



SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI

# porta-vozes do capital

COMO OS LÍDERES  
CORPORATIVOS  
CONSUMEM  
DISCURSOS MORAIS  
SOBRE REPUTAÇÃO  
E ÉTICA



SHEILA MIHAILENKO CHAVES MAGRI

# porta-vozes do capital

COMO OS LÍDERES  
CORPORATIVOS  
CONSUMEM  
DISCURSOS MORAIS  
SOBRE REPUTAÇÃO  
E ÉTICA

| SÃO PAULO | 2020 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 a autora.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural pela autora para esta obra. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade da autora, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

## CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

### Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela <i>Universidade Católica do Paraná, Brasil</i>	Breno de Oliveira Ferreira <i>Universidade Federal do Amazonas, Brasil</i>
Alaim Souza Neto <i>Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil</i>	Carla Wanessa Caffagni <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Alessandra Regina Müller Germani <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>	Carlos Adriano Martins <i>Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil</i>
Alexandre Antonio Timbano <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>	Caroline Chioquetta Lorenset <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Alexandre Silva Santos Filho <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>	Cláudia Samuel Kessler <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Aline Daiane Nunes Mascarenhas <i>Universidade Estadual da Bahia, Brasil</i>	Daniel Nascimento e Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Aline Pires de Moraes <i>Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil</i>	Daniela Susana Segre Guertzenstein <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Aline Wendpap Nunes de Siqueira <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>	Danielle Aparecida Nascimento dos Santos <i>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil</i>
Ana Carolina Machado Ferrari <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Delton Aparecido Felipe <i>Universidade Estadual de Maringá, Brasil</i>
Andre Luiz Alvarenga de Souza <i>Emill Brunner World University, Estados Unidos</i>	Dorama de Miranda Carvalho <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>
Andreza Regina Lopes da Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Doris Roncarelli <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Antonio Henrique Coutelo de Moraes <i>Universidade Católica de Pernambuco, Brasil</i>	Elena Maria Mallmann <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>
Arthur Vianna Ferreira <i>Universidade Católica de São Paulo, Brasil</i>	Emanoel Cesar Pires Assis <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Bárbara Amaral da Silva <i>Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil</i>	Erika Viviane Costa Vieira <i>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil</i>
Beatriz Braga Bezerra <i>Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil</i>	Everly Pegoraro <i>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil</i>
Bernadette Beber <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Fábio Santos de Andrade <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>

- Fauston Negreiros  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*
- Felipe Henrique Monteiro Oliveira  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*
- Fernando Barcellos Razuck  
*Universidade de Brasília, Brasil*
- Francisca de Assiz Carvalho  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*
- Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*
- Gabrielle da Silva Forster  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*
- Guilherme do Val Toledo Prado  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*
- Hebert Elias Lobo Sosa  
*Universidad de Los Andes, Venezuela*
- Helciclever Barros da Silva Vitoriano  
*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasil*
- Helen de Oliveira Faria  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*
- Heloisa Candello  
*IBM e University of Brighton, Inglaterra*
- Heloisa Juncklaus Preis Moraes  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*
- Ismael Montero Fernández,  
*Universidade Federal de Roraima, Brasil*
- Jeronimo Becker Flores  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*
- Jorge Eschriqui Vieira Pinto  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*
- Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*
- José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*
- Josué Antunes de Macêdo  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*
- Júlia Carolina da Costa Santos  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*
- Julia Lourenço Costa  
*Universidade de São Paulo, Brasil*
- Juliana de Oliveira Vicentini  
*Universidade de São Paulo, Brasil*
- Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*
- Julierme Sebastião Moraes Souza  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*
- Karlla Christine Araújo Souza  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*
- Laionel Vieira da Silva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*
- Leandro Fabricio Campelo  
*Universidade de São Paulo, Brasil*
- Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*
- Leonardo Pinheiro Mozdzenski  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*
- Lidia Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*
- Luan Gomes dos Santos de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*
- Luciano Carlos Mendes Freitas Filho  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*
- Lucila Romano Tragtenberg  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*
- Lucimara Rett  
*Universidade Metodista de São Paulo, Brasil*
- Marceli Cherchiglia Aquino  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*
- Marcia Raika Silva Lima  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*
- Marcos Uzel Pereira da Silva  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*
- Marcus Fernando da Silva Praxedes  
*Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil*
- Margareth de Souza Freitas Thomopoulos  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*
- Maria Angelica Penatti Pipitone  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*
- Maria Cristina Giorgi  
*Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Brasil*
- Maria de Fátima Scaffo  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*
- Maria Isabel Imbronito  
*Universidade de São Paulo, Brasil*
- Maria Luzia da Silva Santana  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*
- Maria Sandra Montenegro Silva Leão  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*
- Michele Marcelo Silva Bortolai  
*Universidade de São Paulo, Brasil*
- Miguel Rodrigues Netto  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*
- Nara Oliveira Salles  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*
- Neli Maria Mengalli  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Patricia Biegling <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>	Rosane de Fatima Antunes Obregon <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Patricia Helena dos Santos Carneiro <i>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil</i>	Sebastião Silva Soares <i>Universidade Federal do Tocantins, Brasil</i>
Patricia Oliveira <i>Universidade de Aveiro, Portugal</i>	Simone Alves de Carvalho <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Patricia Mara de Carvalho Costa Leite <i>Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil</i>	Stela Maris Vaucher Farias <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Paulo Augusto Tamanini <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Tadeu João Ribeiro Baptista <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>
Priscilla Stuart da Silva <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Tania Micheline Miorando <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>
Radamés Mesquita Rogério <i>Universidade Federal do Ceará, Brasil</i>	Tarcisio Vanzin <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Ramofly Bicalho Dos Santos <i>Universidade de Campinas, Brasil</i>	Thiago Barbosa Soares <i>Universidade Federal de São Carlos, Brasil</i>
Ramon Taniguchi Piretti Brandao <i>Universidade Federal de Goiás, Brasil</i>	Thiago Camargo Iwamoto <i>Universidade de Brasília, Brasil</i>
Rarielle Rodrigues Lima <i>Universidade Federal do Maranhão, Brasil</i>	Thyana Farias Galvão <i>Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil</i>
Raul Inácio Busarello <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>	Valdir Lamim Guedes Junior <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>
Renatto Cesar Marcondes <i>Universidade de São Paulo, Brasil</i>	Valeska Maria Fortes de Oliveira <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>
Ricardo Luiz de Bittencourt <i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil</i>	Vanessa Elisabete Raue Rodrigues <i>Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil</i>
Rita Oliveira <i>Universidade de Aveiro, Portugal</i>	Vania Ribas Ulbricht <i>Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil</i>
Robson Teles Gomes <i>Universidade Federal da Paraíba, Brasil</i>	Wagner Corsino Enedino <i>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil</i>
Rodiney Marcelo Braga dos Santos <i>Universidade Federal de Roraima, Brasil</i>	Wanderson Souza Rabello <i>Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil</i>
Rodrigo Amancio de Assis <i>Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil</i>	Washington Sales do Monte <i>Universidade Federal de Sergipe, Brasil</i>
Rodrigo Sarruge Molina <i>Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil</i>	Wellington Furtado Ramos <i>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil</i>

## PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

### Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos <i>Universidade Federal da Paraíba, Brasil</i>	Aguimario Pimentel Silva <i>Instituto Federal de Alagoas, Brasil</i>
Adilson Cristiano Habowski <i>Universidade La Salle - Canoas, Brasil</i>	Alessandra Dale Giacomini Terra <i>Universidade Federal Fluminense, Brasil</i>
Adriana Flavia Neu <i>Universidade Federal de Santa Maria, Brasil</i>	Alessandra Figueiró Thornton <i>Universidade Luterana do Brasil, Brasil</i>

Alessandro Pinto Ribeiro  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Alexandre João Appio  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Corso  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Marques Marino  
*Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil*

Aline Patrícia Campos de Tolentino Lima  
*Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil*

Ana Emídia Sousa Rocha  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Ana Iara Silva Deus  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ana Julia Bonzanini Bernardi  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimarães  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

André Gobbo  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Andressa Antonio de Oliveira  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Andressa Wiebusch  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Angela Maria Farah  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Anísio Batista Pereira  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Anne Karynne da Silva Barbosa  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

Antônia de Jesus Alves dos Santos  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Antonio Edson Alves da Silva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*

Ariane Maria Peronio Maria Fortes  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Bianka de Abreu Severo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos  
*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

Bruna Donato Reche  
*Universidade Estadual de Londrina, Brasil*

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Camila Amaral Pereira  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Carlos Eduardo Damian Leite  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Carlos Jordan Lapa Alves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Carolina Fontana da Silva  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Carolina Fragoso Gonçalves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Cássio Michel dos Santos Camargo  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil*

Cecília Machado Henriques  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Cíntia Morales Camillo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Claudia Dourado de Salces  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Cleonice de Fátima Martins  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Cristiane Silva Fontes  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Cristiano das Neves Vilela  
*Universidade Federal de Sergipe, Brasil*

Daniele Cristine Rodrigues  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Daniella de Jesus Lima  
*Universidade Tiradentes, Brasil*

Dayara Rosa Silva Vieira  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Rodrigues dos Santos  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Sampaio Lopes Borges  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*

Diego Pizarro  
*Instituto Federal de Brasília, Brasil*

Diogo Luiz Lima Augusto  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil*

Ederson Silveira  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Elaine Santana de Souza  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Eleonora das Neves Simões  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Elias Theodoro Mateus  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

- Elisiene Borges Leal  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*
- Elizabeth de Paula Pacheco  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*
- Eliizânia Sousa do Nascimento  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*
- Elton Simomukay  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*
- Elvira Rodrigues de Santana  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*
- Emanuella Silveira Vasconcelos  
*Universidade Estadual de Roraima, Brasil*
- Érika Catarina de Melo Alves  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*
- Everton Boff  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*
- Fabiana Aparecida Vilaça  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*
- Fabiano Antonio Melo  
*Universidade Nova de Lisboa, Portugal*
- Fabricia Lopes Pinheiro  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*
- Fabício Nascimento da Cruz  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*
- Francisco Geová Goveia Silva Júnior  
*Universidade Potiguar, Brasil*
- Francisco Isaac Dantas de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*
- Francisco Jeimes de Oliveira Paiva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*
- Gabriella Eldereti Machado  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*
- Gean Breda Queiros  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*
- Germano Ehler Pollnow  
*Universidade Federal de Pelotas, Brasil*
- Glauco Martins da Silva Bandeira  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*
- Graciele Martins Lourenço  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*
- Handherson Leylton Costa Damasceno  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*
- Helena Azevedo Paulo de Almeida  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*
- Heliton Diego Lau  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*
- Hendy Barbosa Santos  
*Faculdade de Artes do Paraná, Brasil*
- Inara Antunes Vieira Willerding  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*
- Ivan Farias Barreto  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*
- Jacqueline de Castro Rimá  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*
- Jeane Carla Oliveira de Melo  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*
- João Eudes Portela de Sousa  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*
- João Henriques de Sousa Junior  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*
- Joelson Alves Onofre  
*Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil*
- Juliana da Silva Paiva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*
- Junior César Ferreira de Castro  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*
- Lais Braga Costa  
*Universidade de Cruz Alta, Brasil*
- Leia Mayer Eying  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*
- Manoel Augusto Polastrelli Barbosa  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*
- Marcio Bernardino Sirino  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*
- Marcos dos Reis Batista  
*Universidade Federal do Pará, Brasil*
- Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*
- Michele de Oliveira Sampaio  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*
- Miriam Leite Farias  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*
- Natália de Borba Pugins  
*Universidade La Salle, Brasil*
- Patricia Flavia Mota  
*Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*
- Raick de Jesus Souza  
*Fundação Oswaldo Cruz, Brasil*
- Railson Pereira Souza  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*
- Rogério Rauber  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*
- Samuel André Pompeo  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*
- Simoni Urnau Bonfiglio  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Tayson Ribeiro Teles  
*Universidade Federal do Acre, Brasil*

Valdemar Valente Júnior  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Wallace da Silva Mello  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Wellton da Silva de Fátima  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Weyber Rodrigues de Souza  
*Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil*

Wilder Kleber Fernandes de Santana  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

## PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.



Direção editorial Patricia Biegging  
Raul Inácio Busarello

Diretor de sistemas Marcelo Eyng

Diretor de criação Raul Inácio Busarello

Assistente de arte Elson Morais

Editoração eletrônica Lígia Andrade Machado

Imagens da capa Zirronicusso, Chainfoto24,  
Kanawatvector - Freepik.com

Editora executiva Patricia Biegging

Assistente editorial Peter Valmorbida

Revisão Bruna Lima Cantero

Autor Sheila Mihailenko Chaves Magri

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

M212p Magri, Sheila Mihailenko Chaves -  
Porta-vozes do capital: como os líderes corporativos  
consomem discursos morais sobre reputação e ética.  
Sheila Mihailenko Chaves Magri. São Paulo: Pimenta  
Cultural, 2020. 314p..

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-88285-77-0 (eBook)

978-65-88285-78-7 (brochura)

1. Líder. 2. Corporação. 3. Discurso. 4. Moral. 5. Ética.  
I. Magri, Sheila Mihailenko Chaves. II. Título.

CDU: 658

CDD: 658

DOI: 10.31560/pimentacultural/2020.770

---

**PIMENTA CULTURAL**

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 0

**Às minhas  
amadas filhas,  
Christine e Camille.**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Luiz Peres-Neto pelo seu brilhante trabalho de orientação na minha trajetória de investigadora dos fundamentos da reputação e suas conexões com a reflexão ética. Ao Prof. Dr. João Anzanello Carrascoza, agradeço pelas suas aulas que inspiraram o estudo do consumo discursivo. Agradeço ao Prof. Dr. Clóvis de Barros Filho pela sua contribuição para a pesquisa, a partir dos seus trabalhos sobre comunicação organizacional e ética, e pela sua recomendação para que eu seguisse este caminho.

Ao grupo de docentes do PPGCOM da ESPM expressei imensa gratidão pelas aulas e pelos encontros profícuos que despertaram a possibilidade de uma nova leitura do mundo. Aos colegas do M-18, Carolina, Maria Júlia, Lucas, Fernando, Pedro, Thiago, Flávia, Rosa, Eliana e Mariana, meus amigos neste ritual de aprendizado, agradeço o apoio e companheirismo. Agradeço à CAPES pela bolsa concedida, sem a qual este projeto não teria condições para se concretizar.

Aos meus pais, Ludmila e Eduardo, a minha admiração profunda, porque me estimularam a buscar o conhecimento, a partir da Comunicação. Aos meus irmãos, Marcello e Alexandre, minhas cunhadas, Adriana e Joyce, e meus sobrinhos, Pedro e Lucas, agradeço o seu carinho e suporte, bem como o seu testemunho das minhas tantas outras facetas, aqui não reveladas.

Agradeço a contribuição de todos os colegas, chefes, subordinados, clientes, equipes e parceiros que participaram da construção das experiências singulares da minha jornada profissional. Ofereço um especial agradecimento aos vinte entrevistados e entrevistadas, cujos relatos aparecem neste livro, sobretudo pela sua confiança e sua coragem de permitir que o seu discurso pudesse ser escutado, transcrito e analisado, para ser conhecido fora do mundo corporativo.

Todo o meu reconhecimento aos autores da academia mencionados neste trabalho, por compartilharem seus pensamentos, teorias que ajudaram a produzir a pesquisa citada neste livro. Finalmente, agradeço àqueles que se dispuserem a ler o “Porta-vozes do capital”. O autor produz escrita, mas é o leitor, ou leitora, quem produz novos textos, pela sua apropriação e ressignificação de sentidos.

# SUMÁRIO

<b>Apresentação.....</b>	<b>14</b>
<i>Clóvis de Barros Filho</i>	
<b>Prefácio .....</b>	<b>15</b>
<i>Luiz Peres-Neto</i>	
<b>Introdução.....</b>	<b>17</b>
Capítulo 1	
<b>Os contornos do mundo corporativo .....</b>	<b>28</b>
1.1 Tornar-se um executivo .....	34
1.2 Dentro e fora do mundo corporativo .....	50
1.3 Racionalidades da vida profissional .....	71
1.4 As práticas para evoluir na carreira .....	79
1.5 As práticas da ética corporativa .....	92
1.6 Sistema predominante de estima.....	108
Capítulo 2	
<b>O gabarito de valores do profissional competente.....</b>	<b>113</b>
2.1 Fazer o certo .....	118
2.2 Autoridade da família e a pressão por resultados .....	124
2.3 Reputação do “berço” ao “topo” da empresa.....	135
2.4 Autonomia individual: sobreviver e mandar .....	139
2.5 Valor, interesse e a medida do sacrifício-mérito.....	147
2.6 Princípios axiológicos dos profissionais.....	168

Capítulo 3

<b>Reputação e o propósito de vida.....</b>	<b>175</b>
3.1 Como os líderes refletem os discursos da reputação corporativa .....	177
3.2 Reconhecimento como reflexo da reputação .....	197
3.3 Interdiscursos sobre reputação .....	208
3.4 Autoestima e autorrealização profissional .....	214
3.5 Vínculos éticos entre os líderes .....	235

Capítulo 4

<b>Porta-vozes do capital.....</b>	<b>240</b>
4.1 O exemplo do líder e o <i>walk the talk</i> .....	244
4.2 Com a palavra, o porta-voz .....	254
4.3 Autoexaltação positiva e o outro, apresentação negativa .....	260
4.4 Reputação profissional e o capital discursivo .....	270
4.5 A recepção e a reprodução do discurso ético corporativo .....	274

<b>Conclusão .....</b>	<b>288</b>
------------------------	------------

<b>Referências .....</b>	<b>300</b>
--------------------------	------------

<b>Sobre a autora .....</b>	<b>309</b>
-----------------------------	------------

<b>Índice remissivo.....</b>	<b>310</b>
------------------------------	------------

## APRESENTAÇÃO

Porta-vozes. Detentores de poder. De significados. Agem sobre o mundo, carregando a voz e, com ela, ideologia, valores, moral. Um mundo que deve ser, e um mundo que é. Vêm de lá pra cá. São agentes únicos, mas compõem um coletivo. Têm autonomia, mas são escravos de suas rotinas. Altivos, corajosos, 'portam-afetos'. Entre eles, o medo. De perder a vez. A voz. De perder a identidade, a relação com o mundo. A legitimidade. Os seus Capitais.

E Sheila porta-lhe o que neste livro, afinal? Porta-lhe uma visada original sobre como se portam os porta-vozes. Abre-lhes as portas de sua mente, aperta-lhes os calos e porta-nos a chance de entender melhor o mundo corporativo.

Comporte-se e leia este livro, com a mesma dedicação que esta autora, belissimamente orientada por Luiz Peres-Neto, e comentada por João Carrascoza, desprende para realizá-lo. A ela coube o duríssimo e dispendioso trabalho de escrever. Você só tem que ler. Não é tão difícil. Se precisar de ajuda, lembre-se de que o texto que se lhe apresenta foi escrito por uma das pessoas mais curiosas e dedicadas que este país teve a capacidade de produzir.

*Clóvis de Barros Filho*

## PREFÁCIO

A minha tarefa aqui é inglória. Certamente será fadada ao fracasso. O leitor ou leitora tem em mãos um livro único. Se puder, pule essas páginas e vá direto ao texto escrito por Sheila Mihailenko Chaves Magri. Se eu não fosse um mero pesquisador e pertencesse ao chamado “mundo corporativo”, tão bem delineado pela autora, diria que você está prestes a ler uma obra capaz de te auxiliar a “pensar fora da caixa”, ou a desenvolver um olhar crítico sobre o seu próprio fazer profissional.

Ao contrário de muitos pré-conceitos, que se repetem a um e a outro lado, academia e mercado, ainda que sejam âmbitos e esferas com propósitos distintos, possuem inúmeros vínculos. Nesta obra, Sheila indica a importância de criar pontes entre a reflexão acadêmica e as práticas profissionais, ainda mais no que se refere ao âmbito da ética, da reputação e da comunicação em contextos organizacionais.

Para escapar de jargões mercadológicos vazios ou de conceitos teóricos cuja existência é restrita ao vocabulário de apenas alguns acadêmicos, a autora realiza uma verdadeira arqueologia do saber. Por um lado, abre-se para escutar mais de 20 profissionais entrevistados para a pesquisa da dissertação de mestrado, que deu origem a este livro. Entenderá o leitor ou leitora que vem daí a espessura semântica do título.

Há muito mérito nessa lide. Na atualidade, poucas são as pessoas que param para escutar antes de tomar a palavra. Sheila realiza essa escuta, delicada e sincera. Uma abertura ao outro que só seria possível com a colaboração das fontes, daqueles profissionais que abriram espaço em suas agendas para falar com uma acadêmica. Por outro lado, Sheila também trabalha com zelo e rigor científico



a leitura de autores clássicos e contemporâneos, convertendo-os nas lentes teóricas através das quais olhará com esmero as falas profissionais e, assim, converter o seu saber científico em uma reflexão também para o mercado.

Por tudo isso e muito mais - que o leitor ou leitora descobrirá por si - convido a todos que enfrentem a leitura dos quatro capítulos deste "Porta-vozes do Capital". Certamente, não será uma leitura dócil, porque Sheila fará com que você reflita sobre o seu próprio fazer profissional (e aquilo que você diz sobre o mesmo), bem como sobre o que você entendia ser a ética e a reputação profissional. Tranquilamente, ao final da leitura deste livro, você será outro profissional ou, como mínimo, um profissional com uma visão de mundo diferente.

*Luiz Peres-Neto<sup>1</sup>*

1 Doutor e mestre em Comunicação pela Universitat Autònoma de Barcelona (Espanha), com estágio pós-doutoral como Fulbright Fellow na University of Pennsylvania. É Coordenador do ESPM MediaLab e Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da ESPM-SP.

## INTRODUÇÃO

“... esse talento me hão de reconhecer os hábeis;... e eu era hábil. Assim, a minha ideia trazia duas faces, como as medalhas, uma virada para o público, outra para mim. De um lado, filantropia e lucro; de outro lado, sede de nomeada. Digamos: — amor da glória”

Machado de Assis – Memórias Póstumas de Brás Cubas.

A epígrafe acima de Machado de Assis trata do reconhecimento dos hábeis. Nesse fragmento, a reputação deles é percebida a partir da sua relação com o talento, com a glória, com a filantropia e com o lucro. O autor infere que a reputação é parte desse contexto que ele traz em sua fala, ou seja, dos valores que integram um modelo mental que forma e que é constituído de moralidades, as quais justificam a visão de mundo dos sujeitos-agentes de seu tempo.

O trecho, no entanto, também pode ser remetido ao tema deste livro, que é o consumo de discursos morais sobre reputação e sobre ética a partir da palavra dos hábeis dos tempos atuais. Estes são os líderes das corporações do mercado.

Iniciaremos toda uma discussão de acordo com uma pergunta, que é: a quem interessa a representação da reputação profissional dos líderes? Neste contexto do interesse sobre reputação, da reputação interessada e dos interessados nesta representação, estudei, especificamente, o consumo discursivo de moralidades a partir dos discursos sobre ética corporativa. Buscamos dar ênfase nas convergências e divergências entre moralidades e os valores no ambiente do mercado corporativo brasileiro segundo a recepção de discursos dominantes sobre ética e reputação nas empresas, buscando entender como os líderes são impactados por esses discursos de modo a reproduzi-los.

Partimos do pressuposto de que os discursos sobre ética corporativa que circulam no mercado apontam para a relevância, cada vez maior, da identificação dos valores das empresas com os valores individuais dos empregados e dos líderes, como uma estratégia para a obtenção de resultados para os negócios do capital.

Segundo esses discursos dominantes, o alinhamento entre valores de empregados e de empresas garantiria um padrão de conduta em direção aos objetivos comuns de cada um deles, com os resultados ambicionados pelas respectivas organizações para as quais trabalham. Outro discurso que notamos, e que é veiculado no mercado, propõe que a “cultura da organização é criada pela ação dos líderes”. Este discurso profere que a liderança das organizações teria o papel de orientar as equipes para absorver novos padrões de conduta considerados adequados, de modo que os empregados se desapeguem de comportamentos que são considerados ineficientes, antiéticos ou disfuncionais. Por conseguinte, as empresas que almejam ser bem sucedidas e éticas precisariam tanto demonstrar as suas regras e valores, quanto estimular que a liderança seja capaz de reconhecer os seus próprios valores e os dos seus subordinados<sup>2</sup>, para garantir o controle total das operações. Com isso, percebemos que predominam, no mercado de trabalho brasileiro, há algumas décadas, discursos que propõem modelos de gestão de negócios e de carreiras a partir do que chamamos, neste livro, de um consumo de discursos morais. São eles discursos que enfatizam e dão publicidade para a missão, a visão e os valores (de empresas e dos empregados).

É no contexto descrito acima que se inserem as reflexões propostas neste trabalho. Para tratarmos das dinâmicas do consumo discursivo, tomaremos o conceito de discurso empregado por Foucault

2 Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qual-a-importancia-do-lider-identificar-os-valores-dos-funcionarios-no-trabalho>. Acesso em: 15/02/2020.

(2017a), o qual afirma que “o discurso<sup>3</sup> é um conjunto de enunciados na medida em que se apoiem em uma mesma formação discursiva” (FOUCAULT, 2017a, p.143). Em outras palavras, reproduzimos, neste livro, um conjunto de enunciados, declarações de líderes no mercado corporativo, que não se referem a eles enquanto representantes de uma marca específica, mas enquanto porta-vozes da sua reputação profissional para que nos revelassem aspectos destas formações discursivas. Em segundo lugar, ressaltamos que os acontecimentos discursivos são históricos, e este que estudamos encontra-se inserido na realidade do cotidiano de trabalho de agentes que fazem parte de uma “sociedade de consumidores” dentro do contexto do capitalismo neoliberal no Brasil, nas últimas quatro décadas (BAUMAN, 2008).

Neste período, executivos brasileiros, antes subordinados aos estrangeiros expatriados (baseados aqui no Brasil), passaram a presidir operações de multinacionais aqui no país, estando, a partir de então, subordinados ao comando central na matriz, fora do Brasil. Com o fenômeno da globalização, equipes de nacionalidades múltiplas começaram a interagir dentro das corporações, a partir de estruturas matriciais de comando. Presenciamos processos de constituição de *joint ventures*, de fusões e de aquisições, de inauguração de fábricas, de lançamento de produtos globais. Fatos esses que foram constantes nos setores bancários, de tecnologia, de farmacêutica, de telecomunicações, de alimentos, de mineração, de infraestrutura, entre outros. Houve ainda o processo de internacionalização de empresas brasileiras, que também passaram a operar fora do país.

Deste modo, o discurso de reputação dos profissionais versa sobre o julgamento moral de condutas, dentro de um processo

3 Fairclough (2001) diz que “... ao usar o termo “discurso”, proponho considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou como reflexo de variáveis situacionais. Isso tem várias implicações. Primeiro, implica ser o discurso um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 91).

comunicativo, inserido em um contexto de disputas sociais de sentido bem mais amplo, onde grupos dominantes globais de empresas produzem e circulam seus discursos morais. No entanto, estes valores dialogam com uma moral social e individual percebida no cotidiano e nas relações presentes na vida social dos líderes, além daquelas vividas na realidade concreta do ambiente das empresas.

Somado a isso, como afirma Foucault (2014a), não é somente o conteúdo dos discursos que nos revela a maneira como os saberes são usados como dispositivos de legitimação de poderes, mas a forma como são praticados e (re)produzidos. Para este autor, é preciso estudar os acontecimentos, as séries, a regularidade e a condição de possibilidade de como as verdades são produzidas. Por isso, buscamos neste trabalho compreender, a partir dos discursos dos líderes, como as práticas, ligadas à reputação profissional e à ascensão na carreira, estão conectadas com as práticas referentes ao discurso sobre a ética corporativa e ao discurso ético corporativo<sup>4</sup>.

Ressaltamos que aqui, neste trabalho, trazemos os resultados de uma pesquisa robusta, desenvolvida dentro do programa de mestrado do PPGCOM da ESPM, possível graças a uma bolsa concedida pela CAPES, e que faz uma análise crítica do consumo dos discursos sobre ética nos contextos organizacionais da nossa sociedade.

Portanto, este livro traz os principais resultados desta pesquisa, e se trata de uma resposta da academia para uma situação problema pertinente e reconhecida também pelo mercado e pelos profissionais: a relevância dos discursos morais (éticos), dos valores e da reputação dos líderes e das empresas.

4 A distinção entre discurso sobre ética corporativa e discurso ético corporativo foi feita pelos agentes entrevistados, como veremos mais à frente. O primeiro se refere ao discurso sobre ética promovido pelas empresas em campanhas, manuais, banners, treinamentos e códigos; já o segundo se refere à reflexão sobre ética a partir da convivência entre agentes, ocorrendo dentro do ambiente interno, nas organizações.

A pesquisa que fizemos teve como propósito oferecer um estudo de recepção sério para o campo da Comunicação a partir de entrevistas com 20 executivos brasileiros, cujas carreiras traduzem 40 anos de experiência no mercado, período no qual os entrevistados trabalharam para corporações privadas, públicas, nacionais e multinacionais. Entrevistei profissionais que tiveram suas trajetórias profundamente marcadas pelo trabalho no mercado corporativo, líderes em várias áreas de atuação. Eles concordaram em contribuir para esta pesquisa, compartilhando seus discursos sobre reputação profissional e ética corporativa. Queríamos escutar, diretamente destas pessoas, como elas atrelam a sua conduta profissional com a ética, com os valores sociais e com a sua reputação, durante as suas vivências no mercado de trabalho.

Enfatizo que se tratou de um extenso trabalho investigativo, da reprodução fiel do diálogo com estes profissionais, depois da realização de profunda análise crítica do material discursivo coletado. Relataremos, neste livro, os trechos impactantes presentes nos depoimentos destes executivos, cujas identidades e marcas de empresas para as quais trabalharam foram mantidas em sigilo.

O problema da pesquisa científica que conduzimos era compreender como, e em que medida, os executivos corporativos consomem e reproduzem discursos sobre valores e moralidades a partir da circulação discursiva dominante sobre ética corporativa. Assim, buscamos verificar como utilizam tal consumo discursivo para a construção da sua reputação profissional.

Alertamos ao leitor deste livro que o objetivo geral desta obra é propor uma reflexão crítica sobre o consumo discursivo de moralidades, para que, a partir dos depoimentos destes agentes, dos diálogos entre seus discursos e da análise que fizemos, novos debates éticos possam surgir no mercado e na academia, trazendo maiores benefícios para a sociedade brasileira.

Por essa razão, a perspectiva metodológica adotada neste trabalho se apoiou nos Estudos Críticos do Discurso – ECD, que tem como foco dos seus pesquisadores a análise crítica da reprodução discursiva de poder (VAN DIK, 2012 p.9,10). O trabalho de análise dos ECD são conhecidos no campo acadêmico por Análise Crítica do Discurso, a ACD. Para Van Dijk (2012), a ACD concentra-se nas complexas relações entre “estrutura social e a estrutura discursiva”. Deste modo, a ACD nos ofereceu um aporte teórico-metodológico abrangente, que nos permitiu estudar a reprodução do discurso dominante da reputação e do discurso sobre ética corporativa pelos agentes. A pesquisa teve como objetivos específicos:

1. Apontar de que modo os discursos dos agentes evocam padrões de moralidades e valores sociais que favorecem a adesão ao consumo do discurso sobre ética corporativa e sua relação com a reputação, além de quais são estes valores.
2. Analisar os discursos dos executivos sobre a sua trajetória profissional, sobre o seu entendimento do que é a ética corporativa e sua conexão com a reputação, para examinar as estratégias discursivas e práticas sociais legitimadoras de saberes e poderes.
3. Interpretar, a partir da análise crítica dos discursos (e interdiscursos) dos agentes, em que medida o consumo deste discurso (sobre ética, voltado para a reputação) reproduz o discurso dominante.

Desta maneira, tivemos, como meta, estudar o *material discursivo* coletado e nele observar os *interdiscursos* que versam sobre *reputação* e sobre *ética corporativa*, mas, para compreendermos como estes discursos eram consumidos, precisávamos observar as *práticas associadas a eles*. Para estudarmos os modelos mentais dos agentes, era preciso entender quais *racionalidades* estavam presentes no seu

contexto discursivo. Quando os discursos são consumidos, valores também o são. Desta forma, observamos as menções sobre *valores sociais e individuais*. Observamos as *estratégias discursivas* para a reprodução do discurso dominante e o processo de *decodificação* pelos agentes destes discursos que circulam no mercado. Os itens grifados acima compuseram a lógica entre as categorias estabelecidas pelo protocolo de análise. A partir desse protocolo, selecionamos 15 categorias. Após a realização de entrevistas, com base em elementos trazidos da empiria, adicionamos mais 5 categorias. No quadro a seguir, apontamos as 20 categorias que foram analisadas no material discursivo, e observadas em cada um dos discursos dos agentes.

