se este for o caso, talvez devamos nos perguntar se essa ética empresarial pode ser chamada de ética na definição que expusemos anteriormente. Trabalharemos melhor essa hipótese nos capítulos seguintes, antes disso, faremos uma breve análise a respeito das formas como a produção acadêmica se posiciona em relação ao tema.

²⁵ Bertero (2004) e Mess (2010) fazem uso do termo “movimento” que em certa medida pode nos levar a desconfiar de mais uma polissemia no sentido de que as palavras “movimento” e “mobilização” talvez tivessem sentidos bastante diferentes quando usadas para designar os movimentos em favor de melhorias das condições de trabalho organizadas pelo movimento sindical e demais entidades de representação coletiva.

4.2. O que se diz sobre a ética empresarial

Para melhor compreender a produção acadêmica em relação à Ética Empresarial, distinguimos três posicionamentos em relação ao tema. Um primeiro, menos crítico, que é encontrado mais frequentemente nos materiais e no discurso empresarial em si. Um segundo, em que é completamente desmerecida qualquer iniciativa das empresas nesse sentido. E um terceiro, em que são tecidas críticas, mas onde esses mecanismos são vistos como úteis ou até como uma oportunidade, em certa medida. A seguir serão descritos esses três principais posicionamentos. Antes de seguir a eles, cabe lembrar dois pontos importantes: primeiro, que esses posicionamentos não estão diretamente atrelados a autores específicos, já que alguns autores podem expressar características de mais de um posicionamento, podendo, inclusive, ao longo de suas obras, ter mudado de um posicionamento a outro; segundo, que meu intuito ao propor esta classificação é colaborar para a análise e compreensão do fenômeno aqui estudado e não rotular quaisquer dos autores ao posicioná-los em alguma dessas categorias. Para afirmar cabalmente que algum dos autores aqui mencionado está aderido a um dos posicionamentos seria preciso uma análise cautelosa de toda a obra de tal autor, o que não é o intuito do presente estudo.

4.2.1. A ética empresarial num mundo dos sonhos

O primeiro posicionamento é aquele que entende a adoção dos códigos de ética e o movimento da Responsabilidade Social Corporativa como uma melhoria não conflituosa na forma de gestão das empresas. Os resultados se traduziriam numa adequação das empresas a padrões mais éticos de atuação, privilegiando não só a sociedade, como os públicos com os quais a empresa se relaciona e a própria empresa, que se beneficiaria, no longo prazo, de maiores chances de perenidade no mercado advindas de um posicionamento mais “alinhado” às necessidades da sociedade e mais digno de confiança. Esse tipo de posicionamento é muito comum

no discurso veiculado pelas empresas aos funcionários e ao público, no entanto mesmo os autores que se aproximam dele ressaltam que a simples adoção de documentos e discursos a favor da ética não implica nos resultados mencionados.

Cherman e Tomei (2005), por exemplo, descrevem os códigos de ética como mecanismos que se inserem como instrumentos para mediar interesses entre os diversos públicos com os quais as empresas se relacionam, levando em conta que esses públicos incluem não só acionistas e clientes, mas também os trabalhadores, a comunidade e a sociedade em geral; podemos afirmar que essa descrição se aproxima do primeiro posicionamento. A formalização de tais códigos, conjuntamente com um “programa de ética consistente e gerenciável”, teria a intenção de “internalizar os valores éticos na cultura corporativa” e “construir o subsistema de cultura ética” (p. 101). As autoras concluem que tais objetivos só são atingidos de maneira eficiente quando se tem em mente um programa de ética participativo dos funcionários, ou seja, quando é criado espaço para o diálogo aberto a respeito das questões éticas, ainda atentando-se que tal diálogo, para não gerar frustração, precisa estar no contexto de uma organização que tem capacidade de aprender e transformar-se com ele.

Bertero (2004) descreve o código de ética como “reforçador da imagem organizacional e instrumento de controle gerencial” (p. 39). Não é possível dizer inequivocamente que o autor se alinha ao atual posicionamento, pois isso só ocorre na medida em que se entenda que essa “imagem” reforçada é fidedigna, ou seja que as empresas que fazem uso do código buscam “ser” mais éticas, não só parecer, para com isso passar uma imagem melhor; e que o controle gerencial buscado é aquele que vai no sentido de inibir todo tipo de comportamento contrário à ética e ao bem comum (e não só aqueles que lesam a empresa, ou os acionistas). O autor faz colocações semelhantes aos autores Cherman e Tomei (2005), ao afirmar que para a eficiência da adoção de um código de ética se faz necessária a atenção às “peculiaridades da empresa, os reais valores e a visão de realidade predominante entre seus dirigentes” (BERTERO, 2004, p. 39), bem como a necessidade revisão e atualização constante.

O que faz entender os trechos dos autores aqui citados como mais próximos desse posicionamento, não é o fato de estes não possuírem críticas ou pontos de atenção. O posicionamento completamente isento de críticas e conflitos raramente é encontrado no meio acadêmico e talvez seja visto apenas nos materiais

organizacionais e no discurso empresarial oficial. No entanto, as críticas dos autores apresentados neste primeiro momento se dirigem a questões mais procedimentais da forma de implementação, de mecanismos de gestão da ética e da responsabilidade social, e assim sendo, passam uma ideia de que, sendo levados em conta esses pontos de atenção, se teria uma ética empresarial íntegra, sincera e eficiente.

4.2.2. A ética “para inglês ver”

Se uma pessoa puder mentir, trapacear e roubar, e nunca ser pega, porque deveria ser honesta?
(Glaucón, irmão de Platão, apud. Srouf, 1994, p. 5)

Nem ao homem mais imparcial do mundo é permitido que se torne juiz em seu próprio caso.
(Pascal, 1662, apud. Giannetti, 2008, p. 157)

Nesse segundo posicionamento, começamos com Silva e Gomes (2008) que se aproximam do primeiro posicionamento descrito, ao propor premissas que possibilitariam um programa de ética capaz de promover comportamentos mais éticos, para tal, “este deve ser gerido da maneira correta e não apenas com a distribuição de mais um documento” (p. 124). No entanto, suas conclusões trazem indícios que apontam para um posicionamento um pouco mais complexo que trataremos a seguir:

Através deste estudo foi possível constatar que a quase totalidade das empresas internacionalizadas brasileiras estudadas não mantém seus programas de ética de acordo com as premissas destacadas na literatura pesquisada (SILVA; GOMES, 2008, p. 124).

Os autores concluem que mesmo entre as empresas grandes e internacionalizadas que analisaram, não há um cumprimento integral das recomendações que a produção acadêmica identifica como essenciais a um programa de ética eficaz. Assim, se ocorre entre as empresas que esses programas não estão de acordo com as recomendações e premissas que a literatura acadêmica sugere para que sejam eficientes, é cabível questionar se esse “descuido” seria

acidental ou intencional. Pode ocorrer que as empresas desconheçam tais recomendações, mas também pode ser que não tenham grande interesse que os programas de ética organizacional por elas adotados promovam ações mais éticas, como veremos mais adiante.

Em Arruda (2005), já aparece a possibilidade de que haja interesse das empresas em instituir programas de ética que não sejam tão eficientes. Segundo a autora a construção de “uma cultura ética sólida, sustentada por valores substantivos, de cunho humanista, pode representar um verdadeiro escudo, capaz de ajudar a preservar o indivíduo e a organização”, porém é preciso salientar que “muitas organizações [...] veem a ética apenas como mais uma ferramenta de autopromoção, algo capaz de reforçar sua imagem e gerar, diretamente ou indiretamente, negócios” (p. 88).

Autores com um posicionamento ainda mais crítico, por exemplo Soares (2004), questionam se o que foi apresentado por Arruda (2005) como possibilidade não seria de fato a regra, ou seja, se não é exatamente nesse último posicionamento que se encaixam de fato as preocupações da maioria das empresas ao aderir a programas relacionados à Ética e Responsabilidade Social, a imagem da “empresa ética” seria “a forma de se manter um mínimo de confiabilidade interna para que a empresa possa operar, dar lucros, crescer e se expandir, sobreviver” (p. 10), ou seja:

O discurso explicitado prega que a adoção de programas de responsabilidade social corporativa implica em atitudes éticas com relação ao meio-ambiente, ao trabalhador e aos demais stakeholders da empresa. Pode-se, contudo, assinalar diversas contradições entre o que é assumido como sendo uma postura ética e o que é efetivamente praticado no mundo organizacional, no qual predomina, ainda que muito queiram negar, o interesse do capital sobre todos os outros (SOARES, 2004, p. 10).

Nessa perspectiva, estaríamos muito próximos do que já vimos em Bakan (2008), que defende que a ética e a responsabilidade social empresarial não podem ser sinceras, já que ambas estariam reféns de uma primazia dos interesses econômicos.

Uma figura interessante para pensar essa problemática é o trecho citado no início dessa sessão, de Glaucon, irmão de Platão, citado por Srouf (1994), que diz “se uma pessoa puder mentir, trapacear e roubar, e nunca ser pega, porque deveria ser honesta?” (p. 4). É nesse sentido que os autores aqui mencionados parecem

desmerecer o esforço ético das empresas. Nessa ótica, aquilo que as empresas se propõem a fazer “a mais” do que o exigido legalmente seriam ações supostamente “boas socialmente” para as quais não haveria qualquer tipo de monitoramento externo, deixando as empresas como as próprias efetuidoras e fiscalizadoras, daí, tendo em vista a frase citada de Glaucon, seria muito fácil “nunca ser pego” se o fiscal e o possível infrator são a mesma entidade, a empresa. O que evidenciaria uma situação semelhante ao segundo trecho citado no início dessa sessão onde se questiona a possibilidade de alguém ser juiz em causa própria. Neste caso se teria o que Saielli (2001) aponta como um possível desdobramento esquizofrênico²⁶ da ética corporativa, onde discurso e prática são cindidos:

Plutôt que d'être un ensemble de procédures permettant d'aider les acteurs dans leur prise de décision, on assiste à la construction d'un discours normatif déconnectée de la réalité des situations de travail et incitant à une schizophrénie entre d'une part les discours et d'autre part la réalité de l'entreprise²⁷ (SAIELLI, 2001, p. 7).

Nesse sentido, o código de ética é visto como uma ferramenta de proteção da imagem da empresa, e não um mediador de interesses entre os diversos públicos afetados por suas atividades. Segundo Pfannemüller (2006, p. 51) isso é o que ocorre quando a ética está puramente a serviço do lucro. O código de ética acaba por proteger apenas “a empresa de empregados mal intencionados e de críticas dos demais stakeholders”.

De maneira similar, Weaver (1995, p. 369) argumenta que, uma vez que os códigos de ética são utilizados amplamente sem importar se a sua utilização está relacionada a um comportamento mais ético, deve-se ter em mente as inúmeras outras funções que podem ser atreladas a tais materiais, por exemplo: aumentar a atratividade da empresa aos trabalhadores, colaborar com a imagem pública da organização, evitar o acirramento do controle governamental e aumentar a motivação dos funcionários.

Essa questão não é nada nova. Em seu renomado livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber traz apontamentos em direção a essa mesma

²⁶ O uso que o autor faz da palavra “esquizofrênico” não é aquele que encontramos nos manuais de psiquiatria, mas o uso mais popular do termo que denota uma cisão entre discurso e prática.

²⁷ Tradução nossa “Mais que um conjunto de procedimentos capazes de ajudar os atores em suas tomadas de decisões, vê-se a construção de um discurso normativo desconectado da realidade das situações de trabalho e incitando a uma esquizofrenia entre os discursos de um lado e do outro a realidade das empresas”.

problemática ao comentar um texto de Benjamin Franklin de conselhos ao jovem comerciante, vejamos:

All Franklin's moral attitudes are coloured with utilitarianism. Honesty is useful, because it assures credit; so are punctuality, industry, frugality, and that is the reason they are virtues. A logical deduction from this would be that where, for instance, the appearance of honesty serves the same purpose, that would suffice, and an unnecessary surplus of this virtue would evidently appear to Franklin's eyes as unproductive waste²⁸ (WEBER, 2005, p.17).

No trecho de Weber (2005), é possível apontar o teor de utilidade de qualidades como honestidade, pontualidade e frugalidade no texto de Franklin, e ressaltar que para os aspectos mencionados sejam úteis basta a aparência de possuir tais qualidades.

Outro artigo muito famoso e polêmico na área de Responsabilidade Social Empresarial, que se aproxima do posicionamento em relação à ética mencionado, é o artigo de Milton Friedman (1970) publicado pela New York Times Magazine intitulado “*A responsabilidade social das empresas é aumentar seu próprio lucro*”. Segundo o autor, as medidas tomadas pela empresa que excedem as exigências legais em prol de um bem social ou coletivo são inadequadas a um sistema capitalista de livre empreendimento e livre concorrência.

Para o autor, dizer que uma empresa é socialmente responsável, sem fazê-lo apenas como um artifício retórico, é equivalente a dizer que a empresa irá agir de maneira na qual os interesses dos proprietários e acionistas não serão os prioritários, o que o autor entende como completamente inadequado. Entre os exemplos que ele cita estariam: a indústria que escolhe gastar com redução de emissão de poluentes para níveis menores do que a lei exige, a empresa que opta por cobrar um preço inferior ao que seria equivalente ao lucro máximo em determinado produto para colaborar com o controle inflacionário, a empresa que optasse por contratar um número de empregados maior que o necessário para colaborar com o controle do desemprego, entre outros. Friedman afirma que, em

²⁸ Tradução nossa “ todas atitudes morais descritas por Franklin são expostas com um tom utilitarista. Honestidade é útil, por garantir crédito; assim são pontualidade, industriiosidade, frugalidade, e essa é a razão pelas quais são virtudes. Uma dedução lógica disto seria que, por exemplo, onde a aparência de honestidade serve ao mesmo propósito que a honestidade, essa seria suficiente, e um acréscimo desnecessário desta virtude seria evidentemente visto como um gasto improdutivo aos olhos de Franklin.”

todos esses casos, os responsáveis pela empresa estariam gastando um dinheiro que não lhes pertence para promover um bem coletivo. Ao tomar quaisquer ações deste tipo, a empresa estaria fazendo algum terceiro pagar por sua “caridade”: seja o cliente (através de um preço maior do produto), sejam os trabalhadores (aos quais não poderia pagar salários tão elevados como se não se propusesse a ações sociais) ou sejam os acionistas (que receberiam um retorno sobre o capital investido menor). Para o autor, não há problema que cada um desses públicos (clientes, trabalhadores ou acionistas) optasse por realizar ações que visassem o bem coletivo de maneira privada, no entanto, quando a empresa opta por eles, esta prática feita pela empresa seria algo semelhante à imposição de um imposto privado e uma aplicação privada deste imposto, na qual os públicos afetados têm pouca influência, uma vez que a empresa decidiria através de seus dirigentes e não coletivamente como seriam realizadas essas ações visando benefícios coletivos. Há ainda outras complicações: uma vez que os dirigentes são escolhidos pelos acionistas e não democraticamente; faltam às empresas meios adequados de priorizar e avaliar as ações visando o bem coletivo a serem tomadas.

Ao final do artigo, Friedman (1970) também se aproxima, em certa medida, de Bakan (2008) e Weaver (1995), afirmando que frequentemente as ações ditas de “responsabilidade social” se justificam por outros motivos, como uma melhor atratividade a bons funcionários, uma redução nas sabotagens e nos conflitos com empregados, reduções em impostos, entre outros. Friedman descreve, como os outros autores apresentados, a ética como fachada, mas, num certo sentido, vai mais longe, pois chega a sugerir que as empresas não deveriam possuir nenhuma defesa ética nesse sentido, além de cumprir as leis. Um aspecto contraditório desse posicionamento é que ele ignora o poder de persuasão legal que as empresas exercem através da publicidade, do lobby, das relações públicas entre outros, que exploraremos no item a seguir, denominado “As leis e a ética empresarial”.

É interessante frisar que, embora os autores apresentados aqui tenham semelhanças na forma de entender o fenômeno da ética como uma “fachada”, eles podem diferir muito a respeito das medidas que devem ser tomadas a esse respeito, já que há entre eles desde autores com influência marxista, até autores como Friedman que defendem explicitamente um sistema de livre-comércio.

No entanto, um aspecto central e razoavelmente partilhado entre muitos autores deste posicionamento é a possibilidade delineada de que a empresa que

consiga fazer um uso eficiente desta *fachada ética*, obtenha o melhor em diversos âmbitos. Por um lado, evitaria que os funcionários tenham atitudes que prejudiquem os interesses da empresa e dos acionistas. Junto a isso, criaria uma imagem que possa a privilegiar comercialmente. Terceiro, estimularia os concorrentes a seguirem padrões éticos mais elevados que os que de fato segue, caso não sejam capazes de fazer uso tão eficiente desse tipo de fachada, o que implicaria numa vantagem competitiva. E, por fim, permitiria que, nos casos em que funcionários, tendo em vista exigências elevadas de retorno financeiro, venham a transgredir a ética em prol da própria empresa sem ser pegos o façam livremente; e caso venham a ser pegos, o uso eficiente de uma “*fachada ética*” auxiliaria a empresa a se eximir da responsabilidade destas transgressões, afirmando que tem tomado todas as medidas para promover a Ética na atuação de seus trabalhadores.

Enquanto os autores de influência marxista irão se posicionar mais no sentido de minar o sistema empresarial como um todo, identificando esse problema de fachada como algo inerente ao capitalismo, os autores favoráveis ao liberalismo, como Friedman, se posicionam no sentido de atribuir as preocupações éticas ao Estado e às leis, defendendo que a suposta ausência de ética nas empresas não precisa alterar as empresas, apenas ser regulada pelo Estado. Exploraremos os problemas inerentes a este último posicionamento a seguir.

As leis e a ética empresarial

A presente reflexão pretende colaborar com uma crítica em relação ao artigo polêmico de Friedman (1970) já mencionado, intitulado “*A responsabilidade social das empresas é aumentar seu próprio lucro*”, que argumenta a favor do fim da ética empresarial, de maneira bastante resumida da forma: “se a ética empresarial é apenas uma fachada, então é melhor livrar-se dela e ficar apenas com as exigências legais”. Buscando colaborar com uma aproximação do fenômeno da ética empresarial como um jogo de forças, que será exposta em seguida.

Para começar, pode-se dizer que a proposta de Friedman(1970) poderia soar bastante razoável se um conjunto muito específico de premissas fosse tomado em

relação à dinâmica que rege as relações entre as leis e a coletividade social, representada pelos mecanismos democráticos dispostos para tal fim. As premissas necessárias para tanto seriam: a) é possível fazer com que a aplicação das leis se dê de maneira inequívoca (ou seja, a fiscalização é capaz de criar mecanismos tais que o cumprimento contínuo da lei seja garantido); b) as leis dão conta de regulamentar as atividades empresariais (ou seja, o sistema judiciário é capaz de dinamicamente se atualizar de maneira a dar conta das alterações e novidades surgidas no meio empresarial); c) as leis são capazes de representar a coletividade de maneira efetivamente democrática, sem privilegiar alguns grupos em detrimento de outros; e d) um sistema completamente liberal e de livre concorrência é capaz de promover uma regulação da produção de bens e serviços de maneira a atender as necessidades de uma sociedade (ou ao menos é a opção mais eficiente).

Se tais condições se aplicassem, então acreditamos que se poderia concordar com Friedman (1970), deixando o que é privado com as empresas e o que expressa demandas coletivas com o Estado. No entanto, é possível apontar fatos que fazem duvidar, parcialmente em alguns casos e radicalmente em outros, de que essas premissas podem ser aceitas frente à realidade do mundo contemporâneo.

Em relação à primeira premissa, relativa a real aplicação das leis, é preciso lembrar que a fiscalização muitas vezes se dá na forma de avaliações sazonais, baseadas em índices e formas de avaliação específicas. Com isso, é possível citar diversas situações em que, mesmo com uma lei adequada, a prática da busca por maior lucro pode lesar a sociedade e alguns públicos específicos afetados pela ação da empresa. A empresa cuja regulamentação exige níveis baixos de poluição pode se atentar aos dias em que as avaliações estão sendo realizadas e manter sua produção em menor ritmo. A indústria de produção em série pode diminuir o ritmo da esteira nos dias em que há visitas avaliativas. A avaliação que testa se o leite não foi adulterado pode depender de um teste que possa ser fraudado com a adição de alguma substância que o faça “parecer” cumprir a norma²⁹, entre outros. Ainda em relação a essa primeira premissa, é preciso lembrar que muitas detecções de transgressões da lei só são possíveis se o trabalhador as delatar, pois a relação entre o índice avaliado e a realidade pode ser distorcida por ações que só possam

²⁹ Há uma notícia recente a este respeito, publicada em 08/05/2014 pelo G1 com o título “MP identificou 1 milhão de litros de leite fora do padrão, diz promotor” que divulga caso em que foi constatada adição de soda cáustica ou água oxigenada no leite para esconder a acidez de produto já azedado. Nas referências finais trazemos a referência completa da notícia em G1 (2014).

ser notadas durante o processo de operação das empresas, não deixando evidências em seus produtos ou resultados finais. O uso de mão de obra infantil, a exploração do trabalho escravo, os casos de assédio sexual e moral, são exemplos deste tipo, entre outros. Tendo em vista todas as questões já abordadas em nossa introdução no que diz respeito à identificação do trabalhador com os valores e a identidade de “dono do negócio”, de “empreendedor/acionista”, é evidente que a capacidade de denunciar se mostra de maneira mais reduzida, principalmente quando não há mecanismos sociais e coletivos que colaborem para que os denunciantes não sejam prejudicados por este tipo de ação.

A segunda premissa refere-se à dificuldade de regulamentar atividades que estão em constante mudança e cuja mudança se processa de maneira cada vez mais veloz. Mesmo nos países em que a justiça se mostra mais dinâmica e eficiente, não é fácil aceitar que ela é capaz de acompanhar o ritmo atual de mudança. Novos produtos, novas substâncias, novos procedimentos, novas tecnologias, novas formas de trabalhar e até novas formas de ser, estão sendo promovidas e desenvolvidas a velocidades cada vez maiores. Dessa forma, embora se procure por meio da justiça regulamentar e prezar pela segurança, saúde e bem estar da população que vivencia esses desenvolvimentos, é razoável pensar que, em não raras situações, a justiça não será suficientemente dinâmica para dar conta de regulamentar adequadamente as ações das empresas. O problema apresentado nessa premissa certamente se agrava em países e localidades onde a justiça é notadamente distante, lenta ou ineficiente.

A terceira premissa, que diz respeito à representatividade da justiça em relação à coletividade social, também não é simples e direta. Se por um lado os mecanismos democráticos se direcionam no sentido da construção coletiva da realidade social, sabemos certamente que, pelo menos, aspectos financeiros (financiamento de campanhas, prática de lobby, propina), aspectos estratégicos (criação de empregos, desenvolvimento econômico) e aspectos técnicos (desinformação, propaganda, campanhas de marketing), para não citar outros, são entraves comuns a uma prática representativa adequada, e que no mundo contemporâneo, com a concentração do poder constatada nas grandes empresas torna-se cada vez mais difícil controlar essas práticas.

A quarta e última premissa se refere à capacidade de um sistema completamente liberal e pautado pela livre concorrência se adequar às

necessidades da comunidade em que opera. Embora não seja intenção desenvolver este tema no presente trabalho, é quase inequívoco dizer que essa premissa não é aceita universalmente e, mesmo nos países mais liberais, é comum que, ao menos parcialmente, alguns setores sejam mantidos e/ou administrados de maneira coletiva.

Feitos esses apontamentos, esperamos que tenha ficado claro, que embora a ética nas empresas seja palco de diversas contrariedades e conflitos, não seria razoável concordar com autores que advoguem a favor de uma completa extinção dos esforços da empresa em dizer-se ou fazer-se mais ética e dos diversos mecanismos criados para lhes dar sustentação. Por outro lado, a contenção, para não dizer solução, destas dificuldades práticas parece alinhar-se às discussões desenvolvidas. O que nos leva ao terceiro posicionamento em relação à ética empresarial.

4.2.3. A ética como jogo de forças

O menos vil de todos os comerciantes é o que diz: 'Sejamos virtuosos, já que assim ganhamos mais dinheiro que os tolos desonestos'. Para o comerciante até a honestidade é especulação financeira. (Baudelaire, 1867 apud Giannetti, 2008, p. 251)

Na frase de abertura desta seção aparece a ideia da ética, do ser virtuoso, como forma de aumentar o lucro, aqui entenderemos esse “ser virtuoso” não como fachada. Para o posicionamento aqui expresso, este não é um fingimento, não é apenas “parecer virtuoso”, como ocorreria no posicionamento anterior, e também não é uma posição isenta de contradições entre ética e lucro como o primeiro posicionamento apresentado. Para o atual posicionamento há assumidamente um conflito entre possibilidades de lucro máximo e possibilidades éticas máximas e tal conflito precisa ser gerido tanto pela empresa, como pelos representantes da comunidade na qual ela está inserida. Também cabe lembrar que o limite entre o posicionamento anterior e o atual é tênue, sendo o principal diferencial a atenção dada ao jogo de poder que descreveremos a seguir.

Os autores mais próximos deste terceiro posicionamento, em certa medida, podem ser vistos como estando numa espécie de movimento de síntese, do qual os

dois anteriores seriam tese e antítese. Em Swiatkiewicz (2009) e em Heugens e Dentchev (2007), vemos autores que, apesar de não desmerecerem completamente o movimento da Ética Empresarial, como os anteriores, argumentam claramente a favor de que a empresa seja cautelosa e busque uma “medida justa” (SWIATKIEWICZ, 2009, p. 8) ao adotar compromissos de responsabilidade social. Na visão desses, uma medida de Responsabilidade Social exagerada ou não avaliada de forma estratégica adequada pode culminar em problemas financeiros graves para as empresas.

O artigo de Swiatkiewicz cita McWilliams e Siegel (2001), que colocam de maneira bastante clara essa necessidade de posicionamento estratégico:

existe um nível de investimento em RSE³⁰ que maximiza os lucros, satisfazendo, ao mesmo tempo, a procura dos stakeholders para a RSE. Este nível de investimento pode ser determinado através da análise de custo-benefício. [...]; os gestores têm de tratar as decisões relacionadas com a RSE precisamente como tratam todas as decisões de investimento. [...]; as características de RSE são semelhantes a quaisquer outras características da oferta da empresa (MCWILLIAMS, SIEGEL, 2001 apud SWIATKIEWICZ, 2009, p. 4).

Num posicionamento semelhante Husted e Allen (2000), enfatizam que as empresas podem não estar adequadamente equipadas para lidar com os problemas sociais, e que “quando as empresas se envolvem em problemas sociais, começam a tomar decisões que podem não estar no melhor interesse de toda a sociedade” (HUSTED, ALLEN, 2000, p. 6).