**Variáveis adotadas para a análise do material discursivo.**

CATEGORIAS
1. DISCURSOS SOBRE PERTENCIMENTO
2. DISCURSOS SOBRE RECONHECIMENTO
3. RACIONALIDADES LIGADAS AO AMBIENTE DAS CORPORAÇÕES
4. PRÁTICAS LIGADAS À ÉTICA CORPORATIVA
5. PRÁTICAS LIGADAS À REPUTAÇÃO: ASCENSÃO NAS EMPRESAS
6. VALORES DITOS INDIVIDUAIS - MENÇÕES EXPLÍCITAS / IMPLÍCITAS
7. VALORES SOCIAIS - MENÇÕES EXPLÍCITAS / IMPLÍCITAS
8. MORALIDADES/MORALISMOS
9. CRITÉRIOS AVALIATIVOS DE ESTIMA PARA A CONDUTA PROFISSIONAL
10. INTERDISCURSOS SOBRE ÉTICA CORPORATIVA
11. INTERDISCURSOS SOBRE REPUTAÇÃO
12. DIALOGISMOS ENTRE OS DISCURSOS DOS INFORMANTES
13. INTERSUBJETIVIDADES – PERSPECTIVA JULGADORA DA CONDUTA COMO REAÇÃO-RESPOSTA
14. ARGUMENTAÇÃO SOBRE RELAÇÃO ENTRE REPUTAÇÃO E ÉTICA CORPORATIVA
15. MENÇÕES ÀS TROCAS E INTERESSES
16. APRESENTAÇÃO DO SELF



17. AUTOEXALTAÇÃO DA CONDUTA E DA REPUTAÇÃO
18. SITUAÇÕES DE AUTOCENSURA IMPLÍCITA OU EXPLÍCITA DE ARGUMENTOS
19. FIGURAS DE LINGUAGEM
20. TIPOS DE CÓDIGO (DOMINANTE, PROFISSIONAL, NEGOCIADO, DE OPOSIÇÃO) E JUSTIFICATIVA ADOTADA PELO INFORMANTE COM RELAÇÃO AO DISCURSO ÉTICO CORPORATIVO

Fonte: elaborado pela autora.

Os relatos que coletamos dos entrevistados foram riquíssimos, singulares e complexos. Realizamos a análise de mais de 700 minutos de gravação, dispostos em 238 páginas de entrevistas transcritas sobre a trajetória de 20 líderes, atuantes em ambientes de 96 empresas distintas, o que resultou em uma dissertação de 489 páginas.

Nas entrevistas, os agentes descreviam a sua carreira enquanto faziam ressalvas sobre a ética corporativa, seus valores, com exemplos de convivência no ambiente das organizações e sobre a sua reputação profissional. Considerados por eles mesmos como líderes, estão em uma posição de reprodutores do discurso dominante no mundo das empresas.

Entendemos que liderança é um termo do senso comum para designar os profissionais que trabalham nas empresas como líderes. Trata-se de um verbete que serve para indicar os agentes que exercem comando no mercado de trabalho corporativo<sup>5</sup>. Em suma, trataremos aqui da reputação profissional como formação discursiva de legitimação de poder de líderes, a partir da reprodução social de discursos morais exercida por estes agentes sociais,

5 Por mercado corporativo entende-se a definição do senso comum: o que é “relativo ou pertinente à corporação; relativo ao sistema político sob o qual as principais funções econômicas, tais como os bancos, as indústrias e a mão-de-obra são organizadas em corporações. Corporação: é um grupo de pessoas que agem como se fossem um só corpo, uma só pessoa, buscando um resultado comum”. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/corporativo/>.

fabricantes de moralidades no e para o mercado corporativo global. Segundo Peres-Neto (2012, p.6),

[...] os discursos organizacionais são, em sentido restrito, produzidos por grupos sociais que pretendem impor uma determinada estrutura discursiva acerca de uma empresa, marca, produto, etc. Por isso, há a busca pelo controle na produção desses discursos. Os responsáveis pelo discurso de uma organização são fabricantes de padrões morais, estéticos, valores, atitudes, normas e, em suma, ideologias (PERES-NETO, 2012 p. 6).

Podemos concluir, da afirmação acima de Peres-Neto (2012), que os discursos organizacionais do mercado corporativo tanto revelam a “busca pelo controle na produção deles”, ou seja, eles são *produzidos* dentro das condições impostas pelas estruturas de comunicação das empresas, quanto contam com a colaboração de agentes sociais que são responsáveis pelo discurso, porque são os “fabricantes de padrões morais”. Dito isto, aqui entendemos por consumo discursivo a forma como estes agentes sociais<sup>6</sup>, imersos na cultura do consumo dentro dessas empresas, valorizam, incorporam, resignificam e reproduzem seus discursos por meio de práticas discursivas<sup>7</sup>.

Rocha (2005, p. 135) afirma que “o consumo, como uma questão da cultura, é algo complexo”, e que “o estudo do consumo, como sistema cultural, como fenômeno essencial para entender a sociedade moderno-contemporânea, certamente revelará ideias muito efetivas para o mundo da empresa”.

6 Adotamos o termo agente neste trabalho a partir da forma como o sociólogo Bourdieu o utiliza no “seu esforço de construção de uma teoria da ação prática”. Entendemos que são agentes concretos, “inseridos em uma posição determinada no espaço social e portadores de um conjunto específico de disposições incorporadas” e que agem nas “situações sociais” (CATANI, 2017, p.26).

7 Como trataremos no decorrer da pesquisa, nos apoiaremos em Foucault (2017a), que afirma que práticas discursivas são “um conjunto de regras anônimas, históricas sempre determinadas no tempo e no espaço”, e que definem, em determinada época, as condições da função enunciativa (FOUCAULT, 2017a. p. 144).

O autor acentua quatro ideias que “parecem boas para pensar e conduzir uma reflexão em torno do que poderia vir a ser um estudo do consumo como sistema cultural” ROCHA, 2005, p. 136). A primeira é de que o consumo é “um sistema de significação e que a verdadeira necessidade que supre é simbólica” (Idem, 2005). A segunda é que “o consumo é como um código e por ele são traduzidas muitas de nossas relações sociais. Os códigos são, em certo sentido, algo por meio do qual podemos comunicar significados” (Idem, 2005). A terceira é que este código, “ao traduzir relações sociais, permite classificar coisas e pessoas, produtos e serviços, indivíduos e grupos” (Idem, 2005). E a quarta é a instância que viabiliza este código ao comunicá-lo à sociedade” (ROCHA, 2005 p. 136-137).

Estes quatro pontos de Rocha (2005) serviram para nortear os capítulos desta obra. Assim, o primeiro capítulo, intitulado “Os contornos do mundo corporativo”, trata sobre o *sistema de classificação* que constitui e é constituído pelo consumo discursivo estudado. O capítulo inicial discorre a respeito das racionalidades do mundo corporativo, presentes nos discursos dos agentes, e sobre as práticas mencionadas por eles, ligadas à ética corporativa e à reputação profissional. Em seguida, apresentam-se o contexto e o modelo mental que dão sentido aos discursos destes agentes, dentro do que eles denominam mundo corporativo. Analisamos as práticas, os cálculos, as cadeias de raciocínio, os elementos cognitivos do contexto, que conferem aos discursos a sua condição de existência na realidade concreta e material vivenciadas pelos agentes. Mostramos como a classificação opera a partir do *sistema predominante de estima* entre os agentes do mundo corporativo.

No segundo capítulo, cujo título é “O gabarito de valores do profissional competente”, a proposta foi destrinchar os *códigos morais, sociais e pessoais dos agentes*, a partir de relatos, menções a valores, moralismos, enfim, moralidades. O objetivo do capítulo é

explicitar a noção de valor para os agentes, observar como combinam moralidades com a racionalidade do mundo corporativo para elencarem valores, que apresentamos, sob a forma de um gabarito de valores da liderança (DARDOT, LAVAL, 2016; VAN DIK, 2012). Mostramos “os princípios axiológicos” comuns entre os entrevistados que sustentam os discursos morais consumidos por eles (HONNETH, 2003).

O tema da reputação será aprofundado no terceiro capítulo, “Reputação e o propósito de vida”. Seguiremos com uma reflexão sobre o *sistema de significação*, ou seja, como os agentes afirmam atribuir sentido para suas vidas profissionais. Iniciaremos apresentando o contexto dos discursos sobre a reputação corporativa, no qual os agentes se espelham para orientar as suas falas individuais sobre ascensão de carreira e valores para a ética corporativa. Veremos como usam estratégias discursivas para se autopromoverem. Ao fim do capítulo, apresentaremos como os agentes estabelecem *vínculos éticos entre eles*, que acabam por emendar a autorrealização profissional ao propósito de vida.

No quarto capítulo, “Porta-vozes do capital”, olhamos para a *prática discursiva dos agentes*, a partir da representação da reputação profissional, inserida nas culturas do consumo dentro do capitalismo neoliberal. Ainda nesse capítulo, discutiremos como, a partir do modo que decodificam o discurso sobre ética corporativa, os agentes operam a sua estratégia discursiva para a *reprodução do discurso dominante* de valorização do capital (HALL, 2003).

# 1

## OS CONTORNOS DO MUNDO CORPORATIVO

A primeira parte deste livro se refere ao território no qual os executivos das empresas constroem seus discursos morais identitários. É a partir da noção de um tipo de mundo, que corresponde ao ambiente interno das corporações, que os sentidos de pertencimento são formados, apropriados, e se fazem presentes nos discursos morais consumidos por estes agentes sociais. Não foi por acaso que usamos a palavra contorno. Tal qual uma criança completa o desenho de um mapa ligando atentamente com o lápis os pontos dispostos em um papel branco para construir o seu contorno, vimos que os executivos consomem discursos morais juntando pontos para a formação de uma fronteira que os une internamente, e os separa de um espaço externo. Entendemos, por contornos, os limites que circunscrevem um espaço comum para os executivos entrevistados, indicando-lhes padrões de conduta e o seu perímetro de ação, que não deixa de estabelecer o seu espaço discursivo. Entretanto, o contorno se refere a uma forma de discursar que tem como função conter, configurar, reduzir, simplificar e esquematizar o que é de dentro e fora, a cerca, o limite. Os agentes sociais percebem-se ocupando o mundo a partir do contraste deles em relação aos entes do exterior. É a partir destes potenciais encontros com as pessoas comuns que delimitam para eles mesmos o que é ser executivo corporativo.

E é no ambiente das organizações que os executivos do mercado constroem os discursos reputacionais. Em seus discursos sobre ética corporativa, e ao discorrerem sobre a sua trajetória profissional, os agentes partem de pressupostos e implicações<sup>8</sup> que se referem a um mesmo contexto espacial vigente, e que faz parte da realidade concreta deles, compartilhada em um lugar comum, ao qual denominam mundo corporativo.

8 Pressupostos e implicações são categorias de análise usadas pela Análise Crítica do Discurso – a ACD, e que trazem tanto aspectos, que já estão considerados de antemão nas argumentações (pressupostos), quanto às consequências esperadas daquelas afirmações. São os “não ditos”, a exemplo do que outras análises de discurso utilizam.

É dentro dos contornos do mundo corporativo que as moralidades afirmadas pelos executivos obedecem às lógicas do universo de consumo. Estas lógicas são fabricadas e reproduzidas pelo mercado para os bens de consumo, e encontram-se fortemente presentes no ambiente de trabalho e na conduta avaliativa destes mesmos agentes. Os discursos voltados para o consumo são essenciais para determinar o que é valorizado em suas carreiras. As lógicas do consumo fazem parte do modelo mental dominante no mundo corporativo, e operam como critérios de julgamento nos discursos dos agentes para definir os modos de inclusão e de exclusão dos executivos neste mundo.

Rocha e Barros (2008, p. 189) afirmam que “o consumo é um modo de comunicação de *status* e opera um sistema de classificação. Isso quer dizer que ele pode agrupar e/ou separar as pessoas e as coisas e conseqüentemente, construir uma estrutura de diferenças” (ROCHA, BARROS, 2008, p. 189). Se considerarmos que bens servem para nos fazer pensar como consumidores, as materialidades discursivas vendem ideias, promovem valores dentro da perspectiva do consumo. Sendo assim, os discursos sobre moralidades no ambiente das empresas podem ser consumidos enquanto materialidades, e como forma de classificação de pessoas. Os profissionais são moralmente classificados a partir do julgamento de suas condutas e da sua imagem. Estes autores mostram como o consumo se torna um “indexador simbólico”. Para eles, trata-se de um discurso capaz de “aproximar e diferenciar grupos de pessoas, através de coisas e vice-versa” (ROCHA, BARROS, 2008, p. 189). Considerando a materialidade dos discursos morais, sendo eles permeados por valores consumidos, os profissionais julgam e são julgados a partir deles.

Neste sentido, o consumo de discursos sobre moralidades opera com indexadores simbólicos, válidos para os executivos reputáveis no mundo corporativo. O discurso moral exerce a função de marcador, de classificação que aproxima e diferencia os profissionais

no mercado corporativo, tanto na relação entre eles mesmos (relações internas de chefes-subordinados-colegas), quanto nas relações entre eles e os outros (relações externas com mercado e clientes). Desta forma, este discurso, a partir dos indexadores, confere aos agentes, de dentro para fora e pela demarcação do seu centro, uma identidade, bem como o seu critério de pertencimento no mundo. Pertencer ao mundo corporativo valoriza o profissional. O executivo pode ser um profissional renomado no mercado a partir dos recursos que o mundo corporativo disponibiliza para ele. Fazer parte do mundo corporativo e, posteriormente, ocupar uma posição dentro da hierarquia deste espaço torna-se uma questão de *status*.

Na pesquisa que realizamos, ao analisarmos o discurso dos profissionais, notamos que eles estabelecem no seu discurso um elo firmado entre três experiências: 1. a sua trajetória profissional; 2. o discurso sobre ética corporativa; 3. a reputação profissional. A ligação entre as três experiências está associada a este *status*, de onde percebemos que estes agentes estabelecem uma relação direta e clara entre: a sua atividade profissional, a sua moral e o reconhecimento dos outros sobre eles. Os entrevistados consideram que, conforme realizam as suas atividades, eles se autoavaliam, são moralmente julgados pelos outros, e consolidam, desta forma, a sua reputação no mundo corporativo. Ao estudarmos esta relação, vimos que ela é localizada em um espaço de familiaridade e estranheza, de proximidade e de afastamento, de ocupação e de vazios identificados a partir da presença deles em um ambiente de convivência. A valorização da ética corporativa e o julgamento moral da conduta do agente na sua carreira encontram-se embasados pela troca de valores entre subordinados e liderança nas corporações, ou seja, pelo convívio entre os profissionais no ambiente de trabalho.

Sobre esta convivência, os executivos pontuam a sua dificuldade de adaptação neste mundo desde o seu ingresso, desde a sua contratação



na primeira empresa. Eles compartilham como a classificação ligada à reputação é formada a partir de uma predominância de estima, que se constituiu anteriormente à sua chegada no campo corporativo. Um dos entrevistados, que se formou jornalista, explica como foi o seu ingresso no mundo corporativo, e como foi sofrida a sua adaptação a partir de comentários de outros colegas:

[...] foi muito duro até recentemente, para falar a verdade. Eu sofri muito no começo. Eu não tinha ideia se eu ia dar certo no mundo corporativo, para falar a verdade. Todas as pessoas me diziam que eu não ia dar certo no mundo corporativo por causa do meu jeito. Mas dei, né? (risos de satisfação). Apesar de tudo, e apesar de todos, tive ali uma carreira que começou na empresa, e foi parar no governo. Não, eu não imaginava o que ia ser e como iria ser.

Tal dificuldade é menos percebida pelos agentes que foram admitidos logo após finalizarem o curso universitário. Estes fazem parte de um grupo de jovens recém formados que, nas últimas quatro décadas, são acolhidos pelo mundo corporativo e considerados talentos. Imediatamente, ao serem admitidos no primeiro emprego, os agentes estreados notam que a posição deles neste ambiente obedecerá a uma hierarquia departamental. O pensamento sobre posições hierárquicas incorpora a noção de que a ascensão na carreira é vertical. Este pensamento é incentivador do estabelecimento de lógicas favoráveis à aceitação de relações assimétricas entre os agentes como parte de um processo considerado por eles como natural da evolução na trajetória profissional. Ao estimular práticas competitivas entre os membros das organizações, as corporações produzem discursos nos quais o executivo bem sucedido é aquele que se supera, e que amplia seu poder ao subir na hierarquia, ao ser promovido para uma posição superior. A palavra promoção carrega, inclusive, o sentido apropriado pelos agentes de um sucesso adquirido e admirável, além de ser um conceito usado pelas empresas para divulgar e vender produtos consumíveis. Portanto, a crença no mundo corporativo é sustentada

pelos executivos a partir da identificação que estabelece os contornos deste lugar. Trata-se de um espaço com características imaginadas de um mundo social, e que engloba os ambientes das empresas de modo geral e o de cada empresa, em particular.

O que isto quer dizer? Quer dizer que os limites deste mundo corporativo são dados a partir do conjunto de racionalidades presentes no ambiente de trabalho dos executivos, associadas às lógicas da produção e de consumo de mercadorias e de serviços. Mesmo que um profissional seja demitido, ele carrega um ideário de que a sua capacitação profissional foi acumulada pelo conjunto de aprendizados que teve no ambiente interno das empresas para as quais trabalhou. Esta capacidade, denominada *expertise*, permite que ele possa voltar a fazer parte do mundo corporativo, desde que seja novamente empregado em uma corporação. O mundo corporativo é um lugar de retorno permanente. No entanto, o pertencimento ao mundo corporativo envolve o conhecimento das racionalidades que lhe são peculiares, e que são somadas a este vínculo empregatício estabelecido.

Por racionalidades, entendemos o modelo mental formado pelas lógicas, que sustentam ideologias e textos que são reproduzidos nos discursos dos executivos dentro e fora das corporações para as quais trabalham. Estas racionalidades dão contornos ao mundo corporativo, e são próprias da realidade dos agentes nas corporações. Elas são aplicadas na condução de práticas, ou seja, nas ações concretas que mediam as relações entre os agentes, e que são executadas pelos profissionais dentro das empresas. As práticas são as formas de se estar presente no mundo corporativo. Elas são formadas a partir da exclusão de ações livres e pela indicação e sobreposição de modos de agir existentes, ou recomendados. Sendo assim, operam como na imagem que recorremos no início do capítulo, como o modo de contornar os pontos que o menino precisa para definir o mapa. Caso não houvesse essa prática, o encontro do lápis com o papel poderia realizar outros desenhos.

As práticas mencionadas pelos agentes se enquadram no sistema predominante de estima, e se referem ao que eles mesmos consideram como parte do processo de evolução na carreira. Os agentes mencionam outras práticas ligadas à preservação de uma ideia de ética corporativa. Estas práticas da ética corporativa afirmam os modelos moralistas, corretivos, normativos e punitivos dominantes, e excluem a multiplicidade do exterior, do mundo social, ignorando as particularidades dos próprios agentes. No entanto, as práticas, por operarem na interpretação da forma ideal de conduta, revelam as contradições internas geradoras de conflitos de convivência entre os agentes. As práticas ocupam os executivos de tarefas. Elas conferem a eles o sentido de que, ao serem mantidos fora deste mundo corporativo, eles estariam desocupados delas. Pertencer ao mundo corporativo é um estado de ocupação constante de posições bem sucedidas em ambientes de convivência conflitante, e estar fora dele corresponderia a um estado de desocupação alarmante. O interior do mundo corporativo oferece benefícios associados à subida na carreira, como viagens, planos de saúde, vale refeição, transporte, exposição em eventos setoriais, prêmios e participação nos lucros das empresas, confere também prestígio aos líderes. Os executivos são aqueles agentes que, ao pertencerem ao mundo corporativo, executam tarefas para poderem ocupar uma posição de existência que exerça comando sobre outros agentes, mas que dependem do vínculo empregatício com uma empresa.

## 1.1 TORNAR-SE UM EXECUTIVO

O estudo dos discursos morais de líderes de organizações implica trabalharmos com uma amostra de representatividade social e não estatística (LOPES, 2010, p. 145). Seleccionamos profissionais que vivenciaram, presenciaram ou gerenciaram situações de

comando, de constrangimento, de conflito, de demissão, de crises, ou que tenham trabalhado com temas ligados à diversidade, à responsabilidade social, à sustentabilidade, à ética, e à reputação corporativa. Optamos por entrevistar profissionais com uma carreira consolidada para que pudessem discursar sobre estes contextos articulados à sua reputação profissional nas últimas décadas. As trajetórias profissionais dos agentes variavam entre onze e até quarenta e seis anos de carreira, atuando em diferentes empresas. Partimos do pressuposto de que estes profissionais estariam mais suscetíveis às questões éticas, aos dilemas morais, aos conflitos e aos instantes oferecedores de perplexidade vividos no ambiente interno de diferentes empresas, e que dialogam com o ideário de ética corporativa que estudamos nesta obra.

A amostra selecionada para a pesquisa que conduzimos foi composta de vinte informantes, com formação universitária e empregados de empresas, brasileiras e multinacionais de vários setores. Uma vez que o objeto da pesquisa envolvia temas ligados às questões éticas, as entrevistas foram gravadas e transcritas, entretanto os nomes dos entrevistados e das organizações mencionadas foram mantidos em sigilo<sup>9</sup>. Neste trabalho, não foi preciso mencionar nenhuma empresa relacionada às suas trajetórias profissionais, uma vez que pretendemos dar voz aos agentes independentemente dos discursos que proferem em defesa das marcas. Os agentes selecionados tinham experiências profissionais adquiridas em diversas áreas dentro das corporações (financeira, comunicação, jurídica, recursos humanos, presidência, meio ambiente, diretoria médica, entre outras), e são de distintas formações acadêmicas. São profissionais pertencentes

9 Os informantes estavam cientes destas condições desde o convite oficial para as entrevistas. No mesmo convite individual, solicitamos a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, para a participação na pesquisa. Foram observados, para a condução da pesquisa, os pontos determinados pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde sobre pesquisas com seres humanos nas ciências sociais, CNS 510/16, de 07 de abril de 2016, nos termos do Decreto de Delegação de Competência de 12 de novembro de 1991.

à liderança, ou, como dizem no jargão corporativo, são do nível executivo (gerentes, diretores e presidentes) de empresas, atuantes, sobretudo, no Sudeste do Brasil, no eixo de negócios e administração de empresas sediadas em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

A maioria dos entrevistados é pós-graduada ou cursou programas de especialização, que são reconhecidos no mercado corporativo, principalmente com enfoque em administração, na área financeira, ou jurídica. Os entrevistados trabalharam para 96 empresas, em 17 áreas de atuação, ocupando 20 cargos, ou funções, em 15 setores.

#### Perfil dos informantes – trajetória profissional

ANO DE INGRESSO	POSIÇÃO ATUAL CARGO RECENTE	SETORES	EMPRESAS	DEPARTAMENTO/Área	TRAJETÓRIA/anos
1973	Coach, Empresário, Head Hunter, CEO e Diretor de Multinacional	Recrutamento	2	Recursos Humanos	46
1993	Reitor de Universidade	Educação	1	Reitoria	26
1973	Presidente de Escola de Negócios e Presidente de Empresas	Educação Indústria	5	Presidência	46
1988	Gerente de Projetos	Automotivo	3	Engenharia	31
1997	Consultora de Projetos de RH	Varejo Financeiro Infraestrutura Computadores Tecnologia Corporativo	5	Recursos Humanos	22

2008	Consultor Interno de Tecnologia e Jovem Talento em Multinacional	Telecom Transportes Tecnologia Corporativo	4	Tecnologia	11
1991	Gerente de Marketing	Telecomunicações Seguros de Saúde	6	Marketing	28
1989	Diretor Médico	Farmacêutico	10	Pesquisa/Clinica/Regulatório	30
1986	CEO e Diretora de Vendas	Farmacêutico	3	Presidência	33
1993	Diretora de Comunicação, Sustentabilidade e Ética	Siderurgia Mineração Varejo - Restaurantes Varejo - Moda	7	Comunicação e Sustentabilidade	26
1975	Consultor Financeiro	Corporativo Indústria Publicidade	5	Financeiro	44
2004	Diretor de Compras e Comercial	Papel e Celulose	3	Compras e Vendas	15
1996	Consultor de Compliance e Consultor	Serviços Jurídicos Energia Petróleo	6	Jurídico e Compliance	23
1991	Diretor em Empresa Ambiental	Remediação Ambiental Laboratório de Análises - Ambiental	3	Ambiental	28
1998	Presidente de ONG, Diretora de RH	Terceiro Setor Seguradora Financeiro	3	Presidência, Controladoria e Recursos Humanos	21
1987	Diretora de Sustentabilidade e Comunicação	Financeiro Jornalístico	8	Recursos Humanos, Comunicação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social	32

1978	Consultor, CEO, Board de Multinacional e Empresário	Indústria Consultoria	3	Treinamento, Presidência e Jurídico	41
1977	CEO Agências de Publicidade	Publicidade	5	Presidência, Marketing	42
1993	Empreendedor – Empresa de Tecnologia	Tecnologia	7	Vendas e Tecnologia	26
1992	Diretor de Comunicação, Relacionamento com a Imprensa e Jornalista	Governo Estatal Mineração	7	Relacionamento com a Imprensa, Comunicação	27
4 décadas	20 cargos distintos	15 setores	96 empresas	17 áreas e departamentos	598 anos de trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

Vale ressaltar que, para a amostra que selecionamos, excluímos os acionistas, donos de empresas (grandes empresários), empregados de nível intermediário, analistas e operários. Com relação a este fato, duas explicações são necessárias para justificar tal escolha. A primeira é a de restringir a pesquisa a um grupo mais homogêneo, optando pelos executivos, ou seja, aqueles que, por terem uma trajetória mais dilatada, compartilhem um certo universo semiótico entre si do que entendemos, no senso comum, por liderança. A segunda ponderação é que avaliamos que os informantes com as características como as definidas na amostragem poderiam, em teoria, desempenhar um papel mais dinâmico na investigação, por lidarem com mais proximidade junto à produção e reprodução do discurso dominante corporativo sobre ética e reputação. Assim, pudemos compreender o consumo e a reprodução de discursos dominantes por agentes que se consideram parte ativa neste processo.

Nas citações dos entrevistados, optamos por identificá-los pela formação, ou pelo último cargo, ou outras posições ocupadas por eles

no mundo corporativo<sup>10</sup>, mas indicamos, para alguns deles, os setores, a área de atuação, ou tipo de empresas (privadas, multinacionais etc.).

Esta ocupação do mundo corporativo exige dos executivos tanto habilidade, como capacitação. Os executivos se identificam como profissionais atuantes no mercado em diferentes ofícios. Ter uma profissão é um modo de ocupação no mundo corporativo, aquilo que define o que é ser um profissional. Entrevistamos e dialogamos com agentes de 12 formações universitárias distintas. Segundo Dubar (2012, p.354), “quer sejam chamadas de “ofícios”, “vocações” ou “profissões”, essas atividades não se reduzem à troca econômica de um gasto de energia por um salário, mas possuem uma dimensão simbólica em termos de realização de si e de reconhecimento social”. Para o referido autor,

[...] a socialização profissional é, portanto, esse processo muito geral que conecta permanentemente situações e percursos, tarefas a realizar e perspectivas a seguir, relações com outros e consigo (self), concebido como um processo em construção permanente. É por esse e nesse “drama social do trabalho” que se estruturam mundos do trabalho e que se definem os indivíduos por seu trabalho (DUBAR, 2012, p.358).

Neste sentido, independentemente da formação individual, os agentes revelam, em seus discursos, as suas habilidades de liderança, que são partilhadas e reconhecidas por este grupo de profissionais diversos. Os agentes relatam que as reuniões no mundo corporativo juntam pessoas de várias formações universitárias nas reuniões entre a liderança de empresas. Por exemplo, entrevistamos o reitor de uma instituição privada de ensino superior. O reitor ponderava que a

10 O mundo corporativo é uma expressão comum no mercado de trabalho, e é usada pelos agentes entrevistados. Ela diz respeito ao mercado e ao ambiente das empresas em conjunto. O mundo corporativo tem características específicas e exige do profissional criatividade, bom humor, participação em reuniões, redação de e-mails, fazer apresentações e relatórios, adorar desafios, tocar projetos, almejar o bônus, cumprir uma etiqueta de vestimenta, usar de um jargão de negócios com anglicismos, falar inglês, cumprir horários (flexíveis, ou rígidos), estabelecer e cumprir metas e construir uma carreira de sucesso. Disponível em: <https://www.contiouttra.com/10-razoes-por-que-o-mundo-corporativo-nao-para-voce/>. Acesso em: 15/02/2020.



instituição forma profissionais para o mercado, afirmava que a conexão entre profissionais especialistas e generalistas é relevante para propor soluções para a sociedade. Ele defendia que os diferentes são mais eficientes quando estão olhando (juntos) para o mesmo foco de problema. Ele diz:

[...] se colocarmos cinco colegas de Engenharia Mecânica discutindo um assunto não é trabalho em grupo. Agora, se eu pego o mesmo problema, boto um engenheiro mecânico, eu que sou eletrônico, você que é filósofa e jornalista, o outro que é do design, cada um está olhando o problema de um jeito e cada um está trazendo uma contribuição que é completamente diferente. Então, essa diversidade dá muito bem no processo. E quando você tem o ensino, todo ele em *clusters*, você tem silos. Você não tem esse negócio operando.

Assim, vemos um grupo de agentes de diversas identidades de profissionais a lutarem, nos seus discursos, para formarem uma identidade discursiva em torno de aspectos relacionados à sua capacidade profissional individual, que os identifique no grupo enquanto especialistas para o mundo corporativo. Eles acreditam ter como objetivo comum atingir um nível superior na liderança das organizações, encontrando soluções sob perspectivas distintas de técnicos para resolver os problemas das empresas a partir da sua capacitação profissional. Assumem a identidade profissional e, como aponta Van Dijk (2015),

[...] a maioria dos oradores começa seu discurso com uma autoapresentação que tende a se concentrar em suas várias identidades sociais. Contextualmente, essas apresentações têm como função principal a legitimação de seu papel atual como participante do debate, ou seja, como especialistas em conhecimento (VAN DIJK, 2015 p. 80).<sup>11</sup>

11 Do original: "Most speakers begin their speech with a self-presentation that tends to focus on their various social identities. Contextually, such presentations have as a primary function the legitimation of their current role as participant in the debate, namely as knowledgeable experts on the topic of racism in Brazil. Implicit or explicit initial self-definition as experts at the same time functions as a form of positive self-presentation and enhances their credibility" (VAN DIJK, 2015, p. 80).

Eles fazem crer em suas identidades profissionais discursivas por uma performance em seus discursos que respeita os modelos mentais do contexto, e que os promova enquanto portadores de conhecimento (saberes). A perspectiva julgadora confere estima e determina para eles a boa reputação profissional. Não é uma demanda individual, mas uma característica comum, que vale para os membros que compartilham o modelo mental do mundo corporativo (VAN DIJK, 2012).

Os membros deste grupo de liderança reproduzem e consomem efeitos de sentidos dos discursos circulantes no mercado (BRAGA, 2010; BACCEGA, 2007; DOUGLAS, 1998). Segundo Van Dijk (2009), quando os membros de um grupo compartilham de uma mesma base cognitiva, uma base que os permitem interagir, comunicar e compartilhar valores, é porque fazem parte de uma mesma comunidade epistêmica. Para o autor, as experiências individuais são interpretadas,

[...] representadas como modelos mentais, com base nessas várias formas de cognição social. Portanto, modelos mentais pessoais, únicos, podem ser mais ou menos semelhantes aos de outros membros da mesma comunidade ou grupo. Essas características cruciais da cognição humana permitem cooperação, interação e comunicação e, portanto, discurso... A base de toda cognição e, conseqüentemente, de todo pensamento, percepção, compreensão, ação, interação e discurso, é o sistema de conhecimento acumulado durante a nossa vida e compartilhado pelos membros das mesmas comunidades epistêmicas (VAN DIJK, 2009, p. 66-68, tradução nossa)<sup>12</sup>.

12 Do original: "our personal experiences are interpreted, and hence construed and represented as mental models, on the basis of these various forms of social cognition. Hence, unique, personal mental models may be more or less similar to those of other members of the same community or group. These crucial features of human cognition allow cooperation, interaction and communication, and hence discourse... The basis of all cognition, and hence of all thought, perception, understanding, action, interaction and discourse, is the system of knowledge accumulated during our lifetime, and as shared by the members of epistemic communities" (VAN DIJK, 2009, p. 66-68).

É dentro de um processo específico de socialização, ligando educação, trabalho e carreira, que essas identidades se constroem no interior das empresas. Confirmamos esta socialização durante as entrevistas realizadas. Segundo os estudos de Dubar (2012, p.353), enquanto identidades profissionais, os agentes precisariam estar incluídos em atividades que “possibilitam mudar de empregos ao longo da vida, ao mesmo tempo garantindo uma continuidade de trajetória”. Notamos que, em seus discursos, os agentes, preocupados com a impermanência dos vínculos empregatícios, atribuem significado para as trajetórias profissionais narradas, usando estratégias semelhantes como forma de garantir uma possibilidade futura de contratação. Eles não versam sobre características específicas de cada profissão, mas em como o seu conhecimento pode ser relevante para o mundo corporativo.

Por esta razão, para compreendermos o consumo discursivo sobre a ética corporativa dos agentes para a construção da sua reputação profissional, realizamos uma análise da identidade profissional do grupo, enquanto líderes, não enquanto agentes pertencentes a áreas específicas, mas como profissionais executivos do mundo corporativo (DUBAR, 2012).

Van Dijk (1996, p. 29) afirma que as descrições identitárias de um grupo são geralmente positivas, e respondem aos seguintes tópicos: quem somos, de onde viemos, qual é a nossa história, como somos diferentes dos outros, do que nos orgulhamos, quem será admitido no grupo e qual é a nossa propriedade. Nos discursos dos executivos entrevistados, seus posicionamentos identitários são semelhantes. O conjunto dos seus discursos nos permitiram construir as respostas dispostas no quadro abaixo.

### Pertencimento – Identidade Profissional - Agentes

Quem somos?
<p>Profissionais do mundo corporativo          Multifacetados          Líderes natos          Gestores de recursos financeiros e de pessoas          Empreendedores          Consultores internos ou externos para empresas          Grupo de alta performance          Pessoas com energia          Bem treinados para resolver problemas          Aqueles que acreditam na empresa e no valor dela          Mediadores de conflitos          Motivadores da equipe</p>
De onde viemos?
<p>De uma origem simples, e realizamos os sonhos dos nossos pais, mas escolhendo o nosso caminho.          Fizemos por merecer o investimento educacional de nossos pais. Somos autônomos e somos seguidos.</p>
Qual é a nossa história?
<p>Viemos de uma família simples, com valores rígidos. Escolhemos uma formação acadêmica a partir da nossa vocação. Fomos selecionados pelo nosso mérito, e entramos para o mundo corporativo. Estudamos outra matéria: administração, direito, ou cursos fora do Brasil. Aqui usamos nosso potencial para evoluir, entregar os resultados e nos tornamos executivos do mundo corporativo. Temos o dom nato da liderança, e a nossa vocação é útil para ajudar as empresas brasileiras e multinacionais, e as pessoas ao nosso redor. Evoluímos a partir da confiança que depositamos e que nos foi depositada. Somos profissionais multifacetados, do mundo global, e responsáveis pelos nossos atos. Construímos uma carreira de sucesso para garantir a nossa sobrevivência, a nossa autonomia financeira e um futuro melhor para a nossa família. Somos um exemplo a seguir. Hoje somos capazes de resolver problemas complexos, e compartilhamos nosso conhecimento com outras pessoas.</p>

Como somos diferentes dos outros?

Temos uma formação ligada a nossa vocação. Usamos os recursos da empresa para viver a nossa vocação, assim a empresa colabora com nosso desenvolvimento profissional e sucesso na carreira, pois ela usa o nosso diferencial. Fazemos a diferença no mundo corporativo. Fomos ou somos talentos jovens. Por causa da nossa formação e experiência, vemos o que os outros não veem. Somos generalistas e estrategistas. Planejamos e entregamos resultados a partir da implementação de projetos. Gostamos de nos aprofundar na solução de problemas. Queremos nos sentir necessários e úteis em algum lugar. Somos seduzidos pela aceleração de carreira. Acreditamos que os projetos são atividades impactantes para o negócio. Sabemos que trabalho é valor, e que precisa de rigor. Usamos nosso potencial e talento para nos destacar, e sobreviver no mercado. Somos o nosso diferencial. Estamos dispostos a aprender e evoluir sempre. Trazemos para dentro da empresa o conhecimento que temos do que acontece fora dela e vice-versa. Sabemos investir na marca pessoal porque tentamos aproximar a imagem do discurso.

Do que nos orgulhamos?

Da gestão de excelência  
 Nos orgulhamos de falar inglês  
 De sermos acessíveis  
 De solucionarmos problemas complexos para ganhar mercado, passar a concorrência e obter mais lucro para a empresa  
 Nos orgulhamos de trabalhar e de liderar  
 De poder acompanhar um projeto desde o seu planejamento até a sua entrega  
 Da independência e autonomia financeira  
 De ver que, quando se está no trilho certo, a carreira vai acontecendo  
 Da nossa formação técnica e capacitação em gestão  
 De exercer a função de gestor da empresa, de recursos e de pessoas  
 Do conhecimento que faz superar preconceitos  
 De usar a nossa vocação para gerar transformação do negócio e para as pessoas  
 Do nosso cargo e função estratégica para a liderança da organização  
 De sermos procurados para dar opinião, para propostas de emprego e para palestrar  
 Da carreira executiva  
 De ter credibilidade para fazer acontecer

Critérios de admissão?
<p>Valores de berço  Ter uma formação  Ser um profissional estratégico  Entender do mercado, de fatores importantes para o mundo dos negócios  Assumir a responsabilidade para si e não culpar os outros, a sociedade, a empresa  Ter comprometimento  Ser um profissional autêntico e produtivo  Performar para a empresa e para os clientes  Acreditar em projetos  Ser uma pessoa positiva e motivada  Querer progredir, ter ambição  Acreditar nas pessoas</p>
Qual é a nossa propriedade?
<p>Palavra de convencimento  Resiliência  Encarar desafios  Superar dificuldades  Liderar  Disponibilidade para trabalhar além do horário  Brilho no olho – demonstrar paixão pelo que fazemos  Escolher nosso destino – em direção a uma vida bem sucedida  Fazer da experiência a nossa bagagem  Capacidade de atuar em diversas áreas  Poder se encaixar em vários segmentos  Sermos um exemplo para a equipe e para a família  Capazes de estabelecer uma conexão equilibrada com a matriz  Crescermos na empresa e independente dela  Lidarmos com profissionais de diferentes nacionalidades e culturas  Lidarmos com a ambiguidade entre vocação e carreira  Sermos exemplos a seguir</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Uma das principais conclusões que obtivemos sobre a análise dos critérios de admissão e de pertencimento no mundo corporativo foi a articulação de sentidos em torno do que os agentes entendem por diferencial competitivo, ou diferença de cada um. Os entrevistados apontam que enxergam as situações de modo diferente dos demais. Eles afirmam como esta diferença é relevante para serem competitivos,

e para realizarem o seu potencial individual e profissional. Ao afirmarem as suas diferenças, os agentes parecem ignorar as suas semelhanças e pontos em comum entre eles. Como, por exemplo, o fato de que os executivos se identificam ao considerarem a relevância do diferencial. A diferença é posta como ideia disfarçada da semelhança que os identifica enquanto identidades profissionais. Esta ideia de diferença não é percebida em oposição à indiferença, por exemplo. A diferença que notam neles mesmos, mencionadas em seus discursos, não se opõe à indiferença deles entre eles mesmos. De outro modo, notamos que a ideia da diferença individual reduz e enfraquece a ideia de igualdade coletiva, quando disfarça a semelhança na diferença constitutiva da identidade. A diferença proposta pelos agentes se opõe diretamente à ideia de que as pessoas são iguais. Trata-se de uma redução, porque desconsidera a mesma noção de direitos, abrindo brecha para os privilégios, sobretudo os velados. Para eles, entender a igualdade é difícil, uma vez que todos são diferentes e com dons, habilidades e personalidades que são distintas. Distinção e igualdade são percebidas como sentidos opostos. A diferença não é percebida em oposição à indiferença, ou a igualdade percebida em oposição à desigualdade. Dentro desta cadeia de raciocínio, adotada pelos agentes no discurso, a diferença, ou o diferencial, é relevante para a evolução, dentro da lógica da competição, em ambientes de concorrência e disputa. Sendo assim, no mercado, vislumbrar a igualdade nos resultados é impedir a vitória na competição, sobretudo quando há espaço para apenas poucos vencedores. O empate é excluído, conclui-se, assim, que a igualdade se relacionaria às condições igualitárias e justas para a disputa entre competidores diferentes. A escalada ao topo depende da diferença em condições justas de competição, atribuídas pelas regras e normas. Uma vez que, para eles, naturalmente ninguém é igual a ninguém, todos devem fazer a diferença. O diferencial é para os agentes algo fundamental e extremamente positivo. O diferencial está atrelado à sua escolha, à sua capacidade técnica e ao mérito individual.

Notamos, deste modo, que o discurso sobre o diferencial está tão arraigado com a reputação profissional que a sua predominância dificulta o reconhecimento, pelos agentes, dos discursos sobre o que lhes é comum. Não se reconhecem enquanto um grupo, mas se reconhecem como indivíduos da liderança. Não afirmam o que é similar entre eles. Eles não declaram as similitudes entre os agentes ou seus problemas comuns. Estes discursos automaticamente obliteram assuntos que se referem à fortaleza comunitária e às conquistas articuladas por uma coletividade que dialoga e age em comum acordo.

A noção de diferencial competitivo pode existir porque está apoiada no discurso de que o indivíduo deve fazer a diferença para subir em uma escala avaliativa de performance. Esta lógica propõe que cada um pense em si mesmo primeiro, e, depois, obtido o sucesso, os líderes teriam condições de pensar e ajudar os outros. O líder seria, dentro desta perspectiva, aquele que quer evoluir primeiro para zelar pelos que estão abaixo. Entretanto, esta proposta da meritocracia passa a operar a partir da seleção do profissional, no momento da sua admissão no mercado. O discurso da meritocracia dos agentes não questiona as condições desiguais e os fatores sociais que incidem sobre os profissionais antes deste ingresso. As possibilidades de apresentação no discurso dos agentes da relevância dos laços horizontais, entre colegas de trabalho, ficam dificultadas porque o discurso reputacional privilegia as relações verticais valorizadas a partir do diferencial e do empenho de cada um.

Neste aspecto do diferencial e de fazer a diferença, trazemos uma reflexão de Deleuze (2006). Para o autor, a diferença, assim, de “diferentes-idênticos” já é mediatizada pela representação. Para que a identidade de profissional se adeque, se enquadre no portfólio do mercado, ao que é esperado na vida profissional, e apresente um bom desempenho de venda da imagem do agente, é preciso gerenciar e promover a sua reputação profissional, aperfeiçoando a



sua marca pessoal a partir do diferencial. Vemos aqui a presença de um indexador simbólico de classificação: o diferencial competitivo. Um lema frequentemente compartilhado no mercado pelos agentes é o seguinte: “se não der certo, aceite o fracasso, descreva a superação, e controle a sua reputação profissional”. Sobre esta questão da diferença, Deleuze (2006) diz: “na realidade, enquanto se inscreve a diferença no conceito em geral, não se tem nenhuma ideia singular da diferença” (DELEUZE, 2006, p. 54).

Essa concepção de diferença de Deleuze (2006), reforça justamente o contraste entre: 1. a representação da diferença enquanto um conceito geral, totalizante e uno, presente na ideia; e 2. o acontecimento enquanto movimento do sujeito que se constitui no que é dado nos encontros particulares com o mundo social. Nos encontros particulares com o mundo exterior, em uma perspectiva singular da diferença, os sujeitos podem constantemente provocar o acionamento de uma carga pré-individual (força vital), permitindo novas individualizações e a manifestação de singularidades atuantes no plano coletivo do mundo social. Seriam ações concretas de resistências às representações identitárias, operando em atividades subjetivas que renegociam os contratos comunicacionais, e vivem em um fluxo contínuo de relações ético-políticas ( DELEUZE, 2006).

Todavia, no discurso dos agentes entrevistados, o que há de comum é o enfrentamento individual de situações problema que repercutem no conjunto. Eles agem individualmente, como enunciadores. Seus enunciados versam sobre as suas trajetórias particulares. Entretanto, eles apontam conjuntamente, no seu discurso, para as questões comuns às empresas, algumas delas até criticadas por eles. Contudo, discursam sob perspectivas individuais para a autoalavancagem da sua imagem no mundo corporativo. Estão juntos, mas, ao mesmo tempo, sozinhos (separados), o que gera uma contradição. Pertencem e se reconhecem enquanto executivos globais

do mundo corporativo. Porém, juntos não se referem conjuntamente às situações comuns deles mesmos, ou às soluções conjuntas para problemas comuns. Notamos que os agentes não apontam para questões dialogadas com seus colegas e, portanto, de interesse conjunto com os membros do grupo. Seriam as questões temas a serem resolvidos por todos juntos, no entanto, diante da lógica da concorrência e da autonomia individual, os líderes trilham caminhos independentes para uma meta isolada de sucesso, pois estão inseridos em um ambiente hierárquico e verticalizado de ascensão. Segundo seus depoimentos, são estimulados por desafios, e recebem oportunidades para a resolução de problemas para as empresas, garantidoras da sua sobrevivência e satisfação pessoal.

Como nos provoca Bourdieu (2013), a percepção social sobre si mesmo é insuficiente até para nos definirmos a nós mesmos, uma vez que até o modo de classificação é formado socialmente. Ele afirma que “o valor social, crédito ou descrédito, reputação ou prestígio, respeitabilidade ou honorabilidade, não é o produto das representações que os agentes realizam ou fazem de si, e o ser social não é meramente um ser percebido” (BOURDIEU, 2013, p.110- 111).

Para o senso comum, a identidade “é um conjunto de características próprias e exclusivas, que fazem com que um indivíduo seja diferente dos demais”. “Estas características são construídas de acordo com as relações sociais, profissionais e contextos cotidianos, que vão moldando a identidade ao longo do tempo”<sup>13</sup>. Nesta definição, nota-se um imaginário de identidade profissional associado à marca pessoal e à individualidade. Segundo Butler (2000), todas as identidades funcionam por meio da exclusão, por meio da construção discursiva de um exterior constitutivo e da produção de sujeitos marginalizados.

13 A afirmação se refere, sobretudo, à identidade profissional. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-identidade-profissional/>. Acesso em: 31/07/2020.

Assim, percebemos que, apesar do caráter de individualidade proposto, “o sujeito marginalizado” para o executivo do mundo corporativo é justamente aquele que não é, ou não tem uma profissão, ou que não trabalha em empresas. Isso porque impera uma identificação nesta definição de identidade como vida profissional moldada, excluindo os que não se enquadram neste contexto, como veremos no próximo tópico sobre o dentro e fora do mundo corporativo.

## 1.2 DENTRO E FORA DO MUNDO CORPORATIVO

O exterior para os agentes se refere a um caos de acontecimentos vividos em outras esferas da vida. Estes acontecimentos que emergem de fora são: a situação econômica e política do país e do mundo; a convivência familiar; as questões sociais (educação, gênero, racismo); a religião e a espiritualidade, bem como a natureza. A natureza, por exemplo, percebida no mundo corporativo pelos executivos é reduzida a um espaço que é meio, o meio ambiente. Este meio é inserido dentro de uma preocupação com a sustentabilidade do negócio, cobrada pelos acionistas e investidores. Em realidade, os comentários dos agentes sobre o mundo exterior estão relacionados aos seus impactos sobre o mundo corporativo. As menções a estes temas surgem para oferecer a esse mundo corporativo uma forma a partir da realidade conturbada de fora, e que oferece os meios para sua sustentação de dentro. Para os executivos, o exterior é limitado justamente pelas relações corporativas com elementos destacados de fora, e que são ressignificados no contexto do modelo mental e das racionalidades do mercado.

Os moralismos<sup>14</sup>, mobilizados pelos agentes em seus discursos, oferecem suporte para o julgamento das condutas deles no mundo corporativo. Abaixo, desenvolvemos um quadro que traz citações dos entrevistados sobre os tópicos acima, bem como o apontamento de moralismos identificados.

#### Menções aos valores sociais e moralismos

Valores sociais	Moralismos	Citações
O mundo está mudando para melhor	Positividade /utopia	“Então, assim, o mundo está mudando. E por isso, com relação a isso, eu durmo bem tranquilo. O mundo está mudando para melhor”.
Ser bem sucedido na vida pessoal	Sucesso	“Então, eu acho que a gente tem sempre essa preocupação de conseguir ser bem-sucedido, de ter sucesso na vida profissional, como na vida pessoal”.
O principal é evoluir e ser feliz, não é só ficar rico.	Evolução e felicidade	“E você só evolui quando realiza seu potencial. Segunda razão por que nós estamos aqui: para sermos felizes. Não adianta o dinheiro. Conheço milionários e bilionários até. Pessoas poderosíssimas. Riquíssimas. E eles não são felizes”.
Ser feliz é ter autonomia	Autonomia	“Felicidade é uma decisão pessoal. Eu decido. Não é o meu chefe que vai decidir por mim, os filhos, o tempo, a loteria. Estou dependendo de alguém, prisioneiro. Isso é liberdade, eu decidir ser feliz. Isso demanda maturidade”.
Ser humano protagonista	Protagonismo	“Premissas de educação. Então, a gente falava que a gente acredita no ser humano protagonista, a gente acredita no mundo interdependente, a gente acredita em alguns preceitos, que isso em qualquer situação deveria ser contemplado e prevalecer”.

14 Entendemos por moralismos, as manifestações discursivas de juízos e códigos morais dos membros de um grupo, que são determinantes para a conduta destes e preconceituosas com relação a outras manifestações divergentes.

Educação traz evolução e superação pessoal e profissional	Conhecimento	“Então, vem a parte de superar, a superação que eu tenho muito forte que falei que era a base da minha família. E eu dizia o seguinte: como supera isso? Através do seu conhecimento. Independentemente de onde você for, para Paraíba, Sul, Norte, qualquer país do mundo, se você tem conhecimento, ninguém tira isso de você”.
As referências são as universidades americanas	Conhecimento dos EUA	“Eu vejo muita gente indo estudar lá fora. Eu vejo a gente perder muita gente boa. Às vezes por falta de conhecer. Porque eu recebo alguns americanos e europeus. E eles vêm aqui e dizem que “eu não fazia a menor ideia de que isso existia no Brasil”. E eu digo “nem os brasileiros, também não sabem”. Então, às vezes, eu vejo a gente perder isso”.
Não é comum meninas nas escolas de Engenharia	Machismo	“A gente em uma escola de engenharia, que tem 40% de meninas. Não é comum numa escola de engenharia ter 40% de meninas”.
Homem provedor	Machismo	“Eu, quando era muito jovem, a cultura que existia na época era que o homem tinha que ser provedor. O homem tinha que ter sucesso e prover uma família. E eu tinha receio de não ser competente de fazer isso”.
O cara é comedor	Machismo	“Ele era conhecido. Era bonito. Homem assim, diziam: “o cara é comedor”. É horrível isso. O ambiente de seguradora é muito machista, sabe?”
Vai ficando velho, vai ficando pobre	Estigma do envelhecimento	“A história clássica do publicitário, que é: ao longo da vida, ele começa, compra seu apartamento, depois a sua casa, depois põe churrasqueira, depois a piscina. Quando ele chega aos 50, vai vendendo primeiro a churrasqueira, depois a piscina. Eu provavelmente sou o profissional mais velho na ativa no mercado brasileiro”.

Religião Católica	Religiosidade Católica	“E aí, o momento de você voltar para aquilo que de fato é o seu valor... Aquilo que de fato é permitido. Eu diria que, no meu caso, eu tive uma formação bastante rígida de uma família mineira. Estudei em uma escola Católica, também com valores cristãos muito arraigados”.
Roubar para não passar fome é diferente	Sobrevivência	“Acho que de casa mesmo, de berço, que você aprende que roubar um biscoito e roubar um bilhão é a mesma coisa. Claro que não comparo com quem está passando fome, mas eu digo na nossa condição. Se você é capaz de sonegar um imposto, ou subornar um guarda para não te multar, então não pode falar do governo. Eu sempre fui aquela pessoa assim, “muito Caxias”.
Filho de traficante tem valores diferentes	Aporofobia	“É claro, cada pessoa tem sua própria história e você precisa procurar quais são as histórias com as quais você se identifica. Eventualmente, se alguém for filho de um traficante, talvez busque o exemplo do pai ou da mãe. Eu não, eu busco os exemplos positivos que eu vejo na vida, minha família”.
Nordeste é inferior ao Sudeste	Xenofobia	“Você acha que no Rio de Janeiro dar um tiro para o alto é errado? Para nós, é. No Nordeste é errado uma criança trabalhar? Para eles, não, estão passando necessidade. Trabalhar com cinco anos de idade... Para nós, é. É uma questão complexa”.
Preconceito com nordestino em São Paulo	Xenofobia	“Estou deixando de ter contato com pessoas, por escolha minha. Não quero ter essa pessoa perto de mim. Se ela fala isso, não pode ser saudável. Me ataca se alguém fala mal de nordestino? Me ataca profundamente. Antes me atacava, atacava. Mas agora, ataca muito mais ainda, porque 90% da minha equipe e dos meus projetos estão no Nordeste”.

<p>Carioca é malandro, paulista é mais ético</p>	<p>Xenofobia</p>	<p>“Quando eu me mudei para o Rio em 2001, existia, muito forte, uma reputação de que o carioca era malandro. Essa reputação não necessariamente foi embora, existe preconceito. Não dá para generalizar que todo carioca é bandido, é malandro, nem todo paulistano é honesto e ético. Absurdo falar um negócio destes. É preconceito puro”.</p>
<p>O que é certo e o que é errado está mudando, de acordo com as comunidades</p>	<p>Moralismo</p>	<p>“A ética é uma barra na sociedade, de que você não pode fazer isso ou aquilo. Esse soldadinho de chumbo deixou de existir. Hoje você tem a comunidade de sei lá, dos LGBTs, dos maçons, dos mórmons. A ética está sendo construída através destas comunidades. Então, cada uma tem a sua questão de ética. Então, é muito fácil, você percebe que, poxa... Eu roubei porque estava com fome. Eu molestei uma paciente porque assim que é a minha medicina. Sabe? E para muitos você vê a defesa daquela história. Então, são comunidades com padrões éticos distintos”.</p>
<p>“Ecochato”</p>	<p>Ambientalismo</p>	<p>“Isso tem relação com a quantidade de plástico descartada no meio ambiente, e tudo chega no mar. Por isso, o consumo do sal do Himalaia que vem da montanha e tem menos chance de ser contaminado. O problema é como tornar isso relevante. Não é questão de se tornar “ecochato”, mas é preciso entender”.</p>
<p>Políticos, governos são um problema</p>	<p>Neoliberalismo</p>	<p>“E junta-se ao fato de que tem muita corrupção na área pública. Muitas das dificuldades criadas são por pessoas que querem roubar. É muito difícil. Quando você sai da área privada e vai para a área pública, você tem um choque. Você entende que uma coisa que você faz em um mês na área privada, você faz em um ano na área pública. E eu não estou brincando”.</p>

<p>Multinacionais são empresas éticas e as locais são corruptas</p>	<p>Globalização</p>	<p>“Então, não estou sendo, não quero ser rotulado como o empresário brasileiro, como não tendo estes princípios, logicamente, é claro que existe uma boa parte, talvez, uma boa parte. Você vê hoje o que o Brasil está vivendo, o que ocorre sempre tem os seus lados e, novamente, você não vê multinacional envolvida em... óbvio que tem, mas o que estamos vivendo neste país, em relação ao uso do Estado de uma forma totalmente indevida, 80%, 90% dos casos estão ligados a empresários nacionais”.</p>
<p>Brasil em crise</p>	<p>Neoliberalismo e Globalização</p>	<p>“Eu diria que hoje o meu segmento vive uma crise, dentro de uma crise. O Brasil passa por uma crise e o meu segmento passa por outra crise. Você me pergunta se existe possibilidade de a gente crescer. Existe. Há possibilidade. O que acontece geralmente no Brasil, acontece 10, 15, 20 anos com antecedência nos Estados Unidos ou na Europa”.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Não discorreremos aqui sobre cada um dos moralismos, suas formações e consequências sociais, mas visamos compreender como estas menções se entrelaçam discursivamente, e acabam por construir os laços entre estes agentes, pertencentes a uma mesma comunidade epistêmica, formadora de conhecimento. Ao analisarmos estes moralismos que são trazidos aos seus discursos, observamos o papel da cognição na formação do laço social destes agentes a partir da relação entre os valores sociais e seu papel para o consumo discursivo da ética corporativa no contexto reputacional. Segundo Douglas (1998, p. 55), “o laço social elementar só se forma quando os indivíduos inserem em suas mentes um modelo da ordem social”.

A antropóloga Mary Douglas (1998), em sua obra destinada “a encorajar mais investigações em torno do relacionamento entre mentes e instituições”, escreve que, “em vez de recorrer às crenças para



explicar a coesão da sociedade, usamos a sociedade para explicar as crenças, e elas certamente merecem melhor explicação do que nos referenciarmos a conspirações cósmicas e perigos satânicos”. Notamos este movimento explicativo nos discursos dos entrevistados, quando explicam a ordem do mundo corporativo, a partir da desordem trazida de fora para seus contextos internos.

Segundo a autora, esses perigos se apresentam “sempre em todos os lugares” e nem todas as instituições são “bem-sucedidas em levar seus membros a reconhecer os perigos existentes”. A antropóloga está se referindo ao modo como um comprometimento do grupo é firmado a partir da identificação do “perigo exterior”. Temos aqui presente a questão do risco. Para ela, “o grupo corporativo começa a se tornar plausível enquanto agente por si mesmo” e complementa que “ao escolher participar desse bando idealista de irmãos, ninguém opta por um conjunto de comportamento e de crenças. Eles, porém, caminham juntos” (DOUGLAS, 1998, p. 51).

Analisando o discurso dos entrevistados, notamos que as questões, os problemas e as recomendações advindas de contextos sociais listados acima foram usados discursivamente pelos agentes para estabelecer os contornos do mundo corporativo e traçar um perfil da origem social deles. Hall (2000, p. 106-107) afirma que “a partir do reconhecimento de alguma origem comum, ou de características que são partilhadas com outros grupos ou pessoas, ou ainda a partir de um mesmo ideal” é que uma identificação é construída. O autor afirma que a identificação é “um processo de articulação, uma suturação, uma sobredeterminação e não uma subsunção”, ou seja, Hall (2000) descreve que existe sempre um “demasiado” ou “muito pouco”, nunca um “ajuste completo”, uma totalidade.

A identificação dos agentes com o mundo corporativo, como todas as práticas de significação, obedece a lógica “do mais que um”, do jogo da diferença com o fora. É preciso que exista o fora para que

o grupo se identifique no seu interior. Para Hall (2000, p. 106, grifo do autor), “ela envolve um trabalho discursivo, o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas, a produção de *efeitos de fronteiras*”. Percebemos estas fronteiras nos enunciados acima. Por exemplo: vida pessoal e vida profissional, meio ambiente e interesses empresariais, problemas das empresas e crise no Brasil.

Hall (2000) conclui dizendo que, para consolidar o processo de identificação “ela requer aquilo que é deixado de fora – o exterior que a constitui” (HALL, 2000, p.106). No lado de fora, eles mencionam a crise do Brasil, a vida pessoal, o meio ambiente; e dentro situam-se no mundo corporativo organizado. Observamos, como um fator formador da representação do mundo corporativo, o reconhecimento por parte dos agentes da presença de “uma relação de poder entre polos de oposição binária” (HALL, 2016). Segundo Hall (2016, p. 154), “o significado depende da diferença entre opostos”. Percebemos estes binarismos nos discursos dos entrevistados, como vimos na questão da diferença que trabalhamos no item anterior. Mas também estes binarismos estão relacionados a outros aspectos que os moralismos nos apresentam. Por exemplo: Sudeste desenvolvido e Nordeste precário, empresas nacionais corruptas e multinacionais éticas, gestão pública lenta e a gestão privada eficaz, atividades profissionais para homens provedores e para mulheres empoderadas, envelhecimento e juventude, conhecimento universitário do Brasil desvalorizado e estudos nos Estados Unidos valorizado.

Existe mais outro ponto interessante: os entrevistados afirmam que estes binarismos estão sendo “resolvidos” dentro do mundo corporativo. Pelo menos, são endereçados no discurso das empresas. As formas preconceituosas de moralismos estariam sendo endereçadas pelas empresas dentro das políticas de diversidade. Por exemplo, o diretor financeiro que atua no setor de publicidade afirma que as empresas multinacionais da área de comunicação

trabalham a discriminação racial com políticas de diversidade há anos. O entrevistado traz a valorização da igualdade proferida a partir da diferença aceita e presumida quando afirma:

[...] então, onde tudo que você se relaciona com a ética comercial, a ética de relacionamento, a adesão ao entendimento do que hoje, não vou dizer na moda, mas que se define, se posiciona muito sobre diversidade e discriminação, a nossa empresa já tinha isso, essas *polícies* essas práticas há muito tempo. Não é isso de estar implementado nos últimos seis meses. Nós já praticamos isso há anos, no princípio da coisa. Tratar bem as pessoas, o espaço da mulher para trabalhar em situação de igualdade com os homens, isso já é uma coisa meio que natural dentro da cultura.

Conversamos sobre este mesmo assunto com um executivo que é consultor de *compliance*, e que foi diretor jurídico de várias empresas multinacionais nos setores de energia e petróleo. Ele expõe, na sua entrevista, a questão da diversidade de outra forma, mas que acaba atingindo o mesmo propósito de posicionar o discurso ético corporativo enquanto solucionador de problemas sociais e de preconceito. Por exemplo, ele diz:

Diversidade, naquela época, a gente está falando de 15 anos atrás, um pouco mais, não? Se bem que a empresa tinha outro aspecto da diversidade. A empresa sentia um orgulho de ter uma força de trabalho de 66 nacionalidades. Então, em termos de diversidade, existia essa questão da nacionalidade. Não existia a diversidade em questão de orientação sexual, porque não era parte da cultura ainda, não estava sendo explorado na época. Na empresa de energia, também existia a questão da diversidade de nacionalidades, estava presente em 27 países, havia questão e diversidade de culturas, de línguas, mas não tanto quanto a operadora de plataforma.

A diretora geral de uma organização sem fins lucrativos, e que foi, por vários anos, diretora de recursos humanos de uma empresa do setor financeiro, traz outro aspecto sobre a diversidade que é a da

motivação, do ganho de gozo e da satisfação de encabeçar projetos de diversidade dentro das organizações. Por exemplo, ela ressalta que:

Criei o conselho de diversidade para trabalhar temas de gênero, de deficiência, de LGBT. Eu tive esse espaço porque eles percebiam que a gente precisava ter um ambiente mais justo e inclusivo, onde as pessoas se orgulhassem de trabalhar, porque essa carga política tinha que ser compensada de alguma forma. Não fiquei infeliz todo esse tempo. Compensava a minha motivação, porque a motivação vem de dentro, com esses projetos. Então, fizemos projetos com refugiados. A gente fez muita coisa. Isso eles gostavam e deixavam a gente fazer.

Uma executiva diretora de recursos humanos que entrevistamos, ao se referir sobre o tema, estabeleceu a associação entre a diversidade e a diferença entre os profissionais, aproximando individualidade de diversidade. Ela diz:

Eu acho que a diversidade está sendo desmistificada, porque, antes, ela era tratada de um jeito romântico. Porque tem que ser inclusivo e tudo isso, e essa coisa, mais no romantismo, é muito mais marca do que de fato trabalhar a diversidade. Eu tenho orgulho daqui, especificamente. Aqui é super diverso. Trabalhei em dois lugares diversos, o banco e aqui. Aqui a diversidade impera em todos os sentidos: opção sexual, cores, religiões. Olho as pessoas aqui, super diversas.

No entanto, sobre a amostra desta pesquisa, por fim, acrescento a dificuldade que encontramos em incluímos um informante nos mesmos critérios supracitados, mas que, em termos de representatividade, fosse negro. Fizemos uma abordagem que foi declinada, e não encontramos outro profissional. Suspeitamos que tal fato se explica pela dificuldade de acesso de negros às posições de liderança nas corporações. Buscamos profissionais que estivessem ocupando estes cargos de chefia por pelo menos dez anos, mas foi algo difícil, embora o discurso dominante sobre diversidade nas empresas indique exatamente o contrário.