Outro autor interessante nesse sentido é Srour (1994) que afirma que as decisões empresariais não podem ser consideradas separadamente, elas ocorrem dentro de uma “relação de forças estabelecida socialmente.”(p.9) Neste sentido o autor afirma ainda que

As empresas agem eticamente (em conformidade com a moral socialmente predominante), porque as relações travadas entre empresa e contrapartes são relações de força, relações de poder (SROUR, 1994, p.10).

E que

³⁰ Responsabilidade Social Empresarial

para que haja práticas éticas, quer na órbita da sociedade inclusiva, quer internamente às organizações, não bastam exortações ou ações pedagógicas, operando em nível da consciência individual, pois os apelos ao consumismo e ao enriquecimento rápido, o ambiente atual de incertezas, os corrosivos processos inflacionários, acabam dissolvendo as convicções morais e estimulando postura do eu-primeiro ou do salve-se-quem-puder (SROUR, 1994, p. 17).

É interessante que Srouer (1994) contraria frontalmente alguns posicionamentos que consideram a problemática da ética empresarial tendo como desafio principal a proposta de ensinar os trabalhadores a serem mais éticos. Um exemplo de proposta contrariada por Srouer pode ser vista em Stanwick e Stanwick (2000, p. 68) que afirmam que “one of the most difficult aspects of an ethics program is educating employees about what is right or wrong”³¹. No entanto, embora crítico de um posicionamento individualista e pedagógico, Srouer não abre mão completamente da ética nas empresas, frisando a característica coletiva das relações de força nas quais tal fenômeno se insere.

Em Willmott (1998), vemos um posicionamento semelhante, embora o autor deixe claro que a transgressão ou o uso dos códigos de ética como uma fachada possam, em certas situações, configurar vantagens competitivas, por exemplo nos trechos:

For if competitive advantage for individual employees or firms can be secured by circumventing such codes, especially if competitors are perceived to be complying with these 'rules of engagement', there is a strong incentive to disregard or transgress their requirements³² (WILLMOTT, 1998, p. 81).

But is it irrational, within the context of a system where competitive advantages can be gained by violating ethical conventions, for an individual or a firm to disregard such codes (even or especially when simultaneously encouraging competitors to comply with them)? Instead of regarding such behaviour as 'irrational', it is necessary to acknowledge that this behaviour, often involving a calculated business risk, is unintentionally but relentlessly promoted by the capitalist organization of economic activity, especially where

³¹ Tradução nossa: “Um dos aspectos mais difíceis de um programa de ética é educar os trabalhadores a respeito do que é certo e errado”.

³² Tradução nossa: “Pois, se uma vantagem competitiva para empregados individuais ou empresas pode ser obtido pela transgressão destes códigos, especialmente se os concorrentes estão agindo de acordo com essas ‘regras do jogo’, há um incentivo forte para desrespeitar ou transgredir tais requerimentos”.

corporate performance is assessed by shareholders in terms of short term share price movements³³ (WILLMOTT, 1998, p.83).

Mesmo assim, o autor (*Op. Cit.*, p. 87) não advoga a favor da extinção desses códigos e do movimento de ética corporativa. Pelo contrário, ele aponta que tal movimento pode ser benéfico se puder dar conta de desconstruções do discurso empresarial, que, de maneira semelhante ao que fazem as sátiras políticas de cartunistas, sejam capazes de evidenciar que alguns valores são privilegiados (satisfação do cliente, aumento do lucro), enquanto outros são excluídos ou marginalizados (bem estar pessoal e coletivo). Esse posicionamento fica claro, por exemplo, em:

I regard ethical codes as phenomena which, even as they seek to legitimize structures of domination by regulating their reproduction, can simultaneously stimulate a discourse of ethics and an appreciation of the normative basis of social order, including business activity.(...) But, equally, codes of ethics can provide a basis for subjecting corporate practices to critical scrutiny (e.g. by whistle-blowers); and, more fundamentally, can question whether the values of openness, honesty, trust and integrity are realizable in a corporate context where accountability is invariably top-down, rarely bottom-up³⁴ (op. cit., p. 113).

Nesses aspectos, Saielli (2001, p. 7) parece concordar, ao dizer que, no mínimo, a ética organizacional pode ter por ambição promover algum debate ético dentro da organização e que é preciso, além dos códigos de ética e programas empresariais, procurar estudar mais os meios específicos que dão condições para que atores empresariais tomem decisões mais éticas.

³³ Tradução nossa: “Mas é isso irracional, dentro do contexto de um sistema onde vantagens competitivas podem ser obtidas ao violar convenções éticas, que um indivíduo ou firma desrespeite tais códigos (mesmo, ou especialmente, quando simultaneamente estimula que os competidores se adequem a eles)? Ao invés de ver esse comportamento como ‘irracional’, é necessário assumir que este comportamento, frequentemente envolvendo um risco de negócio calculado, é não-intencionalmente, mas incansavelmente, promovido pela organização capitalista da atividade econômica, especialmente onde a performance corporativa é exigida pelos acionistas no curto prazo dos movimentos dos preços do mercado de ações”.

³⁴ Tradução nossa “Eu vejo os códigos de ética como um fenômeno que, mesmo que tentem legitimar estruturas de dominação ao regular a sua produção, podem simultaneamente estimular um discurso a respeito da ética e uma apreciação da base normativa da ordem social, incluindo as atividades comerciais. (...) códigos de ética podem prover uma base para sujeitar as praticas empresariais a um escrutínio crítico (p. ex. Whistle-blowers); e, mais fundamentalmente, podem questionar se os valores de abertura, honestidade, confiança e integridade são realizáveis em empresas onde a contabilidade ocorre invariavelmente da alta direção para os cargos mais baixos, raramente da base para o topo”.

Todos os autores mencionados para demonstrar o atual posicionamento não descartam o caráter estratégico das ações de Responsabilidade Social e da Ética corporativa, no entanto, também não entendem que esse caráter seja motivo para desmerecê-las completamente ou advogar em favor de sua extinção. Nesse sentido, as empresas seriam responsáveis por encontrar constantemente um equilíbrio adequado dentro do qual suas ações sejam vistas como aceitáveis nos âmbitos e comunidades em que atuam, sem que essa cautela seja motivo de perda de competitividade. Para que a médio e longo prazo seja possível manter e melhorar os padrões éticos de atuação, sem perder competitividade, os autores pontuam o papel importante da conscientização e da evolução das normas, legislações, e expectativas coletivas da sociedade, ou seja, mecanismos externos de regulação com maior representatividade democrática. Esses mecanismos de regulação externa se inserem no sentido da formalização das expectativas coletivas em relação às empresas, elas se assemelham à função que Friedman (1970) relegou exclusivamente à legislação e Bakan (2008) denominou controle das “externalidades”.

Cabe lembrar que todos esses mecanismos, na ótica dos autores aqui mencionados, inserem-se em conjunto com os mecanismos internos da gestão ética empresarial, de forma que o movimento das empresas em direção a uma atuação mais ética pode se arriscar a estar em relativa vanguarda ou atraso em relação às expectativas externas e esse relativo adiantamento ou atraso pode ter efeitos estratégicos positivos ou negativos na forma como a empresa é vista pelo mercado. No entanto as dimensões deste relativo descompasso entre a forma como essas exigências são vistas interna e externamente nunca conseguem ser muito extensas, pois uma empresa que se mantenha muito atrasada em relação às expectativas éticas correrá muitos riscos de ter sua imagem abalada, enquanto uma empresa que se exija um grau excessivamente maior nestes aspectos terá dificuldade em manter-se financeiramente competitiva no mercado.

No sentido de que esse posicionamento entende como essencial a existência de mecanismos coletivos de participação democrática plena que gerem poder de barganha no jogo de forças para limitar e dar concretude à ética empresarial, ele se distancia da crítica de fachada liberal e se aproxima das críticas mais inspiradas pelo marxismo, mas não chega a desmerecer totalmente a empresa e o capital privado.

Tendo dito isso, acreditamos que o leitor já notou a maior afinidade da atual pesquisa com esta última perspectiva da ética nas empresas, o que ficará mais claro com o desenvolvimento das demais etapas do presente trabalho.

4.3. O controle e a subjetivação

Antes de partirmos à análise de materiais e às conversas com os trabalhadores é importante abordarmos um fenômeno que ocorre conjuntamente com a adoção do discurso da ética nas empresas, com ele relacionado, que diz respeito à migração do controle que empresa exerce sobre os funcionários passar da esfera do fazer para a esfera do ser, implicando uma migração dos meios de controle para os aspectos subjetivos do trabalhador, como os valores com os quais ele se identifica, os compromissos que assume e as motivações que o levam a agir. Tais aspectos do sujeito estão intimamente ligados ao que denominamos de ética e moral, da forma como as definimos, e com os conteúdos veiculados no discurso e nos materiais referentes à ética organizacional, o que ficará mais evidente ao longo do presente item.

Pense na situação que a maioria de nós conhece de nossa infância: a pobre criança que, numa tarde de domingo, tem de visitar a avó em vez de ter permissão para brincar com os amigos. A mensagem do pai antiquado e autoritário para a criança relutante teria sido: “Não me importa o que você sente. Simplesmente cumpra o seu dever, vá à casa da sua avó e comporte-se lá!”. Nesse caso, a situação da criança não é nada má: embora obrigada a fazer algo que claramente não quer, conservará sua liberdade interna e a capacidade de (mais tarde) se rebelar contra a autoridade paterna. Muito mais difícil teria sido a mensagem de um pai “não autoritário” pós-moderno: “Você sabe como sua avó o ama! Mesmo assim, não quero obrigá-lo a nada – vá apenas se realmente quiser!”. Todas as crianças que não sejam tolas (isto é, a maioria delas) reconhecerão imediatamente a armadilha dessa atitude permissiva: sob a aparência da livre escolha há uma exigência ainda mais opressiva que aquela formulada pelo pai autoritário tradicional, a saber, uma injunção implícita não só de visitar a vovó, mas de fazê-lo voluntariamente, pela livre vontade da criança. Uma falsa livre escolha como essa é a injunção obscena do supereu: ele priva a criança até de sua liberdade interior, prescrevendo não só o que deve fazer, mas o que deve querer fazer.
(ZIZEK, 2010, p. 114)

O trecho acima, do sociólogo Slavoj Žižek, diz respeito às exigências que no nível mais explícito apresentam-se, não como exigências, mas como convites. Nesta seção procuramos discutir as formas de controle utilizadas pelas empresas na gestão de seus funcionários mostrando que, em parte, elas parecem se assemelhar à ilustração proposta pelo autor, mesmo que no contexto em que ele a apresenta, não estivesse fazendo qualquer referência específica ao estudo das empresas.

Um primeiro aspecto paradoxal na temática da Ética nas empresas diz respeito ao controle. O controle dos funcionários seria algo positivo ou negativo? Segundo o primeiro posicionamento apresentado em relação à ética, na ética “num mundo dos sonhos”, tal controle seria exercido em prol de assegurar que os interesses de todos envolvidos fossem respeitados, incluídos aí trabalhadores, acionistas, clientes, comunidades afetadas, meio ambiente, entre outros. Na segunda e na terceira proposta, questiona-se se esse controle não se dá de maneira desequilibrada entre os públicos mencionados, e desconfia-se que a empresa, por características estruturais próprias, não seja capaz de dar sozinha a ênfase adequada a cada um deles.

Para que, na leitura dos códigos de ética, seja possível vislumbrar indícios que contribuam com uma ou outra possibilidade, é importante pensar como através dos códigos e dos programas de responsabilidade social corporativa se exerce o controle sobre os funcionários.

O controle que advém dessas ferramentas difere e complementa o controle que, anteriormente, era exercido de maneira externa e visível, pela prescrição das horas de trabalho, pelos supervisores constantemente acompanhando e direcionando a maneira de agir, pela instituição de manuais de operação e descrições de tarefas minuciosamente detalhadas.

No caso da ética empresarial esse controle parece ocorrer muito mais no que Bernardo (2006, p. 51) denominou como *savoir-être* (saber ser), em contraposição às descrições detalhadas de tarefas que seriam o *savoir-faire* (saber fazer). Nesse sentido, nota-se uma tendência de que o controle seja exercido, principalmente por uma interferência que toca a subjetividade do trabalhador, e não apenas os aspectos objetivos do trabalho a ser realizado, como apontam Alvesson e Willmott (2002) em concordância com as avaliações feitas pelo, já mencionado, Pagès et al. (2006) e por Gaulejac (2006). Este último afirma que:

“La nature même de l'exercice du pouvoir a changé avec le pouvoir managérial. Ce n'est plus le corps qui est l'objet principal du pouvoir mais la « psyché ». Il s'agit de canaliser la psyché pour la rendre utile, docile et productive”³⁵ (GAULEJAC, 2006, p. 32).

Em outro trabalho, Gaulejac (2007, p. 120) afirma que a empresa contemporânea espera do trabalhador o engajamento de “corpo e alma”, decorrente de uma identificação subjetiva com a empresa e sua idealização. Através dessa identificação, o autor afirma que “cada um vive como seu próprio patrão”, os trabalhadores “se autocontrolam” e se “autoexploram”.

Com isso em mente, é completamente compreensível e coerente que os códigos de ética e o movimento de responsabilidade social corporativa se manifestem muito mais no sentido de propor valores e atitudes, que em detalhes operacionais. No entanto, cabe perguntar se os valores ou atitudes que aí são veiculados são de fato benéficos para a sociedade e os diversos públicos ou apenas para alguns deles.

Para Pfannemüller (2006), os códigos de ética, embora deveriam ser escritos levando em conta todos os *stakeholders*, ainda “estão mais voltados para os interesses da empresa.” (p. 22) O próprio nome de alguns artigos publicados sobre essa temática, também leva a desconfiar de tal fato, por exemplo, o artigo de Stanwick e Stanwick (2000) que leva o título *Protecting your company with a comprehensive code of ethics*.

Um exemplo de públicos deixados de lado é citado por Salmon (2005), fazendo referência a três grandes empresas francesas. Ela afirma que “les discours convenus des chartes et des codes publiés actuellement par les grandes entreprises,[...] manquent les préoccupations des salariés et des syndicalistes”³⁶ (p. 47).

Pode-se ir ainda mais adiante nessa linha de crítica, tomando a afirmação de Silva e Gomes (2008) que:

Os executivos da alta administração dão, na prática, o tom ético da organização; e o padrão ético vigente na empresa afeta, diretamente,

³⁵ Traduzido do francês: “A natureza própria do exercício do poder mudou com a gestão. Não são mais os corpos que são objetos principais do poder, mas a psique. Trata-se de canalizar a psique para torná-la útil, dócil e produtiva”.

³⁶ Tradução nossa “Os discursos acordados pelos códigos e regulamentos publicados atualmente pelas grandes empresas faltam em trazer as preocupações dos trabalhadores e dos sindicalistas”.

todos os demais componentes e instrumentos de controles internos (SILVA, GOMES, 2008, p. 118).

Com isso lembro que, mesmo que os valores explicitamente veiculados não sejam, em todos os casos, apenas aqueles importantes para alguns *stakeholders*, é possível que, veiculando valores gerais e de interesse de todos *stakeholders*, só alguns desses valores sejam levados em consideração, tendo em vista a conjunção daquilo que é veiculado com o exemplo demonstrado pelos executivos da alta administração. Por este motivo, há razões para desconfiar que o controle exercido não vise o bem comum, ou seja, não vise evitar que o funcionário prejudique quaisquer dos públicos mencionados, mas apenas um estímulo no sentido de que não prejudique a empresa ou a sua imagem. No entanto, no caso em que ele consiga atuar de maneira não ética sem trazer complicações e aumentando os ganhos, não haveria problema.

Em relação à percepção do trabalhador vê-se nas entrevistas de Swiatkiewicz (2008) realizadas com trabalhadores de empresas portuguesas, o mesmo tipo de tendência apontado pelos autores já mencionados:

A grande maioria dos trabalhadores (87%) concorda que numa situação de escolha entre uma conduta ética e outra lucrativa, os empresários portugueses escolhem o lucro e, apenas 11% discorda desta opinião.

[...]

Acima de 2/3 dos inquiridos, que assistiram nas suas empresas a condutas impróprias não apresentaram queixa sobre o sucedido.

[...]

Os inquiridos ao escolherem as razões para não apresentarem queixa de conduta não ética no trabalho, em primeiro lugar mencionam que não querem arranjar problemas (SWIATKIEWICZ, 2008, pp. 287-291).

De maneira semelhante, vê-se em Pagès et al. (2006) os funcionários da empresa estudada afirmarem que:

reconhecem que transgridem as regras [...] com maior frequência [...] agem desta forma 'visando o próprio interesse da TLTX (nome fictício da empresa estudada) que os pressiona a transgredirem as regras para serem eficazes (PAGÈS et al., 2006, p. 51).

Ou ainda, no relatório divulgado pela Labaton Sucharow (2012), em que lê-se que "30% of all financial services professionals reported feeling pressure to

compromise ethical standards or violate the law as a result of their compensation or bonus plan”³⁷ (p. 5).

Em relação ao tom ético dado pelas organizações, o artigo já citado de Gaulejac (2006) faz menção ao clima constante de guerra econômica que figura na representação de mundo própria do discurso da gestão, no qual é constante a alusão à necessidade de sobrevivência da empresa a todo custo. Um autor já citado anteriormente, Srour (1994), aproxima-se dessa perspectiva, embora fale do indivíduo em geral e não especificamente do gerente: ele descreve o indivíduo dentro de ambientes cheios de instabilidades, que estimulam o enriquecimento rápido e o consumismo, tal indivíduo tende à posturas do “eu-primeiro” e do “salve-se-quem-puder” (p. 17).

O mesmo clima problemático se evidencia numa constante exigência dupla, por um lado, de desempenho econômico elevado no curto prazo, por outro, de uma atuação ética e responsável, que em muitas ocasiões pode se configurar impossível, ou o que Porter e Kramer (2002) descrevem como o executivo colocado numa situação sem saída³⁸. Essa dupla injunção tem aspectos interessantes: se o desempenho econômico esperado não é alcançado, o trabalhador sofrerá com isso nas formas de redução de remuneração variável, dificuldade ou impossibilidade de promoção e até mesmo demissão, se o desempenho se mantiver inferior ao dos demais funcionários.

A transgressão dos ditames da ética e de responsabilidade, por outro lado, pode levá-lo à demissão, no entanto, os mecanismos de controle da empresa parecem, em geral, muito menos rígidos a este respeito e muitas vezes certas transgressões se tornam tão comuns que sequer representam riscos de imagem, no sentido que os clientes ou a sociedade lesada, ao se depararem com certas transgressões explicitamente, não chegam a se escandalizar ou mobilizar-se para promover qualquer ação punitiva. Isso ocorre em contraposição aos mecanismos de avaliação de retorno financeiro, que são sempre muito bem desenvolvidos e acompanhados em suas ínfimas variações e com frequência tão costumeira quanto a atividade permitir, havendo setores onde há até avaliações de retorno financeiro

³⁷ Tradução nossa do inglês “30% de todos os profissionais de serviços financeiros reportaram sentir-se pressionados a comprometer padrões de ética ou violar leis como um resultado dos planos de compensação e bônus que lhe são propostos”.

³⁸ “Executives increasingly see themselves in a no-win situation, caught between critics demanding ever higher levels of “corporate social responsibility” and investor applying relentless pressure to maximize short-term profits” (PORTER, KRAMER, 2002, p. 5).

diário, e sendo raro entre grandes empresas frequências menores que a trimestral, uma vez que são divulgados relatórios para os acionistas nesta frequência.

Essa prioridade de uma ética que privilegia o acionista e que em certo sentido silencia em relação aos conflitos entre os trabalhadores e os empregadores tem uma afinidade muito grande com o processo de gestão mais subjetivo que viemos comentando e com os desdobramentos da globalização para o trabalhador que apontamos no item 2.2, bem como com a prática apontada por Pagès et al. (2006) da empresa fazer do funcionário também um acionista, dando parte do pagamento em ações ou presenteando-o com ações ao ser contratado.

Assim, se o trabalhador também é acionista, fica evidente a afinidade entre esta dinâmica e o fato dos valores práticos que norteiam a conduta dos trabalhadores privilegiarem esse público.

Ainda, se cada trabalhador é uma empresa, é perfeitamente coerente que a vivência do trabalho coloque, até mesmo os assalariados de uma mesma empresa, em constante competição com os demais por obtenção de melhores resultados, o que diminui consideravelmente a cooperação genuína e a união coletiva dos trabalhadores. Por esse motivo alguns autores entendem o funcionamento dos programas de ética como privilegiando valores e formas de gerir os conflitos característicos de empresas (ou pessoas empresa), silenciando ou fazendo “vista-grossa”, na prática, para o que não cabe nesses moldes. Ou, como Salmon (2009) coloca, os códigos de ética são usados para atenuar o déficit de cooperação causado por elas próprias ao introduzir a lógica de concorrência e competição entre os trabalhadores.

No que diz respeito às obrigações, nota-se que os conflitos que eram externos entre empregador-trabalhador passam a ser, em grande medida, internos ao trabalhador: a exigência de patamares de produção cada vez mais elevados, a preocupação com a perenidade do retorno financeiro através de novos produtos, o surgimento de formas mais eficientes de produção e, até mesmo, a preocupação com possíveis escândalos em relação a transgressões éticas. A discussão coletiva dessas questões se torna extremamente difícil, uma vez que, para o trabalhador-empresa, alegar descontentamento, preocupação com a produtividade, dilemas éticos, entre outros podem ser vistos como uma propaganda negativa da sua própria empresa de uma pessoa só. Da mesma forma, denunciar condutas inadequadas que ocorram a sua volta o desprivilegia enquanto acionista da empresa na qual

trabalha e pode, em casos polêmicos, render a sua empresa pessoal uma avaliação de *persona-non-grata*, fechando-lhe portas como empresa prestadora de serviços a empresas maiores. Com isso, o trabalhador fica responsável por lidar pessoal e individualmente com diversos conflitos sobre os quais provavelmente não é capaz de ter influência a não ser coletivamente.

É tendo em vista essas alterações nas vivências psicológicas do trabalhador que diversos autores apontam para um aumento do sofrimento psíquico nas áreas em que se propagandeia uma suposta melhoria das condições “físicas” do trabalho. Para citar alguns, começamos com Dejours:

Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização. que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais (DEJOURS, 2008, p. 27).

Porém, nas sondagens e conversas com os trabalhadores, o autor se diz surpreendido ao notar tamanha discrepância

por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à "cultura" ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público, etc (DEJOURS, 2008, p. 28).

Também Gaulejac (2007) prossegue na mesma direção, não só no que é relativo ao sofrimento psíquico, mas abrangendo ainda diversos outros pontos do que viemos discutindo. Ele afirma que o controle do indivíduo ao migrar para a subjetividade faz com que os conflitos e os sofrimentos advindos desse controle sejam também deslocados, como vemos em:

Os conflitos se colocam cada vez menos no nível da organização em termos de lutas reivindicatórias ou de respeito pela autoridade hierárquica. Eles se colocam no nível psicológico em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas, de depressões nervosas. Conflitos

diante dos quais os sindicatos ou os contra-poderes não estão unidos (GAULEJAC, 2007, p. 123).

Mais à frente o autor cita, ainda, a depressão, o esgotamento profissional e a adicção ao trabalho como novas patologias do trabalho, afirmando que a primeira se dá, em geral, de maneira dissimulada, “pois é preciso parecer estar sempre em forma” (GAULEJAC, 2007, p. 218).

Ainda em relação ao sofrimento, lembramos Bernardo (2006), cujo título da tese de doutorado aqui citada, *Discurso flexível, trabalho duro*, evidencia esse sofrimento e aponta também para a dissonância entre um discurso relativo às melhorias das condições de trabalho e aquilo constatado nas conversas com trabalhadores em fábricas signatárias dos novos modelos de gerenciamento:

a grande distância observada entre os relatos de trabalhadores a respeito do seu cotidiano e o discurso otimista, predominante na imprensa e em publicações de gestão de empresas, o qual enfatiza que, na atualidade, o trabalho estaria se tornando mais humanizado (BERNARDO, 2006, p. 209).

Voltamos então à frase citada na abertura desta seção, sobre a criança, que por uma mudança na forma de exigência da esfera objetiva para a subjetiva, passa a não só ser obrigada a visitar a avó, como a “querer e gostar” de visitar a avó, ou ao menos ser cínica o suficiente para performar teatralmente esse comportamento. Entendemos que há risco de que, em muitas situações o trabalhador que se torna empreendedor de si mesmo, ou acionista de si mesmo, vê-se em situação semelhante, na qual deve performar ser “realizado”, “eficiente”, “ético”, “feliz com seu trabalho”, “esconder seus anseios e descontentamentos”, “parecer sempre em forma” para que possa continuar promovendo os bons negócios de sua empresa de uma pessoa só. Ou seja, agir segundo uma “submissão livremente consentida” como define Gaulejac (2007, p. 122).

Por um lado, retomando a definição de Ética e Moral de La Taille (2006) apresentada no segundo capítulo do presente trabalho, podemos afirmar que, em geral, as demandas que a empresa faz ao funcionário se aproximam mais do que o autor definiu como os dilemas da ética, uma vez que se relacionam mais diretamente com a reflexão sobre “que vida viver?” e “quem ser?”, do que da esfera do questionamento sobre “o que devo fazer?”. No entanto, embora seja coerente dizer

que as demandas das empresas, nessa ótica, estão na esfera da ética, há razões claras para afirmar que, em muitos casos, não se pode dizer que o resultado de tais demandas seja uma atuação mais ética nos termos propostos por La Taille (2006), tendo em vista que o caráter estratégico e de controle subjetivo a elas associado contrariam, tanto o ideal de uma participação coletiva na reflexão e definição dos valores, como o ideal do desenvolvimento de um sujeito mais autônomo eticamente³⁹. Nesse sentido, em muitos casos, os desdobramentos dessas demandas podem vir a contrariar o que La Taille (2006) coloca como valores básicos: justiça, generosidade e honra; sem os quais, o autor defende que não seja digno chamar de ética uma resposta à pergunta “que vida viver?”.

³⁹ No sentido proposto por La Taille (2006), a noção de um sujeito que tenha desenvolvido uma ética e uma moral mais autônomas é aquele capaz de agir de acordo com os valores endossados por estas sem que seja preciso imposição, supervisão e punição.

5. DENTRO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA

A título de introdução, optamos por iniciar o presente capítulo mostrando um pouco como são esses materiais que ocupam um lugar tão central na formalização do que as empresas têm denominando ética corporativa e responsabilidade social empresarial. Esses são fornecidos publicamente pelas empresas, todos aqui utilizados constavam inclusive nos sites oficiais das empresas na internet. Possuem tamanhos bastante variados, entre os avaliados temos desde alguns com três ou quatro páginas de tamanho A4, até outros que se aproximam de 50 páginas de tamanho A5 (metade do anterior). Na figura a seguir vemos a capa de alguns dos códigos aqui analisados:

Figura 5.1 – Capas de alguns dos materiais analisados (ITAU UNIBANCO, 2010; VOTORANTIM, 2013; BTG PACTUAL, 2010, BRADESCO, 2011)

Quanto ao fornecimento impresso, temos conhecimento que algumas empresas fornecem uma cópia impressa dos materiais aos funcionários no momento da contratação, enquanto outras realizam treinamentos de integração nos quais eles são lidos num computador. Mostramos a seguir o interior de alguns dos códigos para que o leitor possa se familiarizar um pouco mais:

<p>Prezado Colaborador,</p> <p>O novo Código de Conduta do Consolidado Banco Votorantim está com uma linguagem ainda mais objetiva e traz à tona novos temas. Dentre as novidades, destacamos o capítulo de Medidas Disciplinares, que apresenta orientações sobre o procedimento em caso de descumprimento de Políticas, Normas e Procedimentos das empresas que compõem e que vierem a compor o Consolidado Banco Votorantim.</p> <p>Inspirado nos valores do Grupo Votorantim, o Código de Conduta oferece orientações claras e não negociáveis que caracterizam os nossos princípios e que conferem unicidade a todas as empresas do Consolidado Banco Votorantim independentemente da região, cultura ou mercado.</p> <p>Este documento deve ser aplicado de forma obrigatória por todos os colaboradores e servir de referência aos fornecedores de bens e serviços e parceiros de negócios.</p> <p>Lembramos que o Código de Conduta não tem o intuito de restringir o desenvolvimento dos negócios e sim agregar valor, apoiar o crescimento e a constante busca pela excelência.</p> <p>Esperamos que todos compreendam a importância do Código de Conduta como valiosa ferramenta para o nosso dia a dia. Conhecer em detalhe o Código de Conduta, aplicar todo o conteúdo deste documento e praticar as Políticas, Normas e Procedimentos das empresas do Consolidado Banco Votorantim são procedimentos vitais e indispensáveis para a nossa organização.</p> <p>Conselho de Administração</p>	<p>Relacionamento com Público de Interesse</p> <p>1. Colaboradores</p> <p>As empresas do Consolidado Banco Votorantim tratam com dignidade seus colaboradores e propiciam um ambiente de trabalho com oportunidades iguais de crescimento profissional e pessoal e de respeito à liberdade individual e coletiva.</p> <p>O Consolidado Banco Votorantim adota o princípio de aprendizado contínuo e investimento em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional, visando também ao engajamento do público interno para a sustentabilidade dos nossos negócios, do mercado financeiro, da sociedade e do País.</p> <p>O Consolidado Banco Votorantim reconhece, aceita e valoriza a diversidade do conjunto de pessoas que compõem cada uma de suas empresas.</p> <p>Todos os profissionais são orientados a pautar seus comportamentos pelos princípios éticos do Consolidado Banco Votorantim.</p> <p>Conflito de Interesses</p> <p>O conflito de interesses na relação colaborador/empresa ocorre quando o colaborador usa de influência ou comete atos com o intuito de obter benefícios particulares que possam causar danos, prejuízos ou sejam contrários aos interesses do Consolidado Banco Votorantim.</p> <p>O colaborador não poderá realizar atividades externas, prestar consultoria, ocupar cargos, etc., em organizações com interesses conflitantes ou que façam negócios com empresas do Consolidado Banco Votorantim.</p> <p>Também não são aceitos vínculos societários, próprios ou por intermédio de cônjuge ou familiares, com fornecedores de bens e serviços, parceiros de negócios ou concorrentes das empresas do Consolidado Banco Votorantim, se o cargo que o colaborador ocupa lhe conferir o poder de influenciar transações ou permitir acesso a informações privilegiadas.</p> <p>O colaborador que ocupar posições em entidades externas, tiver cônjuge ou familiares que também trabalhem no Consolidado Banco Votorantim, em concorrentes, fornecedores de bens e serviços, parceiros de negócios e clientes, deve comunicar imediatamente o fato, por escrito, à sua liderança imediata, que avaliará eventuais conflitos de interesse e a concorrência com o horário de trabalho.</p>
---	--

Figura 5.2 – Páginas 3 e 4 de Votorantim (2013)

<p>O Código de Ética do Banco do Brasil ratifica a contínua valorização dos preceitos éticos existentes na cultura da Organização, reconhecidos pela comunidade.</p> <p>O Banco do Brasil reconhece a responsabilidade do funcionário pela imagem que detém na comunidade e pela disseminação e manutenção dos princípios éticos envolvidos na sua atuação no mercado.</p> <p>Desse forma, convidamos a todos que têm compromisso com a marca BB para compartilhar a reflexão sobre esses valores, de forma a perpetuar a credibilidade e o sucesso da Empresa.</p> <p style="text-align: right;"><i>Conselho de Administração</i></p> <p>Introdução</p> <p>Na sociedade contemporânea, a identidade de uma empresa, ou a maneira como ela é conhecida e lembrada pelas pessoas, não está mais fundamentada apenas no seu catálogo de produtos e serviços, por mais atrativo que este possa ser. O cenário mundial globalizado, marcado por forte concorrência e rapidez do fluxo de informações, traz exigências novas - justificadas por preocupações, por exemplo, com a sustentabilidade, que começamos a ver em concepção mais ampla, de preservação e renovação de recursos naturais, de posicionamento moral diante de comportamentos ou atitudes de pessoas ligadas à gestão de recursos financeiros, de participação em decisões que possam afetar o desenvolvimento social.</p> <p>Consequentemente, o conjunto formado por Missão, Crenças e Visão de Futuro, que indica diretrizes de política empresarial, também passa a ser considerado como tradução da razão de ser de uma organização. Em todos os níveis funcionais, influencia estratégias, práticas e relacionamentos e, com isso, levanta implicações morais que é preciso antever e sistematizar sob a compreensão da Ética.</p> <p>Como ciência da moral, a Ética é amplamente aceita como uma reflexão sobre a ação humana e suas consequências. Ela nos esclarece sobre o alcance das decisões que tomamos em sociedade, de modo a se tornar um guia para a escolha correta dos meios empregados na busca de nossos objetivos. É nesse sentido que o Banco do Brasil vem assumindo a abordagem da ética: na perspectiva de empresa socialmente responsável.</p> <p>De que maneira comunicar essa disposição, ou seja, como dizer claramente o nosso compromisso moral com todos os parceiros? Como guiar nosso relacionamento, que queremos que seja íntegro, com colegas de trabalho, clientes, acionistas, fornecedores, agentes governamentais e cidadãos das comunidades em que atuamos?</p> <p>Temos uma história prestigiosa de participação positiva na formação do País, não somente na esfera econômica, mas também no campo da cultura, da educação, da promoção social e, mais recentemente, da preservação do planeta. Também estamos empenhados em continuar construindo e compartilhando valores morais, tradição em nossa imagem institucional tão prezada pelos brasileiros. Em todos os momentos, o profissionalismo dos funcionários foi decisivo para que chegássemos ao bom êxito.</p> <p>É assim que, acreditando nesse engajamento e levando adiante o programa de Gestão da Ética Corporativa da nossa Agenda 21 Empresarial, apresentamos o Código de Ética do Banco do Brasil. Produto da participação representativa de conselho diretor, executivos e funcionários, este documento confirma e expressa os valores éticos seguidos pela Empresa. Portanto,</p>	<p>próprios a cada um de nós, incumbidos de garantir a permanência dessa importante reflexão em nossa atividade diária.</p> <p>Código de Ética do Banco do Brasil</p> <p>CLIENTES</p> <p>01. Oferecemos produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades de clientes de cada segmento de mercado, com inovação, qualidade e segurança.</p> <p>02. Oferecemos tratamento digno e cortês, respeitando os interesses e os direitos do consumidor.</p> <p>03. Oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios.</p> <p>04. Estimulamos a comunicação dos clientes com a Empresa e consideramos suas manifestações no desenvolvimento e melhoria das soluções em produtos, serviços e relacionamento.</p> <p>05. Asseguramos o sigilo das informações bancárias, ressalvados os casos previstos em lei.</p> <p>FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES</p> <p>06. Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.</p> <p>07. Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.</p> <p>08. Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.</p> <p>09. Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.</p> <p>10. Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.</p> <p>11. Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.</p> <p>12. Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.</p> <p>13. Mantemos contratos e convênios com instituições que assegurem aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.</p>
---	---

Figura 5.3 – Páginas 1 e 2 de Banco do Brasil (2013)

De uma maneira bem resumida, podemos afirmar que a leitura mais superficial dos materiais os coloca como um desdobramento positivo do período contemporâneo, onde a sociedade estaria se tornando mais exigente em relação às empresas, passando a exigir delas não só eficiência, eficácia, alta produtividade; mas, também, que tudo que empresa produz seja feito respeitando os clientes, as leis, os trabalhadores, a comunidade local e os efeitos globais que suas ações acarretam. É na tentativa de lidar empresarialmente com tais problemáticas que a Ética (ou a Responsabilidade Social, como já dissemos, muitas vezes são expressões sinônimas) aparece na quase totalidade das grandes empresas contemporâneas e os códigos aos quais aqui nos direcionamos refletem essa busca. Através desses materiais cada empresa estaria assumindo publicamente um compromisso de atuação “responsável” e “ética” frente aos públicos mencionados, bem como fazendo saber seus funcionários, fornecedores e clientes que ela espera que também eles atuem dentro destes padrões, por vezes convidando (ao menos no discurso, pois na prática muitas vezes tal convite não se concretiza) todos os envolvidos a reflexão e discussão dos próprios princípios e diretrizes dessa ética assim proposta.

Nesse capítulo relatamos as principais contradições e reflexões resultantes de uma leitura crítica de nove códigos de ética⁴⁰. Embora algumas empresas usem o termo “código de conduta”, os materiais apresentam semelhanças demais no conteúdo e na forma como são dispostos publicamente para que sustentemos tal diferença como um tipo diferente de material, embora existam pequenas diferenças que serão apresentadas ao longo da análise.

Lembramos que todos os itens pontuados aqui não constituem “comprovações” de quaisquer condutas inadequadas das empresas. Ao propor uma leitura crítica dos códigos de ética, não é possível afirmar que a atuação das empresas seja ou não ética, já que para tal seria necessário confrontar os materiais com as práticas, o que discutiremos em capítulo posterior. Talvez disso surjam questões do tipo: então, para que analisar tais materiais antes do confronto com as práticas? A ela responderemos ao longo do capítulo ao demonstrar que, embora não nos seja aqui

⁴⁰ Esses materiais são de sete empresas do ramo bancário que estão todas entre os 10 maiores bancos brasileiros. Os primeiros sete materiais são cada um de uma empresa, enquanto os últimos dois são versões atualizadas de dois dos anteriores. Respectivamente temos Banco do Brasil (2013), Bradesco (2011), Btg Pactual (2010), Caixa (2013), Itau Unibanco (2010), Safra (2014), Votorantin (2013), Bradesco (2014) e Itau Unibanco (2013).

permitido “comprovar”, os indícios que podem se depreender dessa leitura atenta permitirão melhor desconfiar e problematizar o fenômeno.

Antes de partir à leitura propriamente dita, cabe-nos informar que denominaremos tal leitura como “crítica” tendo em vista três elementos. Primeiro, as experiências de trabalho pessoais e de conhecidos mencionadas no prefácio do presente trabalho, que certamente nos direcionam para suspeitarmos que existam dissonâncias entre o que é dito nesses materiais e a prática. Segundo, as reflexões realizadas anteriormente no presente trabalho, que também nos orientam nessa direção. E terceiro, a escolha que fizemos por dar atenção ao que propõe a escola de Análise Crítica do Discurso (C.D.A).

Em relação a esse último, cabe explicitar que foram levadas em conta as propostas da escola mencionada conforme expostas, principalmente, em dois livros publicados pelo seu principal autor, a saber, Fairclough (1996), intitulado *Language and power*, e Fairclough (2003), intitulado *Analysing Discourse: textual analysis for social research*. E lembramos, como já mencionado em nossa metodologia, que a opção por denominar o trabalho aqui realizado de “leitura crítica”, ao invés de “análise crítica” dos materiais, se deu por conta da ênfase em ressaltar aspectos comuns dos diversos materiais, ao invés de enfatizar análises aprofundadas de cada material individualmente.

Dito isso, podemos partir para a análise dos materiais das empresas.

Os textos introdutórios

O primeiro aspecto interessante verificado nos materiais que estamos analisando diz respeito ao texto que introduz a maioria deles. É evidente que a mera presença de um trecho introdutório não seria fato digno de menção, já que essa característica é esperada de praticamente qualquer documento fornecido publicamente.

Na C.D.A. (Análise Crítica do Discurso), conforme proposta por Chiapello e Fairclough (2002, p. 193) o discurso deve ser analisado levando em conta toda a prática social na qual ele está inserido, assim é importante dar atenção: às ações que tais discursos medeiam, aos sujeitos envolvidos, às relações entre esses últimos, aos instrumentos, tempos e espaços que estão aí discriminados, aos valores veiculados, entre outros. O discurso e todos esses elementos estão dialeticamente relacionados, de forma que, eles são elementos distintos, mas não discretos, nem integralmente separados; em certo sentido, cada um deles internaliza em parte os outros sem ser redutível a eles.

Assim, atentando-nos a proposta da C.D.A. é possível notar um aspecto interessante, a respeito dos trechos introdutórios aqui analisados, ao nos direcionarmos para a noção de público leitor que esses textos constroem. Há certa inconsistência entre a imagem do leitor esperada pelo texto e o público a quem o texto é disponibilizado. Se por um lado as mensagens introdutórias da maioria dos materiais aqui analisados (cinco dos sete)⁴¹ se dirigem aos funcionários das empresas, por outro lado, o público a quem esses materiais são disponibilizados é bastante maior que isso, sendo tais materiais divulgados publicamente nos sites das respectivas empresas. Vejamos alguns trechos que demonstram essa construção do leitor enquanto o trabalhador da empresa:

O Código foi elaborado para ser usado diariamente, **como um guia para nossas atividades profissionais** (BTG PACTUAL, 2010, p. 2).

Dessa forma, convidamos **a todos que têm compromisso com a marca BB** para compartilhar a reflexão sobre esses valores[...] (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 1).

⁴¹ Um dos materiais não possui texto introdutório (CAIXA, 2013) e outro não se dirige diretamente ao trabalhador (SAFRA, 2014).

Cabe a cada um de nós conhecer e se empenhar na disseminação e no cumprimento dessas diretrizes, com a consciência de que não há jeito certo de fazer uma coisa errada (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 7).

Por isso, não hesite, se tiver dúvida **converse com seu gestor**[...] (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 9).

Nos outros dois materiais, esse aspecto é ainda mais claro, já que o material Bradesco (2011, p. 2) começa seu texto introdutório com “Caros colaboradores” e o material Votorantim (2013, p. 3) com “Prezado Colaborador”, ambos fazendo uso da palavra “colaborador”, atualmente uma das mais utilizadas pelas empresas para se referir a seus funcionários e que discutiremos melhor mais adiante.

Não temos condições de afirmar se a inconsistência entre o público construído como “leitor” do texto e o público a quem ele é disponibilizado é voluntária ou involuntária. No entanto, é importante notar que esses textos, sendo em sua maioria “assinados” por representantes da alta hierarquia das empresas⁴² e direcionados principalmente aos trabalhadores podem colaborar para vislumbrar aspectos interessantes da relação entre esses dois públicos. Além disso, cabe mencionar que um dos materiais analisados no presente trabalho, entre a primeira versão que o obtivemos (BRADESCO, 2011) e uma segunda obtida posteriormente (BRADESCO, 2014), teve a retirada deste texto introdutório, como principal alteração, de uma versão para a outra. Se essa opção de retirada se dá em virtude de uma correção em relação aos públicos mencionada, ou em virtude de uma diminuição da exposição da relação empregador-trabalhador ao público não é algo que podemos afirmar inequivocamente. Todavia, como se poderá ver mais adiante em relação a possíveis *insights* advindos do material mais completo (BRADESCO, 2011), não é impensável que se trate da segunda alternativa.

⁴² “Management Committee” no material BTG Pactual (2010), “Conselho de administração” no Banco Do Brasil (2013), “Conselho de administração” e “Diretor-Presidente” no Bradesco (2011), “Conselho de Administração” em Votorantim (2013), “Presidente do Conselho” “Presidente Executivo de Administração” e “Diretor Executivo de Pessoas” no material Itaú Unibanco (2010)

A escolha dos títulos

O segundo aspecto a ser mencionado nos materiais diz respeito à escolha dos títulos desses materiais. Alguns trazem o termo “conduta” no título, seja na forma simples: “código de conduta” (VOTORANTIM, 2013), ou seja como parte de uma expressão maior, como “código de conduta ética” (BRADESCO, 2011) e “Código de Ética e Conduta” (SAFRA, 2014). Como já mencionado, apesar da diferença nos títulos, os sete documentos parecem ser veiculados publicamente com funções bastante semelhantes, estando inseridos em malhas de relacionamentos entre empresa, sociedade, clientes e trabalhadores de maneira praticamente idêntica. No entanto, é possível atentar-se ao fato de que os materiais que trazem o termo “conduta” no título (três dos nove analisados), parecem dar uma ênfase relativamente maior aos aspectos impositivos e regulamentares que escolhemos em nossa definição inicial denominar moral, por estarem mais próximos da pergunta “o que devo fazer?”, inclusive chegando a dar uma ênfase menor aos aspectos mais reflexivos, seja da ética ou da moral, o que pode ser notado em trechos como:

Este documento deve ser **aplicado** de forma **obrigatória** por todos os colaboradores e servir de **referência** aos fornecedores de bens e serviços e parceiros de negócios.

[...]

Conhecer em detalhe o Código de Conduta, **aplicar todo o conteúdo** deste documento e **praticar** as Políticas, Normas e Procedimentos das empresas do Consolidado Banco Votorantim são procedimentos vitais e indispensáveis para a nossa organização (VOTORANTIM, 2013, p. 3, grifos nossos).

é **dever** de todos conhecer, entender, vivenciar e **tornar efetiva a observância** das recomendações previstas neste Código de Conduta Ética, respeitando os valores nos quais elas se inspiram (BRADESCO, 2011, p. 2, grifos nossos).

Todos os Colaboradores da Organização Bradesco **devem seguir** os padrões éticos pelos quais são incentivados e responsabilizados (BRADESCO, 2011, p.4, grifos nossos).

O Código deve ser **rigorosamente seguido**, sendo aplicável a todos os funcionários e estagiários (“Colaboradores”) das sociedades citadas acima.

[...]

Os destinatários do Código são responsáveis por **cumprir** com os seus requerimentos (SAFRA, 2014, p. 2, grifos nossos).

Embora um desses materiais mencione a reflexão, o contexto em que isso ocorre dá a impressão de que ela se encontra mais em instâncias da alta hierarquia, deixando a cargo dos demais funcionários mais a adequação que a reflexão. Note-se, no trecho a seguir, como o termo “reflexão” aparece enfaticamente relacionado à instância do “conselho de administração”:

A **reflexão** sobre este importante assunto, em suas mais variadas formas, conta com o **comprometimento do Conselho de Administração**, que **expressa**, por meio deste Código de Conduta Ética [...] as linhas mestras que orientam a nossa política de relacionamento. (BRADESCO, 2011, p. 4, grifos nossos)

Mais que isso, conforme a C.D.A. nos orienta, a nos atentarmos para as estruturas gramaticais construídas no texto e para o fato delas também poderem expressar características das práticas sociais nas quais o texto está inserido⁴³. Assim, atentar-se para esse aspecto, no trecho citado acima, vem a corroborar com a noção apresentada anteriormente, já que o único sujeito ativo da sentença é o “conselho de administração”, sua ação é “expressar as linhas mestras”, é a ele que é dada ênfase por estar comprometido com a reflexão. Ora, se as instâncias da alta hierarquia estão comprometidas com a reflexão e são responsáveis por “expressar” as “linhas mestras”, fica, em parte, subentendido que a ênfase para os demais funcionários seria a de “seguir” tais “linhas mestras”.

Os demais materiais (os outros quatro) que não trazem o termo “conduta” no título, parecem todos, de uma maneira ou de outra, trazer ambos os posicionamentos, no sentido de apresentarem o desafio da ética empresarial tanto como regras que incidem sobre a ação, como enquanto uma reflexão da parte de todos. Como se pode notar em:

Como ciência da moral, a Ética é amplamente aceita como uma **reflexão** sobre a ação humana e suas consequências. Ela nos esclarece sobre o alcance das decisões que tomamos em sociedade, de modo a se tornar um **guia para a escolha correta** dos meios

⁴³ Como Fairclough (2003, p. 38, tradução minha) o afirma, a proposta defende “uma visão relacional dos textos e da análise desses, na qual relações ‘internas’ ao texto (semânticas, gramaticais, léxicas) estão ligadas com relações ‘externas’ nas quais o texto ocorre (elementos dos eventos sociais, das práticas sociais e das estruturas sociais)”.

empregados na busca de nossos objetivos. [...] cada um de nós, incumbidos de garantir a permanência dessa importante **reflexão** em nossa atividade diária (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 1, g.n.).

Embora apresente um conjunto de **práticas** e **condutas** que **devem** fazer parte do nosso dia a dia, este Código **não é um manual de comportamento** nem traz respostas prontas para tudo. Sua função é **estimular a reflexão** sobre os valores que queremos preservar em nossa prática organizacional (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 8, g.n.).

É interessante notar que o aspecto da adequação às regras não desaparece, mas passa a figurar em conjunto com a possibilidade da ética enquanto reflexão. Um último ponto a esse respeito é notar que em um dos materiais, o último trecho citado acima, esse aspecto dual aparece inclusive assumindo a possibilidade de conflito entre “manual de comportamento” e “estimular reflexão”, enquanto no outro material esses aspectos são expostos como meramente decorrentes um do outro, o que não traz a possibilidade de conflito.

Outro aspecto a ressaltar no que se refere ao título dos materiais é a ausência da escolha da palavra “moral”. Se, como mostramos inicialmente os termos “ética” e “moral” podem ser usados de maneira sinonímica, salvo casos em que são explicitamente definidos de maneira distinta, então, o que explicaria o fato de nenhum dos materiais aqui analisados tê-lo escolhido e do termo “moral empresarial” ser tão incomum?

Não é possível pretender ter uma resposta cabal a esta pergunta, mas há pelo menos três aspectos que podem colaborar com a compreensão dessa escolha. Os dois primeiros aspectos foram apontados por La Taille (2006), o primeiro relacionado ao termo “moral” ter ficado associado à uma noção de normatização “incessante, dogmática, de abrangência excessiva, de legitimidade suspeita” (p. 27) que fica explícita, por exemplo, no uso pejorativo da palavra “moralista”. O segundo aspecto diz respeito ao contexto pedagógico brasileiro durante o período militar, quando foi instituída a disciplina denominada Educação Moral e Cívica, o que no Brasil colaborou para uma associação do termo “moral” ainda mais com uma proposta dogmática e coerciva. O terceiro aspecto, embora não proposto diretamente por La Taille (2006), já que se insere no campo do fenômeno propriamente do trabalho em grandes empresas, ainda se aproxima das opções de definição do autor. E se a preferência pelo uso da palavra ética estiver também alinhada aos outros aspectos já mencionados das mudanças no trabalho contemporâneo? Se tal for o caso, é

coerente que o discurso empresarial, que se volta atualmente mais para o “ser” do trabalhador, do que para o “fazer”, mais para a “realização do trabalhador” e menos para os “deveres do trabalhador”, opte pelo vocábulo que, na maioria dos autores que escolhe diferenciá-los, se aproxima mais das questões do “quem quero ser?” e “que vida quero viver”, em detrimento daquele que se aproxima mais das esferas do dever.

Lucro ou ética?

Outro ponto que se verifica claramente é uma enorme afinidade dos valores⁴⁴ aí veiculados com os interesses dos empresários e acionistas. Termos que associam a ética a “agregar valor” (VOTORANTIM, 2013, p. 3). Ou termos como: “valorização do trabalho”, “vistas à melhoria de resultados”, “pioneirismo em tecnologia e soluções”, “compromisso com a melhoria contínua da qualidade” (BRADESCO, 2011, p. 4). Ou ainda: “equipes de alta performance”, “times vencedores”, “resolver os problemas”, “servir os clientes” (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 10), “reforça a identidade do conglomerado”, “protege a parcela do nosso patrimônio formada por ativos intangíveis, como credibilidade, valor da marca, cultura, reputação, entre outros” (p. 16) “adesão às melhores práticas internacionais” (p. 17) “a concretização de bons negócios.” (p. 22).

A identificação de certa primazia em relação aos interesses desse público específico é interessante num material deste tipo, beirando um contrassenso, já que oficialmente a proposta de praticamente qualquer empresa ao formular e divulgar um código de ética é dizer que os interesses, que não os dela mesma, serão levados em conta em sua atuação. Afinal, para que uma empresa precisaria de um código de ética para afirmar que irá dar ênfase ao lucro? Esse caráter de prioridade ao acionista aparece com uma clareza ainda maior em trechos como:

⁴⁴ Na escola de análise de discurso que escolhemos utilizar aqui (C.D.A) é ressaltada a importância de estarmos atentos aos valores assumidos pelos autores, bom como à forma como esses valores aparecem no texto (FAIRCLOUGH, 2003, p. 173).

Lembramos que o Código de Conduta **não tem o intuito de restringir** o desenvolvimento dos negócios e **sim agregar valor**, apoiar o crescimento e a constante busca pela excelência (VOTORANTIM, 2013, p. 3, grifo nosso).

O que entender de um trecho como esse, logo nos primeiros parágrafos do código de ética de uma empresa? Que leitura um funcionário de tal instituição deve fazer deste trecho numa situação de conflito em que tenha que optar por um negócio extremamente rentável, mas que deixe de atender alguma exigência ética? Muitos tipos de situações podem ser pensados a este respeito, por exemplo: a realização de um empréstimo a uma indústria que sabidamente irá poluir a região em que for instalada, a venda de um produto mais caro do que o cliente necessitava, o uso da falta de informação do cliente para convencê-lo a comprar um produto. Na leitura da frase, uma das mensagens precisará ser lida, ou o se assume como premissa que tais situações conflituosas não existem na vivência dos trabalhadores, ou o trecho mostra uma clara primazia pelo lucro, dando a entender nas entrelinhas algo do tipo: “se dar atenção a este material implicar em diminuir o lucro, desconsidere o que foi dito aqui”. Se a constatação de algo deste tipo num material de ética soa estranho, infelizmente, práticas que refletem tal posicionamento não são tão impensáveis, como demonstram algumas pesquisas. Numa pesquisa realizada em empresas portuguesas vemos que

a grande maioria dos trabalhadores (87%) concorda que numa situação de escolha entre uma conduta ética e outra lucrativa, os empresários portugueses escolhem o lucro e, apenas 11% discorda desta opinião (SWIATKIEWICZ, 2008, p. 287).