De um modo geral, nos discursos dos entrevistados sobre o mundo exterior, os temas são estagnos. Notamos a exclusão de detalhes sobre suas vidas, sobre amizades no trabalho, sobre os casos particulares nas suas menções referentes à natureza, às realidades sociais do entorno da empresa. Percebemos a falta de relatos sobre uma agenda coletiva dos temas de interesses comuns dos executivos e de assuntos ligados às demandas sociais cotidianas. Foram excluídos do discurso deles comentários e reflexões morais sobre como a atividade das empresas, ou as suas ações na empresa, afetam a sociedade de modo geral, ou a vida das pessoas.

Entretanto, percebemos uma política de inclusão de outros temas estagnos nos discursos dos entrevistados que são propostos como soluções para as questões relacionadas ao mundo exterior. São programas e campanhas sobre sustentabilidade e diversidade. Os discursos dos entrevistados trazem uma agenda temática que tem o sentido de atestar que o mundo corporativo é socialmente responsável e preocupado com as questões externas, na medida em que oferece um tratamento para elas dentro da agenda privada (da empresa). Eles concluem, pelas lógicas das políticas discursivas de exclusão e inclusão de temas, que as empresas e os executivos do mundo corporativo contribuem para resolver os problemas sociais e ambientais. Não aparece, porém, nenhuma reflexão dos entrevistados sobre as causas destes problemas.

Procuramos compreender a relação destas políticas discursivas, de inclusão e de exclusão de temas, com a formação discursiva da reputação profissional. Percebemos, a partir da cultura do consumo, uma relação entre natureza e trabalho, relativa à especialização e atualização constante do profissional, e chegamos à razão pela qual os agentes mencionam estas questões do mundo exterior. Por exemplo, para Harvey (2011), os processos de trabalho são reproduzidos pelo consumo. Para o autor:

[...] os sistemas de produção e processos de trabalho estão também profundamente implicados no modo como a vida diária é reproduzida pelo consumo. Nenhum deles é independente das relações sociais dominantes, da relação com a natureza e das tecnologias e formas de organização devidamente constituídas (HARVEY, 2011, p. 103).

Segundo Harvey (2011), aquilo que “chamamos de natureza” é afetado pela acumulação do capital, mas não é determinado por ela. O sociólogo menciona, como exemplos da ação do capital sobre a natureza, os efeitos do aquecimento global, do extermínio de habitats de animais, as contaminações e os acidentes industriais envolvendo a natureza. Entretanto, para ele, “os processos evolutivos do planeta ocorrem independentemente e o tempo todo” (Idem, p.103). Ele diz que a sociedade estrutura as atividades, e se desenvolve em função destes processos para se adaptar às mudanças. Afirma que as esferas de atividades estão

[...] incorporadas em um conjunto de arranjos institucionais (como os direitos de propriedade privada e os contratos de mercado) e estruturas administrativas (o Estado e outros arranjos locais e multinacionais). (...) Os sistemas sociais dependem da confiança em especialistas, do conhecimento e da informação adequados daqueles que tomam decisões e da aceitação razoável dos arranjos sociais (hierárquicos ou igualitários), bem como da construção de padrões éticos e morais (*vis a vis*, por exemplo, as nossas relações com os animais e nossas responsabilidades para com o mundo que chamamos de natureza e também com aqueles que não são como nós (HARVEY, 2011, p. 103-104).

Sendo assim, em seus discursos morais sobre o mundo exterior, os executivos reforçam o seu valor mercadológico, na medida em que se posicionam como especialistas e como produtos do mercado corporativo que é garantidor de empregos. O valor mercadológico dos agentes, enquanto profissionais especialistas cuja capacidade de trabalho é consumida pelo mercado, apresenta-se como outro

indexador simbólico para a classificação deles, na medida em que estes são constantemente convocados a se diferenciar para competir.

Percebemos que o profissional-líder do mundo corporativo conta com estes dois indexadores simbólicos de classificação: o seu diferencial competitivo e o valor mercadológico. Estes indexadores são comumente usados no mercado para classificar bens, mercadorias e discursos.

Para Bauman (2008, p.15), o caminho da sociedade de produtores para a sociedade de consumidores ocasionou impactos sobre o trabalho. Segundo o autor, “as tarefas envolvidas na comodificação e recomodificação do capital e do trabalho passaram por processos simultâneos de desregulamentação e privatização contínuas, profundas e aparentemente irreversíveis, embora ainda incompletas”. Para ele, a recomodificação do trabalho foi a tarefa mais afetada até agora pelos processos da desregulamentação e da privatização. Ele afirma que

[...] a preocupação de garantir a “vendabilidade” da mão-de-obra em massa é deixada para homens e mulheres como indivíduos (por exemplo: transferindo os custos da aquisição de habilidades profissionais para fundos privados – e pessoais), e estes são agora aconselhados por políticos e persuadidos por publicitários a usarem seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentarem seu valor mercadológico, ou pelo menos não o deixarem cair, e obterem o reconhecimento de potenciais compradores (BAUMAN, 2008, p.16).

Neste contexto da sociedade de consumidores, a reputação ganha o sentido de ser um instrumento autônomo de atribuição de preço a partir do valor moral aos agentes profissionais que, além de seguirem a lei, precisam, a todo momento, reafirmar a eficiência para lidar com responsabilidades e mudanças de outros níveis (social, ambiental), e que estabelecem o seu valor de mercado. Neste sentido, o ex-presidente e atual diretor de empresas multinacionais

especializadas em remediação ambiental afirma, ao valorizar a sua capacidade técnica de trabalhar com casos de remediação de solos contaminados por indústrias, que:

Muitas vezes meu trabalho traz o momento (de checagem)... Porque muitas empresas dizem que são éticas, têm suas missões, seus valores, mas quando uma empresa se depara com um problema ambiental, e quando o problema ambiental atinge uma comunidade externa, é nessa hora que muitas vezes você põe em prova as palavras, e aí muitas vezes a empresa tem que transformar as palavras em atitudes. Suas ideias precisam estar alinhadas... Então, já vi vários casos em que tivemos que questionar, de modo elegante e cuidadoso, o código de ética da empresa e dizer que eles precisavam estar alinhados ao código na ação.

Contudo, não é só este aspecto da especialização que notamos nas análises discursivas, mas uma forte associação desta especialização profissional como forma de trazer uma espécie de benefício triplo: para a empresa, para a sociedade e para a realização do agente, ligada à escolha pela sua formação.

Assim, percebemos que os entrevistados postulam que se sentem realizados quando usam dos recursos da empresa para gerar negócios ou resultados, enquanto estão “vivenciando” a sua vocação, ligada agora à sua vida profissional. Demonstram admirar quem são pela motivação que os fascinou no início de seus estudos universitários. Por exemplo, um dos executivos que entrevistamos se formou médico, e seguiu carreira na indústria farmacêutica. Ele ressalta a importância de *curar as pessoas* pela sua especialização de médico oferecida para as empresas, apresentando a sua vocação como benefício agregado aos pacientes, os consumidores dos medicamentos. Ele diz:

Preciso, de novo, botar ciência por trás da prescrição. Quero ver os pacientes com autismo melhorando. Hoje eu vejo dois ou três. Eu quero ter uma indicação em bula. Não existe bula para esse medicamento, ainda. A gente precisa fazer a bula.



Não existe. Eu quero colocar essas indicações. Eu quero ver pacientes com mucopolissacaridose, que é uma doença rara, raríssima, o tipo dela é melhorar, porque não tem mais nada aqui que possa fazer. Ao mesmo tempo, pacientes com fibromialgia podem se beneficiar.

Uma executiva que entrevistamos, que cursou Farmácia, e ocupa a posição de presidente de uma indústria farmacêutica, demonstra a importância advinda da sua vocação, que é *cuidar dos pacientes* ao informar corretamente os benefícios do medicamento. Ela diz que:

Não é só do negócio, mas de administrar uma empresa. Administrar como se deve, e de saber como aquele remédio, aquele suplemento alimentar, ou aquele correlato, seja o que for, vai trazer benefício para o paciente. É uma coisa que eu me sinto muito à vontade de trabalhar neste mercado, na área de saúde.

Um entrevistado, que é formado em Geologia, prega que preservar o meio ambiente, ou seja, trabalhar com a descontaminação de solo, é ao mesmo tempo *proteger as pessoas*. Ele afirma que:

Fica na gente essa coisa. Muito bem, tenho uma informação e preciso ver como criar uma solução para protegê-las. Não é questão de super-herói, é que você tem uma visão. E na questão ambiental é tudo uma consequência. Na verdade, eu estou protegendo o meio ambiente, para proteger as pessoas, para que elas possam viver naquela região. O ponto é esse. A questão da preservação ambiental é uma consequência. Tenho uma informação sobre o que pode impactar a vida das pessoas.

Uma jornalista que entrevistamos, e que ocupa a posição de diretora de sustentabilidade, conclui que seu trabalho segue a mesma missão da sua formação, ou seja, a de ser comunicadora de *informações relevantes para a sociedade*. Ela diz:

Só estou em sustentabilidade porque sou comunicadora. Porque é preciso comunicar uma agenda que ainda tem muita gente que não entende. Tem um monte de confusão. Então, você fala assim: “o que você faz no seu dia a dia?” Praticamente, comunico. O

tempo todo estou falando desta agenda, seja internamente, seja externamente, seja com a empresa, seja com o regulador, seja em palestra aqui, seja palestra fora. Então, é uma agenda de comunicação. No fim do dia, é uma agenda de comunicação e é por isso que no fim do dia, eu fiquei tão tranquila de migrar da área de comunicação. Comunicação sempre foi minha essência. Eu amo comunicação. Mas eu acho que fiquei tranquila porque a missão é a mesma. A missão é a mesma.

Um dos entrevistados, que é *head hunter*, afirmou que “vocação, inclusive, vem da palavra *vocare*, vocal, voz. Sua voz interna, seu chamado”. Ele se mostra orgulhoso pela sua vocação para identificar talentos e os *dons das pessoas*, e diz que, quando o profissional atende a este chamado, “vai ser bom em qualquer trabalho”.

Embora tenhamos observado uma intenção nos discursos dos agentes entrevistados em citar justificativas para a junção entre o projeto pessoal e o da empresa, sobretudo nestes aspectos vocacionais individuais, é notável também o modo absolutamente particular de cada um deles de fazer aflorar, de realizar estes potenciais. São menções do que eles consideram o seu valor singular, e estão carregadas de potencial afetivo.

Nestas citações, cada um dos entrevistados mostra formas singulares de conteúdo específicos para justificar a sua presença no mundo a partir da sua utilidade ao mercado corporativo. Não obstante os agentes se identifiquem na busca por esta conciliação entre projetos (pessoais e os da empresa), os seus depoimentos de realização vocacional não podem, de modo algum, serem reduzidos a existências agrupadas na categoria de profissionais do mercado. Realizei, de fato, 20 entrevistas com indivíduos singulares. As aberturas em seus discursos individuais para as possibilidades de existência singulares e inéditas podem ser percebidas nos seus relatos afetivos. Os agentes se mostram frequentemente como se estivessem atendendo a um chamado particular para cuidar do que é o seu modo único de existir.

São provocados, por eles mesmos, a cumprir estas formas de cuidados com os outros: proteger, informar, curar, doar.

No entanto, é também inegável que a vocação surge no discurso em constante tensão de forças, sempre voltada para a busca deste alinhamento de projetos pessoa-empresa, em todos os discursos dos entrevistados. Por exemplo, o advogado e diretor de *compliance* de organizações afirma que seguir a carreira jurídica não era a sua vocação, e que acabou ingressando no mundo corporativo. Ele disse:

Mas não era minha vocação. Fui indo para uma área, para outra, sempre de acordo com a demanda. Me apresentaram a oportunidade. Em parte, eu também fui atrás de oportunidade, por isso eu falo que, às vezes, fui levado e, às vezes, eu fui atrás. Então, quando fui para a empresa, a empresa estava buscando alguém com o meu perfil, e, depois de alguns anos, me contaram que fui o único entrevistado.

Contudo, alguns profissionais posicionam claramente a dificuldade de conciliação entre o projeto pessoal e o empresarial. Um entrevistado que foi CEO de empresas de propaganda afirma:

Convivi sempre com a ambiguidade. A minha vocação política e a minha vocação profissional. E nessa ambiguidade que eu construí minha carreira, ou seja, eu tenho, eu vivo duas realidades. Vivi duas realidades. A realidade corporativa e a realidade político-social do Brasil. E nessa dicotomia, eu construí a minha vida e eu vivo nessa dicotomia até hoje. Principalmente nos tempos sombrios que a gente vive.

Dardot e Laval (2016, p. 334) afirmam que essa conjunção entre os objetivos de excelência entre o projeto pessoal e o projeto da empresa é possível de ser logicamente construída se “cada indivíduo se tornar uma pequena empresa”, ou se os agentes conceberem a empresa como “uma entidade composta de pequenas empresas de si mesmo”, de vários profissionais compondo o corpo da organização. Temos, então, mais um fator de identificação entre os agentes do mundo corporativo. Os executivos são estimulados

pelas campanhas internas das empresas a “vestirem a camisa”, a terem “espírito de dono”. Assim, se misturam com as empresas nos seus discursos. Ao agir em nome das empresas, eles as representam no mercado e conseguem, deste modo, encontrar um ponto de união para estabelecer a relação entre seu projeto pessoal e o das organizações. Eles, por vezes, falam do sucesso de ações da empresa como se fossem eles agindo como as empresas. Por exemplo, o agente quando se posiciona como dono da empresa diz que “a nossa empresa já tinha isso, essas *polícies* essas práticas há muito tempo”. Outro comenta que “É difícil. E *continuar como estamos*, não vai muito longe. O mercado não vai permitir”. Um diretor comercial entrevistado diz que “a gente é uma empresa muito voltada a *KPIs*, muito voltada a métricas diárias”. Por exemplo, o executivo que atua no setor automotivo, conta que a empresa está preocupada com a conduta dos agentes, quando agem em nome dela. Ele diz:

Ela está focada em como você age, mas em como você age em nome da empresa. Não é só como você. *Você age em nome da empresa*. Numa relação comercial, não sou eu agindo com outra empresa, estou agindo em nome da empresa que trabalho.

Justamente essa identificação cria elos entre mundos concebidos como separados, mas que foram unidos dentro da mesma lógica gerencial e concorrencial pelos sucessos pessoal, profissional e dos negócios da empresa. A vocação que eles mencionam e que estaria voltada para o cuidado com o outro, que ocorre pela abertura que a sua singularidade possibilitaria, se converte de valor da ação para uma justificativa de autovalorização do eu profissional. E mais, o que ocorre no seu discurso é que os agentes justificam a vocação quando a atrelam ao seu potencial e diferencial competitivo. Segundo Dadot e Laval (2016, p. 335), é reponsabilidade do indivíduo a valorização do seu trabalho no mercado. Para os autores, este é um “princípio absoluto”. Eles defendem que “toda a atividade do indivíduo é concebida como um processo de valorização do eu” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 335).

Os executivos parecem desvalorizar o potencial afetivo da ação para o bem coletivo e passam a estimar a diferença ao consumirem o discurso do diferencial competitivo aliado ao valor mercadológico do eu profissional-especialista. No entanto, seguem uma estratégia de vida mercadorizada similar aos demais, obedecendo padrões estabelecidos pelos discursos circulantes no mercado de trabalho. Neste sentido, o executivo mais jovem que entrevistamos, e que é auditor de tecnologia para uma grande empresa multinacional, afirma que o seu diferencial é conferido pela reputação das suas capacidades técnicas e do seu potencial, e que esta é uma questão de sobrevivência. Ele diz que:

Isso é uma lei da sobrevivência, para você se destacar. Senão você não se destaca. Só entregar, você desaparece nessa imensidão. Sem focar na reputação, em uma área que você realmente tenha excelência, você desaparece. Como você quer ser reconhecido? A gente fala neste termo mesmo: “qual é a sua reputação? Como você quer ser lembrado?”. Eu sou *data analytics*. Você tem que encontrar como você se destaca.

A presidente de uma indústria farmacêutica que entrevistamos confirma a responsabilidade e a autoridade de discursar que o líder adquire como diferenciais e suas fortalezas. Ela afirma que:

Mas que, hoje, eu tenho um grupo um pouco maior. Então, isso tira um pouco o sono, mas por outro lado, como profissional, é que vejo o potencial que eu vejo da minha fala. Da minha, do meu poder de liderança com o grupo, e isso é uma coisa forte. Eu nunca esperava que o poder da palavra, o quanto é forte para essas pessoas a minha exposição como líder da companhia.

Sobre a valorização dos agentes, uma diretora de recursos humanos declara que as empresas valorizam os pontos fortes dos profissionais, e aqueles que são enaltecidos por eles no seu discurso. Ela diz que:

As empresas que eu tenho visto e até os cases de ágil, se pautam em como você consegue expandir teu horizonte, e você ter mais lateralidade... Aquilo que é forte, seu, é para você

não perder. Porque se reinventar é esquecer tudo e fazer tudo diferente. Não. Gestão de projetos é uma fortaleza que eu sei que eu tenho, e que vai ser boa para o resto da minha vida. Essa coisa que eu não vou abrir mão nunca.

Fortaleza, força, potenciais, diferenciais, o uso da palavra forte e seus sentidos estão presentes nos discursos sobre a reputação profissional. O discurso dominante valoriza a fortaleza. Ela (a fortaleza) surge em uma disputa para não revelar a fraqueza. Lembramos que, para o senso comum, a reputação confere visibilidade e credibilidade à imagem de si, de empresas, ou de marcas. Ela tem sido considerada como importante ferramenta nos negócios, na educação, para a promoção de celebridades, *youtubers*, influenciadores digitais, “blogueiros”, nas comunidades on-line, e em muitos outros campos de convivência social. Tem sido vista como parte do reconhecimento da identidade, e como direcionamento para mostrar a fortaleza das ações bem-sucedidas como as que foram mencionadas acima.

Uma diretora de comunicação de empresas afirma, desta forma, que, em certo momento da sua carreira, percebeu que empresas de reputação forte, contratam profissionais de reputação forte. Ela descreve que:

Eu diria que até nos primeiros anos, eu não tinha muito clara essa questão de que, para eu atuar em empresas de reputação forte, eu precisaria também ter uma reputação forte. Não era algo intencional. Mas algo que sempre esteve muito presente foi a vontade de aprender, a vontade de fazer um trabalho diferente.

Até mesmo a questão da diferença de gêneros, apontada como uma questão social e um moralismo presente na sociedade pelos agentes, ganha uma possível perspectiva de obtenção de vantagem no discurso de profissional eficiente. No mercado de trabalho, ela pode ser usada como parte da estratégia discursiva de valorização profissional,

na medida em que entra no jogo de sentidos das fraquezas e das fortalezas<sup>15</sup>. Por exemplo, uma das executivas declarou que:

Isso é o que eu fugi a minha vida inteira, eu não queria contato com isso, e eu me posicionava muito forte. Essa coisa da minha reputação, eu sempre fui uma pessoa forte. Porque eu precisava ser forte. Uma mulher no meio dos homens, e depois eu era a única mulher entre 12 homens. Me custava muito. O presidente me falava “você precisa ser menos general e mais embaixadora”, você precisa saber negociar.

Os entrevistados, ao promoverem seu diferencial, se identificam. Eles julgam pertencer a um grupo de diferentes que são “diferentes idênticos”, o que “facilita a organização do sistema de atendimento a desejos e necessidades, que deve ser ditado pelas empresas, pelo governo e convocado pelos enunciadores múltiplos” (AIDAR PRADO, 2013, p.19).

Esta forma de valorização da sua capacidade profissional, enquanto especialistas em contextos externos ao mundo corporativo, não deixa de considerar a dupla necessidade dos agentes de estarem vinculados ao mundo corporativo. Ela é dupla justamente porque de um lado ela está ligada à sobrevivência financeira e, de outro, à realização da sua vocação, dentro de um processo evolutivo que ocorre na vida profissional. Esta experiência é percebida pelos executivos como uma fortaleza e um ganho de gozo pessoal. O discurso do forte demonstra o aumento de força, valoriza o maior, o ganho, o melhor. Como profere uma agente entrevistada:

Então, assim, é um pouco ambicioso, às vezes até um pouco *naive*, mas eu diria assim, que a gente estar numa organização tem um sentido maior, do que simplesmente proteger a reputação ou de fazer as pessoas conversarem. A gente tem a possibilidade de olhar para uma situação, conectar essa

15 Não foi objetivo deste trabalho aprofundar a problemática de gênero no meio corporativo, mas de notar como ela foi associada à reputação das profissionais entrevistadas, como parte de sua estratégia discursiva.

situação com o contexto, e a partir desse contexto levar uma evolução. E, muitas vezes, você evolui nisso também. Então, esse é o ponto do que eu ganho com isso e eu também acho que, pessoalmente, as situações mais sensíveis e delicadas e pelas coisas que eu passei, elas me fizeram uma pessoa melhor.

A originalidade dos agentes deixa de ser atributo de existência, contemplada a partir da presença do agente vivendo experiências inéditas no mundo da vida, e em relação aos outros, passando a ser percebida como diferencial competitivo para moldar a força do seu valor no mercado, a sua sobrevivência e a sua evolução pessoal e profissional, enquanto presença dentro do mundo corporativo.

### 1.3 RACIONALIDADES DA VIDA PROFISSIONAL

Os discursos dos executivos sobre a sua reputação profissional e a ética corporativa trazem aspectos cognitivos<sup>16</sup> necessários para percebermos as racionalidades presentes no contexto vivenciado por eles. Faz parte do processo de identificação e de pertencimento que os membros de um grupo compartilhem um modo semelhante de pensar e de ver o mundo.

Segundo Van Dijk (2012), “nós defendemos que, os modelos mentais, por um lado, corporificam a história pessoal, as experiências e as opiniões dos indivíduos, mas por outro lado, também constituem uma instanciação específica de crenças socialmente compartilhadas” (VAN DIJK, 2012, p. 247). Van Dijk nos indica que:

<sup>16</sup> Do original: “cognitive processes in memory operate on specific cognitive structures usually called (mental) representations, e.g., by forming, changing, storing, or (de)activating them. Thus, thoughts, knowledge, beliefs, interpretations, plans, attitudes or ideologies are different kinds of mental representation (...) Cognitive processes and representations cause and control all human action and interaction and hence also all language use and discourse. We partly describe and explain discourse in terms of these ‘underlying’ properties of the mind” (VAN DIJK, 2016 p. 5).



[...] a maior parte da interação e do discurso é assim produzida e compreendida em termos de modelos mentais que combinam crenças pessoais e sociais – de forma que explicam tanto a singularidade de toda produção discursiva e compreensão como a similaridade da nossa compreensão sobre um mesmo texto (VAN DIJK, 2012, p. 247).

Quando os agentes versam sobre a sua reputação profissional e sobre ética corporativa, eles compartilham o mesmo modelo mental do contexto. As racionalidades nos seus discursos morais habitam um lugar do já dado. Ele obedece a lógicas e conceitos predefinidos e compartilhados no mundo corporativo. Desta forma, ao analisarmos os enunciados sobre assuntos e temas relacionados ao ambiente de trabalho, verificamos que os agentes assumem nos discursos algumas pressuposições e lógicas relacionadas a três subtemas, que estão em circulação no mundo corporativo: 1. a eficiência profissional, 2. o cenário de negócios e 3. o ambiente interno de convivência na empresa. Os agentes partem do pressuposto de que o ouvinte dos seus relatos está familiarizado com as racionalidades presentes nestes três subtemas. Para Van Dijk (2015),

[...] a fim de representar situações sociais e seu ambiente, as experiências pessoais, para planejar e executar ações específicas e entendê-las, ou coordená-las com as de outros membros internos ou externos ao grupo, as pessoas continuamente formam tais modelos mentais subjetivos (VAN DIJK, 2015, p.55).

No subtema da eficiência profissional, analisamos menções dos agentes, relacionadas aos aspectos profissionais. Encontramos os seguintes pressupostos e implicações nos discursos dos entrevistados: profissionais comprometidos com as empresas são eficientes. Estes profissionais eficientes reconhecem e promovem os seus pontos fortes. Os entrevistados alegam que é importante ter planejamento, agir estrategicamente, e, sobretudo, implementar ações que tenham resultados efetivos. Eles dizem que os profissionais eficientes usam o seu potencial para evoluir na carreira, precisam

estar motivados, administrar recursos financeiros das empresas e gerenciar pessoas. Para eles, a eficácia profissional implica equilibrar a vida pessoal e profissional, aceitar novos desafios e oportunidades e saber como assumir riscos. As principais qualidades pontuadas por eles aos profissionais eficientes são: solucionar problemas, saber trabalhar com prazos curtos, ter bons relacionamentos com clientes, com líderes e com subordinados e gerenciar projetos. Consideram que é certo ter compromisso com a empresa e com o resultado, sobretudo na entrega de tarefas. Os profissionais eficientes pensam na aceleração da sua carreira. Investem na evolução do seu conhecimento para manterem-se sempre atualizados e preparados para as novas demandas do mercado. Acreditam que o desafio é estimulante. Buscam autonomia financeira para pagar as suas contas. Creem que o indivíduo é protagonista. Esforçam-se em serem positivos. Proferem que acreditam nos bons exemplos de liderança, e que estes são relevantes para a ética corporativa. Precisam ser responsivos, disponíveis para as solicitações da liderança. São focados no resultado, devem ser produtivos. Aprendem com o negócio. São neutros e imparciais diante de conflitos. Precisam ser informados sobre os assuntos ligados à sua área, ao mercado, aos clientes e à empresa. Reconhecem a importância do lucro da empresa para garantir a sua sobrevivência e a da sua família.

Com relação ao modelo mental para o subtema dos cenários dos negócios, foram analisados outros enunciados dos entrevistados. Encontramos os seguintes pressupostos e implicações: a de que o mercado é exigente e requer total atenção para uma entrega customizada e personalizada para o cliente. Os entrevistados afirmam que é preciso ter excelência no negócio, que os negócios são regulados pelo governo, que cada setor tem sua especificidade, que clientes podem ser outras empresas ou o consumidor final, que o mercado cria ambiente para o lançamento de produtos. O objetivo do negócio é a perpetuação. Afirmam estar em crise no Brasil, e que os Estados

Unidos são um mercado mais amadurecido, que estão na frente, mais adiantados. Postulam que a guerra entre concorrentes é acirrada, e que atendem a clientes nacionais e internacionais. Os setores têm regras e condutas específicas. Os nichos de mercado tem demandas distintas. Creem que é preciso inovar e entregar produtos e serviços tecnológicos a exemplo das *startups* digitais (que são empresas de tecnologia fundadas por jovens empreendedores). Dizem que alguns setores podem agir dentro da lei, mas não serem éticos. Sentem pesar ao dizer que o Brasil tem um ambiente de negócios mais corrupto do que os países da Europa e do que os Estados Unidos. O objetivo dos profissionais para a realização do negócio é buscar uma fatia maior do mercado à empresa para a qual trabalham.

Sobre o que mencionam com relação ao subtema do ambiente nas empresas, encontramos o seguinte contexto para o modelo mental dos entrevistados: a empresa precisa de mais recursos para serem reinvestidos. Ela precisa garantir a produtividade e a entrega de produtos e serviços no prazo aos seus clientes. Acreditam que a qualidade precisa estar em toda a empresa. Mencionam que o dilema de toda gestão é escolher entre “regra de mais ou regra de menos”. Afirmam que a diversidade é importante no ambiente interno das empresas, que hoje ela é uma realidade, e não é uma jogada de marketing. Acreditam que a metodologia *agile*<sup>17</sup> está invadindo o ambiente de gestão das empresas. Porém, acham que, dentro das empresas, os profissionais ainda têm baixa autonomia e alto controle. Confiam no modo de gestão hierárquica. Afirmam que a área de produção é ligada a números e as áreas mais estratégicas são ligadas ao futuro do negócio, e são

17 “... metodologias ágeis em gestão de projetos: elas simplificam a forma como os trabalhos são executados e acabam com as etapas de produção muito longas e sem entregas definidas que, muitas vezes, geram o desalinhamento entre equipe e cliente. A metodologia ágil originou da Tecnologia da Informação (TI), indústria que demandava o desenvolvimento de métodos inteligentes e eficientes para contornar execuções de projetos que se estendiam por anos, durante um período em que muita coisa podia acontecer. Além de resolver os projetos de TI, a metodologia foi rapidamente adotada por outros mercados”. Disponível em: <http://revistarba.org.br/metodologia-agil/>. Acesso em: 15/02/2020.

mais complexas. Para eles, cada departamento é diferente, e cada chefe é único. As decisões são cascadeadas do topo para a base e o retorno financeiro é da base para o topo. Acreditam que um *office boy* pode colocar a empresa em risco se não seguir as normas de *compliance*. Creem, também, que a automatização vai acabar com as atividades repetitivas, que os profissionais das empresas globais falam inglês o tempo todo, e que existe um conflito de gerações no mercado. Confirmam que existe ou existiu assédio moral<sup>18</sup> e assédio sexual<sup>19</sup> no ambiente das empresas. Que existem ambientes internos das organizações que são mais colaborativos e outros mais agressivos, competitivos. Acreditam que a estratégia é desenvolvida na matriz. O lado operacional é menos valorizado do que o estratégico. Pensam que as pessoas dependem do resultado da empresa. O emprego depende da entrega e de atingir a sua meta. A comunicação e os programas de desenvolvimento promovem a evolução individual, profissional e o crescimento. Creem que os profissionais talentosos são ativos das empresas, e que o crescimento e a competitividade andam juntos. Confiam que os recursos das empresas são usados para ajudar as pessoas. Postulam que é preciso integrar a solução ao negócio do cliente, que é necessário investir em capacitação de profissionais e em

18 “O assédio moral consiste na repetição deliberada de gestos, palavras (orais ou escritas) e/ou comportamentos que expõem o/s servidor/a, o/a empregado/a ou o/a estagiário/a, ou ainda o grupo de servidores/as ou empregados/as, a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física, com o objetivo de excluí-los/las das suas funções ou de deteriorar o ambiente de trabalho”. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>. Acesso em: 15/02/2020.

19 “O assédio sexual é definido por lei como o ato de “constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (Código Penal, art. 216-A). Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>. Acesso em: 15/02/2020.

políticas de sustentabilidade *compliance*<sup>20</sup>, pois existem os manuais de ética e de conduta para estabelecerem a confiança na empresa e entre os seus empregados. Confiam que é fundamental entregar resultado para o acionista, valorizar a experiência dos mais experientes e o talento dos mais jovens. Formulam enunciados dizendo que as empresas privadas são mais rápidas e éticas do que as empresas do governo. Sabem que quem não performar vai para a rua. Pregam que, no fim do dia, todos tem que dar resultado, e ganhar com ele. O resultado financeiro é o fim de tudo. Se der errado, pessoas são demitidas. Confiam ainda que os profissionais performam a ética e fazem a diferença.

Os executivos traduzem os discursos do mercado corporativo para promover a sua eficiência, o crescimento na carreira e uma vida equilibrada. Os seus discursos refletem situações e lógicas vivenciadas dentro do ambiente das empresas. Porém, refratam interdiscursos sobre negócios e sobre o mercado, fazendo parte de um conjunto de racionalidades do neoliberalismo. Para Dardot e Laval (2016, p. 147 e p.127), “o mercado define-se precisamente por seu caráter concorrencial”, mas “cada indivíduo deve ser inserido profissionalmente num quadro de trabalho que lhe garanta independência e dignidade”.

Ao analisarmos a racionalidade neoliberal nos três subtemas apontados pelos agentes, chegamos a outras lógicas estabelecidas para a vida profissional. Estas lógicas presentes nos discursos de eficiência dos entrevistados, estabelecem o contexto de dentro do

20 “O termo *compliance* significa “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade. No âmbito corporativo, uma Organização “em *compliance*” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ileso sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da Alta Administração. O *compliance* tem a função de monitorar e assegurar que todos os envolvidos com uma empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas pelo Código de Conduta e pelas Políticas da Companhia, cujas ações estão especialmente voltadas para o combate à corrupção.” Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/noticias/entenda-o-que-e-compliance-e-descubra-os-principais-beneficios-para-as-empresas/>. Acesso em: 15/02/2020.

mundo corporativo. A vida do agente é separada em duas partes distintas: a vida pessoal (de fora da empresa) e a vida profissional (relacionada à carreira). A separação proposta entre a vida pessoal e profissional é uma fronteira estabelecida no mundo corporativo que mostra como opera esta racionalidade administrativa do neoliberalismo. O termo vida profissional é várias vezes mencionado pelos agentes, como acontece na citação abaixo:

Então, eu acho que a gente tem sempre essa preocupação de conseguir ser bem-sucedido, de ter sucesso na vida profissional, como na vida pessoal. Mas estou falando aqui da vida profissional. E eu sempre assumi riscos para conseguir evolução na minha carreira profissional.