Entre entrevistados numa empresa francesa é dito que eles

reconhecem que transgridem as regras [...] com maior frequência [...] agem desta forma ‘visando o próprio interesse da TLTX (nome fictício da empresa estudada) que os pressiona a transgredirem as regras para serem eficazes. (PAGÈS ET, AL., 2006, p.51)

Em diversos materiais, a prioridade dos valores que beneficiam os empregadores e acionistas aparece de forma clara, também, quando se fala de transparência como um valor e aqui o conflito transparência x gestão da imagem remonta mais uma vez o privilégio aos interesses da empresa em detrimento dos

demais públicos (sociedade, trabalhador, meio ambiente). Nesse sentido, o trecho se repete, algumas vezes praticamente idêntico, vejamos:

Considera-se toda informação passível de divulgação, **exceto** as de caráter sigiloso, restrito ou confidencial, **que possam colocar em risco o desempenho e a imagem institucional**, ou que esteja protegida por lei. (VOTORANTIM, 2013, p.11, grifo nosso)

Consideramos toda informação passível de divulgação, **exceto a** de caráter restrito que **coloca em risco o desempenho e a imagem institucional**, ou que seja protegida por lei. (BANCO DO BRASIL, 2013, p.3, g.n.)

não admitimos práticas que fragilizem a imagem da CAIXA (CAIXA, 2013, p.2).

Antes se notava, em certa medida, algo com a ideia de “seremos éticos, desde que não atrapalhe os negócios”, aqui temos algo como “seremos transparentes, desde que isso não prejudique nossa imagem”. De maneira geral esse mesmo caráter de prioridade aos interesses do empresário aparece ao longo de todos os materiais, mas acredito que o exposto aqui já dê conta de demonstrá-lo adequadamente. Lembrando que esse mesmo fenômeno já havia sido discutido por diversos autores, como vimos anteriormente (SOARES, 2004; PFANNEMÜLLER, 2006; ARRUDA, 2005; BAKAN, 2008; SAIELLI, 2001).

Apesar de os códigos de ética surgirem para posicionar a empresa como uma instituição que dá ouvidos para todos os públicos com que se relaciona, já nesses materiais há indícios de que esses ouvidos ouvem mais alguns públicos que outros. Será que não há um risco considerável de estarmos diante de uma dinâmica que lembra o romance de Orwell, em que após uma inicial revolução em que os bichos expulsam os fazendeiros e passam a gerir a fazenda segundo o interesses de “todos os bichos”, ocorre uma concentração de poder com os porcos e todas as leis instauradas vão sendo revisadas de maneira a privilegiar esses em relação aos demais animais, até que, ao final, a lei mais essencial da conquista é alterada de “todos os animais são iguais” para “todos animais são iguais, mas uns são mais iguais que os outros” (ORWELL, 2003, p. 112)?

Obrigam nossa empresa a ser ética

Um segundo aspecto interessante e já notado desde os primeiros parágrafos dos materiais analisados é a noção de que a Ética nas empresas ocorre por forças externas a elas.⁴⁵ Trechos como:

O regime da livre iniciativa e concorrência **impõe** às empresas, seus representantes, prepostos e funcionários conduzirem-se dentro de um ambiente de respeito e entendimento, zelando para que toda e qualquer forma de relacionamento, interno ou externo, enalteça a dignidade das pessoas, preserve a lealdade e assegure transparência, indispensáveis à coexistência dos sentimentos de confiança e de boa-fé (BRADESCO, 2011, p. 2, grifo nosso).

A **sociedade cobra das grandes empresas** transparência e comprometimento com os objetivos e compromissos assumidos. Pequenos **deslizes** podem arruinar em horas uma **boa reputação** e **uma marca construídas** ao longo de décadas (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 6, grifo nosso).

Em relação a isso é possível pontuar pelo menos três aspectos interessantes.

Primeiro, o caráter externo à empresa das exigências éticas. A empresa e os funcionários não são éticos pelo fato de tal conduta ser intrinsecamente benéfica, mas trata-se de uma estratégia, ou seja, visa um fim. Isso relembra o que havíamos discutido em capítulos anteriores e que fica evidente no artigo de Srour (1994), que denota o agir ético ou não-ético da empresa como inserido numa “relação de força” e de “poder” (p. 10) estabelecida entre a empresa e aqueles com os quais ela interage.

Segundo, o caráter abstrato e intangível do termo “o regime da livre iniciativa e concorrência”, que sem grandes alterações semânticas poderia ser substituído por “o mercado” e que dá ao material que se seguirá a essas exortações iniciais certo distanciamento em relação a possíveis críticas ou discordâncias. Mesmo o termo “sociedade” usado no segundo trecho conserva um pouco desse caráter distante, embora em menor medida. Essas “entidades” abstratas são dispostas no texto como

⁴⁵ Os aspectos textuais aqui apontados, mais uma vez, se voltam para a estrutura gramatical escolhida para analisar como o texto retrata os diversos sujeitos e instituições cujas relações são permeadas pelo texto. Tais aspectos já foram suficientemente abordados no que já citamos de Fairclough (2003) e Chiapello e Fairclough (2002).

os agentes, elas que propõem o que se segue e, portanto, é a elas que se deve recorrer caso se discorde do que é proposto.

Terceiro, há um caráter passivo da parte dos trabalhadores, empregadores, prepostos. Estes não aparecem como possíveis agentes, mas sim como aqueles a quem é imposto, aqueles a quem é cobrado. O segundo trecho sequer dá nome a eles, são mencionados “deslizes”, “objetivos”, “compromissos” mas a menção daqueles de quem se exige que não cometam deslizes não aparece. Por último, na relação entre os “deslizes” e sua consequência volta a aparecer a questão da prioridade dos interesses do acionista, já que a consequência mencionada do possível “deslize” não é o dano ao cliente, a sociedade ou ao ambiente, mas a ruína da “reputação” e da “marca”.

Nós: empregadores ou trabalhadores

Uma característica interessante dos códigos de ética é a frequente ocultação da distinção entre empregador e trabalhador, que ocorre de diversas maneiras e demonstra bastante afinidade com o fenômeno que já discutimos anteriormente no qual todo trabalhador passa a ser uma empresa de uma pessoa só, um “Eu S.A.”.

Um primeiro exemplo é o uso do termo “colaborador” em muitos dos materiais do gênero (SAFRA, 2014; BRADESCO, 2011; ITAU UNIBANCO, 2010; VOTORANTIM, 2013). Notemos que “colaborador” é muito mais amplo que “funcionário”, o primeiro é todo aquele que colabora com a empresa, podendo ser usado tanto para designar um alto executivo, um acionista majoritário, um trabalhador da linha de frente, um gerente, tudo isso indistintamente, o que oculta a existência de inúmeras diferenças de interesse entre esses.

Uma segunda expressão é o uso do pronome “nós” de maneira indistinta, e muitas vezes como sujeito oculto, usos nos quais não há distinção se “nós” se refere à alta administração (representante dos interesses da empresa) ou aos trabalhadores. Este uso do pronome “nós” é o que Fairclough (1996, p.127) denomina “nós inclusivo”, no qual o autor se permite incluir o leitor em suas afirmativas, uma forma de expressão que não é em si problemática, mas deve ser

sempre analisada com cautela, já que privilegia uma indistinção de opiniões (e talvez interesses) entre quem escreve e quem lê. São exemplos claros desse fenômeno os trechos: “Somos uma organização que se orgulha em atuar de forma correta” (ITAU UNIBANCO, 2011, p. 16), “Colocamos nossos clientes no centro de tudo o que fazemos” (BTG PACTUAL, 2010, p. 3), “Oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios” (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 2), “Temos o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade que atendam ou superem as expectativas dos nossos clientes” (CAIXA, 2013, p. 2), “Devemos ter o firme compromisso de praticar, incentivar e valorizar a preservação ambiental” (BRADESCO, 2011, p. 8).

O próprio conteúdo das listas e dos conjuntos de frases como as mencionadas acima demonstra uma indistinção entre trabalhador e empregado, bem como uma indistinção a respeito de quem faz exigências a quem. Na mesma lista é possível identificar, sem diferenciar, exigências da sociedade para com a empresa, outras da empresa para com os trabalhadores, outras do cliente para com a empresa. Vejamos por exemplo:

a) valorização do trabalho, b) visão conjunta de todas as atividades exercidas, com vistas à melhoria de resultados, c) ênfase na importância e necessidade de contínuo aprimoramento cultural e profissional de todos os envolvidos, d) incentivo ao relacionamento construtivo e à valorização da confiança nas relações internas e externas, e) pioneirismo em tecnologia e soluções para os clientes, f) determinação e preparo para enfrentar os diferentes ciclos econômicos e a dinâmica das mudanças socioambientais, g) servir de referência para a avaliação de eventuais violações aos princípios aqui consagrados (BRADESCO, 2011, p. 4).

Nessa lista há itens que parecem muito mais próximos dos interesses do empregador como: “visão conjunta”, “melhoria dos resultados”, “pioneirismo em tecnologia”, “preparo para enfrentar diferentes ciclos econômicos”. E há itens que parecem colocados como vantagens aos trabalhadores, como: “valorização do trabalho”, “valorização da confiança”, “contínuo aprimoramento cultural e profissional”. Alguns itens destes últimos mencionados soam tão estranhos que reservaremos um espaço para discuti-los separadamente mais a frente.

Aqui cabe seguir mostrando que há mais listas em que os interesses e demandas aparecem de maneira indistinta, por exemplo, nos valores veiculados por Itaú Unibanco (2010) no uso de termos como “pessoas em primeiro lugar”, “equipes

de alta performance”, “times vencedores”, valorização daqueles que “sentem prazer em trabalhar na organização”, “servir ao cliente”, “resolver os problemas de forma ágil e competente”, “banco que busca construir relacionamentos saudáveis com todos à sua volta” (p. 10). Ou ainda na lista daquilo que o material denomina “princípios” que norteiam sua ética, a saber: Identidade, Boa-fé, Interdependência e Excelência.

Assim, de maneira geral, a distinção entre funcionários e empregadores aparece enfraquecida, e exigências que dizem respeito ao interesse do empregador e à prioridade do lucro são colocadas em paralelo com exigências Éticas. Com isso, responsabilidades que algumas vezes são até contrárias aos interesses do funcionários são apresentadas como lhes sendo próprias. O que se deve entender quando o último material afirma, como já citado, que “valoriza” aqueles que “sentem prazer em trabalhar na organização”? Seria responsabilidade do funcionário por sua própria conta escolher “sentir prazer ao trabalhar”? Não lhe está sendo atribuída uma responsabilidade que é, em grande parte, da empresa de lhe proporcionar condições de trabalho que lhe permitam tal “prazer”? Ou quando um material afirma algo do como:

O Banco do Brasil **reconhece** a responsabilidade do funcionário pela imagem que detém na comunidade e pela disseminação e manutenção dos princípios éticos envolvidos na sua atuação no mercado (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 1, grifo nosso).

A responsabilidade pela imagem da organização é atribuída ao funcionário de maneira genérica, dando a entender que o trabalhador precisa falar bem da empresa em que trabalha, como se esse “falar bem” também fosse independente dos empregadores.

Valorização do trabalho. Como assim?

Voltemos agora a alguns dos itens na lista de Bradesco (2011, p. 4), mencionada anteriormente. Primeiro, nos perguntemos: o que significa dizer que a empresa “valoriza o trabalho”? Provavelmente, no contexto do material, o que o

autor procura dizer com esta expressão é que os funcionários que se esforçam serão recompensados e reconhecidos. No entanto, essa expressão é interessante, por trazer inúmeras outras possibilidades de interpretação que seriam bastante contraditórias com algumas práticas da instituição em questão. Assim, explorarei a seguir algumas dessas possibilidades, lembrando que o presente item, diferente dos demais itens deste capítulo, não expõe propriamente aspectos presentes no texto. Aqui tratamos de sentidos ausentes do texto, tomamos o texto como ponto de partida para tecer reflexões a respeito de outras interpretações que poderiam ser atribuídos a expressão em questão. Atentar-nos para os sentidos que poderiam figurar no texto⁴⁶, mas que não aparecem e não se adequam à racionalidade que o dá sustentação, é uma forma de colaborar com a compreensão desta racionalidade e de seus desdobramentos⁴⁷.

Uma opção interessante de interpretação seria entender que “valorizar o trabalho” é equivalente a dizer que o trabalhador deve se preocupar em exigir uma boa remuneração, deve se atentar a como outras empresas remuneram funções semelhantes, ou, de maneira ainda mais avessa aos interesses da empresa, o funcionário valorizaria seu trabalho na medida em que se mobiliza enquanto categoria de trabalho e é politicamente capaz de exigir maior reconhecimento social e maior remuneração. No entanto, no caso desta empresa em particular, é de conhecimento público que suas práticas de gestão privilegiam o que é chamado de “carreira fechada”⁴⁸, o que pode ser visto por alguns como positivo, já que os altos cargos serão preenchidos com funcionários da própria organização, mas também tem desdobramentos contrários ao interesse dos trabalhadores, por exemplo, quando um determinado funcionário descobre que em alguma outra empresa poderá exercer a mesma função com um salário maior, nesse caso, conhecendo a política

⁴⁶ Não acredito que a exclusão dos sentidos aqui mencionados seja voluntária e consciente, mas ela ocorre naturalmente à medida que tais sentidos não se harmonizam aos valores com os quais os autores se comprometem, valores esses, que, como vimos até o presente momento parecem privilegiar notadamente as empresas e seus acionistas em relação aos demais públicos com quem a empresa se relaciona.

⁴⁷ A atenção às escolhas semânticas que o texto evidencia, bem como a forma como tais escolhas evidenciam valores assumidos pelo texto também são aspectos considerados pela C.D.A. como vemos, por exemplo, em Fairclough (2003, p.47): “a significant initial question is: which texts and voices are included, which are excluded, and what significant absences are there?”.

⁴⁸ O conhecimento a respeito da prática de “carreira fechada” no Banco Bradesco é de conhecimento comum entre funcionários da ramo bancário e também pode ser constatado no trabalho de Segnini (1988, p.125). A expressão “carreira fechada” denota a prática de evitar ao máximo contratar pessoas de fora da organização para preencher cargos mais elevados, bem como a evitar de voltar a contratar funcionários que vieram, em algum momento, a sair da organização e após algum tempo gostariam de concorrer para cargos em aberto nesta.

de “carreira fechada” o funcionário ficará receoso de sair da empresa atual, já que fica claro para ele que se sair não terá a oportunidade de voltar. Já que a empresa se insere naquilo que denominou “regime da livre iniciativa e concorrência”, por que a empresa impõe empecilhos a uma venda livre e a preço de mercado no que diz respeito ao trabalhador vender sua força de trabalho?

Vemos claramente que esse primeiro sentido ausente não parece se adequar ao discurso em questão. Há, ainda, outras opções de compreensão da expressão “valorizar o trabalho”, ainda mais problemáticas. Numa segunda opção ausente do texto podemos entender a expressão como algo no sentido do trabalhador dar valor a “oportunidade” que o empregador está dando de trabalhar na empresa em questão, o que se alinha mais a uma valorização da obediência do trabalhador em relação ao empregador. Desta forma, o “valorizar o trabalho” estaria a serviço de uma gratidão e obediência por parte do trabalhador para com o empregador.

Num terceiro sentido ausente, poderíamos compreender como uma valorização da dedicação árdua ao trabalho, ou seja, uma menção explícita de que a empresa irá ver com melhores olhos aqueles que mais trabalham. Mas o que significa valorizar os que mais trabalham? Seria equivalente a dizer que os funcionários que mais fazem horas extras e que mais se disponibilizam devem ser promovidos? Seria equivalente a valorizar aqueles que mesmo em casa e em seus tempos livres se mantêm mentalmente ocupados com os interesses da empresa e que ao voltar ao trabalho possuem mais ideias e contribuições a oferecer para o sucesso da empresa? Essa leitura é muito interessante se levarmos em consideração que a empresa responsável por este material tem, ou ao menos já teve no momento da realização da pesquisa de Segnini (1988), como frase de destaque em uma de suas sedes administrativas os dizeres “o homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga” (p. 110). Além disso, esse terceiro sentido conflita com outros trechos do material, por exemplo, onde é dito que cabe aos líderes “incentivar os funcionários a estabelecer um equilíbrio apropriado entre o trabalho, a família e a sociedade” (BRADESCO, 2011, p. 9). Essa última frase por sinal apresenta mais dois problemas, primeiro conflita com o que o material diz em relação ao “respeito à diversidade e privacidade” (BRADESCO, 2011, p. 5) já que é esperado que o chefe influencie os funcionários em suas opções pessoais, familiares e sociais; segundo, que ao dizer que o chefe deve “incentivar” esse equilíbrio, a frase dá indício de que o responsável pela obtenção do equilíbrio mencionado é o funcionário, ou seja, não é

o líder que deve tomar cuidado para não exigir dos funcionários tarefas que demandem maior tempo do que aquele pelo qual ele foi contratado, mas sim o funcionário que, tendo sido “incentivado”, é responsável não só por manter tal equilíbrio como por cumprir as demandas ditadas pelo líder, demandas sobre as quais muitas vezes o funcionário não tem influência para dizer se são demasiadas ou não.

Aprimoramento cultural, o que é isso?

Outro item muito estranho na citada lista é o “aprimoramento cultural”. Como definir o que vem a ser “aprimoramento cultural”? A palavra “aprimorar” indica que aquilo que é “aprimorado” passa de um estado pior para outro melhor. Como a empresa seria capaz de aprimorar seus profissionais culturalmente? Para tal é preciso assumir que há valores culturais indiscutivelmente melhores ou piores e que a empresa e seus representantes estão habilitados para discernir entre eles e conduzir seus trabalhadores na direção dos melhores. Isso é algo possível? Ao fazê-lo, não se estaria entrando em conflito com o respeito à diversidade afirmado alhures (BRADESCO, 2011, p. 5)?

Aqui quando discutimos a escolha da palavra “aprimorar”, explicitamos que essa escolha, embora, muitas vezes, não seja consciente e/ou voluntária, parece expressar uma visão assumida pelo autor sobre o que é cultura. Entre as inúmeras outras expressões que poderiam ter sido escolhidas, como “promoção da cultura”, “incentivo à cultura”, ou, até mesmo, “valorização da cultura”⁴⁹, aquela que o autor escolheu parece ser a mais conflituosa.

Ainda no mesmo item, o material cita a “ênfase na importância e necessidade de contínuo aprimoramento cultural e profissional” (p. 4), sendo interessante, também, questionar o que significa o segundo item denotado, que diz respeito ao “aprimoramento profissional”. Seria essa menção um compromisso ético da empresa para com seus funcionários, no sentido de colaborar com seu aprimoramento

⁴⁹ Ironicamente, mesmo a expressão “valorizar” que quando referida ao trabalho pode suscitar diversos questionamentos, como já demonstramos, quando referida a cultura não apresentaria tantos conflitos.

pagando por seus estudos, cursos, entre outras coisas? Ou pelo contrário, seria uma exigência da parte da organização de que seus funcionários continuem estudando?

Não podemos concluir do que aqui apresentamos que a empresa em questão tenha uma concepção de cultura questionável, no entanto, podemos claramente perguntar como a expressão “aprimoramento cultural” não pareceu inapropriada aos responsáveis pelo material, uma questão que não somos capazes de responder.

Obediência ou reflexão?

Aqui exploraremos a temática já mencionada quando discutimos os títulos. Quando os materiais discorrem sobre suas próprias finalidades, surge outro problema: não fica claro se o que é buscado é a mera obediência ou se há intenção de estimular a reflexão ética. De um ponto de vista mais crítico talvez se possa entender que o discurso da Ética é usado para travestir demandas de obediência, vejamos alguns trechos:

Cabe a cada um de nós conhecer e se empenhar na disseminação e no **cumprimento** dessas diretrizes, com a consciência de que não há jeito certo de fazer uma coisa errada.

Mais do que um material de consulta, ele é um **instrumento de trabalho** que mostra a melhor forma de atuarmos. Ao mesmo tempo em que **indica a conduta esperada** de nossos colaboradores, apresenta a crença do Itaú Unibanco nas melhores práticas de mercado (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 7, grifos nossos).

Embora apresente um conjunto de **práticas e condutas** que **devem** fazer parte do nosso dia a dia, este Código **não é um manual de comportamento** nem traz respostas prontas para tudo. Sua função é **estimular a reflexão** sobre os valores que queremos preservar em nossa prática organizacional (ITAU UNIBANCO, 2010, p. 8, grifos nossos).

O material “indica a conduta correta” ou “estimula a reflexão”? É possível “indicar a conduta esperada” e ser “um instrumento de trabalho que mostra a melhor forma” de atuar, sem ser um “manual de comportamento”? Para esse texto os conflitos não parecem grande empecilho, já que após breve menção não são feitas

mais referências a alguma possibilidade de impasse. Em outros materiais a “reflexão” passa sem qualquer conflito ao “guia para escolha correta”, vejamos:

Como ciência da moral, a Ética é amplamente aceita como uma **reflexão** sobre a ação humana e suas consequências. Ela nos esclarece sobre o alcance das decisões que tomamos em sociedade, de modo a se tornar um **guia para a escolha correta** dos meios empregados na busca de nossos objetivos. É nesse sentido que o Banco do Brasil vem assumindo a abordagem da ética: na perspectiva de empresa socialmente responsável.

Portanto, próprios a cada um de nós, incumbidos de garantir a permanência dessa importante **reflexão** em nossa atividade diária (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 1, grifo nosso).

Afinal, o material é um “guia para a escolha correta” ou é formalização do compromisso com essa “importante reflexão”? Se há de fato essa ênfase na reflexão, então como explicar que praticamente todo conteúdo subsequente do material é estruturado na forma de afirmativas descritivas? Nessas afirmativas é tomado um “nós” como sujeito oculto e é disposta uma longa lista de itens do tipo “fazemos isso”, “somos assim”, “não fazemos aquilo” etc. Em primeiro lugar, esse sujeito remonta a indistinção entre os interesses da empresa e os dos trabalhadores discutida anteriormente, já que ambos estão designados através do mesmo “nós”. Além disso, a estrutura gramatical de afirmações coordenadas predominando o gênero descritivo não é coerente com uma proposta de “estimular a reflexão”, para tal seria esperada uma estrutura gramatical que desse espaço para um encadeamento de argumentos e que se aproximasse de um gênero textual dissertativo. Fica evidente que se está mais próximo do “guia para escolha correta”. O que parece confirmar a hipótese, ao menos aqui, da prevalência da obediência, embora se descrevendo como estímulo à reflexão. Mais que isso, a afirmativa e a descrição não é sequer a forma explícita da recomendação ou obediência, para os quais o mais explícito seria o uso do imperativo. O imperativo torna explícito que algo foi demandado e, portanto, diferencia alguém que demanda e alguém que é solicitado. A opção por fazer recomendações na forma descritiva é um fenômeno ressaltado por Fairclough (2003, p. 95) e, nos casos em que eles intentam ocultar o imperativo, o autor os denomina *hortatory reports*⁵⁰, mencionando que tal prática é

⁵⁰ Tradução nossa: “Relatório Exortativo”

comum em regulamentos. No trecho citado, não faz tanto sentido dizer que há ocultamento da prescrição, pois essa é esperada. Mas o material analisado tem em comum com os *hortatory reports* a intenção de reduzir o questionamento e a explicitação de conflitos.

Os conflitos entre obedecer e refletir voltam a aparecer de maneiras distintas e significativas em outros materiais, vejamos:

é **dever** de todos conhecer, entender, vivenciar e **tornar efetiva a observância** das recomendações previstas neste Código de Conduta Ética, respeitando os valores nos quais elas se inspiram (BRADESCO, 2011, p. 2, grifos nossos).

Todos os Colaboradores da Organização Bradesco **devem seguir os padrões éticos** pelos quais são incentivados e responsabilizados (BRADESCO, 2011, p. 4, grifos nossos).

A **reflexão** sobre este importante assunto, em suas mais variadas formas, conta com o comprometimento do **Conselho de Administração**, que expressa, por meio deste Código de Conduta Ética [...] as **linhas mestras que orientam** a nossa política de relacionamento (BRADESCO, 2011, p. 4, grifos nossos).

Nesse caso, o dever de “tornar efetiva a observância” e “seguir os padrões éticos” é disposto com maior proximidade do “colaborador” geral, enquanto a “reflexão sobre este assunto” é mencionada fazendo referência ao “Conselho de Administração”. Uma possível leitura disso é entender que o “Conselho de Administração” reflete a respeito do que deve ser feito, em seguida esse “expressa, por meio deste Código” as “linhas mestras que orientam”. Nessa leitura, uns refletem, outros obedecem.

Dando esmolas com bolso alheio

Outra característica interessante que se pode notar nos materiais avaliados é que, em certos aspectos, a empresa busca associar sua imagem a práticas bem vistas socialmente com as quais parece não ter praticamente nenhuma relação

direta. Nesse sentido é importante notar como tais práticas aparecem nesses materiais de maneira abstrata.

Um primeiro exemplo: dois dos materiais (VOTORANTIM, 2013, p. 11; CAIXA, 2013, p. 2) afirmam que as empresas em questão incentivam seus funcionários a realizar trabalho voluntário. Ora, se a realização de trabalho voluntário é algo feito pelo funcionário, que dedica seu tempo fora do expediente de trabalho a tais atividades, em que consiste o “incentivo” da empresa para que o funcionário participe desse tipo de atividade? Há dois aspectos que podem ser problemáticos a este respeito. Primeiro, se o “incentivo” mencionado diz respeito à empresa apenas divulgar internamente a existência de tais atividades, talvez possa ser considerado pouco adequado, e, talvez, até mesquinho, informar tal “incentivo” em seu código de ética como algo que a empresa “faz” pela bem comum da sociedade em que atua, já que as horas e o trabalho são doados por outrem que não a empresa. Segundo, e mais problemático, se tal “incentivo” é realizado de forma que os funcionários participantes de “trabalhos voluntários” são mais bem vistos pela empresa, ou seja, são considerados como tendo “perfil” mais adequado a marca empresa, então corre-se o risco de os funcionários se sentirem, em certa medida, coagidos a realizar algum tipo de trabalho “voluntário” para que aumentem suas chances de promoção e reconhecimento, neste caso tornando inadequado chamar tal trabalho de “voluntário”. Ainda sobre a questão do trabalho voluntário, vale lembrar que uma das empresas mencionadas é estatal, o que nos leva a outro questionamento interessante: se os trabalhos voluntários, em geral, realizam ações que, em teoria, seriam de responsabilidade do Estado, ao “incentivar o voluntariado” a empresa estatal não estaria também colaborando para que o Estado obtivesse gratuitamente serviços pelos quais já é responsável e pelos quais, de outra forma, precisaria pagar?

Um segundo exemplo: em Bradesco (2011, p. 9), o texto que afirma que a empresa se compromete com os “objetivos do milênio”, mas não explicita nada concreto do que significa esse “compromisso”.

Em ambos os casos, o fato desses aspectos serem mencionados de maneira abstrata, faz com que não fique certo se há alguma colaboração concreta e, se essa existe, em que consiste. Dessa forma, a empresa parece aproximar essas iniciativas bem vistas socialmente de sua própria marca, mesmo sem deixar claro em que a

empresa “incentiva”, ou de que maneira os “compromissos” assumidos exigem algo dela.⁵¹

Vestindo a camisa da empresa fora do trabalho

Por fim, cabe mencionar mais uma característica presente em diversos destes materiais que diz respeito à influência da empresa em aspectos da vida pessoal do trabalhador, o que lembra aquilo que foi discutido anteriormente em relação à mudança daquilo que é esperado do trabalhador que passa do “saber-fazer” para o “saber-ser”. Ora, os materiais de ética, ao proporem diretrizes que se aplicam a vida pessoal dos trabalhadores, dão indícios claros de que não basta à empresa determinar o que os funcionários fazem enquanto trabalham para ela, é preciso intervir integralmente em quem eles são, inclusive, fora do trabalho.

Em Itaú Unibanco (2010), por exemplo, há diretrizes em prol do equilíbrio nas finanças pessoais, da não inadimplência e ainda da priorização investimentos de longo prazo e de baixo risco (p. 38). O que devemos entender disso? Se no material, tais aspectos devem ser entendidos como “recomendações”, como entender se esses tem na prática resultados coercitivos? Ora, se os gerentes ao lerem o material, entenderem que os funcionários que seguem tais recomendações estão mais “alinhados” ao “perfil” que a empresa busca e considerarem esses mais indicados para as promoções, então não é difícil notar que tais “recomendações” passam a não ser tão “optativas”, de maneira semelhante ao que comentamos a respeito do trabalho “voluntário”. Além disso, esse tipo de menção da parte da empresa não figuraria uma invasão da empresa a esferas da vida do trabalhador que, em geral, não lhe competem? O trabalhador, como qualquer outro cidadão e, também, como qualquer outro investidor, tem o direito de administrar suas finanças da maneira que escolher, seja em investimentos de maior ou de menor risco, bem como de quaisquer prazos.

⁵¹ A atenção ao grau de abstração ou concretude como as coisas são representadas no texto são mais um aspecto ressaltado por Fairclough (2003, p. 137), inclusive mencionando como tais escolhas podem discernir ou não quem participa dos eventos retratados pelo texto (p. 141).

Ainda sobre esse caso, cabe mencionar algo particular do setor bancário brasileiro: a legislação trabalhista do Brasil⁵² permitia ao empregador a demissão por justa causa de empregados do setor bancário que deixassem de pagar suas dívidas legalmente exigíveis, tal possibilidade foi revogada em dezembro de 2010 pela lei Nº 12.347⁵³. Por um lado, podemos afirmar que, em certa medida, a lei, até 2010, colaborava com a ideia de que o empregador, ao menos no setor bancário, estava autorizado a exigir que seus trabalhadores tivessem suas contas pagas em dia. Mas, não se pode afirmar que alguém que opta por investimentos de menor prazo e maior risco necessariamente será alguém que deixará de pagar as dívidas assumidas. Por outro lado, a revogação do artigo em questão mostra que em 2010 a lei foi mudada, o que demonstra que, em alguma medida, a sociedade brasileira passou a entender como impróprio esse tipo de controle por parte de empregador e isso refletiu na lei. Ora, tendo em vista o teor da lei até dezembro de 2010, podemos inferir que no material Itaú Unibanco (2010), datado de 2010, essas diretrizes não eram apenas “recomendações”, o que nos faz perguntar o que aconteceu com este conteúdo na versão seguinte do material, datada de 2013. Em Itaú Unibanco (2013) encontram-se praticamente as mesmas diretrizes em relação ao equilíbrio nas finanças pessoais e em relação a não inadimplência. No entanto, o material difere do anterior (ITAU UNIBANCO, 2010) ao excluir a diretriz que orientava privilegiar investimentos de longo prazo e baixos riscos. Ou seja, embora a lei tenha mudado em relação à inadimplência, o material em questão só mudou naqueles aspectos que, mesmo antes da mudança da lei, já podiam ser entendidos como mais invasivos do que a lei exigia.

Embora tenhamos dedicado mais tempo ao exemplo acima, há outros aspectos em que os materiais demonstram a intenção das empresas em fazerem os valores e diretrizes veiculadas nesses materiais adentrarem a vida pessoal de seus funcionários. Como podemos ver em:

“é um guia de conteúdo ético, a ser seguido tanto na **vida pessoal** como na profissional” (BRADESCO, 2011, p. 10, grifo nosso).

⁵² Conforme consta no artigo 508 da Consolidação das leis do trabalho aprovada pelo Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943: “Considera-se justa causa, para efeito de rescisão de contrato de trabalho do empregado bancário, a falta contumaz de pagamento de dívidas legalmente exigíveis” (BRASIL, 1943, DECRETO-LEI N.º 5.452).

⁵³ (BRASIL, 2010, LEI Nº 12.347).

[cabe ao líder] “incentivar os funcionários a estabelecer um **equilíbrio apropriado** entre o **trabalho**, a **família** e a **sociedade** em geral” (BRADESCO, 2011, p. 9, grifo nosso).

“O colaborador deve ser criterioso com sua conduta em ambientes públicos, seja em circunstância de sua atividade profissional, seja em **situações de sua vida privada**, agindo com prudência e zelo, não expondo o Consolidado Banco Votorantim nem a própria carreira a risco” (VOTORANTIM, 2013, p. 5, grifo nosso).

Essa interferência da empresa na esfera do “ser” do funcionário, da vida pessoal desse, dos valores com os quais esse se compromete mesmo fora do trabalho pode ser bastante problemática se, como vimos anteriormente, os valores aí promovidos privilegiarem as empresas e os acionistas em detrimento de outros públicos de interesse: a sociedade, os trabalhadores e até mesmo os clientes.

De maneira geral vimos nos materiais aqui analisados indícios que nos levam a desconfiar de inúmeros problemas a respeito da ética corporativa.

Primeiro, os valores promovidos pela ética corporativa parecem privilegiar os interesses da empresa e dos acionistas em detrimento dos demais afetados pela atuação da empresa. Se assim for, a ética empresarial não pode ser chamada de ética segundo os critérios mínimos que adotamos de justiça e reciprocidade, já que conforme La Taille (2006) “uma ética, para merecer esse nome, deve traduzir um projeto de felicidade no qual outrem tem lugar” (p. 60).

Segundo, a ética promovida por tais materiais soa muito mais prescritiva que reflexiva, sendo a definição dos valores que a pautam constituídos mais hierarquicamente que democraticamente.

Terceiro, a empresa através de uma representação de si mesma como passiva, parece dar a impressão de que o conteúdo da ética por ela promovido não foi determinado por seus dirigentes, mas é a ela imposto, o que faz soar como pouco razoável discutir e definir internamente no cotidiano do trabalho e razoável fazê-lo externamente em instâncias relativas à sociedade como um todo, o que tira, em certa medida, a possibilidade de uma maior concretude a essas questões. Se assim o for, há um paralelo interessante a fazer entre a dinâmica dessa ética corporativa abstrata, idealizada e distante da vivência cotidiana com uma situação relatada por

Lima (2002, p. 103). Nessa dinâmica um trabalhador de status hierárquico inferior recebe uma ordem de agir de uma determinada maneira pelo seu superior, mas sabe, de sua vivência prática, concreta e cotidiana, que tal forma de agir não levará ao resultado que o superior espera. Segundo o autor, nesses casos

“o mais comum é que os trabalhadores ajam da forma como eles próprios consideram mais acertada, assumindo assim um duplo risco: se a manobra dá certo, foi mérito do chefe; se fracassa, é culpa do operador porque desobedeceu as orientações de seu superior” (LIMA, 2002, p.103).

Quando se trata da ética, a situação pode ser ainda pior, se o superior pede que uma determinada meta de vendas seja alcançada respeitando exigências éticas abstratas e descoladas do cotidiano de trabalho e se essas são muitas vezes impossíveis de serem realizadas sem transgredir essas exigências, parece razoável que o trabalhador também procurará uma maneira de realiza-las infringindo a ética e assumindo, também, um duplo risco, se cumpre a meta sem que se note suas transgressões, é mérito do chefe, se alguma de suas transgressões é notada, a culpa é integralmente dele. Nesse sentido, concordamos com Lima (2002, p. 115) que a ética deve ser concebida de maneira intrínseca à própria atividade de trabalho, contrariamente a “uma moral abstrata importada de outras esferas”, e que portanto deve ter espaço para ser discutida e construída a partir do cotidiano do trabalhador.

Quarto, os materiais parecem promover uma mescla entre a figura do trabalhador e a do empresário, buscando fazer que os interesses da empresa sejam tomados como interesses de todos.

Quinto, que a ética empresarial se dirige ao ser do trabalhador, procurando moldar os valores segundo os quais ele age dentro e fora do trabalho. Se assim for há um problema muito sério, já que os valores que privilegiam a empresa em detrimento da sociedade em geral (ou seja, valores e modos de agir contrários a uma ética apoiada na justiça e na reciprocidade) estariam, em certa medida, tentando “colonizar” o ser dos trabalhadores fora da empresa. Ou seja, ao invés da ética empresarial representar a entrada de valores mais justos no âmbito empresarial, ela poderia estar sendo o vetor de saída dos valores empresariais para as demais esferas da vida em sociedade. Assim, o trabalhador que tivesse de fato introjetado esses valores estaria defendendo interesses empresariais, mesmo onde

seria esperado que ele exercesse seu dever de cidadão em prol de um bem comum coletivo. No caso do trabalhador que não venha a de fato “introjetar” tais valores e a adotá-los como seus, esse segundo estaria lidando com o constante conflito de ter que representar a adoção de tais valores e agir segundo eles durante seu trabalho, embora considere tais valores contrários aos seus próprios.

No atual capítulo procurei trazer diversos indícios que podem ser depreendidos de uma leitura crítica dos códigos de ética e conduta. Entendo que esses indícios podem colaborar com um posicionamento mais atento em relação ao fenômeno da ética corporativa e sua vivência pelos trabalhadores de empresas contemporâneas. No quadro geral do presente trabalho, procurei ter em mente essas diversas questões quando estive realizando conversas e entrevistas com trabalhadores, intentando, através dessas conversas, identificar como esses indícios se relacionam ou não com a prática cotidiana daqueles que atuam em grandes empresas bancárias.

6. DAS CONVERSAS COM TRABALHADORES

No presente capítulo veremos diversas situações surgidas em conversas com trabalhadores e trabalhadoras de grandes empresas contemporâneas e que na visão deles(as) dizem respeito à questão da ética e do agir ético nas empresas. Para tal, foram realizadas conversas com 9 pessoas com duração entre trinta minutos e duas horas. Mais uma vez lembro que, embora as situações digam respeito ao setor bancário, situações análogas, na maioria das vezes, podem ser observadas em outros setores de atividade empresarial. Procuraremos demonstrar esse caráter geral trazendo, a título de ilustração, alguns paralelos de situações análogas em outros ramos de atividade.

Outro aspecto importante a ressaltar é que, embora apresentemos situações surgidas nas conversas com trabalhadores, não foram trazidos muitos trechos das conversas em si, salvo em bem raras exceções. A opção pelo formato aqui apresentado se deu para privilegiar o anonimato e a privacidade das pessoas com quem conversamos, uma vez que a citação de trechos de conversas estaria mais sujeita a revelar, mesmo que involuntariamente, aspectos peculiares das áreas, empresas ou pessoas envolvidas em cada situação.

Antes de partirmos para as situações, retomemos, resumidamente, nossa pequena listagem dos principais tipos de transgressões éticas, apresentada no capítulo dois. Ali tínhamos como principais tipos: a) “vender gato por lebre”, que diz respeito a práticas que ludibriam o cliente a fim de obter maior lucro ao vender pra ele; b) “fundir o motor”, que diz respeito a submeter funcionários a um ritmo de produção que, em médio, ou longo prazo, seja danoso à saúde deles, mas que possibilite um custo final unitário do produto inferior aos concorrentes; c) “*cooking the books*”, em que a empresa manipula seus balanços fiscais de uma maneira que dê a entender que sua eficiência e rentabilidade são maiores do que ocorre de fato, para ser mais atraente aos investidores; d) “sujando o ambiente”, em que a empresa opta por poluir mais, desde que com isso gaste menos e não enfrente problemas legais; e e) “*dumping*”, em que a empresa se dispõe a ter prejuízo por algum tempo vendendo produtos a preços que levem seus concorrentes menores à falência. Desde já, podemos pontuar que as pessoas ou entidades lesadas pelas

transgressões à ética variam em cada situação relatada, sendo, individual ou conjuntamente: o cliente, a empresa, os trabalhadores, a sociedade, entre outros.

Escondendo um produto para vender outro

Uma prática facilmente verificável, que surgiu mais de conversas com clientes de instituições bancárias que com os trabalhadores em si, diz respeito à ocultação da informação segundo a qual todo cliente tem direito a abrir e manter gratuitamente uma conta corrente com um pacote de serviços considerados essenciais. Esse direito é garantido pelas resoluções 3.919 e 3.518 do Banco Central do Brasil⁵⁴, o órgão regulador das atividades bancárias no Brasil. No entanto, é extremamente comum ouvir entre pessoas que procuram algum banco para abrir uma conta corrente para os fins mais essenciais, como receber salário, que essas relatem que não foram informadas dessa possibilidade, ou que, tendo solicitado abrir uma conta sem tarifa, foram informadas que tal produto não existia e que deveriam contratar outra opção de pacote de serviços pagando uma tarifa mensal. Ainda pior, outras pessoas relatam ter exigido tal serviço e comentaram ter passado mais de um mês enfrentando dificuldades para ver suas contas liberadas. Cabe ressaltar que esse tipo de ocorrência não é exclusivo de uma ou outra empresa, situações semelhantes nos foram relatadas por várias pessoas com quem conversamos, incluindo variadas empresas.

Quando nossas conversas com trabalhadores do setor adentravam esse tipo de prática, ficou claro que a maioria deles as conhecia, alguns as praticavam sem ver grandes problemas, alguns eram contrários a elas, mas mesmo assim as praticavam por, de alguma maneira, entender que não havia outra forma, demonstrando até certa contrariedade por precisarem agir de maneira que consideram errada, enquanto outros mencionavam se recusar a praticá-las.

⁵⁴ (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2007, Resolução Nº3.518) e (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010, Resolução Nº3.919)

Só se você comprar A, eu te vendo B

Outra situação comum nos relatos de nossas conversas diz respeito à pessoa que procura seu banco para solicitar um empréstimo, ou um determinado serviço de que precisa, e é informada que esse só lhe será concedido se vier a adquirir conjuntamente outro produto, seja esse segundo: a abertura de uma nova conta, a contratação de um seguro, entre outros. Essa prática é comumente conhecida como “venda casada” e é proibida pelo inciso I do artigo 39 do Código do Consumidor⁵⁵. Algumas vezes ela é realizada valendo-se da desinformação do cliente, por exemplo, em casos em que é dito ao cliente que ele não pode contratar um determinado financiamento sem contratar conjuntamente um seguro para o bem financiado na mesma instituição. Outras vezes, é realizada abertamente pelo funcionário que se dirige ao cliente com um discurso do tipo: “me ajude que eu te ajudo”, algumas vezes relatando ao cliente que precisa cumprir alguma meta e para tal pede ao cliente que “o ajude”. Essa situação é bem parecida com a anterior, mais uma vez o cliente é lesado em prol do cumprimento da meta e da obtenção de um maior lucro por parte da instituição.

Nas conversas com trabalhadores surgiram coisas interessantes em relação a essa prática, embora mais uma vez haja clara transgressão da ética segundo nossa definição e segundo o discurso oficial da empresa, quando se fala em “venda casada”, ouvimos casos em que os superiores orientavam verbalmente (nunca por escrito, ou por e-mail) seus funcionários a agirem dessa forma. Um dos trabalhadores com quem conversamos comentou que havia alguns produtos que praticamente nenhum cliente queria contratar e que, durante alguns anos trabalhando na agência, só se lembrava de tê-los vendido uma única vez sem valer-se desse tipo de tática. Mais uma vez os trabalhadores nos relatavam que conheciam: colegas que agiam dessa forma sem qualquer tipo de contrariedade, colegas que agiam embora contrariados e colegas que se recusavam a fazê-lo.

⁵⁵ “É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços [...] condicionar o fornecimento de produto ou de serviço ao fornecimento de outro produto ou serviço, bem como, sem justa causa, a limites quantitativos;” (BRASIL, 1990, LEI Nº8078, Art. 39, inciso I)

Esse tipo de prática não é exclusivo da área bancária. Ele é verificado, por exemplo, no relato de um colega que nos contou que, ao procurar um mecânico para realizar um serviço em seu carro e solicitar um orçamento, notou que o preço da peça era bastante elevado, tendo encontrado exatamente a mesma peça por valor muito inferior em outra loja de peças. O colega nos conta que ao procurar o mecânico em questão, esse se recusou a realizar o serviço se a peça não fosse comprada com ele, mesmo constando no orçamento um valor separado para peça e outro para o serviço.

De graça até você se distrair

Semelhante aos dois itens anteriores, há situações em que é oferecido um produto ou serviço ao cliente gratuitamente, mas tal serviço deixa de ser gratuito em alguma situação e o cliente em questão não é avisado. Nesse sentido, ouvimos ao menos duas formas segundo as quais isso ocorre. Uma, pelo fato do cliente não ter sido informado que havia alguma limitação à “gratuidade”. Outra, pelo simples transcorrer de um determinado período de gratuidade. No caso dos bancos e de empresas responsáveis por cartões de crédito, são exemplos: o fornecimento de cartão de crédito gratuito por um tempo limitado, o fornecimento de cartões de crédito ditos gratuitos ao cliente, mas que possuem taxas caso não sejam realizadas compras no mês, a mudança de políticas de isenção de tarifas de serviços, conta-corrente, entre outros. Nesses casos a empresa determina a forma como os produtos serão tarifados e é obrigada a fornecer essas regras aos clientes no momento da contratação, porém muitas vezes as ditas “isenções” não estão garantidas ou regulamentadas, o que permite que as empresas passem a cobrar em qualquer momento, assim como, outras vezes, os funcionários sequer entregam os papéis descrevendo as regras a respeito das cobranças aos clientes. Se pensarmos aqui no que contraria ética como a definimos, podemos pensar em duas questões. Primeiro, a empresa diria que não está transgredindo a ética, já que ela tem liberdade para definir as regras segundo as quais seus serviços e produtos são

tarifados, desde que não contrarie os acordos das entidades reguladoras, no caso a Febraban e Banco Central. Mas a elaboração de maneiras de cobrança complicadas, ou de “isenções” não descritas detalhadamente, não seria uma forma de se valer das dificuldades do cliente controlar e conhecer tais regras? Segundo, tendo em vista que algumas regras de tarifação podem não ser conhecidas pelo cliente, não seria dever de quem vende os supostos produtos “gratuitos” informar o cliente dessas condições? Mas, no caso que essas condições são informadas, não ficaria mais difícil ao vendedor conseguir vender a quantidade de produtos que lhe é estipulada como meta?

Comprando sem saber direito o quê

Nem sempre a desinformação do cliente diz respeito ao valor ou à forma de cobrança, por vezes, o cliente é informado a respeito das taxas, mas lhe são ocultados outros detalhes que seriam aspectos pouco atrativos dos produtos, por exemplo: a dificuldade de resgate do dinheiro de algum tipo de investimento antes de completar um período estipulado e possíveis multas caso isso seja feito, os detalhes que alteram a rentabilidade dos investimentos contratados, entre outros.

Comprando sem sequer saber disso

Uma quinta prática parecida com as já relatadas diz respeito a produtos não solicitados pelos clientes. Produtos como popanças automáticas, cartões de crédito e limites de crédito são fornecidos ao cliente sem que ele os solicite. Nas conversas com funcionários alguns nos contam, que procurando cumprir as metas muitas vezes, era comum ver colegas cadastrarem produtos ou serviços para clientes sem

que esses fossem contatados ou avisados. Mais uma vez tal prática é contrária à ética e ao que é divulgado oficialmente pela empresa, mas não incomum, e, muitas vezes, chega a ser estimulada pelos supervisores. A constatação de tal prática se deu não só nas conversas com trabalhadores, mas também em conversas com pessoas que descobriram que serviços ou produtos não solicitados lhes tinham sido “empurrados”, seja um cartão de crédito não solicitado que lhes chegou por correio, seja o fornecimento de um limite de crédito não contratado.

Nas cinco situações que relatamos até aqui, vemos que há bastante semelhança com o que denominamos anteriormente de “vender gato por lebre”. Nelas os funcionários se valem: da falta de informação do cliente, ou do fornecimento de uma informação incorreta ou de difícil compreensão, ou da falta de atenção do cliente em conferir mensalmente quais serviços faz uso; para, com isso, realizar a venda de produtos e serviços que tragam maior lucro a empresa e colaborar com o cumprimento de suas metas. Fica claro que há uma transgressão à definição de ética que aqui adotamos, já que o cliente é lesado, mal informado e há o descumprimento de leis que regem a atividade bancária, em alguns dos casos. Além disso, nota-se que ocorre transgressão ao próprio discurso oficial veiculado pelas empresas em questão, a título de exemplo citamos: “oferecemos orientações e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios” (BANCO DO BRASIL, 2013, p. 2), mas a mesma noção pode ser encontrada em praticamente todos os materiais com os quais tivemos contato. Em todos esses casos, o trabalhador que se vale dessas práticas é menos beneficiado que a empresa, já que, mesmo que parte do aumento no lucro obtido dessas ações seja pago para ele (na forma de remuneração variável), a maior parte será lucro da empresa. No entanto, caso haja problemas legais ou caso o cliente lesado procure órgãos reguladores, a empresa poderá afirmar que tais ações são contrárias à maneira como orienta seus funcionários, já que o discurso oficial diz que todas essas práticas não devem ser realizadas. No entanto, seja pela dimensão das metas cobradas, seja por orientações verbais, o funcionário acaba ficando com poucas opções.

A máquina contra o cliente

Uma prática bastante preocupante que nos foi relatada diz respeito a erros sistêmicos que privilegiam a empresa cobrando mais do cliente. Se as práticas até aqui relatadas em geral diziam respeito aos funcionários que lidavam diretamente com o cliente usando artifícios para conseguir vender-lhes mais, no caso de práticas sistêmicas a situação parece mais complexa. Citemos o exemplo que nos foi relatado por um dos trabalhadores com quem conversamos para dar concretude ao que falamos. O sistema bancário é quase inteiramente regido por computadores calculando índices, sejam índices de câmbio quando se efetuam compras internacionais, sejam índices de retorno financeiro em dinheiro aplicado por clientes, sejam índices relativos aos juros que determinam quanto deverá ser pago e qual o montante devedor atualizado. O caso bastante preocupante relatado é que um dos trabalhadores chegou a presenciar situações em que se planejou que alguns cálculos fossem realizados de maneira a cobrar errado, para que o resultado fosse um maior lucro para a empresa. Digo que esse caso é mais sério por que para efetuar uma ação desse tipo é preciso envolver programadores e, em geral, é preciso que estejam envolvidas pessoas de maior hierarquia empresarial que orientem os programadores a fazê-lo. É honesto dizer que, embora tenhamos tido várias conversas com pessoas que trabalham em áreas de sistemas, só ouvimos um relato a respeito de práticas desse tipo e ela se referia a algo presenciado há muitos anos, o que significa que podemos ter esperança que tal tipo de prática não seja mais muito comum na atualidade, uma vez que o sistema bancário brasileiro tem se tornado mais regulado e inspecionado nos últimos anos. No entanto, não é possível saber ao certo se este tipo de prática persiste e em que medida. Ações desse tipo, se feitas com um planejamento cuidadoso, poderiam ser bastante difíceis de serem notadas e/ou comprovadas. Se sabemos que muitos clientes sequer verificam quais tarifas e por quais produtos e serviços estão pagando, o que se dirá de quantos clientes verificam se as taxas de juros e câmbio estão sendo calculadas adequadamente? Se a quantidade de clientes que verifica esse tipo de detalhe é pequena, o uso de rotinas que levassem a cobranças ligeiramente maiores só seria notado por um percentual pequeno de clientes e talvez fosse muito rentável, mesmo

que a empresa se prontificasse a ressarcir os valores daqueles que vieram a reclamar. Ora, como saber se tais práticas ocorrem? Se poucas pessoas percebem, não seria fácil que tal tipo de prática pudesse passar apenas como alguns erros pontuais?

Há outra implicação, a ocorrência de pequenos erros, realizados pelo sistema automaticamente, não implica gasto de tempo ou dinheiro adicional para a empresa, porém o cliente ao verificar, item a item, as formas como cada valor é calculado, precisa gastar seu tempo e, no caso de notar algum valor incorreto, perderá ainda mais tempo entrando em contato com a empresa para reclamar. Se o valor for pequeno, pode ser que o cliente nem sequer se dê o trabalho de reclamar, já que pode julgar que o tempo que perderá com tal reclamação lhe vale mais que aquele pequeno valor. Com isso, nota-se um desequilíbrio no qual o cliente está em constante desvantagem.

Há outros setores que dão indícios desse tipo de prática, cito, por exemplo, o ramo das empresas de telefonia celular. Atualmente uma parte considerável dos portadores de celulares opta por utilizar serviços denominados “pré-pagos”, nessa categoria de serviço a maioria das empresas sequer envia relatórios mensais aos seus clientes. Tenho conversas constantes com colegas e conhecidos e noto que poucos fazem qualquer tipo de controle em relação a como foram gastos os créditos que colocaram em seus celulares. Dentre os poucos que mantêm algum controle, noto que não é um controle detalhado, apenas verificam se há algo errado quando notam alguma queda muito repentina no saldo de créditos, mesmo assim, um número considerável daqueles que mantêm algum controle informou que já teve que reclamar por cobranças indevidas. Serão eles apenas alguns erros pontuais? Ou serão eles os poucos que perceberam erros sistêmicos e intencionais?