Quando esta separação ocorre, ela traz certo desconforto. Os executivos demonstram almejar um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Porém, os agentes tentam conciliar seus objetivos (de vida pessoal e profissional) a partir de uma realização pessoal bem sucedida dentro da esfera profissional, na carreira. Vimos que as lógicas usadas para determinar o sucesso da vida profissional, encontradas na pesquisa, seguem uma cadeia de raciocínio de planejamento estratégico, usado no mercado. A racionalidade administrativa para a vida profissional opera a partir dos seguintes elementos: o objetivo, o estímulo, a estratégia, as condições de existência, os recursos, as táticas e a finalidade. O executivo usa a racionalidade administrativa para a sua vida, e, ao mesmo tempo, a insere enquanto parte da cadeia de raciocínio de perpetuação do negócio. Estas lógicas encontram-se detalhadas no quadro abaixo. Notem que as informações podem ser lidas seguindo a lógica das colunas ou das linhas. Nas colunas, observamos a lógica da racionalidade administrativa neoliberal aplicada para profissionais, empresas e negócios, saindo do objetivo, até a finalidade. Nas linhas, para cada item da cadeia de raciocínio, vemos as qualidades necessárias ao profissional.

**Contexto – modelo mental – vida profissional no mundo corporativo**

Discursos dos agentes entrevistados – Contexto – Modelo Mental – Vida profissional			
Cadeia de raciocínio	Profissional eficiente	Empresas	Negócios
Objetivo	Sobreviver e evoluir	Crescer e expandir	Perpetuar
Estímulo	Confiança	Confiança	Confiança
Estratégia	Compromisso com a chefia Oportunidades na empresa	Agilidade e inovação	Concorrer - Descoberta de nichos, internacionalização, customização de produtos e soluções
Condições	Produtividade Diferencial competitivo	Gestão eficiente	Diferencial competitivo
Recursos	Financeiros e de pessoas	Financeiro e de pessoas	Financeiro e de pessoas
Tática	Adquirir conhecimento Entregar resultados	Aumento de produtividade e diminuição de custos	Negociações, vendas, contratos
Finalidade	Líder bem-sucedido	Resultado / lucro	Liderança no mercado

Fonte: elaborado pela autora.

Foi preciso reconstruir a sequência destas lógicas do contexto da vida profissional para que fosse possível compreendermos como os agentes respondem às seguintes questões: por que fazemos o que fazemos; por que estamos juntos e qual a finalidade do que fazemos. A seguir veremos que, destas racionalidades pressupostas, surgem implicações. A servidão destes agentes ao sistema de classificação e às empresas é voluntária, porque obedece a uma lógica forte e dominante.

Contudo, estas racionalidades se materializam nas práticas sociais que estão associadas a este modelo mental do contexto, e que foram mencionadas pelos agentes em seus discursos. Veremos a seguir quais são as práticas mencionadas pelos executivos.

## 1.4 AS PRÁTICAS PARA EVOLUIR NA CARREIRA

A finalidade presumida pelos agentes para o profissional eficiente é agir de modo a se tornar um líder bem-sucedido, trabalhando para uma empresa que atinja os seus resultados e obtenha a liderança no mercado. Dardot e Laval (2016), em sua obra sobre a racionalidade neoliberal, atestam que a “ação humana tem uma finalidade, esse é o ponto de partida” (p.140). Os autores dizem que existe um impulso nesta direção, e para realizar esta finalidade. Os discursos dos entrevistados, quando se referem à ética corporativa e à sua reputação profissional, apontam para a finalidade descrita para a carreira mencionada acima, ou seja: de se tornarem líderes éticos e bem-sucedidos.

Neste sentido, para que pudéssemos compreender as condições de existência do discurso do líder bem-sucedido, nos debruçamos a analisar as práticas, dentro do ambiente das organizações, e que estão citadas nos discursos dos agentes (FOUCAULT, 2017a; HALL, 2019). Como dissemos, para Hall (2019), um discurso é consumido quando se torna uma prática social. Para Foucault (2017a), um discurso se instala na medida em que é sustentado pelas práticas sociais que lhe oferecem as condições de existência.

Entendemos, neste contexto do mundo corporativo, que as práticas do seu interior são formas de controle sobre o que se deve ser eliminado, retido, inserido e legitimado entre as diversas possibilidades de ação dentro de uma dada circunstância.



Ao estudarmos os discursos dos executivos, selecionamos algumas práticas mencionadas pelos agentes que estavam ligadas à reputação profissional e, portanto, vinculadas à sua ascensão na trajetória relatada. Desta forma, no conjunto dos discursos analisados, encontramos práticas relacionadas a três movimentos distintos, mas que se cruzam durante a trajetória profissional descrita por eles. Os movimentos são: 1. os ciclos dos negócios das empresas, que geram as oportunidades e desafios narrados pelos entrevistados; 2. as práticas do processo de crescimento de carreira, implementadas pelas empresas, ou aquelas performadas pelos agentes no mercado; 3. as práticas relacionadas à uma etiqueta<sup>21</sup> corporativa, voltadas para a relação entre subordinados e líderes. Ressaltamos que não se trata da totalidade de práticas do mundo corporativo, mas as mencionadas pelos agentes entrevistados na pesquisa que fizemos.

Aos ciclos dos negócios das empresas, que foram citados pelos agentes, estão vinculadas as oportunidades relatadas de crescimento profissional no mercado. Nos seus discursos, referiram-se a cenários, tais como: parceria da empresa com empresas do governo, venda do negócio para outra empresa brasileira, inauguração de fábrica,

21 Para o filósofo Renato Janine Ribeiro (1990, p.7), a etiqueta engloba uma pequena ética, um cerimonial que rege a vida em sociedade, e inclui formas de tratamento, uso de linguagem, distribuição no espaço, tudo que “esteve determinado pela lei e pelos costumes”, e ao que é considerado “boas maneiras”. Segundo o autor, “à medida que as maneiras se refinam, tornam-se distintivas de uma superioridade: não é por acaso que o exemplo parece sempre vir de cima e, logo, é retomado pelas camadas médias da sociedade, desejosas de ascender socialmente. Esta imitação é um dos grandes veículos da difusão das boas maneiras, e é exibindo os gestos prestigiados que os burgueses adquirem estatuto nobre (...) o ser de um homem se confunde com a sua aparência. Quem age como nobre é nobre”. A etiqueta obedece a uma lógica de corte. Segundo o autor, a etiqueta “reconhece posições e identifica atores que atribui nomes” (RIBEIRO, 1990, p. 19).

formar uma *holding*<sup>22</sup>, conduzir processo para IPOs<sup>23</sup> e reestruturação, implementação de programas de treinamento, de *compliance*, de sustentabilidade e de responsabilidade social, *joint venture*, venda de pequena empresa fundada por eles para uma multinacional, expansão da atuação da empresa em outros países e mercados, novos produtos para combater a concorrência, transformações em setores e mercados, internacionalização da operação, novas soluções para os clientes, fusões e aquisições. Ou seja, as oportunidades e projetos significativos nas suas carreiras normalmente são associados, em seus discursos, a sua atividade profissional, ligada ao ciclo dos negócios. Tais situações geraram a percepção, revelada nos enunciados dos agentes, de que o mundo corporativo é dinâmico. Vale ressaltar que o período em que descrevem suas trajetórias profissionais no Brasil foi marcado pela expansão do capitalismo financeiro, e do que chamam de globalização.

Estas situações mencionadas pelos agentes acarretam mudanças, ora positivas e desafiadoras, ora desconfortáveis. No entanto, elas oferecem para eles a chance de demonstrar a sua capacidade técnica e habilidades individuais diante de conjunturas relacionadas ao mercado e aos negócios.

Os agentes demonstram empolgação quando se referem a estes momentos do ciclo do negócio, aos quais atribuem a palavra “desafios”. Os desafios são considerados positivos pelos executivos do mundo corporativo. Bourdieu (1971), em seu trabalho sobre a sociedade Cabília, menciona que “para que haja desafio

22 “Holding é uma sociedade gestora matriz de participações sociais, que exerce controle ou “segura” outras empresas. A expressão vem do verbo inglês “to hold” que, na tradução livre, significa segurar. O objetivo principal é a administração, ou controle, de uma ou mais empresas. Logo, é ela que toma as decisões que determinam a gestão das demais companhias por ser sócia majoritária dos negócios.” Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/o-que-e-uma-holding/>. Acesso em: 15/02/2020.

23 “IPO (*Initial Public Offering*) é uma sigla para Oferta Pública Inicial (ou OPI). Como o próprio nome diz, é quando uma empresa vende ações para o público pela primeira vez”. Disponível em: <https://www.tororadar.com.br/investimento/bovespa/ipo-o-que-e-como-funciona>. Acesso em: 15/02/2020.

é preciso que aquele que o lança considere o que o recebe digno de ser desafiado, isto é, capaz de receber o desafio, que o reconheça, em suma, como seu rival em honra” (BOURDIEU, 1971, p. 162). Entendemos que os agentes manifestam que o desafio é dado para os que são dignos dele. O desafio é, por si só, um reconhecimento da sua capacidade técnica. Contudo, ele é uma forma de reconhecimento do executivo que o recebe. Para ganhar um desafio, o jogo exige a participação em uma disputa, uma competição para se tornar digno de receber o desafio. Ele se torna símbolo da oportunidade delegada ao agente, e é reconhecida pelo grupo. É um jogo no qual a autoestima é posta em questão.

Por exemplo, os entrevistados expressam: “Desafios são bons, sou movida por eles”, ou que “... eu tive oportunidade de assumir desafios grandes, e já fui convidado, como eu te comentei, por duas grandes multinacionais, mas o dinheiro, nem sempre está em primeiro lugar”. Outro executivo diz: “Eu adoro desafios. Fora o desafio de gerir essa organização, todos os outros desafios, eu mesmo que me coloco”.

Porém, os ciclos do negócio trazem mudanças que podem ocasionar demissões. As mudanças trazem desafios (oportunidades), ou descontentamentos (demissões). Uma executiva entrevistada menciona: “Eu acho que você tem que estar muito ciente de que o mundo corporativo é dinâmico, ou então, você corre o risco de na hora que acontece isso, que está acontecendo comigo, de você perder o chão”. Ela tinha acabado de ser demitida. Outro executivo disse que quando a empresa vendeu um negócio na matriz “entrou numa crise enorme, você virou um número e no dia seguinte, muitos foram demitidos”.

Notamos, a partir dos seus discursos, que estabelecem uma relação direta entre as mudanças nos ciclos de negócios das empresas e a carreira dos profissionais. Pelos seus discursos, entendemos

que quando a empresa domina o contexto da mudança, no caso de lançamento de produtos, investimentos em projetos, os profissionais são promovidos. Quando, porém, a empresa sofre pressões e problemas no mercado, gerados por crises da empresa, ou conflitos na empresa, ou problemas econômicos, eles são demitidos. De certa forma, o mercado parece exercer influência sobre a sua situação profissional. Por esta razão, as menções aos riscos aparecem de modo ambivalente, ora como coragem para assumir novos rumos, ora como perigo para a perpetuação dos negócios, e, às vezes, até de modo ambíguo. Por exemplo, um presidente de empresa que entrevistamos demonstra bem esta ambiguidade. Ele afirma que:

Tem que ser ágil. Tem que assumir riscos. Óbvio que você tem que entender que risco você está assumindo. Não pode ser um risco desproporcional, que quebre a sua empresa. Mas se você não assumir risco, você não sabe onde você está. Sem ir muito a frente. O líder tem que ter uma noção boa de risco.

Diante desta situação do risco, os entrevistados manifestam em seus discursos que é parte da eficiência de um líder administrar e assumir riscos. Para eles, o risco maior na vida profissional é a demissão. Trata-se de um risco que os posicionaria no lado de “fora” do mundo corporativo. Segundo Dardot e Laval (2016, p. 213), a educação e a formação profissional são “vistas como escudos que protegem do desemprego e aumentam a ‘empregabilidade’”. Segundo os autores, o indivíduo, dentro da perspectiva neoliberal, precisa fazer valer estes investimentos. Ele deve, portanto,

[...] mostrar constantemente o seu valor para merecer as condições de sua existência. A vida é uma perpétua gestão de riscos que exige rigorosa abstenção de práticas perigosas, autocontrole permanente e regulação do próprio comportamento, misturando ascetismo e flexibilidade (DARDOT, LAVAL, 2016 p. 213).

Os agentes fazem referência a algumas práticas do processo de crescimento de carreira, tanto as implementadas pelas empresas,

quanto aquelas encabeçadas pelos próprios agentes (fundar uma consultoria, escrever livros etc.). Estas práticas mencionadas estão associadas à importância da aquisição de conhecimento, e servem para legitimar o crescimento na carreira pelo mérito. Aqui retomamos o que Riley (1983, p. 420) entende por legitimação, que são “regulações normativas, primordialmente concernentes a uma interação entre padrões de valores e interesses, não necessariamente precisem de um acordo coletivo”, mas precisam estar alinhadas a condições estruturais de ação por alguns membros para que estes tenham “força de comando e não necessariamente a todos”. São elas: a participação em um processo de seleção, programas de performance, participação em programas de *trainees* e estágios, condução ou participação de treinamentos corporativos, gerenciamento de projetos / oportunidades (todos), participação ou condução de palestras, ser ou receber *coaching*, receber contato e/ou participar de entrevistas com *headhunters*, participar ou gerenciar reuniões de avaliação e *feedback* com subordinados ou chefes, receber promoção e lutar pela aceleração de carreira, receber convites de emprego da concorrência, passar por processo de transição, tombamento, ou demissão, aposentadoria, investir em cursos de pós-graduação, de liderança, ou de especialização, empreender e abrir a própria empresa de consultoria.

Enquanto as práticas acima estão relacionadas e foram direcionadas pelas empresas, ou pelos negócios, as práticas a seguir são de legitimação, e dizem respeito a uma etiqueta corporativa, regras de uma pequena ética, normas não ditas e comportamentos aceitáveis na relação hierárquica entre agentes, e voltadas para educar o profissional para a liderança. Não estão dispostas em treinamentos, mas constituem parte do comportamento adequado dos agentes no que tange aos aspectos do que se “deve fazer para ser um líder”, como devem se comportar, enquanto subordinados e as recomendações descartam outras opções de conduta. Aqui percebemos a associação que fazem com o líder bem-sucedido e ético.

Estas práticas da etiqueta corporativa são: a de dar o exemplo; considerar assédio como algo inadmissível; demonstrar motivação; não desistir; tratar bem a equipe; não puxar o tapete do colega; circular na empresa; sorrir e ser bem relacionado com chefe e subordinados; manter vínculos sólidos com os chefes; ser reconhecido pelo cliente; ser mediador, usar do convencimento; subir na carreira a partir de oportunidades; o poder vem do alto; fazer o melhor; quando se muda de empresa, precisa-se conquistar espaço; confiar no chefe é importante; usar a capacidade técnica e habilidades para aproveitar oportunidades para crescer; delegar e selecionar profissionais talentosos para oportunidades; agregar valor; trabalhar com grupos diversos; trazer resultado para o cliente; em condições de pressão, ser ético; manter aparência de alinhamento de valores com a chefia; mostrar que nem todos são dedicados como você; ajudar a construir a imagem da empresa; defender interesses da empresa no mercado; ter cuidado com atritos e preservar a etiqueta corporativa.

Notemos, portanto, que estas práticas recomendadas nos discursos dos agentes são situadas. Elas dizem respeito a um grupo de profissionais que são líderes e, ao mesmo tempo (simultaneamente), subordinados dentro do mundo corporativo. São destinadas àqueles que se enxergam como ocupantes de “cargos executivos”, os quais ocupam a posição no jogo corporativo de gerentes, de diretores e de presidentes de organizações.

Estes executivos nos demonstram que se encontram em uma posição “sanduíche” dentro da hierarquia das organizações. Eles são chefes, mas também são subordinados. Tal posição os estimula a adotar figuras retóricas que possam atingir dois efeitos simultâneos: a de servir de exemplo para os subordinados e a de servir aos seus chefes com eficiência. Contudo, tomam cuidado de apresentarem-se sempre com um olhar voltado para o resultado dos negócios e para a liderança da organização.

Mais do que regras, entendemos que, nos discursos, estas menções são traços de uma pequena ética, etiqueta pertinente aos executivos (aqueles que executam) no ambiente corporativo. Uma etiqueta que acaba sendo construída na convivência hierárquica entre os membros desta comunidade. Por exemplo, um choque direto de valores entre membros, a partir de pontos conflitantes estipulados pela etiqueta, na opinião dos agentes, pode ferir a reputação de um deles, ou da empresa, e o que entendem por ética corporativa. Um diretor de comunicação que entrevistamos explica esta relação quando afirma que entrava em atrito com os chefes. Ele diz: “Hoje eu entendo que eu entro em conflito com a etiqueta corporativa. Porque todos eles têm um discurso, só que te encomendam produtos e serviços que na hora não batem com aquele discurso”.

Ao sistema de disposições para a ação que os agentes adquirem para criarem estratégias individuais e coletivas no campo, Bourdieu (2004) denominou *habitus*. Sobre a aplicação do *habitus*, enquanto estratégia, o sociólogo descreve que:

[...] pode-se recusar a ver a estratégia como o produto de um programa inconsciente, sem fazer dela o produto de um cálculo consciente e racional. Ela é produto do senso prático como sentido do jogo, de um jogo social particular, historicamente definido, que se adquire desde a infância.... O bom jogador, que é de algum modo o jogo feito homem, faz a todo instante o que deve ser feito, o que o jogo demanda e exige. Isso supõe uma invenção permanente, indispensável para se adaptar às situações indefinidamente variadas, nunca perfeitamente idênticas. O que não garante a obediência mecânica à regra explícita, codificada (quando ela existe). Descrevi, por exemplo, as estratégias de jogo duplo que consistem em “legalizar a situação”, em colocar-se ao lado do direito, em agir de acordo com interesses, mas mantendo as aparências de obediência às regras. O sentido do jogo não é infalível; ele se distribui de maneira desigual, tanto numa sociedade quanto numa equipe (BOURDIEU, 2004, p. 81).

Para o autor, o *habitus*<sup>24</sup> é gerador de práticas e torna-se operante quando encontra condições para a sua eficácia. Isso acontece porque o agente carrega consigo disposições que se constituíram pela incorporação das estruturas ao longo da sua história e pelas relações sociais. Bourdieu (2004) declara que basta que os:

[...] agentes se deixem levar por sua *natureza*, isto é, pelo que a história fez deles, para estarem como que *naturalmente* ajustados ao mundo histórico com o qual se defrontam, para fazerem o que é preciso, para realizarem o futuro potencialmente inscrito nesse mundo em que eles estão como peixes dentro d'água (BOURDIEU, 2004, p.130, grifos do autor).

Os profissionais entrevistados atuam no mundo corporativo, e agem ajustados ao *habitus* deste campo. As práticas, por eles mencionadas, exercem uma função no discurso. Elas compõem e são compostas pela etiqueta corporativa, e estabelecem os contornos de uma atitude de executivo que não é associada ao aconchego do habitar o lugar. O *habitus* dos executivos engloba uma série de artifícios para uma estratégia de ocupação e de disputas por posições. Transformadas em discurso reputacional, tornam-se um modo de falar que os identifica para outros membros do mundo corporativo (enunciatórios dos discursos dos agentes). São práticas que orientaram a postura professoral, o tom de autoridade e a forma de transmitir cordialidade durante o momento das entrevistas que realizei com eles. Criamos, abaixo, um quadro que inclui algumas citações de agentes sobre cada uma destas condutas recomendadas.

24 Bourdieu (2012, 2017) propõe o conceito de *habitus* enquanto um sistema de disposições, condutas, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada. As disposições são flexíveis, mas adquiridas pela interiorização das estruturas sociais.



### Etiqueta corporativa do líder

CITAÇÕES	PRÁTICA
“Mas o líder tem que dar o exemplo. O líder tem que dar a tônica do negócio dele”.	Dar o exemplo
“Surgiu uma situação também de assédio dentro do ambiente. Ele falou sumariamente: “Manda embora amanhã”. Mas é um diretor. Ele falou: “Amanhã, prepara as documentações. Isso aqui é inadmissível”.	Assédio é inadmissível
“Pessoas que realmente estão motivadas a aprender, motivadas para ir para o próximo nível, e estão dispostas a fazer o que for necessário para isso”.	Demonstrar motivação
“Então, você tem que saber muitas vezes replicar, não desistir e fazer as coisas diferentes. E eu diria que a persistência é fundamental para você ser bem-sucedido”.	Não desistir
“Diretores mais voltados para a entrega do que para o time”.	Tratar bem a equipe
“As pessoas não são tão amigas. Não querem tanto cooperar. Era um ambiente mais hostil, assim de um puxar o tapete do outro”.	Não puxar o tapete do colega
“Transitar. Desde você falar com alguém que não tem um cargo alto dentro da companhia, mas é um cargo importante, desde a pessoa que serve o seu café, a faxineira, você transitar nesse público, até o CEO, que é o board da empresa”.	Circular na empresa
“Principalmente, (pausa), tinha uma mistura de proposta financeira, mas no fundo, no fundo, tinha uma insatisfação na relação de subordinado e chefia. Tinha uma proposta, um desafio, a remuneração era muito melhor, mas se não tivesse naquele ponto de você não estar confortável, de você não estar se sentindo bem com o seu superior, poderia até ser relevado, rediscutido, como se tentou, mas foi totalmente inflexível. Chega um ponto que você fala aqui não dá. Você tem que tentar ser mais feliz”.	Tentar ser feliz e bem relacionado com chefe e subordinados
“Algumas coisas ele quis deixar bem claro para mim que seriam completamente diferente, e que se eu comesse a proporcionar bons resultados para a família, isso seria um trabalho e com “e” de eterno. Então, isso foi um dos motivos por que eu vim”.	Manter vínculos sólidos com os chefes

<p>“E para minha surpresa um dos clientes me ligou e falou: Me ligaram do Chambers e eu falei muito bem de você. Esse é o tipo de reconhecimento, quando o cliente liga para você”.</p>	<p>Ser reconhecido pelo cliente</p>
<p>“Você precisa ser menos general e mais embaixadora”, você precisa saber negociar. Mas eu ia até um certo ponto, e eu falava: “Isso eu não quero fazer”.</p>	<p>Ser mediador, usar do convencimento</p>
<p>“Cheguei a uma posição, coloquei a minha bandeira no alto dessa montanha aqui. Continuo nesta montanha, ou busco outra montanha? Aí apareceu a oportunidade de subir outra montanha, daí você vai subindo outra montanha e, na medida em que sobe, vai vendo outras paisagens”.</p>	<p>Subir na carreira a partir de oportunidades</p>
<p>“E quando eu olho para esses presidentes que estavam comigo. Eles também sofriam essas coisas. Porque vinha mais de cima ainda, sabe? Mas eu falava: Uma empresa é quem? São as pessoas que estão aqui. Se a gente está fazendo, a gente está errado. Até onde a gente aceita? Daí eu criei, para minimizar, criei uma política de seleção que tinha que ter três candidatos”.</p>	<p>O poder vem do alto</p>
<p>“Dei o meu melhor e fiz o meu melhor”.</p>	<p>Fazer o melhor</p>
<p>“Lá, eu tinha meu espaço, fazia uma coisa que eu gostava. Ir para outra empresa e começar tudo de novo”.</p>	<p>Quando se muda de empresa, precisa-se conquistar espaço</p>
<p>“Alinhamento com nenhum dos dois novos presidentes. Sabe quando você sentia que eram pessoas que você não confia?”.</p>	<p>Confiar no chefe é importante</p>
<p>“As competências que eu demonstrei me abriram novas portas, e eu acredito que soube aproveitá-las”.</p>	<p>Usar habilidades e aproveitar oportunidades para crescer</p>
<p>“Meus heads perceberam que eu tinha competência. O desafio veio e eu topei”.</p>	<p>Chefes delegam e selecionam profissionais talentosos para oportunidades</p>
<p>“Qual é o meu valor. Onde realmente eu entendo que eu agrego e a coisa me agrega”.</p>	<p>Agregar valor</p>

<p>“Fui observado na negociação, e provavelmente detectaram algumas características minhas... E aí eu tive acesso a um ambiente multicultural. Trabalhava com orientais, enfim, com gente do mundo inteiro... Sempre fiz uma leitura muito boa das pessoas”.</p>	<p>Trabalhar com grupos diversos</p>
<p>“Você se senta na sala de estar com ele porque ali você realmente vai transformar o dia a dia dele. Então, eu entendi que teria que ser assim, que eu teria que ter o círculo completo, para poder ter propriedade e de novo voltando ao início da conversa, e relevância no resultado do cara (cliente)”.</p>	<p>Trazer resultado para o cliente</p>
<p>“E ele chegou para mim e falou assim, entre outras perguntas: Numa condição extrema de pressão, de temperatura, de ter que fazer um número, e tendo que dirigir uma empresa, até onde vai a sua ética?”.</p>	<p>Em condições de pressão, ser ético</p>
<p>“As suas atitudes refletem para quem trabalha para você, e quem você segue. Se aquela atitude for certa para você, e for errada para o seu chefe, você está no lugar errado. Se aquela atitude certa, for certa para o seu chefe, você está no lugar certo. Cabe a você analisar”.</p>	<p>Alinhamento de valores com a chefia é fundamental</p>
<p>“Vem da premissa que já que estou me dedicando, vou me dedicar ao máximo. Tem gente que não quer”.</p>	<p>Nem todos são dedicados como você.</p>
<p>“Tudo aquilo que eles nos pediram para divulgar, a imagem que nós ajudamos a construir”.</p>	<p>Ajudar a construir a imagem da empresa</p>
<p>“Porque na hora de defender os interesses de seus grupos, eles defendem”.</p>	<p>Líderes defendem interesses no mercado</p>
<p>“Eu entrava em atrito com os chefes, e hoje eu entendo que eu entro em conflito com a etiqueta corporativa”.</p>	<p>Cuidado com atritos com a etiqueta corporativa</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Ressaltamos que as experiências relatadas nas práticas relacionadas à ascensão na carreira foram narradas, enquanto vivenciadas pelos entrevistados dentro de um período de quatro

décadas, e no ambiente de 96 empresas. Van Dijk (2015, p. 55) afirma que “os modelos são definidos como representações mentais incorporadas e subjetivas de experiências, ações e situações pessoais, representadas na parte da Memória Episódica (autobiográfica) da Memória de Longo Prazo”. A etiqueta corporativa dos executivos parte de seu *habitus*, abrindo caminho para indicarmos quais foram as práticas que estudamos, e que estão relacionadas à ética corporativa.

Identificadas estas práticas, que fazem parte da realidade concreta dos agentes, percebemos que, mesmo havendo hierarquia entre os membros do campo corporativo (desencadeando relações assimétricas de poder entre profissionais da liderança e membros da elite simbólica proprietária das empresas capitalistas, no contexto do mercado financeiro global) eles, ainda assim, fazem parte da mesma comunidade de circulação dos discursos. A igualdade na formulação do discurso é mantida, juntamente com a desigualdade na relação de poder, uma relação que é de dependência e, por isso, de dominação. Como afirma Van Dijk (2012), a relação de poder é “do controle de um grupo sobre outros grupos e seus membros”. Para Van Dijk (2012), o “controle é definido como controle sobre as ações dos outros”. Um dos executivos entrevistados nos mostra como ele mesmo avalia a reputação dos superiores a partir da conduta dos agentes diante do conflito. Ele diz:

Porque depois de tanta avaliação acaba sendo o que repete bastante. E você acaba se observando. Você vê nos conflitos que eu realmente me portei bem daquela maneira ali que eu queria me portar, e que teve resultado. Você vai repetindo o que teve resultado. Então, eu acho que estes conflitos que estão relacionados com a ética corporativa, mostram a sua reputação de uma maneira mais clara para a empresa. Eu julgo as pessoas, tenho algum tipo de julgamento, avalio as pessoas pelos conflitos e muitos deles podem ser por falta de ética corporativa, ou que tem impacto na ética corporativa. E assim que acabo definindo as pessoas, que vejo realmente o que elas são, pelo lado bom, as vezes pelo lado ruim, mas é

uma maneira de você ver o lado bom e ver se a pessoa soube lidar com isso. Esse gerente soube realmente quando parar a discussão quando não tinha mais valor e colocou o ponto dele porque assumiu o papel dele da direção.

Quando falamos de lógicas, estamos nos referindo ao que Van Dijk (2012) definiu como “modelo mental”, que se refere ao contexto dos membros de uma mesma comunidade epistêmica. A partir da análise dos discursos dos entrevistados, quando versam sobre a sua reputação profissional, notamos que demonstram a sua adequação a estas normas. Este processo acontece a partir do consumo discursivo da ética corporativa, entendida enquanto a relação da empresa com eles e vice-versa. Estes discursos são legitimados por práticas no ambiente de trabalho relacionadas com a realidade concreta dos negócios. Mas, segundo Van Dijk (2012):

[...] a maior parte da interação e do discurso é assim produzida e compreendida em termos de modelos mentais que combinam crenças pessoais e sociais – de forma que explicam *tanto* a singularidade de toda produção discursiva como a similaridade da nossa compreensão sobre um mesmo texto (VAN DIJK, 2012, p. 247, grifo do autor).

## 1.5 AS PRÁTICAS DA ÉTICA CORPORATIVA

As práticas apontadas nos discursos sobre ética corporativa são aquelas ligadas às condutas dos agentes durante as suas interações corriqueiras com chefes e subordinados, e aos programas e atividades conduzidos pelas empresas (regras, campanhas, manuais normativos, punições, ações corretivas). Estas práticas estão relacionadas com a convivência e relação entre os agentes no ambiente das organizações. As práticas da ética corporativa definem o que se deve fazer e o modo como devem ser realizadas as atividades voltadas para o relacionamento entre agentes.

Nos enunciados dos agentes, estas práticas estão circunscritas em situações que causaram a indignação dos agentes. Diante desta indignação, os executivos apontam discursos morais voltados para o seu entendimento sobre o erro e a injustiça. Em seus discursos, foram assinaladas práticas diante de ocorrências que envolveram o erro cometido na execução de alguma atividade, a injustiça para demissões, a promoção ou contratação imérita de agentes, o assédio moral e sexual e a apropriação indevida de bens da empresa.

As menções ao erro se referem especificamente ao trato das informações sigilosas da corporação e sobretudo ao descuidado quando o executivo age inadequadamente em nome da empresa. Neste sentido, a consultora de recursos humanos menciona que:

Faça o que é certo: falar a verdade. Seja transparente em todos os lugares. Estava comentando com as meninas hoje, já teve situação em que eu fiz uma coisa errada. E eu cheguei para o meu chefe e disse assim: “Deu ruim”. Mandei uma informação, e preciso da sua alteração para tirar do servidor porque mandei informação confidencial que não poderia ser vista.

A injustiça a que se referem em seus discursos é a relacionada aos problemas gerados pela falta do mérito como critério, e ao que possa prejudicar ou dificultar o crescimento na carreira (contratações, avaliações, assédio e promoções). São aquelas situações que dizem respeito à relação entre agentes e seus subordinados, ou seja, entre executivos e a sua chefia direta, ou entre eles e a liderança da empresa. Uma diretora de recursos humanos que entrevistamos manifesta que: “Para mim, era essa coisa de proteção de favorito é que sempre tive dificuldade de tratar porque eu achava muito injusto. A justiça para mim sempre foi muito clara. Até hoje quando tenho que tomar uma decisão”. Ela ainda menciona mais detalhes sobre a injustiça:

Hoje não tem muita coisa que tira o meu sono, não, para falar bem a verdade. Me tira do sério se eu vejo injustiça, e se eu vejo alguma coisa que vai contra os princípios, isso me tira do sério.

Mas como são poucos os casos na vida da gente que você tem situação neste âmbito, não tira do sono porque sei que são raras as situações, e quando aparecem, a gente lida com elas.