Obviamente, é preciso diferenciar que levantar uma desconfiança a respeito desse tipo de prática, não é o mesmo que comprová-lo. No entanto, mesmo para desconfiar é preciso de mecanismos mais eficientes do que aquilo que usualmente podemos contar. Primeiro, seria preciso promover entre as pessoas uma cultura de acompanhar mais o que está lhes sendo cobrado. Segundo, que as pessoas deveriam, como cidadãos, ser orientadas a reclamar quando verificassem inadequações ainda que pequenas. No caso de empresas grandes e com funcionamento massificado e sistematizado talvez fosse importante que quaisquer

problemas ou supostos “erros” que os clientes viessem a verificar fossem reportados não só à própria empresa, mas a algum órgão regulador, pois dessa forma, se poderia notar o surgimento de um número elevado de “erros” do mesmo tipo. Atualmente, tanto no caso dos bancos, como no caso da telefonia, há órgãos reguladores que recebem reclamações, respectivamente o Banco Central e a Anatel, contudo, essas entidades só recebem reclamações em segunda instância, ou seja, mesmo que os clientes reclamem, tal ocorrência só se torna um conhecimento público e só chegará a essas entidades, no caso do reclamante estar descontente com a solução que a empresa apresentou em primeira instância. Com isso fica-se triplamente vulnerável. Se há práticas que lesam o cliente, só uma parcela pequena confere e percebe que foi lesado. Dessa parcela, só uma parcela ainda menor reclama e, daquela que reclama, só uma parte ainda menor chega a dar conhecimento do problema para alguma instância exterior a empresa que o lesou.

Lindo mas só nos índices

Um fenômeno interessante cuja dinâmica se repete não só no âmbito do trabalho, mas em uma gama quase infindável de situações da atualidade diz respeito aos índices. Tal fenômeno, muitas vezes não mais tem mais o cliente como principal lesado pela transgressão ética e, muitas vezes, tem a própria empresa como tal. Que situações são essas? Ora, uma vez que são estabelecidos os índices a serem calculados e são estipuladas as metas; sejam índices estatísticos, contábeis, ou de outros tipos, parece haver uma substituição da realidade por uma representação quantitativa bastante pobre, a qual passa a servir de guia para orientar as ações. É muito mais simples controlar se foram abertas dez contas, se foram vendidos dez financiamentos, se foram feitos dez empréstimos, ou se foram contratados dez novos investimentos, do que acompanhar se as contas são abertas por pessoas idôneas, se os financiamentos e empréstimos foram feitos de maneira adequada aos recursos e a capacidade dos clientes que os contrataram e se os clientes que contrataram os investimentos estão cientes dos diversos detalhes dos

contratos que regulam os serviços que contrataram. Assim, mais uma vez nota-se certa tendência: o sistema de gestão empresarial, na ânsia de resultados cada vez maiores, de metas cada vez mais ousadas, muitas vezes acaba por estimular que o tempo daqueles que aí trabalham seja dedicado a fazer números e não a atender os clientes com qualidade, ou mesmo criar relações comerciais mais estáveis e duráveis. Embora os trabalhadores saibam que algumas vendas mal realizadas e clientes “levados no papo” podem vir a reclamar ou processar a empresa futuramente, sabem também que muitas vezes, se tais ações forem feitas com cautela, será difícil comprovar que houve má conduta da parte deles e sabem que caso não atinjam as quantidades estipuladas receberão salários menores (por conta de práticas de ranking e de remuneração variável) e correrão riscos de estar entre os menos “eficientes”, sempre mais sujeitos a estarem em futuras listas de demissão.

As práticas que comentamos anteriormente refletem um pouco esse aspecto do índice que passa a ter uma importância maior que a realidade cotidiana, mas há algumas situações ainda mais específicas deste tipo de distorção.

Um caso muito interessante que nos foi relatado, no qual a empresa e os colegas de trabalho são os principais lesados, diz respeito a um funcionário que tinha metas de realização de empréstimos e, para cumpri-las, optou por oferecer empréstimos sem avaliar adequadamente se os clientes que os contratavam seriam capazes de pagá-los. Ele parece ter percebido que, naquela situação específica, seu desempenho apareceria como elevado no cumprimento de metas e ele seria promovido muito antes que chegasse o momento em que tais empréstimos comesçassem a ter atrasos de pagamento. Tendo sido promovido a supervisor, era uma questão de tempo para que alguém percebesse que a carteira de clientes com a qual trabalhara anteriormente viria a dar prejuízo ao invés de lucro. No entanto, uma vez que ele era agora supervisor, redistribuiu todas as carteiras de clientes de maneira a diluir os efeitos de suas ações e demitiu, aos poucos, aqueles funcionários que perceberam o que ele fizera. Nesse caso, o lesado não era o cliente, mas sim a própria empresa e os demais funcionários que foram menos reconhecidos, e até demitidos, por não terem realizado práticas semelhantes. O funcionário havia emprestado dinheiro a clientes que não conseguiriam pagar e com isso gerara prejuízo para a empresa, no entanto conseguira com isso cumprir de maneira excepcional sua meta e ser promovido. Quando as consequências de suas

ações chegassem, talvez já nem estivesse trabalhando na mesma área e, uma vez distribuídos os prejuízos, tudo aparentaria como se estivesse ocorrendo um momento de desaquecimento dos negócios e de aumento da inadimplência naquela região. Esse tipo de ação não se encaixa adequadamente em nenhum dos tipos mais gerais que descrevemos de transgressão da ética, mas é como se o funcionário executasse uma espécie de “*cooking the books*”, já que, naquilo que assim denominamos, a empresa manipulava seus balanços e índices contábeis de maneira a parecer mais eficiente aos acionistas; aqui o trabalhador, manipulava os índices através dos quais seu desempenho era medido para fazer-se parecer mais eficiente para a empresa.

Outro caso bastante relacionado com os índices e as metas através dos quais os funcionários são avaliados, diz respeito a funcionários que cadastravam produtos não solicitados por clientes apenas até que tais números fossem contabilizados em suas metas e, na sequência, mesmo antes de aparecer qualquer cobrança para os clientes, cancelavam os referidos produtos.

Perfil de vagas e preconceitos escondidos

Passemos agora a situações um tanto diferentes. Entre os trabalhadores com quem conversamos, duas situações de preconceito surgiram quando conversávamos a respeito da contratação ou da promoção de funcionários. A primeira delas, mais vaga, na qual nos foi relatado que, embora se descrevesse o perfil de habilidades, atitudes e comportamentos esperados de um funcionário a ser contratado, se percebia que, ao final, para os cargos em que se lidava com atendimento de público, sempre eram contratadas as pessoas com aparência estética mais alinhada aos padrões de beleza. Essa questão não é exclusiva de empresas bancárias, qualquer pessoa que se proponha a visitar espaços comerciais de empresas bem colocadas no mercado irá notar que encontrará, tanto na recepção, quanto entre os representantes de vendas, uma maioria de pessoas com características estéticas bastante próximas daquelas mais valorizadas socialmente,

pautadas pelos estereótipos da moda e da publicidade. A respeito disso nos perguntamos duas coisas: primeiro, pode ser considerado ético a empresa contratar as pessoas pela beleza? Segundo, quando um cliente é atendido por um gerente em seu banco, o que é mais importante, que essa pessoa conheça bem os produtos e serviços que está oferecendo ao cliente ou que seja esteticamente próxima dos estereótipos promovidos pela moda?

A segunda situação diz respeito à idade do funcionário. Nessa, nos contam que, quando foi elaborado o perfil que se esperava de alguém para preencher uma determinada função de supervisor, havia uma limitação em relação à idade, que não era informada explicitamente. O cargo em questão tratava supostamente de uma função que não poderia ser preenchida por alguém pouco experiente, pelo contrário, se tratava de cargo que em geral ninguém com menos de sete ou oito anos de experiência estaria habilitado a exercer. No entanto, mesmo assim, todas as pessoas com mais de quarenta anos de idade estavam sendo excluídas do processo, independentemente de quaisquer outras características. Mais complexo ainda, não se tratava de uma única vaga cuja especificidade justificasse tal critério. No caso, o cargo em questão era como um ponto de passagem para chegar a praticamente quaisquer outros cargos mais elevados dentro da hierarquia mencionada, ou seja, não restavam muitas opções à pessoa que estivesse sendo impedida de assumir tal função, que não fossem: permanecer estagnada naquele estágio de sua carreira profissional, ou mudar radicalmente o tipo de atividade que exercia. Obviamente, como é de costume, as pessoas assim excluídas não foram informadas de que o motivo para tal era a idade, mas, lhes era dado um motivo vago, do tipo: “infelizmente seu perfil não estava entre os mais alinhados às expectativas para essa vaga”. Ora, se as empresas afirmam publicamente que agem segundo padrões éticos, como explicar que seja aceitável, numa sociedade onde a expectativa de vida tem se ampliado cada vez mais, que pessoas com quarenta anos de idade sejam consideradas inaptas ao crescimento profissional? Essas pessoas terão que trabalhar antes de se aposentarem, segundo as regras atuais do INSS, por mais 20 ou 25 anos, elas possuem muitas vezes experiências profissionais, formações e capacidades pessoais que lhes permitiriam contribuições brilhantes à sociedade e às empresas em que trabalham. No entanto, a empresa em questão parece vê-las como obsoletas, como trabalhadores capazes de apenas

continuar fazendo o que já sabem fazer. Mais uma vez, não parece haver dúvida que há transgressão da ética e inclusive, pode-se afirmar que há transgressão da lei no sentido de uma discriminação por idade.

Seleção e avaliação de maneira “objetiva”, mas nem tanto

Outra questão relativa à seleção e promoção, que apareceu em mais de uma conversa, é a que diz respeito aos critérios de seleção para vagas e/ou promoção. Embora haja, muitas vezes, um discurso de que na seleção e na promoção serão escolhidos funcionários valendo-se de critérios objetivos e claros, os trabalhadores, muitas vezes, conhecendo os demais candidatos, percebem que isso não ocorre. Embora, nas fases iniciais dos processos de avaliação, muitas empresas criem pontuações objetivas, a partir de um certo estágio a decisão é subjetiva, e os trabalhadores notam que, muitas vezes, os menos qualificados, menos experientes e menos indicados para exercer os cargos abertos, acabam, mesmo assim, sendo escolhidos ou promovidos para tais cargos simplesmente por serem mais próximos da pessoa que conduziu o processo. Alguns questionavam, ao nos contar: qual seria, afinal, o motivo de tão grande esforço para dizer que os processos são objetivos? Para que tanta ênfase e tantas pontuações, se, no final, a escolha será muito mais subjetiva que objetiva?

Horas-extras, saúde ou apenas uma conta financeira?

No que diz respeito às horas extras, vimos que as empresas afirmam em seus códigos de ética que valorizam o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal de seus funcionários. No entanto, ouvimos trabalhadores dizerem que embora em seus

contratos conste uma jornada de trabalho fixa de seis ou oito horas diárias, é um fato completamente atípico saírem no horário condizente com tal jornada. Entre as pessoas com quem conversamos, alguns nos contam que foram promovidos para cargos de confiança e passaram a receber menos, uma vez que não são pagas horas extras para pessoas com cargo de confiança. Ouvimos também pessoas que trabalhavam “teoricamente” oito horas por dia e estudavam no período noturno nos contarem que excediam em tantas horas suas jornadas que tiveram que procurar outro emprego para continuar estudando. Obviamente, não são todos os funcionários que vivenciam tais problemas, conversamos também com pessoas que, em anos de trabalho, não ficaram nenhuma vez na empresa por tempo superior que as horas estipuladas como jornada de trabalho no contrato. Mas o que nos perguntamos é: o que diferencia uns dos outros? Seriam alguns funcionários tão únicos que não haveria como contratar outros capazes de auxiliá-los? Nesse caso o que aconteceu quando um daqueles com quem conversamos pediu demissão? Seria uma questão econômica? Contratar uma pessoa a mais implicaria em gastos adicionais muito maiores? Como tais gastos seriam maiores, se, ao pagar horas extras, muitas vezes a empresa acaba por pagar praticamente o salário de um funcionário adicional?

De fato, não sabemos responder a tais questões e também não o sabiam aqueles que conversaram conosco a este respeito. Não parece haver sequer justificativa econômica segundo as quais fosse justificável exigir jornadas tão extensas de alguns funcionários. Contudo, uma coisa fica clara: mesmo havendo o discurso de equilíbrio entre vida profissional e pessoal na maioria dos códigos de ética, alguns funcionários tiveram que pedir demissão ou mudar de área após não conseguirem se fazer ouvir a este respeito.

Cooperem e sejam amigos, mas o primeiro leva tudo

Outra questão interessante diz respeito ao comportamento que os códigos de ética e o discurso empresarial contemporâneo preconizam em relação aos colegas

de trabalho. Em todos eles se encontrará a menção ao trabalho em equipe, aos trabalhadores se ajudarem uns aos outros. No entanto, a maioria das empresas do setor bancário estipula metas individuais, não bastasse isso, a remuneração variável dos trabalhadores é muitas vezes determinada por rankings. No ranking o que importa é a classificação e não o quanto alguém produziu, como numa competição esportiva, o primeiro recebe um valor muito superior ao segundo, mesmo que seu desempenho tenha sido apenas minimamente superior. Se, em um sistema de remuneração proporcional, ao realizar a venda de cem unidades de um produto, alguém recebe um determinado valor X e alguém que vende oitenta recebe 80% desse valor X. Num sistema de ranking, alguém que venda cem unidades pode receber mais que o dobro que outro trabalhador que vendeu noventa e nove. Como falar em cooperação num sistema como esse? Num sistema em que, em geral, os primeiros levam praticamente tudo e os demais ficam com muito pouco? Não é à toa que os trabalhadores nos relatam que nesses ambientes a cooperação é apenas uma fachada, como Sennett (2009) comenta a respeito de equipes igualmente inseridas em contextos onde o vencedor leva tudo e repletas de jogos de poder, aí se observam apenas máscaras de cooperação, como que de atores no palco, e “os jogadores bem-sucedidos [...] raramente se comportavam em particular do mesmo modo que quando os chefes estavam olhando” (p. 134).

Por outro lado, temos trabalhadores que nos contam de áreas em que as metas são coletivas e nesses casos, por vezes, alguns se dedicam por horas a atividades menos vistosas e cujo resultado não figura entre os índices individuais, para que o grupo todo seja capaz de cumprir a meta com maior eficiência.

Democrático, mas injusto

Uma situação bastante inesperada que surgiu em uma das conversas é aquela em que a chefia optava por delegar aos demais funcionários a divisão da meta geral da gerência entre os subordinados. A meta geral da área era estipulada pela alta hierarquia, mas após isso, os supervisores deixavam que os seus

subordinados decidissem, entre eles, como a meta geral seria dividida. Embora houvesse trabalhadores com carteiras de clientes maiores e menores, com cargos mais seniores e mais juniores, com mais e menos experiência, ao sentarem-se para definir como essas metas seriam definidas, acabava-se chegando a uma divisão de metas sempre em partes iguais entre todos os trabalhadores. As propostas que tentassem levar em conta as diferenças entre os trabalhadores geravam conflitos e acabavam sempre sendo deixadas de lado.

Há coisas piores que demitir

Nas conversas que tivemos, três vezes foram mencionadas situações que seriam “piores que a demissão”. Numa delas, referindo-se a possibilidade de ser transferido para localidade cujo acesso seria muito difícil para o funcionário e, nas outras, se referindo à perda de comissão de cargo em instituições bancárias de capital estatal ou misto (parcialmente público). Essas últimas tinham desdobramentos interessantes, já que o medo de vir a perder a comissão e a função, nas empresas onde os funcionários eram concursados, se assemelhava ao medo de ser demitido em empresas de capital privado. Mas, para os trabalhadores com quem conversamos, e, segundo eles contam, também para os colegas com quem convivem, perder a comissão e função é pior que ser demitido, já que, a seguir, a pessoa que tinha a comissão e função perdidas, muitas vezes teria que ir trabalhar e estar hierarquicamente abaixo de funcionários dos quais era chefe. Além disso, há preocupação de que, após afastamento por problema de saúde suficientemente longo, se viesse também a perder o cargo, a comissão e a função, o que possui um potencial de gerar grande ansiedade, pois além de passar por problemas de saúde e lidar com os desafios de uma recuperação mais demorada, a pessoa via-se em risco de vir a sofrer uma regressão em relação à carreira profissional até então conquistada.

Impossibilidades operacionais e duplo risco

Em uma situação relatada uma quantidade grande de dinheiro é recebida e as orientações operacionais dizem que é dever do funcionário verificar imediatamente se há notas falsas e, em caso afirmativo, informar o cliente que aquele valor não será creditado e que as notas serão apreendidas e enviadas ao Banco Central. No entanto, a dinâmica cotidiana não oferece meios para que essa conferência seja feita cuidadosamente sem impactar o ritmo de trabalho, de maneira que, muitas vezes, não é possível testar cautelosamente cada nota e acabam passando notas falsas, mas, como essas só são notadas quando o cliente que as trouxe já não se encontra mais na agência, elas são descontadas do funcionário que realizou a transação. Ou seja, embora seja uma impossibilidade técnica ter certeza que não há notas falsas e manter o ritmo de trabalho, exige-se dos funcionários ambas as coisas e quando tal prática não gera problemas, ou seja, quando foi possível detectar se as notas não eram falsas apenas olhando, o funcionário não fez nada além de sua obrigação, mas, quando acaba por ocorrer um problema, o responsável é o funcionário, pois não cumpriu as orientações operacionais. Ou seja, mais uma vez temos uma contradição na qual o trabalhador fica numa situação semelhante à relatada por Lima (2002) e denominada como “duplo risco” (p. 103) como já mencionamos ao final do capítulo anterior.

Metas e adereços que coagem a ser “voluntário”

Uma questão que nos perguntávamos ao ler os materiais de ética divulgados pelas empresas dizia respeito a “estimular” os funcionários a realizar trabalhos “voluntários”, em conversa com alguns dos trabalhadores fomos informados que havia certa pressão da parte de supervisores de algumas áreas para que todos os

funcionários estivessem cadastrados em programas de voluntariado patrocinados pela empresa. Por vezes, os funcionários assim cadastrados recebiam pequenos adereços que usavam no dia-a-dia em locais visíveis. Dessa forma, “ser voluntário” era não só bem visto, como algo facilmente identificável, de maneira que alguns funcionários se cadastravam em tais programas, sem jamais ter a intenção de participar em qualquer atividade “voluntária”.

Táticas de sobrevivência

Não só situações problemáticas nos foram relatadas. Tivemos também situações em que, após um dos funcionários ter sido exposto inadequadamente como ineficiente em meio a uma reunião, outros interferiram, explicando que a chefe havia avaliado errado a contribuição do primeiro no projeto em questão, o que mostra que, na equipe em questão, os trabalhadores usufruíam de um espaço de diálogo onde não viam a chefe como autoridade que não pode ser contrariada, embora a chefe em questão não fosse vista como uma pessoa respeitosa e justa.

Em outras situações, trabalhadores que se sentiam desrespeitados por chefes relatam terem sido ouvidos ao procurar outras áreas internas responsáveis por clima, ética ou relações pessoais e relatam terem tido os problemas resolvidos, umas vezes os chefes tendo sido advertidos e orientados a mudarem de atitudes, outras vezes os chefes sendo transferidos para funções técnicas onde não seriam mais responsáveis por gerir equipes e até situações onde um ou outro chefe chegou a ser demitido. No entanto, também há situações em que trabalhadores relatam que procuraram auxílio e nada se modificou.

Outro uso mencionado que os funcionários podem fazer da ética empresarial diz respeito a valerem-se do discurso de ética para negarem-se a agir de maneira que consideram “desleal” mesmo que os seus chefes os orientassem a tal. Esse tipo de ocorrência nos foi relatado por alguns trabalhadores, mas, outros nos diziam que, embora fosse uma possibilidade, isso geraria inimizade com os chefes e acabaria

por prejudicar lhes profissionalmente, o que notavam, na prática, ao conviver com colegas que o faziam.

Em linhas gerais, notamos em nossas conversas que a maioria dos funcionários não estava muito habituada com os materiais sobre ética publicados pelas empresas em que trabalhavam. Em alguns casos, lhes fornecemos uma cópia no início de nossas conversas e ouvimos comentários como: “ah sim! deve ser esse sim”. Alguns mencionavam que só haviam visto tais materiais nas primeiras semanas de trabalho, quando lhes foram apresentados através do computador onde ficava registrado que estavam “cientes” do conteúdo visto. A maioria relatou ser incomum alguém fazer uso dos referidos códigos no dia-a-dia, salvo casos em que alguma notícia na mídia gerou preocupação junto à alta hierarquia e esta veio a recomendar que fosse revisto um ou outro item. Também foi bastante comum mencionarem que sentem que não há uma busca verdadeira pela ética, dizem coisas como: “vejo mais como uma coisa escrita”, “superficial”, “pregam muito, não exercem o que falam”, “pintam uma coisa e na realidade é outra”.

Tendo em vista os tipos de transgressões que mencionamos, notamos que o tipo que denominamos “vender gato por lebre” foi o que mais apareceu nos relatos. Também aparecem muitas formas que se aproximam do tipo “fundir o motor” quando se referem às dinâmicas de contratação, seleção, horas extras, metas, relações entre colegas de trabalho e impossibilidades operacionais, já que nessas o funcionário parece, em alguma medida, lesado em benefício da empresa e do acionista. Apenas um dos casos, que já comentamos, se assemelha à dinâmica que denominamos “*cooking the books*”, mas de maneira atípica, com o empregado manipulando os índices através dos quais é avaliado. A ausência de questões relativas à contabilidade em si não nos surpreende, uma vez que não tivemos conversas com trabalhadores de áreas de contabilidade, ou responsáveis pela relação com os investidores. Também não houve situações que dissessem respeito aos últimos dois tipos de transgressão que propusemos. A ausência desses últimos tipos também não nos surpreende, já que, nas conversas, acabou-se primando pelas situações cotidianas que os trabalhadores vivenciavam. Primeiro, por se tratarem de trabalhadores de empresas bancárias, não era esperado que tivéssemos

muitas vivências cotidianas com questões ligadas a poluição. E por fim, questões relativas a “*dumping*” parecem não ser muito comuns no meio bancário, de forma que se houverem não tomamos conhecimento delas.

Notamos também que, a maioria das pessoas com quem conversamos mencionou que verificava entre os colegas de trabalho: a) pessoas que se negam a tomar parte em práticas que lesam o cliente, b) pessoas que praticam tais ações, mas se sentem mal a respeito^{56,57} e c) pessoas que o fazem sem peso na consciência, que “nem param para pensar”. Há menção, inclusive, de um dos trabalhadores ter ouvido falar, entre colegas enquadrados na terceira situação, alguém se vangloriando de ter conseguido vender mais que os outros, dizendo coisas como: “hoje, consegui enfiar cinco produtos nos clientes”.

Na compreensão das pessoas com quem falamos, há um perceptível privilégio da obediência ante a reflexão no que diz respeito à ética, havendo pouco espaço de diálogo e de participação na manutenção e atualização dos códigos e de manuais que orientam as práticas. Também foi comum mencionarem que as metas exigidas são bastante altas, de maneira que entre os colegas com quem trabalham é incomum que fiquem tranquilos quando não estão trabalhando, há constante ansiedade a este respeito. E também, em geral, dão a entender que a lealdade esperada deles, enquanto trabalhadores, deve privilegiar os interesses da empresa, uma frase marcante a este respeito foi: “procure seu gerente para que ele lhe aconselhe o que é melhor... melhor para o banco”.

Em linhas gerais, esses foram os aspectos centrais do que pudemos encontrar em nossas conversas com trabalhadores do setor bancário. Desde já, é possível notar que muito do que havíamos apresentado na forma de suspeitas e indícios quando nos direcionamos a uma leitura crítica dos materiais de ética, ou para a produção acadêmica relativa ao tema, acabou por aparecer como uma problemática concreta nos relatos das vivências cotidianas dos trabalhadores. No capítulo seguinte, retomaremos mais detalhadamente esses aspectos procurando explorar as reflexões que se pode desenvolver tendo os em vista.

⁵⁶ Trechos de conversas: “A maioria se sente mal por agir assim”, “muitos saem, não se sentem bem em enganar o cliente.”

⁵⁷ Em algumas conversas nos foi relatado que há, inclusive, trabalhadores que atribuem o uso de antidepressivos a essa dificuldade de lidar diariamente com esse tipo de sentimento conflituoso.

7. ARTICULAÇÕES TEÓRICO-COTIDIANAS

No presente capítulo, articularemos conjuntamente aquilo que resultou de nossa pesquisa junto às três fontes de informação utilizadas (produção acadêmica do tema, os materiais de ética fornecidos publicamente e as conversas com trabalhadores) de maneira a tecer reflexões mais abrangentes a partir deste conjunto.

Começamos nossa análise da ética nas empresas apontando para três posicionamentos em relação ao fenômeno, tendo, naquele momento, mostrado ser pertinente compreendê-la como inserida num jogo de forças entre todos os envolvidos e afetados pelas atividades empresariais (clientes, trabalhadores, empregadores, acionistas, ambiente, sociedade, entre outros).

Aquilo que verificamos na análise dos códigos de ética e nas conversas com trabalhadores das empresas bancárias apoia a hipótese de que nesse jogo de forças, as expectativas sociais, a busca por sociedades mais justas e por regulamentações que colaborem com a construção de um bem comum estão em considerável desvantagem. Tal constatação se mostra condizente com os aspectos relativos ao momento atual, conforme exposto no item referente ao trabalho contemporâneo, em que mostramos que diversos autores apontam para uma diminuição da capacidade de regulamentação e intervenção do Estado, para o relativo apagamento da figura do cidadão e para um aumento da soberania do mercado.

Foi possível notar também, que a ética nas empresas surge como uma tentativa de recuperar ou manter a confiança nelas depositada, dando a entender que, embora as formas de regulamentação e controle das ações empresariais estejam perdendo forças, as empresas estariam agora passando a adotar maneiras de agir que levam em consideração a justiça, a responsabilidade social, os interesses e os valores não só daqueles que lucram com sua atividade, como se, com isso, fosse possível prescindir da figura do cidadão, sem que se chegasse a um cenário de ampliação da injustiça, das transgressões a ética e da diminuição do bem estar social. Ora, vale lembrar, que na ausência da figura do cidadão e na ausência

das possibilidades de exercer poderes políticos democráticos, o jogo de poder segundo o qual nos propusemos a compreender a ética empresarial é como uma luta ganha por W.O.⁵⁸ e acaba, em linhas gerais, se assemelhando muito ao que denominamos de ética “para inglês ver” e à descrição que Santos (2001) faz da seguinte forma:

Os papéis dominantes, legitimados pela ideologia e pela Prática da competitividade, são a mentira, com o nome de segredo da marca; o engodo, com o nome de marketing; a dissimulação e o cinismo, com os nomes de tática e estratégia. E uma situação na qual se produz a glorificação da esperteza, negando a sinceridade, e a glorificação da avareza, negando a generosidade (*Op. Cit.*, p. 61).

Nesse caso, o que seria condizente com Salmon (2004), segundo a qual a ética empresarial não trataria de:

évaluer le système économique au regard de valeurs sociales, religieuses ou humaines surplombantes, mais bien de répondre à la question : quelle est la valeur économique des valeurs sociales, religieuses et humaines? ⁵⁹(*Op. Cit.*, p. 93)

Como dissemos anteriormente, ao optar pela descrição da ética como inserida num jogo de forças, não entendemos que essa avaliação mais pessimista seja completamente acertada, mas sim que há um desequilíbrio da ética empresarial nessa direção (motivo pelo qual optamos por explorá-la). Concordamos com Santos (2001, p. 64) que “a cidadania plena é um dique contra o capital pleno”, mas, por motivos relacionados às limitações da adesão verdadeira dos trabalhadores aos valores pró-empresa (os quais explicitaremos mais adiante) entendemos que aquilo que o presente trabalho pôde verificar dá testemunho de que nesse jogo de forças não houve, ainda, um nocaute, ou W.O., de nenhuma das partes, voltando a referida metáfora do boxe.

⁵⁸ Expressão popular do boxe, sigla para *Walkover*, que determina que um dos lutadores ganha a luta por não comparecimento do oponente.

⁵⁹ Tradução nossa do francês: “Avaliar o sistema econômico tendo em vista valores sociais, religiosos ou humanos mais salientes, mas sim de responder à pergunta: qual é o valor econômico dos valores sociais, econômicos, religiosos e humanos”.

Em geral, todos os indícios que verificamos na leitura crítica dos códigos de ética acabaram sendo confirmados ao conversar com os trabalhadores, tendo aparecido em suas vivências cotidianas.

No que diz respeito a uma exteriorização das exigências, tanto éticas, como de desempenho, para instâncias abstratas do mercado e da sociedade, notamos, nos relatos, que praticamente não se discutem as metas e que a ética, em conjunto com manuais de operação, tem carácter muito mais prescritivo que reflexivo. Embora, por vezes, haja menção de uma disponibilidade de interação para discutir ou sugerir mudanças em relação à ética, tais possibilidades parecem bastante distantes da vivência dos trabalhadores. E, no que diz respeito à participação dos trabalhadores nas definições das metas, essa parece se restringir à maneira como a meta dada é dividida entre os que trabalham numa determinada área, não chegando jamais a discussões que questionem se a meta é apropriada, ou não, tendo em vista os aspectos específicos dos cenários econômicos e sociais dos locais onde a empresa atua⁶⁰. Assim, em ambas as situações, podemos desconfiar que ocorre como descreve Deetz (1992) que a abertura de um suposto espaço para discussão e expressão de conflito, pode não configurar uma abertura real para tais, e, inclusive, funcionar como uma articulação visando impedir que tais conflitos ocupem outros espaços.

Atentamo-nos, através da análise dos materiais, para indícios de que os valores promovidos nos códigos de ética pudessem privilegiar um modo de ser e de se comportar que beneficiava a empresa. A este respeito, pudemos também ver que as inúmeras práticas e vivências relatadas nas conversas com trabalhadores confirmaram essa hipótese. Nesse sentido, a opção por controlar os trabalhadores valendo-se de aspectos da esfera do ser (entre eles os valores que devem guiar suas ações e atitudes, e, portanto, a ética e a moral pessoal desses) aparece como uma opção inicialmente interessante para as empresas, num mundo onde sabemos que a dinâmica de produção e consumo, extremamente mutável e acelerada, não

⁶⁰ Sobre responsabilizar instâncias externas ou distantes ao trabalhador pelas metas, o que vimos parece concordar com o que Boltanski e Chiapello (2007) afirmam a respeito da prática de outsourcing (que leva tal externalização além do plano discursivo, realizando-a no plano físico), os autores afirmam que ela torna possível aumentar a intensidade do trabalho ao usar a pressão do mercado que “parece ser um fator externo incontrolável e exonerar os gerentes locais da empresa que estão igualmente sujeitos a tal fator externo. Esse modo de controle externo é mais potente e menos questionável do que aquele que os administradores da própria empresa seriam capazes de exercer sobre seus funcionários” (p. 245, tradução nossa).

combina com a elaboração de manuais detalhados de procedimentos a serem seguidos. Em geral, tais procedimentos não poderiam ser descritos adequadamente, seja porque os cenários mudariam antes que se terminasse de elaborá-los, seja por que o agir conta sempre com o risco do inesperado e com a resistência do real como aponta Mendel (2002, p. 27), ou, ainda, porque a formalização exporia aspectos eticamente reprováveis das práticas que se deseja promover.

Explorando um pouco a segunda hipótese, cabe dizer que, na concepção de Mendel (2002) esse risco inerente a todo agir pode dar um poder a quem age, já que não haveria procedimento capaz de fugir completamente das imprevisibilidades e resistências do real, e, em certo sentido, a adaptação daquilo que é exigido para essas imprevisibilidades do real ficariam por conta do sujeito que age. Ora, se não é possível determinar tais procedimentos e se o sujeito que age terá no cotidiano a palavra final na adaptação daquilo que é prescrito ao real, parece que, numa tentativa de privar o sujeito desse último recurso de politização da prática, as propostas modernas de gestão dos trabalhadores procuram modelar o “ser” desse sujeito, para que, quando restar a ele adaptar o prescrito ao real, ou o discurso à prática, ele opte segundo os interesses da empresa.

Essa mesma dinâmica pode ser vista em Boltanski e Chiapello (2007) no ponto em que os autores se propõem a refletir sobre as características centrais das novas formas de gestão:

One of their main problems is controlling a 'liberated firm' (to use Tom Peters's expression [1993]), composed of self-organized teams working in a network that is not unified in time or space. 'Controlling the uncontrollable' is not something with an infinite number of solutions: in fact, the only solution is for people to control themselves, which involves transferring constraints from external organizational mechanisms to people's internal dispositions, and for the powers of control they exercise to be consistent with the firm's general project (...) the firm's culture and values, its project, the leader's vision, the ability of the firm's head to 'share his dream' — these are so many stimulants that are opposed to encourage the convergence of forms of individual self-control, -since the controls voluntarily exercised by everyone over themselves are more likely to remain consistent with one another if their original source of inspiration is identical (BOLTANSKY; CHIAPELLO, 2007, p. 80).⁶¹

⁶¹ Tradução nossa do inglês: “Um dos principais problemas é controlar a ‘empresa liberada’ (nos termos de Tom Peters [1993]), composta por times autoorganizados e atuando numa rede que não é unificada no tempo e no espaço. ‘Controlar o incontrolável’ não é algo com um número infinito de

E por Deetz (2003, p. 35) que afirma que o conteúdo dos conhecimentos produzidos para a gestão de recursos humanos passou a dar ênfase crescente ao “interior” dos trabalhadores – seus valores, compromissos, motivações – e menos para a supervisão do comportamento desses.

Tal dinâmica lembra claramente a comparação que tomamos emprestada de Zizek (2010) na qual a criança não é mais obrigada a visitar a avó, obrigação situada na esfera do “fazer”, mas sim a “querer” visitar a avó, obrigação situada na esfera do “ser”. Lembrando também as demais reflexões que realizamos em relação ao controle e a subjetivação naquele mesmo capítulo.

Felizmente, pelas conversas que tivemos com trabalhadores, não parece que esse modelar do “ser” do funcionário seja completamente efetivo. Embora o objetivo do presente estudo não tenha sido quantitativo e a quantidade de pessoas com quem conversamos tenha sido pequena e não constitua uma amostra estatisticamente representativa, foi possível verificar que há pelo menos três maneiras como os trabalhadores lidam com as contradições éticas. Há, entre os que conversamos, alguns trabalhadores que se negam a adotar os valores e práticas contrários à ética; há um segundo grupo grande deles que parece adotar as práticas, mas que vivencia conflitos e desconfortos, por não serem capazes de assumir como seus os valores que endossam tais práticas; e um terceiro grupo, que de acordo com o que nos foi relatado é pequeno, capaz de agir realmente em benefício da empresa e em prejuízo dos demais afetados pela ação dela, sem experimentar conflitos. As dimensões quantitativas entre os referidos grupos não foram objeto da presente pesquisa e poderiam vir a ser pesquisados de maneira mais aprofundada futuramente. No entanto, a informação qualitativa relativa à existência dessas três maneiras de se portar frente aos conflitos éticos nos é de grande valia, pois, só no que diz respeito àqueles que transgridem a ética sem vivenciarem conflitos pessoais poderíamos dizer que o “controle subjetivo” foi completamente eficiente e os valores

soluções: de fato, a única solução é que as pessoas controlem a si mesmas, o que envolve transferir as constrições dos mecanismos organizacionais e externos para as disposições internas das pessoas, e para que os poderes de controle por eles exercidos seja consistente com o projeto geral da empresa [...] a cultura da empresa e os valores, o projeto, a visão de seus líderes, a habilidade da alta hierarquia de “compartilhar seu sonho” – esses são os muitos estímulos que são erigidos para encorajar a convergência das formas de controle individual – já que os controles voluntariamente exercidos por todos sobre si mesmos terão maior chances de permanecer consistentes uns com os outros se a fonte original de sua inspiração é idêntica”.

da empresa foram de fato “internalizados” pelo funcionário. Nesses casos, é difícil pensar que tais sujeitos sejam capazes de serem cidadãos conscientes fora do trabalho, já que isso demandaria uma cisão pronunciada entre quem são dentro do trabalho e quem são fora dele. Talvez, apenas para esses sujeitos seja acertado afirmar, sem ressalvas, o que Gorz (2005) afirma sobre os prestadores de serviços: “não são eles que emprestam à firma sua personalidade, é exatamente o contrário: é a personalidade da firma que se exprime através deles” (p. 47) e talvez neles se possa falar de um eficiente apagamento da figura do cidadão em prol da figura dos empresários de suas empresas de uma pessoa só. Nesse sentido, há uma piada antiga que pode ilustrar comicamente essa situação: um ministro religioso efetua um casamento e termina a cerimônia com a típica menção de que “agora os dois se tornariam um” e na sequência ele é interpelado pelo noivo: “sim, padre, nós nos tornaremos apenas um, mas qual? eu ou ela?”. Ora, para os trabalhadores na última situação relatada, parece que o “um” que eles vêm a se tornar é a pessoa da empresa.

Para os demais trabalhadores, os valores, deveres e preocupações enquanto cidadãos continuam presentes, embora, muitas vezes, no constante conflito com aqueles exigidos pela empresa, não tenham condições pessoais e estruturais para se realizarem na prática cotidiana. Nesse sentido, concordamos com Jermier e Forbes (2003) ao dizerem que um controle pautado pelos valores tende a cobrar um preço alto dos trabalhadores de muitas maneiras que lhes são incômodas, já que, quando persuasivo, tal controle pretende dominar a vida dos funcionários como um todo.

Para refletir essa dinâmica dos sujeitos em relação aos valores próprios e aqueles propostos pela empresa, podemos tomar o que Yves de La Taille (2006) denominou de uma “energética” dos comportamentos éticos e morais. Para o autor, a ética e a moral, para passarem do plano cognitivo ao plano das ações, dependeriam da existência e da força

do sentimento de obrigatoriedade moral, de uma forma ou de outra, na dependência dos rumos que toma a expansão de si próprio. Dito de outra maneira, somente sente-se obrigado a seguir determinados deveres quem os concebe como expressão de valor do próprio eu (LA TAILLE, 2006, p. 51).

Nesse sentido, é concebível que o sujeito capaz de adotar como valores seus aqueles propagados pela empresa, seja por alguma afinidade, seja por conta de uma formação ética anterior pouco refletida, poderá ver nesses valores a expressão da expansão de si mesmo, enquanto o trabalhador incapaz de fazê-lo veria as exigências da esfera dos valores empresariais como empecilhos a expansão de si, o que já começa a dar um contorno mais delineado aos casos mencionados.

Outra proposta conceitual de La Taille (2006), inspirada por Piaget, que pode nos auxiliar nessa reflexão diz respeito aos três estágios do desenvolvimento moral, o primeiro estágio seria a anomia (em que não há sequer uma compreensão adequada do que é certo ou errado), seguido pela moral heterônoma e, por fim, da moral autônoma. Segundo o autor,

o sujeito moralmente heterônomo é um sujeito moral, experimenta, portanto, o sentimento de obrigatoriedade. Os conteúdos que eleger para a sua moral são aqueles dominantes na sua comunidade.
[...]
Diferente é o quadro do Sujeito moralmente autônomo. Ele também é inspirado pelo sentimento de obrigatoriedade, mas eleger a equidade e a reciprocidade como princípios de seus juízos e ações morais (LA TAILLE, 2006, p. 59).

Esses estágios não são necessariamente atingidos por todos, de maneira que, como exposto pelo autor, a maioria dos indivíduos acaba por permanecer estagnado no estágio da moral heterônoma (LA TAILLE, 2006). Além disso, a transição do estágio de heteronomia para o de autonomia depende da possibilidade do sujeito vivenciar relações simétricas, baseadas na reciprocidade e na cooperação, de forma que se os sujeitos vivenciarem essencialmente relações hierárquicas e assimétricas, tais condições podem não colaborar com “o desabrochar de uma moral autônoma” (p. 99).

No caso do sujeito moralmente heterônomo, como aqui descrito, pode ocorrer tanto que o mesmo tome um posicionamento cristalizado no qual adota a autoridade de uma pessoa ou instituição como valor moral supremo, ou, como La Taille (2006) afirma ocorrer frequentemente, que ele passe a tomar como regra de ação moral a forma como aqueles que o cercam agem cotidianamente.

Segundo essas concepções, é interessante notar que a lógica empresarial, que adentra cada vez mais outros âmbitos da vida contemporânea, incluindo escolas, espaços de convivência, a família, entre outros, privilegia notavelmente relações assimétricas e hierárquicas, se alinhando, assim, mais ao desenvolvimento moral heterônomo que ao autônomo.

Não podemos afirmar uma relação direta entre as três situações em que constatamos estarem os trabalhadores no que diz respeito às transgressões éticas e os estágios de desenvolvimento autônomo e heterônomo. No entanto, podemos afirmar que os sujeitos com uma moral autônoma estarão, no mínimo, em conflito ao realizar práticas que transgridem a ética conforme a definimos, já que tais indivíduos estarão por definição pessoalmente ligados aos valores de reciprocidade e justiça. Entre os sujeitos num estágio de moral heterônoma que tomam referenciais rígidos e cujos valores estão alinhados ao que adotamos como uma ética digna deste nome, também podemos esperar que vivenciem conflitos em tais situações. Aqueles cuja moral heterônoma é pautada mais pelas ações do grupo, por aquilo que “todo mundo faz”, estarão, mais facilmente, entre os que são capazes de transgredir a ética sem refletir muito a respeito, bem como aqueles que tomam como mais importantes valores alheios à ética e à moral, por exemplo, se o valor de “ser bem sucedido” estiver mais fortemente associado ao valor atribuído a si mesmo que o valor de ser justo, como mostra La Taille (2002).

Além disso, embora as pesquisas de La Taille (2002; 2006) tomem como foco a formação e o desenvolvimento de sujeitos capazes de uma atuação ética, podemos nos questionar se o ambiente empresarial fortemente hierárquico e a lógica altamente competitiva das empresas modernas, com tantos mecanismos de disciplina e manipulação dos sujeitos, não trabalharia no sentido de corroer, em alguma medida, ao longo do tempo, as capacidades de ação moral e ética dos sujeitos a eles expostos, os “de-formando” para uma heteronomia ética e moral pautada por valores alheios ao que definimos por ética? Nesse sentido, o conteúdo das nossas conversas parece colaborar, com a negação de tal deformação, já que nos relatos, é mais comum a situação em que o trabalhador que age transgredindo a ética seja retratado como desconfortável com tal ação, o que indica que tais ações estão alinhadas a valores que ele não endossa.

Tendo em vista essa situação, podemos entender que os indivíduos agem, muitas vezes, contrariando suas concepções pessoais de moral e ética por sentirem-se coagidos ou por entenderem que não lhes resta outra opção.

A dinâmica do jogo de forças segundo a qual nos propusemos a compreender a ética exige, no mínimo, que os trabalhadores possam ser ao mesmo tempo trabalhadores e cidadãos, para ter alguma chance de promover uma sociedade mais justa e empresas nas quais as práticas de trabalho reflitam valores compartilhados e levem em conta todos os afetados pelas ações empresariais. Se, como vimos, as maneiras de “ser” promovidas pelas empresas não são eficientes em solapar os valores éticos de justiça e reciprocidade, que são essenciais para a atuação desses trabalhadores como cidadãos, então, talvez, essa atuação ainda seja possível. Mas não basta que os trabalhadores sejam cidadãos quando estão fora do ambiente de trabalho ou fora dos seus horários de trabalho, é preciso que sejam ao mesmo tempo trabalhadores e cidadãos, que ajam como testemunhas ou denunciante ao constatarem situações que desrespeitam a ética, a moral ou as leis dentro de suas jornadas e ambientes de trabalho. Mas é exatamente isso que, nas conversas que tivemos, não parece ser comum. Em nossas conversas, é notavelmente maior o número de transgressões e injustiças do que o número de relatos onde há coragem dos trabalhadores de se oporem a elas, seja através da negação de realizar práticas que entendem como transgressoras à ética, seja através da coragem de realizar denúncias formais contra tais práticas. Sim, é verdade que nos últimos anos testemunhamos alguns casos bastante icônicos de pessoas dispostas a denunciar sistemas injustos e contrários à ética, mas mesmo assim, tais ações parecem ser muito escassas e aqueles que as praticam parecem colher prejuízos muitas vezes descomunais, de maneira que é preciso pensar maneiras de promover condições estruturais para que a faceta de cidadão e de denunciante de injustiças possa ter maior expressão em nossa sociedade.

Ora, se falamos em denunciar injustiças ou transgressões ao bem comum amplamente praticadas, temos que lembrar que, salvo situações muito peculiares, denunciar é algo potencialmente perigoso e se queremos advogar por um mundo onde isso seja possível, precisamos pensar artifícios que privilegiem tais ações, sejam “táticas” conquistadas pela “astúcia” (CERTEAU, 1994, p. 95), ou, sejam

ações que resultem em ganhos estruturais, esses últimos muito mais difíceis de conquistar.

Quando falamos em criar condições para que a denúncia de injustiças seja menos penosa, falamos de pessoas que temem perder seus empregos ao denunciarem publicamente práticas que julgam contrárias à ética. Em outras situações, falamos de pessoas que temem que tais denúncias os condenem, no mínimo, a uma estagnação permanente no estágio atual de suas carreiras profissionais.

Ao pensar em como nossa sociedade cuida daqueles que fizeram denúncias em prol do bem comum e da justiça, mesmo tomando apenas alguns casos mundialmente conhecidos nos noticiários dos últimos anos, temos uma visão nada otimista. Por exemplo, é justo que alguém como Edward Snowden, após denunciar que seu país descumpriu diversos acordos internacionais no que diz respeito à espionagem, tenha tido enorme dificuldade em obter exílio, mesmo dos países que assinaram os referidos acordos? Ou, é adequado que um soldado como Bradley Manning seja sentenciado a 35 anos de prisão por tornar públicas informações que comprovam ações inadequadas tomadas por seu país durante a guerra? Ou, é correto que Julian Assange, criador do famoso *Wikileaks*, site que visa facilitar denúncias de atos institucionais criminosos, seja preso? Ou, ainda, é justo que alguém como Herve Falciani, ex-funcionário do HSBC que denunciou e apresentou informações comprovando que a filial suíça dessa empresa estava envolvida em um esquema gigantesco de evasão fiscal e lavagem de dinheiro, tenha que colher inúmeras consequências negativas em sua vida pessoal e profissional, chegando ao ponto de não poder ter residência fixa?

É fácil responder negativamente as questões feitas acima. Não parece justo, que aqueles que denunciam ações injustas e que expõem transgressões éticas de instituições, empresas, países, entre outros, sofram em decorrência disso. Mas em, alguma medida, parece haver aspectos estruturais que privilegiam que as pessoas se sintam coagidas a agir contrariamente à ética (ética essa que, muitas vezes, elas mesmas endossam) e, ao mesmo tempo, coagidas a não denunciar essas transgressões. A dinâmica na qual isso ocorre é bastante interessante, tomarei algumas situações para procurar expor alguns aspectos bastante perversos que lhe dizem respeito.

Como um primeiro exemplo, suponhamos que uma fábrica brasileira produza um produto que também é produzido em uma fábrica concorrente chinesa, com especificações praticamente idênticas. Se o produtor chinês puder fazer uso de mão de obra em condições análogas a escravidão, puder abrir mão de inúmeros benefícios trabalhistas, bem como de segurança no trabalho, ele será capaz de produzir tal produto com gastos de produção muito inferiores ao que seu concorrente é capaz de fazer no Brasil e com isso, muitas vezes levar esse último a falência, ou, por vezes, impedir que esse seja capaz de dar condições melhores a seus trabalhadores sem se tornar menos competitivo. Nesse caso fica evidente, que, muitas vezes, mesmo que um empresário local considere, em alguma medida, inadequadas as condições que é capaz de dar a seus trabalhadores, ele é praticamente impedido de melhorá-las, exceto buscando promover leis ou mobilizações sociais capazes de gerar empecilhos a comercialização de bens produzidos com mão-de-obra em condições análogas a escravidão. Ou seja, individualmente, como empresário, ele é pouco capaz de promover ações em prol de melhores condições de trabalho, ainda que as endosse, e a esfera em que isso seria possível é coletiva, e tais ações só poderiam ser tomadas por ele enquanto cidadão e em conjunto com os demais cidadãos.

Num segundo exemplo, suponhamos que a fábrica do primeiro exemplo pertencesse a uma empresa de dimensões gigantescas, capaz de produzir e vender seus produtos em uma gama enorme de países. Se assim for, suponhamos, ainda, que tal empresa fosse capaz de deixar de produzir no Brasil e de passar a produzir em outro país onde houvesse menos exigências em relação às condições dadas aos trabalhadores ou em relação ao que é permitido gerar de poluentes. Suponhamos que não só essa empresa tivesse dimensões internacionais, mas que a grande maioria das empresas atuantes no Brasil o tivesse. Nessas condições, ao criar leis que dessem mais benefícios aos trabalhadores ou que fossem mais protetoras do meio ambiente, o país poderia ver grande parte de sua produção industrial ser remanejada para outros países. Aqui, vemos o problema da individualidade e coletividade numa esfera ainda mais elevada. Não parece possível a um único país, dependendo de como as empresas que nele atuam estejam posicionadas mundialmente, estabelecer padrões mais exigentes de condições trabalhistas ou de

controle ambiental sem correr riscos de sofrer punições fortes na forma de desemprego e desaquecimento da economia.

Num terceiro exemplo, suponhamos que diversos países tenham assinado um acordo internacional em que se comprometem a não tomar medidas de espionagem que violem os direitos de privacidade de seus cidadãos. Mas, imaginemos que alguns países sejam capazes de descumprir tal acordo, sem que jamais isso seja conhecido, e que, esses países, em posse das informações obtidas por tal quebra de privacidade de cidadãos seus e de outros países, estejam em condições bastante privilegiadas quando forem realizar negociações internacionais. Mais uma vez, nota-se que haverá um estímulo para que cada país individualmente faça o contrário do que o acordo coletivo propõe.

Num quarto exemplo, voltando às empresas, imaginemos que algumas delas consigam, de alguma forma, ludibriar seus clientes de maneira a fazê-los pagar mais pelos seus produtos, sem que esses jamais percebam e sem que jamais sejam punidas por isso. Nos balanços contábeis dessas empresas elas demonstrarão ter obtido mais lucro sobre o dinheiro investido e se tornarão mais atraentes ao investimento, gozando com isso de melhores condições para obter empréstimos e ampliar suas operações, podendo com isso diminuir seus custos de produção. Logo, se num determinado ramo, as empresas forem capazes de agir de forma a enganar o cliente em proveito próprio, aquelas que não o fazem estarão claramente em desvantagem competitiva.

Num quinto exemplo, imaginemos uma área dentro de uma grande empresa onde os funcionários competem ferrenhamente entre si para obter maior desempenho. Se alguns desses funcionários puderem fazer uso da falta de informação dos clientes, ou de maneiras não comprováveis de manipular os índices através dos quais seu desempenho é medido e assim puderem obter melhores resultados em suas avaliações, os demais precisarão encontrar formas de obter desempenhos semelhantes. Assim, se alguns funcionários sabem que outros praticam ações de tal tipo e não há punição, se sentirão coagidos a fazer o mesmo para não serem vistos como menos eficientes.

Há até certa semelhança entre os casos mencionados e a polêmica questão do uso de anabolizantes entre os esportistas profissionais. Se há maneiras de usar anabolizantes que não sejam detectáveis, parece haver quase uma obrigatoriedade

que, para permanecer competitivo, o esportista tome parte nesse tipo de prática. Fazer uso desses produtos pode ser contrário àquilo que o sujeito acredita e ao que entende como prática correta e saudável a longo prazo, no entanto, a curto prazo, muitas vezes abdicar de tais artifícios pode significar estar fora da competição. Mais uma vez, individualmente o sujeito parece, em alguma medida, ser coagido a ir contra aquilo que coletivamente, e, muitas vezes, até pessoalmente, é tido como correto e justo.

Uma questão que surge com isso é: como lidar com tal dinâmica? Talvez não sejamos capazes, aqui, de respondê-la integralmente, mas podemos esboçar alguns caminhos. Com algumas adaptações, parece que essa dinâmica da opção por tomar parte em práticas que transgridem a ética, ou, da opção por denunciar ou não, se assemelha ao mais típico quadro do estudo da teoria dos jogos, denominado Dilema do Prisioneiro, que pode ser descrito da seguinte forma:

“A polícia capturou dois indivíduos suspeitos de um crime (e que de fato o cometeram juntos). Mas a polícia não possui a prova necessária para condená-los, devendo libertar os dois prisioneiros, a menos que um deles providencie tal prova contra o outro. Ela (a polícia) os tem em celas separadas e faz a seguinte oferta: acuse seu colega. Se nenhum de vocês acusar ao outro e não for acusado, nós libertaremos o primeiro e levaremos o segundo para o juiz que dará a pena máxima permitida por lei. Se vocês se acusarem mutuamente, ambos irão presos, mas o juiz será piedoso em função de sua cooperação com as autoridades.” (OLAVE, NETO, 2001, p. 291)

Se no Dilema do Prisioneiro o pior cenário para um dos suspeitos é aquele onde apenas seu cúmplice o acusa e ele não colabora com a investigação. No caso da denúncia que vínhamos refletindo, parece que a pior situação é aquela onde apenas um indivíduo sozinho opta por denunciar, mas não há um entorno cultural que o proteja ou acolha após tal opção, bem como seus colegas e os demais indivíduos que vivenciam situações semelhantes continuam na situação de não-denunciantes, negando em certo sentido construir conjuntamente com ele um discurso o mais fiel possível a respeito das injustiças que todos presenciam e que fosse mais capaz de promover mudanças. Da mesma forma, a opção individual por não tomar parte nas práticas que vão contra a ética, se tomada individualmente,

pode acabar por excluir o indivíduo da possibilidade de trabalho, ou condená-lo a um isolamento e estagnação.