A apropriação indevida de bens da empresa que os executivos relatam nos discursos se refere às situações ligadas às fraudes, aos desvios de condutas cometidos por agentes, aos casos de transações comerciais ilícitas, de corrupção de pequeno e grande porte e de cobranças indevidas, injustas ou ilegítimas, realizadas junto aos clientes<sup>25</sup>. Um executivo afirma que os presidentes da empresa “falam da importância da marca e da reputação da empresa, e que nenhum tipo de negociação ilícita vale a pena”. O diretor jurídico e de *compliance* que entrevistamos recomenda que os profissionais éticos devam seguir “mostrando sempre que o dinheiro não é o fim, deveria ser o resultado de uma atividade profissional lícita”. O executivo de agências de publicidade discursa em defesa dos anunciantes ao se referir à bonificação de volume<sup>26</sup>, uma prática setorial do mercado de publicidade. Ele atesta que se trata de prática injusta para o anunciante porque ele “põe o seu dinheiro, do seu cliente comigo, que eu te dou um dinheiro por fora, é faturado, é legal, mas é ilegítimo. Então, diria que é um mercado que é legal e ilegítimo”.

Ainda dentro da análise das práticas sobre ética corporativa, notamos que os agentes mencionavam conflitos existentes dentro do ambiente organizacional. O próprio conflito foi uma prática presente no ambiente das empresas, que foi amplamente citada e ressaltada por eles. Analisamos, deste modo, quais foram os conflitos indicados, as relações conflituosas às quais os agentes estavam se referindo, e qual a indignação que provocou o denunciado. Abaixo, apresentamos

25 Normalmente, os clientes mencionados pelos entrevistados são outras empresas. Raras foram as menções ao consumidor final.

26 “BV é o termo utilizado para descrever a Bonificação por Volume. É uma espécie de pagamento bonificado feito às agências de publicidade, na mesma proporção do valor investido pelos contratantes do serviço no momento de compra de mídia”. Disponível em: <https://escolaeducacao.com.br/o-que-e-bv-na-publicidade/>. Acesso em: 15/02/2020.

no quadro os problemas e os conflitos apontados pelos agentes nos ambientes das organizações para cada forma de relação entre os agentes e o tipo de indignação referida.

**Tipos de problema mencionados pelos entrevistados**

RELAÇÕES ENTRE AGENTES	Conflito/Problemas	Tipo de indignação
Chefe com relação ao subordinado	Assédio Moral Assédio Sexual Avaliação subjetiva Pressão pelo resultado Estimula agressividade e competição nos subordinados	Injustiça
Subordinado com relação ao chefe	Insubordinação Dissonância cognitiva Desmotivação Não entregar o resultado Falta de comprometimento Ocultar o erro	Injustiça e erro
Colega com relação ao colega	Colegas que puxam o tapete Discriminação racial Diferenças de gênero Conflitos geracionais	Injustiça
Liderança (matriz) com relação à equipe na subsidiária	Desconhecimento do contexto local e externo à empresa. Delega para subsidiárias a parte operacional do negócio. Usa material em inglês. Contrata sem mérito.	Erro e injustiça
Líder com relação ao grupo	Não ter conduta ética. Não dar atenção à sustentabilidade. Falta de integridade.	Apropriação indevida, erro e injustiça
Grupo com relação ao líder	Não são produtivos. Não se preocupam com o cliente.	Erro
Agente com relação ao mercado	Dissemina informações que prejudicam a imagem da empresa. Alguns segmentos agem legalmente, mas sem ética. Paga ou aceita propina.	Erro e apropriação indevida (legal ou ilegalmente)

Fonte: elaborado pela autora.



As práticas acima, nomeadas como conflitos e problemas nestes ambientes, e que merecem atenção por parte das empresas, revelam aspectos de uma demanda por reconhecimento pelos agentes. Primeiramente, se posicionam enquanto agentes solucionadores destes conflitos, e, em um segundo plano, identificamos a proposição, por parte deles, de um amadurecimento na relação injusta de subordinação. Segundo Honneth (2003, p. 48), “o conflito prático que se ascende entre os sujeitos é por origem um acontecimento ético, na medida em que objetiva o reconhecimento intersubjetivo das dimensões da individualidade humana”. O autor diz que não se trata exclusivamente de uma luta pela sobrevivência fincada no todos contra todos, mas este tipo de conflito revela uma luta como meio moral para uma “etapa mais madura da relação ética” (Ibidem). Os conflitos expostos pelos agentes se referem, sobretudo, à relação entre chefes e subordinados. Estão inseridos às relações hierárquicas. Os agentes, por vezes, consideram que os comportamentos exemplares, regras e punições aos envolvidos poderiam atenuar estes conflitos. Eles criticam outros agentes, mas não questionam o modelo hierárquico ou as relações assimétricas como parte do conflito.

No discurso voltado para os membros da empresa, eles se posicionam enquanto partícipes atingidos pelos conflitos, mas, além disso, como solucionadores destes mesmos problemas. Por exemplo, o gerente de desenvolvimento de produtos que trabalha no setor automotivo afirma, sobre o ambiente interno das organizações, que:

Eu vejo que isso é a cultura da empresa conseguindo chegar a todas as pessoas. Então, por exemplo, você pode ter um chefe muito ruim, que não te respeita, mas você pode respeitar seus funcionários. Mas se a cultura da empresa já tem esse respeito, tudo isso vai desde o topo até a base na mesma, na mesma, vamos dizer, forma. Então, isso ajuda muito. Mas eu já trabalhei em departamentos em que a cultura da empresa mandava você tratar os funcionários bem e tinham funcionários, de alta patente, que tratavam mal.

Ao mesmo tempo, este mesmo executivo defende o discurso ético corporativo e, neste sentido, mostra como esta convocação se realiza:

Eu diria que uma empresa ética é uma empresa que usa a ética em todas as suas ações internas, externas, com clientes, com fornecedores e com todo mundo... Ela está focada em como você age, mas em como você age em nome da empresa. Não é só como você. Você age em nome da empresa. Numa relação comercial, não sou eu agindo com outra empresa, estou agindo em nome da empresa que trabalho. Ele fala não somente da minha postura pessoal, mas da postura da empresa. Então, isso acho importante. Você saber que a empresa exige uma conduta. Não importa se a pessoa é teu amigo, não importa se você gosta, se você não gosta, você vai ter que ter aquela postura independente de quem você está falando.

Assim, segundo os enunciados dos executivos, o elo entre trajetória profissional no mundo corporativo, reputação profissional e ética corporativa fica estabelecido pelas relações de subordinação na vida profissional, que acontece entre os agentes no ambiente de trabalho e pelas condições de crescimento e evolução na carreira. Quanto mais se cresce na carreira, mais se recebe autorização para falar em nome da empresa e para representá-la externamente e dentro dos circuitos de consagração do mundo corporativo. Neste sentido, a presidente de uma farmacêutica que entrevistamos afirma: “Eu nunca esperava que o poder da palavra, o quanto é forte para essas pessoas, e para a minha exposição como líder da companhia. Então, tenho que me policiar e me preparar para isso”.

O desvio na conduta, segundo a lógica destes discursos, estaria em agir de modo equivocado, visando o benefício próprio, prejudicando a empresa. Para o presidente entrevistado, que se posiciona como gestor de empresas, “a orientação vem sempre do líder. O líder tem que passar para a sua equipe, para os seus liderados, os valores que aquela organização tem que cumprir. Entre eles, os valores éticos. E isso, cada líder tem que fazer”. Por outro lado, o diretor comercial

de grandes empresas de tecnologia postula que a pressão pelos resultados pode interferir na conduta dita ética dos agentes, ele afirma que as suas atitudes refletem as regras da subordinação entre os agentes. Ele acrescenta que:

Todas as empresas querem mostrar para o mercado a sua ética. Correto? Então, elas motivam os funcionários a fazerem treinamento. Elas motivam os funcionários a, se caso tenha alguma situação antiética, denunciarem. Isso é fato. Muito bacana. E isso é sempre retroalimentado. Só que na realidade, o discurso vai contra a prática. As empresas, elas trabalham por resultados. *Na hora do resultado, se você não tem, você é motivado a quebrar algumas coisas. E quando você quebra algumas coisas, ela lembra do treinamento que ela deu* (grifo nosso).

Sendo assim, segundo os enunciados dos agentes, as empresas exercem a avaliação da conduta profissional, por meio de seus líderes, no ambiente das organizações. Mas, todos estão submetidos à pressão e ao objetivo final, que é o resultado. O modo como os líderes exercem a cobrança por resultados é, segundo os entrevistados, determinante para que surjam, ou não, arestas para o desvio de condutas.

Para os agentes, no entanto, os parâmetros da conduta ética são padronizados pelas empresas, para que não dependam, exclusivamente, da ética do líder, como apontaram acima os entrevistados. Neste sentido, a diretora de comunicação e sustentabilidade para instituições financeiras afirma que “a gente sabe que existem “n” tipos de ambientes, “n” tipos de empresas”. Ela diz que:

Tem empresas que você respira a ética. Não que a outra seja antiética, mas talvez seja um comportamento mais flexível, uma forma de ver. Enfim, tem uma coisa cultural, mas infelizmente tem que passar por formação, por um instrumento de controle. Tem que passar por treinamento, até para alinhar que o que você entende de ética seja o que eu entendo de ética. Porque também pode passar por aí. Porque o ser humano pode ter “n” interpretações. Ela se estabelece pelo exemplo, pela cultura

e por uma forte bagagem, ou de recursos de formação, de controle, *walk the talk*, né? Acho que passa um pouco pela teoria, a prática. E a questão cultural, ela é fundamental.

O diretor jurídico e de *compliance* descreve que mesmo o conteúdo destes treinamentos e programas podem variar e ter políticas que não necessariamente garantam a conformidade com as leis em todas as frentes possíveis. Ele afirma que:

Você pode ter políticas de *compliance* que preveem regras de prevenção ao assédio moral. Para você ter uma ideia, já dei treinamentos e desenvolvi um mini programa de *compliance* para uma empresa em que a gente treinava área de recursos humanos para lidar com assédio moral puro. Para que isso não caísse na área de *compliance*. Porque a área de *compliance* geralmente é anticorrupção, dependendo da empresa pode ser *compliance* concorrencial. Tem vários tipos de *compliance*.

O gerente de desenvolvimento da indústria automotiva ressalta que faz “treinamento online praticamente de *compliance*, de conduta, de ética, de respeito, ou seja, de tudo que envolve conduta” e completa: “Eu era obrigado. Não só porque eu era obrigado, mas porque, se você não fizesse, poderia ser penalizado. Então, eu fazia. Mas era muita coisa repetitiva”. Deste modo, não existe a opção do profissional de se negar a realizar estes treinamentos. Eles são obrigatórios. Porém, alguns entrevistados atestam que nem todas as empresas acompanham se os ensinamentos foram compreendidos adequadamente, e se são executados. A diretora de comunicação de empresas do setor de varejo e de alimentos afirma:

Se algo acontecer, como é que você vai capturar esses desvios e gerar um aprendizado, ou uma ação corretiva nisso. E muitas vezes, isso se perde assim. Ou você faz um código de conduta lindo, que fica na Intranet, e muitas vezes ninguém acessa, ou faz uma campanha de comunicação sem desenvolver liderança. E aí você está falando de um comportamento que a pessoa vive, mas ninguém vê o que está fazendo, ou está tudo certinho, mas não tem onde denunciar. Se alguma coisa não saiu, então, é

equivocado. Eu acho, pensando em processo para alavancar a ética corporativa, que é importante ter essa visão.

Um entrevistado que é consultor e presidente de multinacionais afirma “que muitas das decisões sobre a ética, elas são de lá de cima, tomadas na hierarquia”. Todavia, ele recomenda o suporte da liderança para que a empresa seja ética. Ele acrescenta ainda que “não pode ser de mentirinha. Ou seja, pensar assim: vamos fazer um código de ética só para dizer que tem, ter um trabalho de *compliance* só para reduzir a multa se a gente for pego”.

Juntamente às práticas ligadas aos treinamentos, estão as condutas ligadas à avaliação de desempenho, e que são as que podem acarretar uma ascensão na carreira, alavancando a reputação profissional. O modo ético de agir, em conformidade com a lei e com a regra, se depara com a busca pelo resultado. O resultado de cada profissional é bater a sua meta e entregar as atividades, os negócios e os projetos a ele delegados. Estes, segundo declaram os entrevistados, são avaliados pelos chefes diretos. Eles apontam outra questão ligada ao discurso ético corporativo, que são os critérios de avaliação. Por exemplo, o executivo do setor automotivo contesta a objetividade dos processos de avaliação das empresas, destacando que a avaliação depende da interpretação do chefe. Ele diz:

A avaliação, eu tive experiência com processos de avaliação extremamente completos, mas que efetivamente funcionavam pouco. Por quê? Porque por mais que a avaliação tente ser objetiva, por mais que ela seja fundamentada em parâmetros, e por mais que esses parâmetros sejam explicados para toda organização, você está falando com pessoas, e cada pessoa vai encarar de um jeito. Se você falar que a nota 10 é para o cara que atinge xyz, de repente, para uma pessoa aquele funcionário atingiria, para outra pessoa, não. Por mais que você tem que fazer avaliação, ser uma coisa consistente ela não é. Ela não é. Ela depende muito realmente de que a organização tenha um espírito de união, um espírito de tentar fazer a coisa certa. Tem pessoas que têm esse espírito, e tem pessoas que não têm.

Sobre as avaliações, o profissional que trabalha como auditor de tecnologia em uma das maiores corporações do mundo, postula que:

A gente é avaliado. A cada duas semanas a gente tem uma sessão de *feedback*. A gente chama de *considers and continuers*. Vê o que considerar, e o que dá para continuar. A gente tem uma carta de valores que é somente para essa organização. Não são os valores da empresa, embora estejam alinhados com eles. Mas são valores para essa organização, esse grupo, para ter sucesso. E somos avaliados em cima deles. A cada mês tenho *considers and continuers* com o meu chefe sênior, de nível executivo, e tem outros que posso fazer *on demand* com outros líderes da empresa. E acaba que é bem uma parte reforçada da organização, que é para você realmente se engajar.

Outra questão que vincula a ética corporativa à reputação profissional, apontada pelos agentes, é a cultura organizacional. Eles afirmam que existem empresas que têm ambientes mais colaborativos, e outras com ambientes mais agressivos. A executiva que é gerente de marketing de empresas de telefonia móvel afirma que “tínhamos um segmento interno mais agressivo. As pessoas não são tão amigas. Não querem tanto cooperar. Era um ambiente mais hostil, assim, de um puxar o tapete do outro. É diferente da época que atuei no segmento de plano de saúde”. A consultora que atuou como diretora de recursos humanos em empresas do varejo e do setor financeiro mencionou que o ambiente agressivo foi o motivo para ela querer sair da empresa onde estava. Ela diz:

O banco que eu entrei era muito colaborativo, e o que o adquiriu era agressivo ao extremo. O meio do caminho ficou agressivo, mais agressivo do que eu gostaria de trabalhar. Foi esse o movimento que me fez falar assim: “Vou fazer isso, vou. Mas é o meu natural? É o que eu gosto? Não, não é”. Então, em algum momento isso vai ser esforço, e gera desgaste. Então, não quero esse desgaste. Enquanto foi bom, foi bom para os dois lados, e aí vamos fazer outra coisa.

O diretor financeiro que entrevistamos disse que toda vez que mudava de empresa, havia sempre uma questão de insatisfação ligada ao relacionamento com a liderança. Ele afirma que “tinha uma mistura de proposta financeira, mas no fundo, tinha uma insatisfação na relação de subordinado e chefia...”. Ligada aos problemas relacionados ao ambiente de trabalho, alguns agentes mencionaram também a existência de casos de assédio moral e de assédio sexual, sempre na perspectiva julgadora da má conduta dos líderes assediadores.

Por fim, os agentes consomem o discurso sobre ética corporativa como um agir de modo a garantir a proporção entre o discurso e a prática. De acordo com este argumento, o entrevistado reitor de universidade privada que entrevistamos diz que “sou íntegro nas posições. Se eu falo, eu tenho que fazer. Não dá para você falar uma coisa e fazer outra. Eu tento sempre me policiar nesse sentido, e ser íntegro nas minhas posições. E eu acho que o pessoal acaba valorizando isso”.

As relações descritas pelos agentes são assimétricas, com exceção da relação entre colegas, que além de ser referida como uma relação de disputa, também é mediada assimetricamente. Conforme notamos, os agentes manifestam que a ética corporativa está no ambiente da organização e na interação entre agentes. Como a relação é hierárquica, assimétrica e de subordinação, a lógica é a de que, se o chefe não seguir os padrões de ética corporativa, e impuser o seu modo de pensar a ética, ou se estiver contrariando os valores e princípios morais do agente, este se encontrará em uma situação em que, ou transpõe alguns limites éticos, ou deverá deixar a empresa. Neste sentido, as práticas ligadas à ética corporativa se relacionam com as de ascensão na carreira.

Agrupamos as práticas e as relacionamos com as categorias de Riley (1983), que são: dominação, significação e legitimação. Detalhamos como os agentes as mencionam, a partir de cada forma de

relacionamento e convivência interna nas organizações para as quais trabalharam. Classificamos por conflitos as práticas mencionadas pelos agentes que denunciam os problemas e estas contradições internas. Por dominação, estudamos as práticas consideradas exemplares em termos de etiqueta corporativa para o líder, ou em relação aos líderes e liderança. Por práticas de legitimação, selecionamos aquelas que são implementadas por programas nas empresas, e que tem a finalidade de proteção, mitigação, correção e punição. Pelas práticas de significação, nos referimos àquelas relacionadas ao que o agente considera como parte das suas habilidades de solucionar e, portanto, de engajar com o modelo exemplar sugerido pela etiqueta corporativa. Abaixo, disponibilizamos um quadro no qual identificamos os conflitos apontados e as práticas relacionadas à ética corporativa que encontramos na pesquisa realizada entre líderes que trabalharam para empresas em 15 setores diferentes.

**Ética corporativa – práticas mencionadas pelos agentes**

ÉTICA CORPORATIVA – PRÁTICAS ENUNCIADAS PELOS AGENTES				
RELAÇÕES ENTRE AGENTES	CONFLITO: Práticas que manifestam problemas	DOMINAÇÃO: Práticas Exemplares	LEGITIMAÇÃO: Práticas das empresas	SIGNIFICAÇÃO: Prática / solução do agente
Chefe com relação ao subordinado	Assédio Moral; Assédio Sexual; Avaliação subjetiva; Pressão pelo resultado; Estimula a agressividade e a competição nos subordinados.	Modelo de conduta ética; Identifica talentos e oportunidades; Orienta e compartilha conhecimento; Seleciona candidatos e demite.	Programas de avaliação de desempenho e performance; Reuniões de feedback; Programas de Bonificação; Canais de denúncias; Auditoria interna e educação, ou punição dos envolvidos em casos de assédio.	Enquanto chefe, o agente considera as formas de assédio inadmissíveis, e quer ser um exemplo para os liderados; Ser íntegro nas ações e na correspondência entre a fala e a conduta.



<p>Subordinado com relação ao chefe</p>	<p>Insubordinação; Dissonância cognitiva; Desmotivação; Não entregar o resultado; Ocultar o erro; Falta de comprometimento.</p>	<p>Compromisso, prontidão, trabalho executado com qualidade, no prazo, dentro do custo; Produtividade.</p>	<p>Ouvidoria; Treinamentos do RH; Avaliações; Pesquisas de clima e engajamento.</p>	<p>Enquanto subordinado, afirma ser dedicado, transparente e comprometido com o resultado e com a empresa. Propõe solucionar os problemas que aponta, como forma de demonstrar eficiência. Afirma ser fiel a seus valores. Confirma que pediria ou pediu demissão se for forçado a ir contra seus princípios.</p>
<p>Colega com relação ao colega</p>	<p>Colegas que puxam o tapete; Discriminação racial; Diferenças de gênero; Conflitos geracionais.</p>	<p>Aceitação e valorização da diferença, em ambientes colaborativos e agressivos.</p>	<p>Políticas para a inclusão e diversidade; Reuniões e encontros sobre ética e valores; Testes de perfil e personalidades; Canais de denúncias.</p>	<p>Enquanto colegas, os agentes mencionaram iniciativas de integração, como cafés, almoços e happy hours.</p>

<p>Liderança (matriz) com relação à equipe na subsidiária</p>	<p>Desconhecimento do contexto local e externo à empresa; Delega para subsidiárias parte operacional do negócio; Usa material em inglês; Obriga contratar sem mérito.</p>	<p>Define políticas de diversidade, de sigilo, manuais de ética; Cria grupos multiculturais de agentes.</p>	<p>Impõe padrões e modelos de treinamentos de Compliance, de conduta e de ética; Desenvolve reuniões de board e patrocina a ida dos agentes para eventos / projetos internacionais; Políticas de contratação; Políticas concorrenciais.</p>	<p>Enquanto parte integrante da equipe da matriz, o agente se sente reconhecido, tem a sensação de que faz um trabalho impactante.</p>
<p>Líder com relação ao grupo</p>	<p>Não ter conduta ética; Não dar atenção à sustentabilidade; Falta de integridade e transparência.</p>	<p>Ser exemplo de gestão e de conduta para a sua equipe; Exigir resultado e conduta ética dos subordinados; Resolvem conflitos internos.</p>	<p>Reuniões anuais de equipes, nas quais os líderes proferem discursos motivadores; Auditorias internas e externas; Procedimentos para monitoramento de programas de Compliance e ética; Ações corretivas.</p>	<p>Enquanto líder, os agentes se consideram responsáveis, íntegros em seus discursos e suas ações, acessíveis, e assumem riscos.</p>

Grupo com relação ao líder	Não são produtivos; Não se preocupam com o cliente.	Reconhecem o exemplo do líder, e vestem a camisa da empresa.	Auditorias internas e externas.	Enquanto parte da empresa, do grupo, os entrevistados demonstram que usam as suas habilidades para ajudar a liderança da empresa a atingir o resultado.
Agente com relação ao mercado	Dissemina informações que prejudicam a imagem da empresa; Age sem ética; Paga ou aceita propina.	Fala em nome da empresa, representam a empresa, suas soluções e produtos; Recebe convite para trabalhar em outras empresas; Participa de entrevistas com headhunter.	Empresa autoriza a participação do agente em reuniões, eventos e palestras de associações do setor; Seguir práticas adotadas pelas empresas do setor, setoriais.	Representam a empresa, e fortalecem a sua reputação profissional no mercado.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Nas práticas de significação, poderíamos incluir a estratégia discursiva dos agentes de mencionarem, a eles mesmos, como potenciais solucionadores destes conflitos. Inclusive, o próprio discurso de ascensão de carreira parece dissolver conflitos relacionados a outra questão, que é a hierarquia das áreas ligadas às funções administrativas, consideradas estratégicas, e às áreas fabris, consideradas operacionais. É uma questão relacionada à cultura organizacional. Segundo conceituação de Hardt e Negri (2001, p. 314), os agentes entrevistados desempenham o que os autores denominam de trabalho imaterial, ou seja, aquele das “tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos de rotina do outro” (HARDT, NEGRI,

2001 p. 314). Os agentes raramente se referiram às suas relações com os trabalhadores das fábricas e de atividades concretas relacionadas à produção. No entanto, um dos entrevistados, que afirmou ter trabalhado na manufatura, relatou o seguinte conflito, ou inconsistência, dentro da cultura organizacional das empresas, mostrando que existe uma supervalorização positiva do trabalho imaterial, e desvalorização do trabalho material. Ele diz:

A cultura muda. A área de fábrica todos consideram uma área menos nobre. É muito ligada à produção, ao volume, tem turnos, às vezes. Então, existe, o que é uma besteira, porque na manufatura você tem posições, oportunidades excelentes, tem trabalhos excelentes. Mas existe, todo mundo que trabalha numa montadora sonha em trabalhar na engenharia. Trabalhar numa área de desenvolvimento... Você lida com projetos e com coisas novas. Quando eu estava na manufatura, gostava de trabalhar lá, mas é claro que existia o sonho de ir para uma área mais estratégica. Então, tive essa oportunidade, e fui. E a cultura muda muito. Porque quando eu estava trabalhando no “chão de fábrica”, eu via que as pessoas viviam no mundo de São Bernardo do Campo. A vida deles girava em torno de São Bernardo do Campo. Todos moravam perto da fábrica. Todos tinham ou a família ou outras ligações pessoais com a empresa e com a região. E quando eu fui para a Engenharia, tinha pessoas da cidade de São Paulo inteira, pessoas de várias formações. Então, a cultura é diferente, dependendo do lugar. A cultura corporativa é a mesma, mas a cultura do departamento é diferente.

Desta forma, os agentes produziram o discurso da ética corporativa enquanto um discurso que eles precisam consumir para a empresa. O consumo do discurso é o que garante a sua produção, porque para obter e assegurar o reconhecimento das organizações para o seu valor de profissional estratégico é que eles acreditam manter a reputação de utilidade do trabalho imaterial. Firmar o vínculo

com o mundo corporativo é apostar no discurso da empregabilidade<sup>27</sup> estratégica. Entretanto, este é, sobretudo, um discurso apoiado em práticas de convivência e reguladoras da conduta interna, ou seja, em uma ética da relação entre os empregados e as empresas no ambiente de trabalho das organizações. Uma relação que, para eles, se materializa na convivência entre pessoas com papéis definidos: os líderes e os subordinados; os estratégicos e os operacionais. Nesta conjectura, ao posicionarem o seu discurso reputacional e ético nas relações externas, com outros *stakeholders*, para alcançar determinada audiência externa a da empresa, os agentes atuam enquanto seus representantes internos, mas ainda sim conservam a identidade profissional de executivos corporativos.

## 1.6 SISTEMA PREDOMINANTE DE ESTIMA

Segundo afirma Douglas (1998, p.51), “as causas dos problemas não são percebidas” pelos agentes, que estão separados do “perigo” de fora para se encontrarem juntos e “protegidos” no abrigo do mundo corporativo. No entanto, entendemos que esta estratégia discursiva, que é parte do processo de valorização mercadológica do agente a partir do realce do seu diferencial competitivo, opera como reforço para a construção da reputação de marcas pessoais, de identidades de “diferentes-idênticos”, moduladas para a preservação de um mercado competitivo que para se auto preservar se vale da “igual-desigualdade” (AIDAR PRADO, 2013; LAZZARATO, 2011).

Percebemos, a partir desta análise, que o consumo discursivo sobre a diferença e o potencial realizador individual acontece quando

<sup>27</sup> Empregabilidade é um termo comum no mercado corporativo que significa as condições do profissional de ser “contratável”, uma garantia em forma de capacidade técnica, experiência e preparação para assegurar maiores chances de se obter um novo emprego no futuro.

o agente consome o discurso de moralidades e suas racionalidades. O consumo discursivo ocorre quando o agente vivencia as práticas e quando ele produz e autorreproduz para si e para os outros um discurso sobre suas qualidades, que são valorizadas a partir da sua presença no mundo corporativo. O discurso moral do diferencial e do valor mercadológico do profissional é construído para ser consumido como mercadoria, completando um ciclo, nesta circulação discursiva dominante que é a da reputação profissional e da ética corporativa. O consumo destes discursos de moralidades e sobre a reputação profissional dentro do ambiente das organizações, por estes agentes, opera como sistema de classificação social. Estes agentes, que fazem parte da sociedade de consumidores, consomem estes discursos. São estimulados pelos discursos e práticas de valoração presentes no mercado. Percebem-se, assim, sendo julgados em sua performance e eficiência.

Como vimos, o consumo discursivo de moralidades usa indexadores simbólicos e articula “gostos, perspectivas e desejos que nos envolvem a todos em um permanente sistema de comunicação de poder e prestígio na vida social” (ROCHA, BARROS, 2008, p. 189).

Desta forma, a apresentação de si que os agentes ativam em seus discursos rege, e é regida, por este sistema de classificação, que nada mais é do que o sistema predominante de estima do mundo corporativo, e que determina a distinção<sup>28</sup> a partir da identidade profissional reconhecida pela relação entre os agentes.

O consumo de discursos morais, a partir do sistema predominante de estima do capitalismo neoliberal presente no mundo corporativo, ao reforçar nos discursos dominantes esta fronteira entre mundos, firma

28 Entendemos que aqui o conceito de distinção, para Bourdieu (2017), poderia ser trabalhado, porém, optamos pelo sistema predominante de estima usado por Honneth (2003), porque se relaciona ao de reconhecimento e de autorrealização, com os quais trabalharemos nos próximos capítulos.

critérios julgadores do que é ser o maior do mundo. Em outras palavras, almeja-se obter um tipo de sucesso, do qual se desdenha, mas que se quer comprar. É neste sentido que um dos entrevistados comenta:

Hoje, um dos principais executivos do Brasil, no nosso segmento, ganha 28 milhões de reais por ano. Será que a equipe dele fica satisfeita de saber que uma pessoa ganha o salário de mil, dois mil funcionários? Não sei. Precisa ver como as pessoas visualizam isso. Não estou falando que não tenha méritos, que não tenha responsabilidades, mas é muito difícil você analisar. Isso os jovens analisam muito. E aí você pega um *gap* entre um diretor e um CEO, é de 20 vezes; de um gerente para um diretor, 50 vezes; e, para um menino de chão de fábrica, chega a ser 10 mil vezes. *Que tipo de futuro que a gente precisa?* Assim, pensando no longo prazo, e pensando em termos de carreira, aonde eu quero chegar, o que eu quero proporcionar para a minha família, e para mim mesmo, o que eu quero proporcionar... Eu quero proporcionar uma boa educação, uma boa casa, um bom lar, bons passeios, algumas viagens. Mas eu não quero ser o maior do mundo.

Os agentes inseridos na racionalidade do contexto (re)produzem o discurso de ocupação permanente do mundo corporativo porque, nele, eles vivem as práticas, que oferecem condições concretas de suporte para estes discursos dominantes. A partir de uma visão privada do mundo social, estes discursos articulados, com a necessidade de inclusão e pertencimento dos agentes, desterritorializam o mundo social, e desvalorizam a coordenação concreta dos agentes voltada para o que é coletivo, público e comum, na vida social. A participação política nem é cogitada, uma vez que as relações comerciais com empresas públicas são vistas com desconfiança. A ação de políticos é percebida como não sendo profissional. Ocorre, dessa forma, uma privatização do mundo social, uma valorização da diferença pelo apagamento da singularidade das pessoas, e a valorização de um retorno financeiro e de *status* em forma de compensações adquiridas pelo trabalho. Compensações que podem ser aproveitadas na vida das horas livres de trabalho, momento em que se consomem as

mercadorias produzidas. Entretanto, o mundo corporativo se torna o espaço de glória, onde os agentes disputam posições, onde se pode ser uma pessoa melhor, que faz a diferença, ou onde se pode almejar “ser o CEO maior do mundo”.

Ao vivenciar esta experiência de contornos, os executivos limitam as possibilidades de testar novos tipos de encontros com formas distintas de saberes. Eles marginalizam os sujeitos do exterior do mundo corporativo, condicionando-os a uma inferioridade de conhecimento, justamente por não pertencerem ao mundo corporativo. Isto dificulta a experiência de alteridade, e reduz o potencial de formação de uma consciência coletiva destes executivos voltada para o respeito mútuo e o bem comum da sociedade. A tentativa constante de pertencimento ao mundo corporativo aliena a responsabilidade sobre os impactos de suas ações e omissões fora das empresas, e, conseqüentemente, destas sobre o mundo social. Isso porque o foco de atenção está em produzir um eu valorizado pelas suas contribuições para a empresa, para os subordinados, para os clientes e para o mercado.

Contornar é uma forma dos executivos de fazer presença, e de pertencer ao mundo corporativo. Nos seus relatos, estão contornando problemas, desafios, riscos e conflitos. Eles os contornam a partir de uma conduta respaldada em uma moral protetiva de sua posição e do sucesso das empresas. Contornar faz com que vivam uma responsabilidade circunscrita aos limites do mundo corporativo, dependente dos seus recursos e vínculos. Portanto, trata-se de uma responsabilidade que é discursivamente contornável.

Para Honneth (2003, p. 200), os membros de um grupo “constituem uma comunidade de valores mediante a orientação de objetivos comuns”, mas a estima social é “determinada por concepções de objetivos éticos que predominam numa sociedade e as formas que ela pode assumir são uma grandeza não menos variável historicamente do que as do reconhecimento jurídico”. Finalizamos o



capítulo sobre os contornos do mundo corporativo com o enunciado de uma diretora de comunicação que entrevistamos. Ela afirma e questiona, simultaneamente: “Depois que você entra no mundo corporativo, o mundo corporativo é um mundo, não é?”. E o mundo corporativo tornou-se, no discurso dos executivos e nas suas práticas, um mundo verdadeiro que oferece às racionalidades neoliberais o sistema predominante de estima criado e compartilhado entre os agentes, conforme simplificamos abaixo.