Nessas situações, a escolha que parece ser tomada pelo medo de represália diz respeito a não se expor e torcer para que outros tomem a frente nessa luta. Semelhantemente ao caso do dilema do prisioneiro, a solução que beneficiaria a todos diz respeito a uma ação coletiva (no caso do dilema, coletiva de duas pessoas) cuja articulação é difícil.

Mas isso quer dizer que não devemos trabalhar? Ou que, ao trabalhar devemos nos negar completamente a tomar parte em quaisquer práticas que entendamos pessoalmente como transgressoras do ideal de ética e moral como aqui definimos? Ou que, sempre que quaisquer transgressões fossem notadas, devemos denunciá-las publicamente e o mais detalhadamente possível? Idealmente essas perguntas poderiam ser respondidas positivamente, mas na prática elas são muito mais complexas. Para respondê-las positivamente, como uma regra geral, talvez fosse preciso ter em mente meios de promover mudanças estruturais e na maneira de agir coletivamente que dessem condições para que aqueles que agissem denunciando injustiças, ou se negando a agir de maneira contrária à ética, não fossem punidos, prejudicados ou excluídos. É difícil vislumbrar tais mudanças estruturais no curto e médio prazo, o que talvez privilegie uma resposta mais moderada às questões propostas. Talvez devemos trabalhar, ainda que vivenciando certa contrariedade. Talvez não possamos, ainda, denunciar tudo que entendemos como injusto, de maneira detalhada e identificada sem que isso prejudique apenas alguns poucos indivíduos, ou algumas poucas instituições, ou algumas poucas empresas. Mas, talvez as vivências cotidianas e os conflitos cotidianos com os quais lidamos possam ser um ponto de partida para iniciar discussões e reflexões que caminhem na direção de uma sociedade mais justa.

Há uma metáfora que podemos usar para ilustrar bem esse processo: não adianta querermos mudar uma lei federal numa reunião de condomínio, a reunião de condomínio não é o âmbito no qual se consegue alterar uma lei, mas isso não significa que na reunião de condomínio não se possa discutir a vivência cotidiana que é influenciada por alguma lei e assim promover que as pessoas comecem a discutir melhores leis e a se mobilizarem para conseguir, conjuntamente com mais pessoas, mudar tal lei. Assim como na metáfora, antes que se consiga mudar a lei,

pode ser prejudicial agir como se ela já tivesse sido mudada. Com isso, parece que notamos que a ideia da ética como jogo de força parece se aplicar também ao indivíduo, ou seja, o indivíduo não pode agir adotando para si mesmo um padrão ético muito mais exigente que os demais, sem que isso o leve a ser prejudicado profissionalmente e pessoalmente, e também não pode agir segundo um padrão demasiadamente menos exigente, pois, também acabaria se prejudicando. Assim, a vivência, a discussão, a reflexão e a construção de uma ética a partir do cotidiano não procuraria encontrar culpados entre as empresas, ou entre as instituições, ou entre os funcionários, mas procuraria colaborar para que continuamente o padrão ético coletivo pudesse se tornar mais justo e exigente.

A atenção às vivências cotidianas, bem como a reflexão e discussão a respeito delas, como evidencia Spink (1979) demonstra que a empresa não produz apenas aquilo que denominamos “produtos”, mas produz também: perturbações ou cuidado do meio-ambiente, trabalhadores doentes ou trabalhadores saudáveis, diferenças salariais astronômicas ou diferenças menos extenuadas que colaborem com melhores níveis de vida, exaustão, tensões familiares, instabilidades ou desenvolvimento social e econômico, melhorias ou diminuições na capacidade de exercício das leis, entre outros. E é abrindo espaço tanto na vivência dentro do trabalho, como nas vivências sociais dos trabalhadores fora do trabalho, para pensar e discutir tais questões que entendemos que começa um caminho para uma sociedade mais justa.

Há uma descrição da Arendt (1973) que julgamos interessante a este respeito:

Eu não posso entrar no jogo se não me submeter; meu motivo para aceitá-las é meu desejo de jogar; e uma vez que os homens só podem existir no plural, meu desejo de jogar é idêntico ao meu desejo de viver. Todo homem nasce numa comunidade com leis preexistentes às quais ele “obedece”, em primeiro lugar, porque não há outro meio de ele entrar no grande jogo do mundo. Posso querer mudar as regras do jogo, como fazem os revolucionários, ou abrir uma exceção para mim, como fazem os criminosos; mas negá-las, em princípio, não significa “desobediência”, mas a recusa a entrar para a comunidade humana. (Arendt, 1973, p. 165)

O cenário empresarial contemporâneo se assemelha, em muitos aspectos, ao que a citação acima descreve, embora não seja especificamente a este respeito que a autora o tenha escrito. Aqueles que não se submetem de maneira alguma a agir segundo valores que privilegiem a empresa parecem ser excluídos do jogo, seja pela demissão, seja pela estagnação. Eles colaboram com uma vivência mais justa e ética na medida em que são um sinal claro para o fato de que há injustiças. Aqueles que escolhem entrar no jogo e permanecerem numa situação amedrontada ficam descontentes com as regras que são percebidas como injustas, mas, ao menos nos relatos que ouvimos, não parecem encontrar meios para tentar mudar a situação. Contudo, talvez, a partir desses últimos, que participam das ações empresariais, apesar de se encontrarem em permanente conflito, possa ser buscada uma recuperação dos valores da cidadania, pautados pela justiça e pelo bem comum. Em certo sentido, o presente trabalho procura abrir um espaço para que as denúncias e conflitos vividos por eles sejam conhecidos sem dar a conhecer as pessoas, empresas ou setores específicos nos quais ocorreram. Ele mostra que, em alguma medida, isso é possível através de uma abordagem do cotidiano, que como vimos visa “desmascarar lugares-comuns ‘invisíveis’” (Pais, 2003, p. 89), sendo um “um lugar privilegiado” que revela “processos de funcionamento e da transformação da sociedade e dos conflitos que a atravessam” (p. 72).

O presente trabalho se insere, em alguns sentidos, como uma “tática” como a define Certeau (1994, p.38) e, como essa, não estabelece mudanças estruturais, mas aponta para a possibilidade de uma construção conjunta que possibilite um futuro onde denunciar ou negar-se a tomar parte em atos de injustiça e transgressão ética não penalize em tão grande medida aquele que toma coragem de fazê-lo, construção essa que defendemos que surge das discussões e vivências concretas e cotidianas do trabalho e da vida social dos sujeitos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho voltou-se para a questão de ética empresarial partindo de contradições entre o discurso oficial das empresas e aquilo que se ouvia em conversas informais entre profissionais de diversas áreas com os quais tivemos contato. Entendemos que, de maneira geral, a pesquisa cumpriu com os objetivos aos quais se propôs, colaborando com a compreensão do fenômeno das formas descritas a seguir:

Inicialmente, discutimos questões importantes na definição de ética que viríamos a usar para dar sustentação as nossas reflexões. Em seguida, procuramos localizar o presente trabalho no contexto contemporâneo de funcionamento empresarial, bem como, dos fenômenos econômicos e sociais nos quais a questão aparece. Posteriormente voltamos às contradições e procuramos conhecer e elaborar de maneira concisa e crítica aquilo que se produziu de conhecimento em relação à temática estudada.

Num segundo momento, realizamos, inspirados pela escola de Análise Crítica do Discurso, o que denominamos de uma leitura crítica do discurso presente nos códigos de ética divulgados publicamente por sete empresas que estão entre as maiores do ramo bancário brasileiro. A respeito dessa etapa da pesquisa, verificamos que as propostas da escola em questão foram de grande valia, se mostrando muito úteis para uma apreensão de conteúdos que muitas vezes não são notados de uma leitura menos instruída.

Cabe lembrar que os conteúdos obtidos desse tipo de análise, assim como de demais metodologias que buscam extrair conteúdos não explícitos de textos e de outras formas de discurso, estão sujeitos a interpretações equivocadas, devendo ser vistos, na maioria das vezes, mais conteúdos dos quais devemos desconfiar e procurar verificar também por outros meios, do que de conteúdos comprovadamente presentes. Tal situação onde a comprovação pode ser defendida com base exclusiva na análise textual ocorre com pouca frequência e apenas em casos e questões bastante específicos. Assim, há dois pontos interessantes a relatar a respeito do uso realizado no presente trabalho. Primeiro, que a metodologia se

mostrou extremamente útil como um instrumento para levantar questões e problematizar a temática, mesmo antes que tivéssemos condições de sustentar que os pontos assim extraídos eram mais que apenas hipóteses. Segundo, que, após a realização das etapas posteriores da presente pesquisa, foi possível verificar nas conversas com trabalhadores que os pontos de atenção extraídos do texto estavam, de fato, presentes na vivência dos trabalhadores. Tal verificação nos permite afirmar, retrospectivamente, que a confiabilidade das informações que a proposta de Análise Crítica do Discurso nos permitiu obter do texto foi grande. Assim, como prosseguimento dos estudos aqui realizados, entendemos que se teria a ganhar na compreensão do fenômeno da ética empresarial com a realização de análises mais aprofundadas dos discursos presentes tanto em materiais empresariais como em palestras, em campanhas de marketing e pronunciamentos de diretores e demais membros da alta hierarquia empresarial.

Num terceiro momento, realizamos diversas conversas informais, limitadas apenas pela tentativa de mantermo-nos no assunto da ética, com trabalhadores de grandes empresas do mesmo setor do qual avaliamos os materiais. Nessa etapa, entendemos que o anonimato que garantimos a todos aqueles com quem conversamos foi essencial para que diversas situações aqui apresentadas nos fossem relatadas. Entendemos que a informalidade e a proposta de conversar, ao invés de entrevistar e a opção por não ter uma estrutura a seguir possibilitou que o conteúdo dessas conversas muitas vezes nos surpreendesse enquanto pesquisadores, tendo se mostrado de grande valia em termos de ampliar a compreensão qualitativa do fenômeno e mostrando que muitas vezes situações que enquanto nós sequer entendíamos como relacionadas à ética eram vivenciadas pelos trabalhadores como tal. Em relação a essa etapa, entendemos que outras pesquisas que procurem mais situações sentidas pelos trabalhadores como conflituosas e permeadas por contradições seriam uma boa contribuição para ampliar o repertório de situações aqui relatado. Também julgamos interessante o desenvolvimento de estudos que deem a conhecer situações mais características de demais setores de atividade empresarial, ou até mesmo de setores não-empresariais cujas dinâmicas de conflitos e contradições envolvendo a ética se mostrem presentes.

Por último, realizamos algumas reflexões articulando os resultados obtidos nas três etapas anteriores, dando ênfase ao caráter de desconforto presente em grande parte dos os trabalhadores⁶² no que diz respeito a tomar parte em práticas que transgridem a ética como definida no presente trabalho. A partir desse desconforto e das propostas que avaliamos para compreensão do agir ético e moral, bem como, das dinâmicas nas quais os trabalhadores estão inseridos, entendemos que ainda há espaço, ainda que rudimentar, para uma construção coletiva, a partir do cotidiano, de um agir mais ético na esfera do trabalho e que o presente trabalho está aí inserido. Em relação a essa etapa, entendemos haver, também, alguns pontos que, caso desenvolvidos, colaborariam bastante com a compreensão do fenômeno estudado, entre eles: a obtenção de informações quantitativas em relação ao desconforto ético no trabalho e a melhor compreensão qualitativa da dinâmica segundo a qual os sujeitos que vivenciam conflitos éticos no trabalho o sentem e como agem em relação a tal (inclusive, verificando se a distinção entre ética heterônoma ou autônoma seria útil para tal compreensão).

⁶² Grande parte ao menos no que foi verificado em nossas conversas, como diremos a seguir, seria interessante ter informações mais quantitativas a este respeito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M. WILLMOTT, H. *Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual*, Journal of Management Studies 39:5, July, 2002
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (APA). DSM IV-TR Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais. 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed. 2003. 886p.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* 8ª Ed. Campinas. Editora da Unicamp. 2002.
- ARENDT, H. Da violência. *In Crises da república*. São Paulo: Perspectiva. 1973.
- ARRUDA, M.C.C. *Ética para inglês ver?* GV-executivo. vol 4. n 1. p.86-88. fev-abr 2005.
- BAKAN, J. *A corporação: a busca patológica por lucro e poder*. São Paulo. Novo Conceito. 2008. 272p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Nº3.919, de 25 de novembro de 2010, disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_P.pdf> acesso em: 10 jul. 2014
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Nº3.518, de 6 de dezembro de 2007, disponível em:<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3518_v1_O.pdf> acesso em 10 jul. 2014
- BANCO DO BRASIL. Código de Ética. Conselho de Administração. s.d. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Codigodeetica.pdf>>. Acesso em: 04/04/2013
- BAUMAN, Z. *Em busca da política*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2000. 213p.
- BAUDRILLARD, J. *La société de consommation*. Saint-Amand. Folio Essais. 2009. 318p.
- BERNARDO, M. H. *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.
- BERTERO, C. O. *Mesmice ética*. FGV- SP. GV-executivo, vol. 3, n. 1, fev-abr 2004.
- BHASKAR, R. *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. 3th ed. Routledge. London. 2005. 215p.
- BHASKAR, R. *A Realist Theory of Science*. New York: Routledge. 2008. 277p.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. *The new spirit of capitalism*. Gregory Elliot (trans). London: Verso. 2007. 601p.

BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. 6ª Ed. São Paulo. Ed. Perspectiva. 2007.

BRADESCO. Código de Conduta Ética da Organização Bradesco. Conselho de Administração. 2011. Acesso em: 04/04/2013. Disponível em: <<http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaold=867>>

BRADESCO. Código de Conduta Ética da Organização Bradesco. Conselho de Administração. 2014. Acesso em: 15/04/2014. Disponível em: <<http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaold=867>>

BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. 25th anniversary ed. New York. 1998. 338p.

BRASIL. DECRETO-LEI N.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível online em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm> acesso em: 10 jul. 2014

BRASIL. LEI Nº8078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm> acesso em: 12 jul.2014

BRASIL. *LEI Nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007*. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível online em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> acesso: 09 jan. 2013.

BRASIL. LEI Nº 12.347, de 10 de dezembro de 2010. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível online em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12347.htm> acesso em: 10 jul. 2014

BTG PACTUAL. Códigos de princípios de Negócios e Ética. Management Committee. 05 fev 2010. Disponível online em: <www.btgpactual.com> acesso em: 04 abr 2013

CAIXA. Código de ética. s.d. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/ouvidoria/CODIGO_DE_ETICA_DA_CAIXA.pdf> Acesso em: 04 abr 2013

CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Nova Edição, estabelecida e apresentada por Luce Giard. Trad. Ephraim Ferreira Alves. Editora Vozes. Petrópolis. 1994. 316p.

CHAUÍ, M. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 4ª Ed. Cortez. São Paulo. 2000.

CHERMAN, A.; TOMEI, P.A. *Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?*. Rev. Adm. Contemp., Curitiba, v. 9, n. 3, Sept. 2005.

CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse Society*. SAGE Publications. London, Vol 13(2); 185-208. 2002

COLLIER, A. *Critical Realism: An Introduction to Roy Bhaskar's philosophy*. London: Verso. 1994. 276p.

COLLIER, A. *Being and Worth*. London: Routledge. 1999. 123p.

COMTE-SPONVILLE, A. Valor e Verdade: estudos cínicos. Eduardo Brandão (trad). São Paulo: WMF Martins Fontes. 2008. 378p.

DEETZ, S. Disciplinary Power in Modern Corporation. In: Alveson, M & Willmott, H. - *Critical Management Studies*. London: Sage. 2003. p.23-45.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7ª Ed. Fundação Getúlio Vargas. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro. 2008.158p.

DE GEORGE, R. R. *A History of Business Ethics*. In: Values and Ethics for the 21st Century. BBVA. OpenMind. 337-362p .2011

FAIRCLOUGH, N. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge. 2003. 270p.

FAIRCLOUGH, N. *Language and power*. England: Longman Group UK Limited 1996. 259p.

FREUD, S. *Estudos sobre a histeria (1893-1895)*. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago. 2006

FRIEDMAN M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, September 13, 1970

GAULEJAC, V. de. *La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire*, Empan, 2006/1 no 61, p. 30-35. 2006

G1. MP identificou 1 milhão de litros de leite fora do padrão, diz promotor. Felipe Truda. Publicado em 08/05/2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande->

do-sul/campo-e-lavoura/noticia/2014/05/leite-e-maquiado-por-industrias-do-rs-afirma-subprocurador-do-mp.html Acesso realizado em: 10/05/2014.

GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Trad. Ivo Storniolo. Idéias e letras: São Paulo. 2007. 334p.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo. Atlas S.A. 2002. 175p.

GIANNETTI, E. *O livro das citações: um breviário de idéias replicantes*. 2ª Ed. Companhia das Letras: São Paulo. 2008. 457p.

GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. 1ª Ed. São Paulo: Annablume, 2005. 106p.

HAMMERSLEY, M. ATKINSON, P. *Ethnography: principles in practice*. 3rd Ed. New York: Routledge, 2007. 275p.

HARRISON, B. *Lean and mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. New York. The Guilford Press, 1994.

HEUGENS, P.; DENTCHEV, N. Taming Trojan horses: identifying and mitigating social responsibility risks. **Journal of Business Ethics**, 75, pp. 151-170. 2007

HUSTED, B. W; ALLEN, D. B. Is it ethical to use ethics as strategy? **Journal of Business Ethics** 27 (1-2) 2000. Acesso em 03/05/2013. Disponível em: <<http://46.38.63.192/mail/link.php?u=aHR0cDovL3NjaS1odWlub3JnL3BkZmNhY2hL2l5YTA4MWEzN2lzMWQzMTdiODImMzBkNDk4OGZhMWUwLnBkZg%3D%3D>>

ITAU UNIBANCO. Código de ética. Conselho de Administração. Comissão Superior de Ética. 2010 Disponível em: <<http://ww2.itaunet.com.br/sustentabilidade/Pdf/codigo-de-etica-2010.pdf>>. Acesso em: 04/04/2013

ITAU UNIBANCO. Código de ética. Conselho de Administração. Comissão Superior de Ética. 2013 Disponível em: <https://www.itaunet.com.br/_arquivosstaticos/itaunetBBA/contents/common/docs/Codigo_de_etica_2013.pdf>. Acesso em: 06/06/2014

JANELA da alma. Direção: João Jardim. Walter Carvalho. Europa Filmes. (73 min). 2001

JERMIER, J.M. FORBES, L.C. Greening Organizations: Critical Issues. In: Alvesson, M & Willmott, H. - *Critical Management Studies*. Sage: London. 2003. p.157-176.

JONES, C.; PARKER, M.; TEN BOS, R. *For Business Ethics*. London: Routledge. 2005. 210p.

KESSELRING, T. Jean Piaget. 3ª Ed. Revista e ampliada pelo autor. Caxias do Sul: Educs. 2008. 337p.

KLIKAUER, T. *Critical Management Ethics*. Great Britain: Palgrave Macmillan. 2010. 277p.

Labaton Sucharow. *Wall Street Fleet Street Main Street: Corporate Integrity at a Crossroads*. United States & United Kingdom Financial Services Industry Survey. Nova Iorque. Jul. 2012.

LA TAILLE, Y. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed. 2006. 193p.

LA TAILLE, Y. *Vergonha: a ferida moral*. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes. 2002. 287p.

LIMA VAZ, H. C. *Escritos de filosofia IV: Introdução à ética filosófica 1*. Edições Loyola. São Paulo. 1999. 485p.

LIMA, F. P. A. *Ética e Trabalho*. In: *Psicologia organizacional e do trabalho; teoria, pesquisa e temas correlatos*. GOULART, Iris Barbosa (org). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MANKIW, N. G. *Introdução à Economia*. São Paulo. Thompson Learning Edições. 2006. 852p.

MENDEL, G. Acte, in Jacqueline Barus-Michel et al., *Vocabulaire de psychosociologie ERES*. Hors collection. 2002 p. 23-35.

MESS, B. *Corporate Governance as a Movement*. AAHANZBS Conference, 2010. 8p.

NARDI, H.C. *Ética, Trabalho e Subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006. 222p.

OLAVE, M. E. L. NETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. *Gestão & Produção* v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001

ORWELL, G. *A revolução dos bichos*. Trad. Heitor Aquino Ferreira. São Paulo: Globo. 2003. 213p.

PAGÈS, M; BONETTI, M; GAULEJAC, V; DESCENDRE, D. *O Poder das organizações*. São Paulo. Editora Atlas 2006. 234p.

PAIS, J. M. *Vida Cotidiana: Enigmas e revelações*. Cortez Editora. São Paulo. 2003. 272p.

PORTER, M. E; KRAMER, M.R. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*. Reprint R0212D. Harvard Business School Publishing Corporation. Dec. 2002

PFANNEMÜLLER, C. M. *A inserção de princípios éticos na administração*. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Departamento de Administração. Sob orientação do Prof. Dr. Martinho Isnard R. de Almeida. São Paulo. 2006

RODRIGUES, A. M. *Indivíduo, Grupo e Sociedade*. Leny Sato (org.). São Paulo. Edusp. 2005.

SAFRA. Código de Ética e Conduta do Banco J. Safra.(Síntese). Disponível em: <https://wwws.safra.com.br/safranetacoes/pdf/Politica_Codigo_de_Etica.pdf> Acesso em: 15/04/2014

SALMON, A. L'offre éthique des entreprises: Une production du capitalisme? Cahiers internationaux de sociologie. 2004/1 n° 116, p. 77-96.

SALMON. A. Éthique et intérêt : quels mobiles pour « l'entreprise providence » ? Revue Française de Socio-Économie. 2009/2 n° 4, p. 39-57.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização*. 6º Ed. Rio de Janeiro. Editora Record. 2001. 174p.

SAIELLI, P. Analyse critique de l'éthique organisationnelle. Communication et organisation [En ligne]. Presses universitaires de Bordeaux. 20, 2001, acesso em: 13/06/2013. Disponível online em:<<http://communicationorganisation.revues.org/pdf/2586>. >

SATO, Leny; OLIVEIRA, Fábio de. Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho Aletheia, Canoas , n. 27, jun. 2008 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942008000100014&lng=pt&nrm=iso>. acesso em: 12 jun. 2014.

SAYER, A. Características-chave do Realismo Crítico na prática: um breve resumo. Estudos de Sociologia. Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE, 6. 2: 7-32, 2000.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder*. trabalho e disciplina. São Paulo: EDUC. 1988. 187p.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do caráter*. 14º Ed. Rio de Janeiro. Editora Record. 2009. 204p.

SILVA, V. G; GOMES, J. S. O uso do Código de Conduta Ética como instrumento de controle gerencial estudo de casos em empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 05, v.1, n°10, p. 111-127, Jul./Dez.,2008

SOARES, Gianna Maria de Paula. *Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa?*. RAE electron. São Paulo, v. 3, n. 2, Dez. 2004

SPINK, P. K. Teoria e prática no planejamento do trabalho: reflexões acerca de uma área de confusão. Ensaio Apresentado no II Seminário Internacional de Produtividade e Humanização do trabalho. São Paulo. 1979. 32p.

SPINK, P. K. A organização como fenômeno psicossocial: Notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174-192. 1996

SPINK, P. K. *O pesquisador conversador no cotidiano*. *Psicologia & Sociedade*; 20, Edição Especial: 70-77 2008

SROUR, H. S. Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração*. São Paulo. v.29, n.3, p3-22, julho/setembro, 1994

STANWICK, S. D; STANWICK P. A. Protecting your company with a comprehensive code of ethics. **The journal of corporate accounting & finance**. John Wiley & Sons, Inc. Jan-Feb. 2000

STEVENS, B. An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: where do we go from here. *Journal of Business Ethics* 13: 63--69, 1994.

SWIATKIEWICZ, O. Dimensão ética da conduta das empresas e dos trabalhadores: Factos empíricos de um estudo exploratório realizado em Portugal. *Comportamento organizacional e gestão*, VOL. 14, N.º 2, 281-297, 2008

SWIATKIEWICZ, O. Limites da utilização da ética e da RSE como estratégia empresarial. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 4, out. 2009

TEN BOS, R; WILLMOTT, H. Towards a post-dualistic business ethics: interweaving reason and emotion in working life. *Journal of Management Studies* 38:6. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK. September 2001

THOMPSON, S. K. *Sampling*. 3 ed. NewYork: Wiley. 2012. 436p.

TITSCHER, S.; MEYER, M.; WODAK, R.; VETTER, E. *Methods of Text and Discourse Analysis: In Search of Meaning*. London : Sage, 2007. 278p.

VALOR, C; GONZÁLEZ, M. C. Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas. **Rev. Innovar**. Vol. 17, no. 30. 2007

VOTORANTIM. Código de Conduta. Consolidado Banco Votorantim. Conselho de Administração. s.d. Disponível em:<http://www.bancovotorantim.com.br/web/export/sites/bancovotorantim/investidores/pt/arquivos/PDF/Codigo_de_Conduta.pdf> acesso em: 04 abr 2013

WEAVER, Gary R. Does ethics code design matter: effects of ethics code rationales and sanctions on recipients' justice perceptions and content recall. *Journal of Business Ethics*. 14: 367-385. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. 1995

WEBER, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Translated by Talcott Parsons. First published 1930 by Allen and Unwin. Introduction by Anthony Giddens. London: Routledge. 2005. 271p.

WILLMOTT, H. Towards a New Ethics? The Contributions of Posthumanism and Poststructuralism in Parker, M. (ed.), *Ethics and Organization*, London : Sage, pp 76-121. 1998

WOOD, G.; RIMMER, M. Code of Ethics: What are they really and what should they be. *International Journal of Value-Based Management* 16: 181–195, 2003

ŽIŽEK, Slavoj. *Como ler Lacan*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar. 2010. 157p.

ŽIŽEK, Slavoj. *Mapping Ideology*. New York. Verso. 1994. 333p.