### Sistema predominante de estima para os agentes entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

# 2

**O GABARITO  
DE VALORES  
DO PROFISSIONAL  
COMPETENTE**

O sistema predominante de estima no mundo corporativo se preserva porque existem códigos que suportam os significados comunicados a partir dele. Rocha (2005, p. 136) esclarece que o “consumo é como um código e por ele são traduzidas muitas das nossas relações sociais. Os códigos são, em certo sentido, algo por meio do qual podemos comunicar significados”. Como tratamos neste livro do consumo discursivo de moralidades, observamos os códigos morais dos agentes entrevistados. Esses códigos morais são meios ou suportes que comunicam os significados que os executivos atribuem e reconhecem para a reputação do profissional competente. Os executivos, dentro do contexto do mundo corporativo, estabelecem códigos carregados de valores sociais e individuais. A partir dos valores articulados por eles, os agentes atribuem significados para a sua trajetória profissional, para a ética corporativa, para a sua reputação, e consolidam um discurso moral percebido como originário e de autoridade principal. Trata-se do discurso que sustenta os princípios morais dos agentes sociais, e que são nada mais do que um conjunto de valores reconhecidos enquanto comuns aos membros de um mesmo grupo.

Queremos dizer que os discursos morais dos agentes evocam padrões de moralidades, e apontam os valores sociais que favorecem a adesão ao consumo do discurso sobre ética corporativa e sua relação com a reputação. Estes valores sociais e individuais, com seus significados socialmente comunicados, sofrem alguns deslizamentos e apropriação de sentidos, e são ressignificados pelos agentes nos seus discursos sobre moralidades no mundo corporativo. Os discursos dos agentes compõem um conjunto de valores, cujas escolhas padronizadas de maior valor estabelecem as lógicas que fazem crer na aposta de sucesso do e no mundo corporativo.

Deste modo, retomamos o conceito de princípios axiológicos de Honneth (2003). Entendemos, como aponta Honneth (2003, p. 205), que, na nossa sociedade, ocorre uma individualização na representação da

reputação, e que as capacidades biograficamente definidas formam as condutas eticamente reputáveis, ocorrendo uma desvalorização dos padrões reconhecidos enquanto coletivos. Honneth (2003) faz menção aos princípios axiológicos como o conjunto de valores que formam os princípios de um grupo de sujeitos e que os compele a agir. Ele diz que “uma pessoa só pode se sentir valiosa quando se sabe reconhecida em realizações que ela justamente não partilha de maneira indistinta com todos os demais” (HONNETH, 2003, p. 204).

Cortina e Martinez (2005, p. 17) afirmam que a moral, enquanto substantivo, pode ser entendida tanto como “o conjunto de convicções morais pessoais”, quanto como “o modelo de conduta socialmente estabelecido numa sociedade concreta”. Barros-Filho e Meucci (2013) ponderam que, diferentemente da moral,

[...] a ética é uma atividade do intelecto, um pensamento mesmo, que tem por objeto a maneira como vamos agir – e interagir. É um esforço de razão para a identificação da melhor alternativa. Mas não só. Também é ética a ação ela mesma. A conduta. Quando for o resultado dessa escolha pensada. Pensamento e ação, portanto. A ética implica pensar a vida e viver o pensamento (BARROS-FILHO, MEUCCI, 2013, p. 38).

A reputação opera na duplicidade entre “pensar a vida e viver o pensamento”, e agrega ainda o fato de que, embora os agentes possam reputar e pensar a sua reputação presumida, eles recebem a reputação que lhes é atribuída por outros. É neste sentido que a reputação é reduplicadora, e lembra os agentes que, de algum modo, são seres em relação com os outros. A reputação é percebida pelos agentes como uma meta de representação. Para a socióloga Glória Origgi (2018), estudiosa do tema, a “reputação é sempre uma opinião sobre uma opinião, o que é uma *meta representação*, e que dita quais opiniões nós devemos ter sobre outras pessoas” (ORIGGI, 2018, p. 273, tradução nossa e grifo da autora). Ela introduz a ideia de reputação “como nosso ego social, um segundo *self* que guia nossas ações,

algumas vezes, contra os nossos próprios interesses. O gerenciamento do nosso *self* social é uma competência cognitiva social fundamental” (ORIGGI, 2018, p. 273 tradução nossa<sup>29</sup>).

Esta capacidade de “indagar-se a si próprio”, dentro de uma linha de significância e valor, possibilita que, em sua atividade reflexiva de pensamento, os agentes possam julgar interiormente uma conduta sua, ou de outrem (código moral pessoal), a partir de valores sociais e exteriores a ele (código moral social). E depois agir a partir desta perspectiva avaliativa (moralidade e ética). Conforme comentam Barros Filho e Peres-Neto (2019), a reputação exprime juízos de valor, valores morais dos agentes. Os autores ponderam que é definida como sendo a repercussão social sobre alguém a partir do julgamento da sua conduta (BARROS FILHO, PERES-NETO, 2019).

Cortina e Martinez (2005, p. 20) definem que os juízos de valor moral são “aqueles que fazem referência a atos livres, responsáveis e imputáveis, e que, em termos de conteúdo, coincidem em referir-se “ao que os seres humanos consideram, almejam, querem, desejam, necessitam, consideram valioso, ou interessante. O juízo de valor sobre a conduta de alguém é concebido a partir do valor moral das suas ações. O valor moral da ação determina as condutas que são consideradas boas, ou más, justas ou injustas, em função do modelo de conduta socialmente estabelecido<sup>30</sup> (CORTINA, MARTINEZ, 2005).

29 Do original: “... introduces the idea of reputation as our social ego, a second self that guides our actions sometimes even against our interests. The management of our social self is a fundamental social and cognitive competence” (ORIGGI, 2018, p. 272-273).

30 Ao longo da história da filosofia moral, várias foram as métricas sugeridas para a avaliação da boa conduta, tais como: a vitória, a coragem, as virtudes, o bem, a verdade, a justiça, a boa intenção, a finalidade ou o resultado da eficiência, a lealdade, a utilidade ao maior número, a segurança, a eficiência tecnológica, a dignidade, a humanidade, a condição humana, o altruísmo, o resultado empírico, a praticidade, a existência, a liberdade, a lealdade, o dom, o amor, a preservação ou defesa da vida, o prazer, a alegria, entre outros critérios.

Não pretendemos realizar um estudo axiológico sobre a reputação, mas cabe aqui, neste capítulo, trazer os resultados de uma investigação que realizamos sobre os valores sociais dominantes presentes nos discursos dos agentes, uma vez que os valores são o objeto da reputação.

Observamos que os valores apontados pelos executivos do mundo corporativo, em seus discursos, encontram-se dispostos em uma dinâmica de articulação de sentidos apoiada em lógicas que mostram as habilidades do profissional eficiente como competência. Elas sugerem caminhos para a solução de situações-problema. O discurso moral dos executivos, que versa sobre valores, disponibiliza respostas prontas para modos de ser e de agir. Os discursos valorativos trazem a funcionalidade de um gabarito-resposta. Os executivos gabaritam ao valorizar, e valorizam a lógica de gabarito.

Uma imagem antiga que marca o significado de gabarito é aquela das respostas que ficavam no fim dos livros de palavras cruzadas, ou de caça-palavras. O gabarito seria, deste modo, um suporte que contém a resposta correta sumarizada em uma palavra ideal. O código cultural para gabarito está associado ao conjunto de respostas. Verificamos nos discursos dos agentes 28 valores como palavra ideal. Assim, notamos que os agentes se referem a valores adotando a funcionalidade de gabarito. O gabarito de valores do executivo competente encontrado no discurso dos agentes tem o sentido de oferecer uma resposta para servir de modelo, para traçar metas, verificar e controlar formas na execução de uma tarefa, de uma ação, de obliterar um conflito, ou recomendar modos de convivência entre os agentes. Seguindo o sentido corriqueiro de gabarito, os valores dos agentes correspondem ao conjunto total das respostas certas para uma situação de prova ou teste. Neste sentido, encontramos 168 valores-resposta para situações de teste que tem que ser aprendidas por aqueles que almejam a sua aprovação como profissional competente.

Os valores mobilizados pelo discurso dos entrevistados estão circunscritos, ou se referem às práticas e racionalidades de dentro do mundo corporativo, mesmo os que consideramos aqui valores sociais e moralismos, advindos do exterior para o interior. Como a pesquisa é sobre a reputação e o consumo discursivo sobre ética corporativa, os entrevistados mencionavam valores relacionados às condutas ditas éticas, reflexões sobre o justo e o bom, ligadas ao que denominam “fazer o certo” e às condutas referentes ao desenvolvimento da sua evolução enquanto profissional, ligadas sobretudo à ascensão na carreira. As condutas mencionadas se encontram na interação deles com os outros (empresa, clientes, chefia, subordinados, mercado e família).

## 2.1 FAZER O CERTO

Os executivos, embora não usem as palavras bom e mau, bem e mal, valorizam o “que é certo”, e apreciam “fazer o que é certo”, automaticamente descartando “o errado”. Trata-se da valoração da ação, e de uma ética que está preocupada em “como devo agir”. Para Williges (2014), a ética do dever é aquela na qual os agentes reconhecem as ações consideradas como certas. Ele expõe que:

A ética do dever sustenta que a noção central para o entendimento dos agentes morais é a noção de obrigação ou dever. Segundo a abordagem da moralidade centrada na noção de dever, existem certas ações que somos obrigados a fazer, pois elas são reconhecidas, a partir de princípios do dever como boas ou certas (WILLIGES, 2014, p. 190).

O executivo diretor comercial de empresas de tecnologias afirma que “se aquela atitude for certa para você, e for errada para o seu chefe, você está no lugar errado. Se aquela atitude for certa para o seu chefe, você está no lugar certo. Cabe a você analisar”. Outro

aspecto ligado ao certo e errado, mencionado pelos entrevistados, é o foco no acerto a partir da motivação, da obstinação, da perseverança, da persistência em acertar. O diretor de compras de uma empresa brasileira familiar menciona a associação entre fazer o certo e a reputação. Ele afirma que a “coisa certa” está em persistir, colher os resultados, e ser reconhecido por isso. Este ponto mostra que os entrevistados entendem a importância da persistência em direção ao seu sucesso profissional, e para o crescimento do negócio. Para serem obstinados, os agentes dizem necessitar de motivação. Há uma combinação precisa entre persistência e motivação que é crucial para se atingir o sucesso na carreira e o resultado do negócio. A motivação carrega um sentido atribuído de vontade aliada da força vital a serviço do mercado, que prioriza o que é necessário para atingir o resultado. Podemos refletir de que se trata de um substituto sógnico, ou de um deslizamento de sentido de potência para agir, de desejo<sup>31</sup>. Como afirmam Dardot e Laval (2016), dentro da racionalidade neoliberal “a vontade de realização pessoal, o projeto que se quer levar a cabo, a motivação que anima o “colaborador” da empresa, enfim, o *desejo* com todos os nomes que se queira dar a ele é o alvo do novo poder” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 327, grifo dos autores). Um entrevistado que é executivo de auditoria global de um grande grupo internacional afirma que “a motivação é que a gente vai exigir muito... e o cara vai ter que trabalhar muito mais que no dia a dia”, e que “tem pessoas talentosas, que até têm perfil, mas que não têm motivação para trabalhar 20 horas por dia”. Outro diretor diz que “isso se tornou um fator de motivação para mim. Além de outras motivações pessoais,

31 Esclarecemos que o desejo, como postula Spinoza, é “a própria essência do homem enquanto é concebida determinada a fazer (agir) algo por uma dada afecção sua qualquer”. Para o pensador, o desejo “é o apetite quando dele se tem consciência; e o apetite é a própria essência do homem enquanto determinada a fazer algo que serve a sua própria conservação” (SPINOZA, 2015, p.339). Os agentes *não usam desejo com este sentido spinozano ligado a qualquer afeto*. Todavia, eles usam os termos motivação e persistência para significar a gana e a perseverança interna e individual de atingir o propósito de vida, que não deixa de ser, para eles, uma ativação do potencial vocacional, uma meta de autorrealização, um interesse de reconhecimento e uma forma de preservação.



vir para o interior, sair de São Paulo”. O *head hunter* entrevistado na pesquisa afirma que quando “não se tem obstinação, em qualquer dificuldade, o cara desiste. Isso você pode usar em todos os seus projetos, pessoais e profissionais. Até para encontrar marido”. O diretor comercial que trabalha em empresa familiar, e foi executivo de várias multinacionais, afirma que:

Eu diria que a persistência é fundamental para você ser bem-sucedido. Você pode achar que você não está preparado. Você pode. Mas eu acho que se você tiver persistência, você vai entregar o seu resultado.

Ele diz que “o propósito é como eu te falei, construir uma relação sólida de perpetuação”, e o executivo completa dizendo que:

A coisa certa é uma série de acontecimentos. Eu diria que a pessoa. Ela colhe resultados. E o resultado, ele não aparece de um dia para o outro. Então, você tem que saber muitas vezes replicar, não desistir e fazer as coisas diferentes... Mas eu acho que se você tiver persistência, você vai entregar o seu resultado. Talvez não na velocidade, no tempo que as pessoas esperam, mas você sempre entrega os seus resultados. Esse negócio de você não desistir, ou de você batalhar e construir, dia após dia, ou com o objetivo de atingir um resultado no médio ou no longo prazo, você vai ser reconhecido.

O fazer o certo é uma expressão recorrente usada pelos entrevistados. Contudo, seu sentido é retomado e reproduzido dentro de uma lógica de sucesso profissional, voltada ao desempenho do agente na empresa, da empresa no mercado, e que, portanto, passa a seguir a racionalidade do ambiente de negócios e da sua autovalorização. Temos aqui um exemplo de como os valores socialmente compartilhados constituem os discursos dos agentes, e são articulados e ressignificados nos discursos dominantes. Esta ressignificação de sentidos, a partir da readequação dos valores de estima, passa a fazer referência a outro grupo de valores necessários para sustentar o discurso da reputação profissional.

Valores sociais, o que é certo – de acordo com o discurso dos agentes



Fonte: elaborado pela autora.

Desta forma, pela recorrência do binômio do certo e errado presente nos discursos dos entrevistados, estudamos os valores sociais mobilizados relacionados às expressões recorrentes do cotidiano, sobretudo aquelas pertinentes ao contexto da reputação profissional e da ética corporativa. Neste sentido, pesquisamos quais foram, nos discursos destes agentes, as condutas, relacionadas ao que consideram certo e errado, ou que são defendidas por eles como condutas moralmente aceitas, ou as passíveis de reprovação. Pudemos perceber alguns aspectos de moralidades presentes no conjunto dos discursos. Notamos que existe um encadeamento lógico entre estes valores do que é certo, e que apresentamos na figura acima.

Encontramos alguns aspectos que os agentes consideram socialmente inadequados, ou errados. São condutas e comportamentos percebidos como equivocados, e que impedem o que é certo de acontecer. São elas: desistir, regredir, não se destacar, não estudar, não trabalhar, entre outras. Elas encontram-se descritas na tabela abaixo.

**Valores sociais – O que é errado, segundo o discurso dos agentes**

O QUE É ERRADO
Desistir
Ser desanimado
Fracassar
Não valorizar a experiência
Regredir
Ser um inútil, não pensar no futuro
Ter maus exemplos
Indiferença com as pessoas no ambiente de trabalho
Roubar da empresa ou roubar em nome da empresa
Ficar isolado, não trabalhar em grupo
Trabalhar sem ganhar dinheiro, não trabalhar
Sonhar sem realizar
Não se destacar
Não trabalhar ou depender financeiramente dos outros
Ficar desatualizado
Gastar mais do que ganha, fazer dívidas
Não falar inglês
Desacreditar, ser descrente e cético
Depender dos outros
Fazer o errado, não duvidar, não refletir
Não estudar e não trabalhar
Não fazer a sua parte e fazer coisas ilegais ou erradas, fazer mal para as pessoas
Negar as raízes e não continuar a luta pela sobrevivência

Fonte: elaborado pela autora.

Destacamos que, nos discursos dos agentes, o que é certo não é tão importante quanto as ações que, entre tantas possíveis para cada certo (universalizado), eles recomendam. São os *fazer* estimáveis dentro das organizações. Afirmamos, com isso, que *fazer o certo é mais valorizado* do que “ser certo”. Para cada forma de certo, os agentes associam uma forma de “fazer o certo”. Assim, encontramos as seguintes ações valorizadas enquanto corretas, apresentadas no quadro abaixo.

**Valores sociais – O certo a se fazer, segundo os discursos dos agentes**

O QUE É CERTO FAZER
Competir com o outro
Ter propósito na vida – decidir a vida
Evoluir na empresa
Adquirir e compartilhar conhecimento
Mudar a si mesmo, e fazer a sua parte
Estudar, trabalhar, casar, ter filhos
Ter exemplos familiares de conduta do pai, da mãe, exemplos das universidades norte-americanas
Ensinar, usar recursos da empresa para empregar, capacitar, desenvolver talentos, promover ações e campanhas, isto é, fazer a sua parte
Falar a verdade, admitir o erro, conseguir dinheiro pelo trabalho
Cultivar os relacionamentos
Desenvolver soluções para as empresas
Implementar projetos e ações com retorno financeiro
Buscar desenvolver o seu potencial
Trabalhar
Estudar, treinar, capacitar-se e ser bem informado
Entregar o resultado, ser promovido, trabalhar para a empresa que paga bem
Estudar fora do Brasil, viajar a trabalho, trabalhar para multinacionais, aprender inglês
Acreditar, confiar, ter esperança
Buscar autonomia financeira, se desenvolver intelectualmente e buscar o que dá dinheiro

Seguir regras e critérios para crescimento, aconselhar-se com exemplos e pessoas boas
Escolher uma profissão e ter uma formação que dê resultado para o mercado, aceitar desafios e oportunidades
Fazer a sua parte para o mundo ficar melhor
Fazer por merecer o esforço dos seus pais

Fonte: elaborado pela autora.

Dois pontos merecem destaque neste tópico, primeiramente a preocupação dos executivos em como devem agir corretamente, sobrepondo-se a uma preocupação sobre como devem viver. E o segundo é que as ações, em direção ao que é certo e ao fazer o certo, pressupõem uma finalidade. Segundo Williges (2004, p. 175),

[...] as ações pressupõem uma intenção, algo que queremos pela realização da ação, algum propósito que reconhecemos como importante e que podemos eventualmente fracassar em alcançar. As teorias que explicam a ação humana tendem a considerar que a ação pressupõe algum objetivo (algo que impulsiona o agir) ou benefício que buscamos (WILLIGES, 2004 p. 175).

Tanto o certo quanto o fazer o certo tem como objetivo final uma vida bem-sucedida, a partir do vínculo dos agentes com a empresa, na vida profissional, dentro do mundo corporativo. Todavia, os agentes demonstram que têm princípios, valores sociais basilares que justificam a finalidade. Ser um bom profissional tem proximidade com alcançar a felicidade.

## 2.2 AUTORIDADE DA FAMÍLIA E A PRESSÃO POR RESULTADOS

Ademais, encontramos, nas análises, que a maioria dos executivos entrevistados menciona a família como fonte originária dos seus valores. O diretor financeiro que entrevistamos afirma, por

exemplo, que aprendeu com o seu pai que “você só vai ser rico, se você trabalhar, se você realmente se esforçar e fazer certo o que você tem que fazer”, reforçando o trabalho como valor e a riqueza como mérito. A diretora de recursos humanos entrevistada nos disse que “o que eu faço, eu acredito que tem muito a ver com o que o meu pai e a minha mãe sempre me falaram. Valores. Faça o que é certo, falar a verdade, seja transparente”. Ela traz dois aspectos neste e em outros trechos do seu discurso. O primeiro é o da valorização, da não omissão do erro; e o segundo é o da subordinação deste “ser transparente”, no sentido de relatar a verdade, não esconder os fatos do chefe, ou da liderança, um valor originariamente aprendido com a família. A agente, que é gerente de marketing do segmento de telefonia móvel, disse que a sua ética “veio de família, veio da escola, veio principalmente disso. A base, na verdade, me ajudou a construir o que eu acho que é certo ou errado, e me ajudou a seguir”. Outra entrevistada descreve como os seus princípios familiares foram aderindo-se aos valores acadêmicos, vocacionais e profissionais, e como foram se costurando para que ela pudesse concluir que: o profissional precisa encontrar o que “é certo para seguir na vida”, ou seja, para continuar no jogo de busca de sucesso e de autonomia financeira. Assim, vamos ler abaixo a cadeia de raciocínio desta argumentação apresentada por ela:

*Eu acho que noção de certo e errado eu aprendi em casa. Isso vem de casa no contexto no qual eu cresci, veio das experiências que eu tive, e é interessante porque quando você é criança, e está no seu núcleo familiar, tem um monte de coisas que são certas e erradas. E aí, quando você vai para a escola, você começa a colocar em xeque. Quando você aumenta o seu círculo, algumas coisas começam a não ser tão assim, e acho que, quando chega à maturidade, você vê uma gradação de cinza maior entre o certo e errado. É aí o momento de você voltar para aquilo que de fato é o seu valor. Aquilo que de fato é permitido. Eu diria que, no meu caso, eu tive uma formação bastante rígida de uma família mineira. Estudei em uma escola Católica, também com valores cristãos muito arraigados, e caí numa faculdade de Jornalismo, logo no período pós-ditadura,*

no início da redemocratização do Brasil, em *que a ordem era revolucionar tudo*. Foi muito interessante fazer essa passagem, me inserir nessa passagem, e *entender o que traz de comum essas três grandes situações*. Eu *posso trabalhar em empresas*. Eu muito nova tive que sair de casa, viver sozinha trabalhando, e tive que voltar para aquilo que eu tinha aprendido que *de fato entendi que era o certo para eu seguir na vida* (grifos nossos).

As menções sobre o fazer o certo, como vimos anteriormente, atendem a um conjunto de convicções morais pessoais que foram relacionadas à família na qual os executivos nasceram e cresceram. Esta foi mencionada como a propulsora do discurso originário sobre códigos morais, relacionados especificamente aos valores e princípios. A família atual dos executivos é mencionada como a destinatária do esforço realizado no trabalho e do retorno financeiro. Deste modo, a família estipula princípios e fins nos discursos morais dos entrevistados. Nas análises destes enunciados, notamos a seguinte lógica: primeiramente, os agentes demonstram uma lealdade com valores familiares, mencionando, inclusive, as citações de seus pais e mães. Esta lealdade tem a finalidade de preservar o seu caráter, manifesto na apresentação do *self*, na identidade discursiva dos agentes.

Para Sennett (2004b, p.10), caráter “é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros”. O autor estabelece uma aproximação entre caráter e valor. Ele diz que o caráter é “expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a logo prazo”. Afirma que, na confusão de sentimentos, todos perdemos alguns deles. Estes que “procuramos salvar e manter” são os “sustentáveis”, e “servirão aos nossos caracteres”. Sennett (2004 b, p.10) diz que “caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”. Estas escolhas pelos valores mantidos e descartados que a entrevistada mencionou, no trecho destacado acima, traduz esta relação entre valores e caráter que Sennett (2004) postula. A argumentação da entrevistada explica como os valores familiares, advindos do princípio,

vão sendo modulados por ressignificações do que é certo para seguir valendo na carreira atual. Outro exemplo, podemos ver na citação de outra entrevistada abaixo, que afirma:

Porque você vem para a empresa, mas você não é a empresa, você é essa pessoa. Como ela é? E porque ela é, ela vem de um princípio e de uma família. Nós podemos ter famílias completamente diferentes, base de tudo. Eu tive a grata sorte nesta vida de ter uma família que acredita neste amor, nesta união, nesta superação, na alegria e na tristeza. A gente está ali junto. E eu tive uma mãe que era assim, um pai que era mais forte, mas que acreditava que através da educação você poderia ter tudo... Mudar, de energia positiva, de que vai dar certo. Porque a fé é muito importante para mim. Então, acho que a reputação sua vai acontecendo conforme a sua carreira vai crescendo, mas tem uma coisa que é base aí, que são os seus valores, que é o que eu estou colocando. Que é esse valor do amor, da família, amor da superação quando a gente tem problema... Puxei muito da minha mãe.

Sob outra perspectiva de análise com relação aos sentidos atribuídos à família, notamos que os agentes pretendem obter autoridade perante os subordinados e os filhos. Nestes discursos, demonstram que querem se tornar bem-sucedidos, a exemplo de seus pais, e fazendo por merecer (sendo eficientes e obedientes aos seus superiores, agindo por dever). Os discursos revelam que os líderes manifestam a vontade de se transformar em exemplos de conduta (sendo competentes e éticos, agindo por amor e por respeito) para os seus filhos e subordinados. Um dos executivos alega que:

Eu consigo entregar os meus resultados para a família (donos da empresa), eu consigo ter uma vida muito boa com a minha esposa, eu consigo ter um bom relacionamento com os meus filhos, mas o mais importante de tudo: eu consigo ter estabilidade e paz para poder trabalhar. Então, essa relação ética, de trabalho, confiança, família e valores são coisas que eu tento pesar nas minhas tomadas de decisão.



Uma executiva, que é presidente de uma indústria farmacêutica, afirma em seu discurso que pretende ser um exemplo também para seus filhos. Ela se questiona “os meus filhos vão ser assim? Não sei. Mas eu tive isso, muito, passei para eles”. Ela profere quais são os valores que pretende deixar como legado na afirmação abaixo:

Tudo com transparência, honestidade. Acho que este é um ponto que eu coloco como legado que eu quero deixar para os meus filhos, para minha família, para meus colegas, amigos etc. É trabalhar duro, que é coisa nata do líder, e sempre estar disponível a fazer mais, mas de uma forma que é da honestidade e da transparência, que é a ética, no final, corporativa, porque senão você não faz nada.

O diretor da área ambiental se sente reconhecido pelos subordinados quando estes o chamam de “pai”, como vemos no enunciado a seguir:

Damos o nosso parecer, e os clientes vão até o mercado, encontrar alguém que fale o que o cliente quer ouvir, mas sabemos que vai voltar. Então, precisa casar... A outra coisa é a equipe, você não trabalha sozinho. Tem gente que trabalhou comigo por décadas. Alguns até me chamam de pai.

Nestes exemplos citados acima, os agentes tentam preservar no seu discurso o que Sennett (2004b) afirma ser “a substância da sua vida de trabalho”, o que serve “como exemplo para o modo como os filhos devem se conduzir eticamente”. Para atingir tal objetivo, parte da sua estratégia discursiva é de não permitir a exposição de condutas que demonstrem a contradição entre eficiência e moral (o que Sennett descreve sobre a corrosão do caráter). Como aponta o autor, lutam no discurso para garantir que “as qualidades do bom trabalho” sejam as mesmas “do bom caráter” (SENNETT, 2004b, p.21).

Entendemos que os entrevistados mencionam a família em seus discursos por várias razões que têm explicações sociológicas, psicológicas, afetivas e históricas, sobre as quais não iremos discorrer

nesta obra. Contudo, os estudos de Riley (1983, p. 421) mostram que as estruturas discursivas de dominação “estão constituídas por dois tipos maiores de recursos: autorização e alocação. A autorização se refere às capacidades que geram comando sobre objetos e fenômenos materiais, e alocação se refere aos recursos”. A pesquisa que realizamos constatou que os agentes associam a família com a autorização nas “estruturas discursivas de dominação”. Esta autorização concedida pela família produz um efeito de endosso de autoridade para o discurso reputacional dos agentes. Horkheimer (1990, p.214), em seu capítulo dedicado a estudar as relações entre autoridade e família, sobretudo relações desenvolvidas após os impactos sociais na modernidade, afirma que:

[...] a família cuida, como uma das componentes educativas mais importantes da reprodução dos caracteres humanos tal como os exige a vida social, e lhes empresta em grande parte a aptidão imprescindível para o comportamento autoritário do qual depende amplamente a sobrevivência da ordem burguesa (HORKHEIMER, 1990, p.214).

Assim, Horkheimer (1990) declara que “a relação dos indivíduos com a autoridade, relação preestabelecida pela forma especial do processo de trabalho na época moderna, requer uma contínua interação das instituições sociais com a criação e consolidação dos tipos característicos que lhes correspondem”. Segundo o autor, a eficiência é exercida pela influência das condições existentes e “pelo exemplo de pessoas que desempenham um papel no destino do indivíduo; em suma, por causa da consciência de processos não controlados” (HORKHEIMER, 1990, p.213).

Em linha com essa correspondência apontada por Horkheimer (1990), um dos executivos afirma que “os valores são a base de tudo. Eu disse que os valores estão como base e os códigos de ética por cima disso tudo. Mas os valores são das pessoas. Eles vêm de família, vêm de amigos, vêm de exemplos”. Outro agente declara que “o líder

tem que dar o exemplo. O líder tem que dar a tônica do negócio dele”. Sobre a importância dos exemplos, outro entrevistado relata que:

É claro, cada pessoa tem sua própria história, e você precisa procurar quais são as histórias com as quais você se identifica. Eventualmente, se alguém for filho de um traficante, talvez busque o exemplo do pai ou da mãe. Eu não, eu busco os exemplos positivos que eu vejo na vida, minha família.

Para Horkheimer (1990), nas diversas funções atribuídas à família ao longo da história, houve uma “objetivação da autoridade”, quando representava “uma relação na qual um se subordina racionalmente ao outro em virtude de sua superioridade objetiva”. Na modernidade, a autoridade familiar estaria mais próxima de ser definida como a “qualidade inevitável do superior como uma diferença qualitativa”, uma vez que não estaria associada às relações sociais entre os homens, mas sendo espelhada ao valor qualitativo, critério atribuído aos bens materiais de consumo (HORKHEIMER, 1990, p.217).

Os agentes, ao se referirem à sua conduta profissional ética, carregam, ou seja, reforçam o uso de argumentos de autoridade. Inserem na polifonia do discurso seus parentes próximos como exemplos de autoridade para mostrar que existe neles (profissionais) a qualidade de garantir um alinhamento entre as autoridades (pessoal e profissional), conferindo-lhes autenticidade (a eles e ao discurso). A autoridade por eles recebida e a que eles desempenham junto aos subordinados ganha legitimidade social. Este tipo de autoridade justifica a aceitação da pressão recebida e exercida pelos chefes por resultados, durante uma avaliação de desempenho, por exemplo, porque os pais, ressignificados na figura dos chefes, estariam supostamente alinhados com os filhos, ressignificados na figura do profissional, para o bem da família, ressignificada na figura da empresa por sua vez. Tal lógica permite que considerem a cobrança como parte do contexto, e não como o conflito propriamente dito. A cobrança e a pressão são justas, e fazem parte do processo evolutivo. A forma como

se concretiza na ação dos chefes é que fica passível de julgamento pelos agentes entrevistados, ou seja, a etiqueta corporativa determina que a pressão do líder não pode ser: ofensiva à imagem pública do profissional, injusta em termos de critérios, feita com violência verbal (gritos, xingamentos, humilhações públicas recorrentes), como em casos de assédio moral. Neste sentido, uma das entrevistadas, que foi executiva na área de recursos humanos de grandes corporações, ilustra bem o que dissemos acima sobre seguir a etiqueta, e compreender a diferença entre cobrança e assédio moral, a partir deste diálogo:

Eu perguntei: “Ele te desrespeitou?”. Ele disse: “Não”. Então, eu disse: “Ele não fez nada de errado. Ele está te avaliando”. Também tem isso, uma avaliação, um *feedback*, não é assédio. As pessoas precisam saber qual é a linha que separa essas coisas. Você vai ser cobrado por resultado.

No entanto, o aspecto coercitivo da autoridade que é sofrida e mencionada pelos agentes vem da pressão por prazos e resultados, e é exercida sempre por níveis hierárquicos superiores. A diretora de recursos humanos justifica que a pressão vem de níveis superiores aos de seus superiores, ela afirma que: “Quando eu olho para esses presidentes que estavam comigo... Eles também sofriam essas coisas, porque vinha mais de cima ainda, sabe?”. Ela diz que o alinhamento de valores, ao trabalhar na ONG, compensa “a falta de recurso, compensa as noites mal dormidas, compensa a pressão que é conseguir mais recursos localmente”. Por exemplo, outro entrevistado afirma: “Então, a gente é uma empresa muito voltada a KPIs, muito voltada a métricas diárias. Como é distribuição, diria que a gente vive muito sob pressão, porque a gente entrega resultado diário”. O entrevistado, que foi dono e presidente de empresas, e hoje é consultor e *coach*, diz: “Essa cobrança que eu faço sobre as minhas ações é muito fácil de eu transferir para a equipe. Como se todos tivessem que ter a mesma reação. Como eu sei isso, eu não faço essa pressão”. O diretor de vendas com experiências em empresas de tecnologia falou que, durante uma entrevista com

um *head hunter*, “ ele chegou para mim e falou assim, entre outras perguntas: “Numa condição extrema de pressão, de temperatura, de ter que fazer um número, e tendo que dirigir uma empresa, até onde vai a sua ética?”. O executivo do setor automotivo disse que um dos grandes incômodos é “primeiro pressão com relação aos prazos. Os prazos são curtos. Pressão de você fazer um trabalho que cause um diferencial na empresa. Então, é você (pausa)... O lado intelectual é muito exigido. Então, você tem uma pressão para fazer uma coisa que lá na frente vai ser bom”. Outro entrevistado diz:

É uma pressão muito grande, né. É uma pressão extrema. A gente acaba trabalhando de domingo a domingo. Mas não tem dúvida, não tem segredo. Não é uma novidade para mim. Para mim não tem nenhuma surpresa. Você não vai chegar a qualquer lugar, e isso na cultura da empresa.

Outro executivo pondera que “as empresas, elas trabalham por resultados. Na hora do resultado, se você não tem, você é motivado a quebrar algumas coisas”. Outra entrevistada diz que “a gente não conseguia ir ao banheiro sem estar com o celular junto. Porque as pessoas de lá, os diretores e tudo o mais achavam que você deveria estar disponível o tempo todo”.

Segundo Horkheimer (1990), na família, a necessidade da hierarquia já se apresenta para a criança como realidade inalterável. Ele relata que, para a formação do caráter autoritário, a responsabilização sobre o resultado da ação cai sobre o indivíduo. Ele afirma que:

[...] especialmente decisivo que as crianças, sob a pressão do pai, aprendam a não atribuir cada insucesso a suas causas sociais, mas a deter-se nas razões individuais e a hipostasiar estas, ou religiosamente como culpa, ou naturalisticamente como falta de vocação. A má consciência formada na família capta inúmeras energias que, de outra forma, poderiam ser contrárias às circunstâncias sociais que influenciam o próprio fracasso. O resultado da educação paterna são pessoas que desde o princípio procuram falhas em si mesmas (...). Os tipos

humanos que predominam hoje não foram educados para chegar à raiz das coisas e tomam a aparência pela essência (HORKHEIMER, 1990, p. 222).

Deste modo, uma executiva que entrevistamos acrescenta que “no meu caso, eu tive uma formação bastante rígida de uma família mineira”. Outro entrevistado faz uma declaração alinhada com a citação de Horkheimer (1990) acima. Ele relatou que sofre com a autocobrança exagerada, e que esta teria surgido a partir de uma situação relacionada ao mérito e culpabilização, vivenciada com seu pai. Ele diz que:

O meu pai não tinha condições. Ao invés dele me falar que não tinha condições, ele me falou que eu não tinha ido bem na escola, e que não merecia ir. Na terapia, eu tive clareza que foi nesse momento. Eu sempre me cobrei muito. Eu sempre fui de uma autocobrança total, de chegar até ao esgotamento físico.

A executiva, que é presidente de multinacional, traz outra questão em seu discurso, que é a ética do compromisso firmado. Ela alega que a entrega dos resultados é uma responsabilidade do agente, e que esta cobrança estaria inclusive inserida na descrição das atividades do profissional (*job description*). Ela afirma que não entregar o resultado seria uma falta de ética com o compromisso firmado, e na relação entre subordinados e gestores. A entrevistada não pondera, como sugere Horkheimer (1990), que as condições, ou os problemas que impedem a realização do resultado, poderiam ser exteriores e fora do alcance da ação do agente. Ela apenas diz:

Então, para mim, eu não tenho problema nenhum como líder em relação aos tipos de pessoas, desde que ela tenha ética, entregue o resultado, pronto. Eu falo sempre isso: que o *job description* nosso, você começa assim. Você foi contratada para aquilo? Daí você chega para a empresa e fala: “Não estou conseguindo fazer aquilo”. Daí você está sendo ético com a empresa e com você mesmo. Porque se você não consegue entregar aquilo para o que foi contratado, já começa e pode ter um diferencial, e depende do gestor da pessoa.

Horkheimer (1990) postula que a coerção faz parte de um processo civilizatório milenar, e que “o desenvolvimento de cada ser humano, partindo do ser primitivo até chegar ao membro da sociedade, é a repetição muito abreviada, embora mudada” deste processo (HORKHEIMER, 1990, p. 223). Neste sentido, um dos entrevistados afirma que tinha que obedecer às ordens de seu pai, e, por esta razão, aprendeu a fazer tudo com perfeição. Ele lembra que:

De fim de semana, a gente queria fazer as tarefas de qualquer jeito para ir brincar. E ele falava “não senhor, volta aqui”. - Isso está uma porcaria! E meu pai era general. Tinha que obedecer. Então, eu pensava: “Se fizer com má vontade, vai estragar meu dia, então vou fazer com bom gosto”. Fazia perfeito, igual cama de quarto de hotel.

Horkheimer (1990, p.224) acrescenta que, “todavia, faz diferença se esta coerção representa a reprodução cega das contradições sociais vigentes na relação pai-filho, ou se ela se apresenta no decurso de cada existência individual como relação dominada na sociedade”. Neste sentido, a reputação pode exercer também este papel coercitivo envolvendo gerações. Como por exemplo, o desejo do pai para que o filho se profissionalize a partir da reputação associada a uma carreira, ou pela vontade que tem de que ele siga o seu exemplo. Um dos entrevistados, que é publicitário, e foi presidente de agências de publicidade, afirmou: “Meu pai sempre teve o sonho de ter um filho engenheiro. E eu fui e tentei realizar o sonho dele. Tão logo terminei o sonho dele, eu comecei a fazer também Administração na USP”. Agora outro executivo manifestou que sofreu pressão social para seguir o caminho de seu pai:

Meu pai tem uma reputação muito forte. Tem prêmios de geologia com o nome dele. Ele é considerado o patrono da hidrogeologia. Ele criou isso. Grande parte desses profissionais do órgão ambiental foram alunos dele. Eu os conheço desde essa época. Então, na verdade, assim, venho continuando, mas só que não fui para a área acadêmica, fui para a empresarial.

Quando ele faleceu, perguntaram: Quem irá assumir o lugar dele? ... Eu disse que o meu caminho é outro. Vou fazer outro caminho. Quero outro caminho. Vou ficar na área empresarial.

A coercitividade é uma das características do fato social, conceito estabelecido pelo sociólogo Èmile Durkheim na obra “*As regras do Método Sociológico*”, de 1895. Ele definiu o fato social como o objeto de estudo da sociologia. Desde então, a Sociologia estuda vários fatos sociais. Sabemos que, para o autor, o fato social não é qualquer tipo de fato que acontece em sociedade, mas “esse tipo de conduta ou de pensamento que não apenas são exteriores ao indivíduo, como também são dotados de uma força imperativa e coercitiva da qual se impõe a ele, quer ele queira, quer não” (DURKHEIM, 2002).

Os fatos sociais são, para ele, produtos da vida social que regem maneiras de sentir, pensar e agir, e que teriam três características: exterioridade (externos e anteriores ao nascimento), coercitividade (exercem pressão sobre o comportamento e a consciência) e generalidade (valem para todos os indivíduos do grupo em questão), como é o caso da reputação profissional.

## 2.3 REPUTAÇÃO DO “BERÇO” AO “TOPO” DA EMPRESA

Para se tornarem autoridades discursivas nos temas sobre os quais dominam, os agentes trazem para seus enunciados imagens em forma de figuras de linguagem, neologismos, expressões idiomáticas, trechos de músicas e ditos populares. Por exemplo, os executivos afirmam que os seus valores vem de *berço*. Neste sentido, um entrevistado explica:

Eu diria que é mais ou menos como você criar um filho. É berço. Eu tive um pai norte-americano que tinha uma estrutura muito



rígida, onde você tinha treinamentos, ensinamentos, e postura de que você deveria seguir exemplos. E eu, graças a Deus, tive bons exemplos dentro da primeira empresa que trabalhei. Mas assim, o que eu acho que é o maior desafio de você ser uma pessoa que carrega esses valores éticos, é berço familiar. Não é uma questão estrutural de empresa, ou não. Porque você ceder às tentações, são valores que passam de pai para filho. E no nosso negócio isso acontece muito.

Conforme afirma Van Dijk (2012, p. 137), as figuras de linguagem são usadas enquanto “dispositivos retóricos”, que tem a finalidade de “centralizar a atenção na informação positiva/negativa sobre nós/eles”. O autor argumenta que, pelo uso de “estruturas sutis de sentidos, forma e ação”, o discurso destaca as “nossas coisas boas”. No caso dos discursos dos agentes, percebemos a utilização deste recurso, no qual exaltam seus valores e a sua autoridade.

Por exemplo, ao usar uma figura de linguagem, um dos entrevistados lembra que “naquela época, eu era o famoso executivo que *vestia a camisa* da empresa. Que olhava o bônus”. Outro executivo diz que “o *salto* que fiz agora em dezembro faz parte disso...Cheguei numa posição, *coloquei a minha bandeira no alto dessa montanha* aqui”. Outra executiva afirma a importância de “passar o conhecimento da *base até o topo*. Isso sempre foi muito forte para mim”. Ela refere-se ao modo de devolução do conhecimento recebido da empresa para os demais colegas, e em suas ações.

Os profissionais entrevistados inserem estas figuras no seu discurso dentro de uma lógica de negociação e de mercado. Dardot e Laval (2016) afirmam que o mercado é concebido como um processo de “autoformação do sujeito econômico”. Segundo os autores, trata-se de “um processo subjetivo autoeducador e autodisciplinador, pelo qual o indivíduo aprende a se conduzir. O processo de mercado constrói seu próprio sujeito. Ele é autoconstrutivo” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 140). Este processo de autoconstrução acontece nas falas

dos agentes. As figuras foram usadas como forma de persuasão, no sentido de convencer. Elas funcionam como modo de validação das condutas individuais aplicadas às situações dentro das empresas. Tendo elas um significado compartilhado socialmente, os agentes aproveitam-se do fato de o enunciatário estar familiarizado com estes termos para realizarem a sua marcação necessária, e que segue os seus interesses. As palavras trocam de sentido e as imagens trabalham para o significado do contexto de valorização profissional.

Entretanto, os ditos populares mencionados no discurso dos agentes revelam um esforço dos entrevistados de inserir as suas condutas e recomendações dentro do modelo social de valores, mas tem um sentido de validação social da autoridade.

Desta forma, eles usam os ditos populares, trechos de música e expressões idiomáticas como se quisessem que o ouvinte concluísse que: “todo mundo sempre soube que isso é o mais correto”. Os ditos e interditos mencionados por cada agente, normalmente, reforçam aspectos de sua capacitação ou diferencial competitivo no mercado.

Por exemplo, um entrevistado disse: “E foi quando quisemos ficar aqui no Brasil que meu pai nos falou: “Não é fazer o que gosta, mas gostar do que você faz”. Ele também mencionou: “Inclusive, tem um ditado chinês que você vai adorar, e que diz: “Quando duas pessoas trocam suas ideias e vão para um encontro, cada uma no seu cavalo, e elas trocam ideias, cada uma vai para casa com duas ideias, mas ainda com só um cavalo””. Ele reforça, assim, o perfeccionismo e sua habilidade de *coaching*, de consultor. Outro entrevistado disse: “Eu tinha um orientador, na faculdade pública, que dizia que “a gente muito faz quando pouco estraga””, o que enfatizava a superioridade das instituições privadas de ensino, de uma das quais é o reitor. Outro presidente de empresa comenta que “aquele negócio de que o olho do dono engorda o gado, é verdade”, reforçando, assim, a sua característica de líder trabalhador e a necessidade de preparação, para

a obtenção do reconhecimento. Um diretor financeiro relatou: “O que aconteceu comigo é que eu não esperei a hora acontecer”, referindo-se à estrofe da música de Geraldo Vandré - “Quem sabe faz a hora, não espera acontecer”. Mostrou, dessa maneira, a sua habilidade de antecipar cenários e tomar providências antes de ser surpreendido por elas. Outro executivo afirma que “ninguém é igual a ninguém. Cada um tem um perfil. Você está tratando com seres humanos, e cada um é cada um”. Destaca ainda que valoriza as pessoas e o seu diferencial. Um dos entrevistados relatou que:

Eu brinco que é “o cocô do cavalo do bandido”. Então, você está nesta posição. Quando você vende um *software*, você já vira “o cavalo do bandido”, porque toca mais o negócio. E quando você vai vender consultoria, você fala direto com o bandido.

Desta forma, o enunciado acima valoriza a sua nova habilidade de empreendedor, uma vez que ele conhece todas estas áreas. Um dos executivos que trabalhou para empresas do governo envolvidas em escândalos afirmou que: “Tem um ditado que eu gosto muito que é “o fantasma sabe para quem aparece”. Ninguém vem me oferecer coisa errada, porque eu não aceitava. O fantasma sabe para quem aparece”. Assim, blinda a sua reputação, usando a própria reputação, por ele presumida, afirmada como um escudo.

Vale ressaltar que as figuras de linguagem, expressões idiomáticas e os ditados populares trazem significados do cotidiano, articulados para obedecerem a uma racionalidade administrativa, que ressignifica o valor da hierarquia somado ao de autoridade. Um bom exemplo é o caso das comparações implícitas entre família e empresa apresentadas na sequência entre princípios familiares, ressignificados nos valores das empresas. Elas estão presentes nas figuras de linguagem usadas pelos agentes, do “berço” e do “topo”, e que foram imagens recorrentes em vários discursos. O berço se referindo aos valores familiares, e o topo aos da liderança das empresas. O argumento implícito é o de que, desde o princípio, os

executivos estavam moralmente preparados para alinhar seus valores aos de evolução no mundo corporativo. Segundo Chauí (2016, p.55), a racionalidade administrativa postula que uma organização será mais eficiente quanto mais rígida a hierarquia de cargos e funções for eficiente também, para que o novo cargo ou função signifique aquisição de *status*. A autora pondera que “a organização será tanto mais eficiente quanto mais todos os seus membros se identificarem com ela e com seus objetivos, fazendo de sua vida um serviço a ela, retribuído com a subida na hierarquia de poder” (CHAUI, 2016, p. 55).

## 2.4 AUTONOMIA INDIVIDUAL: SOBREVIVER E MANDAR

No entanto, a autoridade é obtida ao ocuparem posições de liderança. O poder é percebido pelos executivos como um modo de conquistarem autoridade e autonomia. Desta forma, os agentes articulam três sentidos para a autonomia: 1. autonomia como autossuficiência financeira, no sentido de sobrevivência; 2. autonomia enquanto capacidade de gerenciar recursos das empresas; 3. autonomia como poder de comandar pessoas. O que está implicado na autonomia financeira é a obtenção de recursos. Uma entrevistada afirma que o dinheiro é fundamental como recurso para realizar seus projetos na nova empresa. Ela diz:

A necessidade, o dinheiro, tudo. Eu falei, perfeito. E eu fui para o banco. Então, o que foi bacana, foi poder construir história. Então, tudo que eu tinha aprendido, consegui não aplicar tudo exatamente porque cada empresa é um contexto diferente.

Sobre a autonomia, um executivo afirma “então, é liberdade, entendeu? Então, eu tenho muita autonomia. Embora, toda autonomia, ela é seguida de responsabilidade”. Outro entrevistado acrescenta um ponto sobre a necessidade da persistência quando

afirma que “esse negócio de você não desistir, ou de você batalhar e construir dia após dia, ou com o objetivo de atingir um resultado no médio ou no longo prazo, você vai ser reconhecido”, observamos alguns aspectos nesta luta pela sobrevivência. Primeiramente, que as regras de certo, o fazer certo, e o errado tem a finalidade de tornar o agente bem-sucedido nesta luta. E as condutas certas e erradas tem o indivíduo como foco e o sucesso como finalidade. No entanto, a luta valoriza a busca ascendente de aprimoramento para o agente ter condições de concorrer com os demais dentro de um processo evolutivo, que é individual e depende de autocompetência. Neste sentido, um executivo postula:

Então, digo: “Sabe qual é a verdadeira competição?”. Chama-se autocompetência. É vencer e competir consigo mesmo. Uau. Porque se eu competir com alguém, eu sou melhor que ele, isso é relativo. Muita gente diz ohh! Mas legal, depois que está satisfeito, se acomoda. A verdadeira competição é autocompetência. Autocompetência é você competir consigo mesmo. Esquece esse outro cara. Quanto melhor posso eu conseguir? Quanto eu posso produzir?

Os agentes mencionam a autonomia como resultado do sucesso profissional, e o sucesso profissional como causa da autonomia financeira. Simmel (2015, p.62) afirma que, dentro das condições de um forte individualismo, “surge a ideia de que toda a felicidade e de que toda a definitiva satisfação da existência estão intimamente ligadas à posse de um certo montante monetário”, e que “de simples meio e condição prévia, o dinheiro converte-se, interiormente em um fim último”.

Para Kaufmann (2003), “os indivíduos (e não apenas as estrelas) todavia são cada vez mais obrigados a utilizar a imagem a fim de afirmarem a sua existência”. Trata-se de afirmar a existência dentro de uma luta no estilo do espírito darwiniano. Dardot e Laval (2016) caracterizam uma “luta pela vida” quase que biológica, que mistura o que é natural com o que é a competição no mercado, e

“que faz prevalecer as espécies mais bem adaptadas ao seu meio” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 52). Alguns indivíduos não sobreviveriam a esta adaptação no mundo corporativo, faz parte da evolução. Neste sentido, um dos agentes menciona que:

Tem pessoas que são gênios, mas não tem esse perfil para executar tarefas. Tem patentes, conseguem fazer um neomotor do zero. Mas é um engenheiro. Não tem características para atuar como consultor nestes projetos. Não está pronto ainda.

Outro entrevistado compartilha um conselho de como torna seus alunos mais bem preparados para enfrentar a realidade do mercado, e afirma que:

Acabei caindo na Biologia Evolucionista, e acabei caindo em livros de biologia evolucionista. Por quê? Eu estava procurando nesse nexialismo uma forma de inovação de empreendedorismo, e, na minha concepção, falei: Bom, o maior ato de empreendedorismo e inovação que eu conheço é a formação de vida.

Para lutar pela sobrevivência, é necessário se destacar entre os demais e não desistir, como atesta outro entrevistado:

Todo mundo é bom, mas você é visto como a pessoa que faz melhor isso ou aquilo... Isso é uma lei da sobrevivência, para você se destacar. Senão você não se destaca. Só entregar... você desaparece nessa imensidão. Sem focar na reputação, em uma área em que você realmente tenha excelência, você desaparece. Como você quer ser reconhecido? A gente fala neste termo mesmo: “Qual é a sua reputação? Como você quer ser lembrado?”. Eu sou *data analytics*. Você tem que encontrar como você se destaca... É complicado. Isso é sobrevivência, para você aparecer.

Nesta linha, um executivo aponta: “Nós temos três fins: um é evoluir. Se você parou de evoluir, é como se estivesse morrendo. Você tem que evoluir, cara. Cada dia aprender uma coisa. Ser mais curioso, fazer um trabalho melhor que ontem. Isso é evoluir”. Outra entrevistada

diz: “Você vai ter que evoluir o teu conhecimento, senão você vai ficar desatualizado. Mas você não perde. Só evolui aquilo que você tem”. Uma das entrevistadas, que é executiva na área de comunicação de empresas, aponta seu potencial de “como ensinar essa empresa e os executivos que estar próximo do jornalista poderia ser interessante, até para a empresa evoluir”. Outro disse: “Eu não tive que fazer um programa. Agora tem esse cargo, e vamos contratar mulheres. Foi uma evolução que é natural”. Outro executivo relatou que “essa evolução vem vindo, e ela talvez seja até mais recente com a inclusão de pautas de um processo que continua”. Sobre o uso de dados pessoais pelas empresas, o entrevistado que trabalha com tecnologia mencionou que:

Tem que ter um equilíbrio entre evolução e entre fazer algo para o mal. Tem uma questão mais evolutiva do que algo para o mal. Não que não possa ser feito, e eu quero crer, sem ficar cego, para essa história toda, que esses dados vão ser usados para uma evolução, para uma coisa mais bacana.

A evolução mencionada pelos agentes faz parte da luta pela sobrevivência. Segundo Dardot e Laval (2016), na construção do liberalismo, “o ponto decisivo que permite a passagem da lei da evolução biológica para suas consequências políticas é a prevalência na vida social da luta pela sobrevivência” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 52). Assim, vimos acima como a evolução pessoal e a da empresa, e ainda a do ambiente de negócios, encontram-se ligadas e presentes nos discursos morais dos agentes. Como afirmam Dardot e Laval (2016), “a ética empresarial encerra, é claro, essas formas éticas, exaltando o homem que faz a si mesmo” e a “realização plena”. Para os autores, esta ética se singulariza porque tem um “teor mais guerreiro, exalta o combate, o vigor, a força e o sucesso”.

Dentro desta perspectiva da luta pela sobrevivência, relacionada à evolução na carreira e à conquista da autonomia, liderar e tornar-se um exemplo ganharam o sentido de alcançar a liberdade, a autossuficiência. Entretanto, autonomia é, para eles, o poder de comandar.

Neste sentido, estudamos nos discursos dos entrevistados as menções aos critérios avaliativos morais da conduta. De modo geral, observamos as regras que cada agente usou, e que determinariam a conduta do profissional competente.

No caso dos agentes entrevistados, como dissemos, eles encontram-se em uma posição “sanduíche”, pois tanto são subordinados, porque obedecem a outros líderes, quanto exercem uma função de comando em relação a outras pessoas, sua equipe e liderados. Segundo Matos (2001), “regras são estímulos discriminativos de um tipo especial: elas envolvem o comportamento verbal de uma pessoa, a pessoa que emite a regra” (MATOS, 2001, p. 51). A regra exige que tenham legitimidade perante os ouvintes. Notamos que os agentes entrevistados obedecem às regras que são executadas dentro do jogo, e que seguem as racionalidades e práticas do mundo corporativo. Contudo, o modo como o fazem discursivamente é o do convencimento da sua capacidade técnica de solucionar problemas e de ser um profissional competente. Assim, comandam, mencionam situações, apresentam respostas aos problemas e conflitos denunciados, e antecipam as consequências. Trata-se de um obedecer em forma de “fazer um alerta de risco para as empresas”, e de um comandar em forma de aviso, de saída e de um convite a seguir a sua direção, mais eficiente, apontada por eles nos discursos morais.

Para estudarmos estas regras, manifestadas pelo comportamento verbal nos discursos, analisamos o uso de uma expressão recorrente nas 20 entrevistas, que é o “tem que”. Basicamente, observamos que esta expressão foi usada criteriosamente pelos entrevistados para se referirem às regras que valeram para eles, e que eles recomendam para seus subordinados, ou líderes. Como afirma um dos executivos sobre o discurso dos departamentos de recursos humanos das empresas e a respeito dos códigos:

Bate na tecla da questão da ética de trabalho, e questões como a segurança. Isso é fortíssimo, segurança no trabalho. Tem



treinamento semanal e mensal de como se comportar em chão de fábrica, o que você precisa fazer, tudo isso é muito *by the book*, a regra, e isso é seguido, e é como se fosse parte da cultura, mesmo. Se não segue, fica claro que você não está seguindo e não tem como cortar atalhos, por isso.

Abaixo, mostraremos esta relação, e como, discursivamente, os agentes seguem uma ordem, enquanto comandam.

#### Uso da expressão “tem que”

COMPORTAMENTO GOVERNADO POR REGRAS - PESSOA QUE EMITE A REGRA
USO DAS EXPRESSÕES: “tem que, tinha que, teve que, tive que”
<p>“Tinha que obedecer.”</p> <p>“É isso que você tem que dar para os seus filhos: saúde, educação e autoestima.”</p> <p>“Você tem que evoluir, cara. Cada dia aprender uma coisa.”</p> <p>“Até controlando, ditando o que a natureza tem que ser. Chuva, sol.”</p> <p>“O que você tem que fazer? Priorizar.”</p> <p>“Então, tem que botar a estratégia. É fundamental.”</p> <p>“Você tem que enfrentar um desafio.”</p> <p>“Você não tem que mudar o mundo.”</p> <p>“Então, tem que ter autorrespeito, para atingir o estado de freedom.”</p> <p>“Então, você tem que ir convencendo as pessoas devagarinho.”</p> <p>“Então, tem que ser alguma coisa de um engajamento muito peculiar.”</p> <p>“E ele te entrega a prova antes, porque tem que ver o que está acontecendo, o que que postaram dele.”</p> <p>“Ela tem que estar no lugar e no tempo certo.”</p> <p>“O líder tem que passar para a sua equipe, para os seus liderados os valores que aquela organização tem que cumprir.”</p> <p>“E isso, cada líder tem que fazer isso.”</p> <p>“Mas o líder tem que dar o exemplo.”</p> <p>“O líder tem que dar a tônica do negócio dele.”</p> <p>“A gente tem que aprender com essa garotada que está chegando, e que está com essa mentalidade.”</p> <p>“Tem que ser ágil. Tem que assumir riscos.”</p> <p>“A gente tem que estar sempre melhorando, se aperfeiçoando.”</p> <p>“O profissional tem que sobreviver.”</p> <p>“A parte da educação total falava assim: “para você ser sustentável, você tem que ter resultado.”</p> <p>“Depois ele me ligou e falou: “às vezes a gente fica cego, inclusive pelas regras que a gente tem que fazer, é importante fazer, tem que ter punição, mas agora o nível da punição, a forma como vai ser feita, o agente e tudo isso.”</p>

“Eu acho que você não tem que reinventar a reputação, não.”  
 “Então, se eu tenho que trabalhar muito mesmo, se tenho que dedicar várias horas, quero dedicar onde realmente vejo que vou trazer valor, tanto para a empresa quanto para mim.”  
 “Porque é muito cansativo, você tem que gostar de viajar, de estar longe e estar confortável de estar longe da família, com outras culturas e idiomas. Pessoas que vão tratar a sua reputação como negativa, muitas vezes vai ter que quebrar isso. Você tem que estar sempre trabalhando em situações um pouco adversas.”  
 “Então, óbvio que a gente tem que engolir sapo e tudo mais, e eu não sou daquelas pessoas de arranjar grandes problemas.”  
 “Eu acho que tem que ir direto ao ponto e dizer: “o que você fez não é adequado para a companhia e você não pode fazer mais, e isso você tem que se perguntar, e quando tiver dúvida, pergunta a alguém.”  
 “Tem que estar muito conectada aos valores da empresa.”  
 “Você tem que promover a imagem da empresa.”  
 “É claro que a gente não pode pelo nosso gut feeling. A gente tem que ir por fatos.”  
 “E aí, é claro, você tem que estar atento aos boatos no mercado. E onde há fumaça, há fogo.”  
 “Você tem que cumprir a lei.”  
 “Eu acho que o padrão é o *how to do*, como você tem que ser, e como você tem que atuar dentro de uma lógica de ética empresarial, uma lógica de behaviour, de processos, uma lógica disso é meio padrão.”  
 “Você tem que ter tamanho para chegar para o seu chefe e dizer “não””

Fonte: elaborado pela autora.

Nos seus discursos, os agentes apontam que as regras voltadas para o sucesso determinam o que é certo, no sentido de correto e eficiente, bem como sugerem o cenário mais “justo” para a competição no ambiente interno das organizações. E, então, notamos no discurso dos entrevistados, explícita e implicitamente, apontamentos às condutas desviantes, adotadas pelos errantes, que são sempre os outros, um terceiro que é dotado de autonomia para escolher. Por exemplo, o *coach* entrevistado diz que: “só as pessoas performam a ética”. Uma entrevistada alega que: “As pessoas devem ser trabalhadas individualmente, e cada um tem o seu valor”. Trata-se de performance individual, que se resolve depois no conjunto, na empresa. Outra entrevistada narra que:

No dia que eu entrei, tinha uma pessoa que eu mandei embora. A única condição para eu voltar é que eu tivesse autonomia para escolher quem vai trabalhar comigo. E essa pessoa era a pessoa mais antiética que eu vi na minha vida. “Essa pessoa não vai ficar”, disse.

Sobre a ética ser um atributo essencial do indivíduo, um entrevistado disse: “Ele não vai mudar. Ele vai ser isso daí para pior. Novamente, aqui estamos em uma entrevista e cá entre nós, eu nunca vi mudar mesmo”. Outro executivo apontou: “Eu tinha amigos que davam “bola”, e as empresas deles cresceram cem vezes mais do que a minha. Mas eu não estava preocupado com isso. Eu não queria saber do crescimento dos outros”. A diretora de recursos humanos disse: “Me tira do sério se eu vejo injustiça, e se eu vejo alguma coisa que vai contra os princípios, isso me tira do sério”.

Conforme afirmam Dardot e Laval (2016, p.140), a tomada de ações pelo sujeito neoliberal “é mais uma questão de escolha do que de cálculo, e que a escolha é mais dinâmica e é “o elemento propriamente humano da conduta econômica”. Assim, por exemplo, uma executiva acrescentou que “você sempre tem escolha, pode ser dolorida, você pode perder o emprego. Você pode botar em risco a tua vida. Mas você sempre tem escolha”. Outro entrevistado disse:

Você entende o que eu estou te falando? Ética profissional é aquela que você diz: “Daqui eu não passo”. É quando você diz “não vale o sacrifício”. Eu demorei a entender. Até que eu percebi porque que eu pedia demissão. Ele conclui que: “Eu pedia demissão porque eu entrei em dissonância cognitiva entre os valores da empresa e os meus”.

Morin (2017, p. 26) atesta que “o desenvolvimento da autonomia individual acarretou a autonomia e a privatização da ética. A ética tornou-se, portanto, laica e individualizada, com o enfraquecimento da responsabilidade e solidariedade”. O individualismo, segundo o autor, apresenta “dois aspectos antagônicos”. Para ele, “o enfraquecimento

da tutela comunitária conduz, ao mesmo tempo, ao universalismo ético e ao desenvolvimento do egocentrismo”. Morin (2017) afirma que “esta situação favorece o primado do prazer e do interesse” (MORIN, 2017, p.26). Entendemos aqui que, ao pedir demissão em nome da reputação, os agentes manifestam em seus discursos estarem motivados por um interesse que vale a troca, o interesse pelo reconhecimento, pela valorização da sua reputação profissional, enquanto condição de empregabilidade futura. Estão marcados pelo prazer, porque, ao se demitirem, o problema não é de má performance, mas de relacionamento. Aliviam as dores da rejeição, em direção ao prazer de decidir o próprio destino, uma escolha pessoal. Livram-se do sofrimento. Um dos entrevistados mencionou que “quando uma empresa pede para você fazer uma ação que você sabe que está errado, você sofre. Eu sofro fisicamente. Eu choro. Eu comecei a entender isso. Por que eu choro? Porque está errado”.

## 2.5 VALOR, INTERESSE E A MEDIDA DO SACRIFÍCIO-MÉRITO

Os agentes consomem o discurso ético corporativo para a construção da reputação profissional a partir do momento em que se engajam no jogo da ascensão e crescimento na carreira, e quando precisam adotar estratégias discursivas que os posicionem como líderes éticos, exemplares e subordinados competentes. Inseridos no modelo mental das empresas, seguem lógicas aplicadas nas negociações das empresas no mercado. Como são eles os profissionais que, em nome da empresa, realizam estas negociações, percebemos, em

seus discursos, traços do uso de suas lógicas como modelo para as relações de troca<sup>32</sup>.

As trocas articulam ideários de dar e receber que são inerentes à vida social, permeando as relações de saber e poder. A recusa ao jogo de trocas significa negar a aliança e a comunhão social. A obrigatoriedade da troca simboliza o desejo de manutenção da relação social (ROCHA, BARROS, 2008). A troca<sup>33</sup> é uma comunicação entre pessoas a partir de coisas (Idem, 2008). As trocas são fenômenos coletivos. Falam de uma redistribuição que não se restringe ao plano econômico.

No ambiente das empresas, como apontaram os agentes entrevistados, os diálogos para as relações são inspirados nos exemplos do tipo de troca, que é a da negociação. As trocas seguem critérios usados nas negociações. Um exemplo é o pressuposto de que as condições, ditas justas para uma negociação, têm como característica principal o ganho mútuo das partes. Tal fato explica o comportamento mencionado dos agentes de conhecer o seu interesse, e presumir o interesse da outra parte. Neste sentido, uma agente afirma “então, assim, eu acho que é um pouco isso, de

32 Adam Smith (1996) foi pioneiro ao situar o termo valor e distinguir o valor de uso e valor de troca partindo de uma reflexão da economia política no mercado capitalista. Nas palavras do autor, “importa observar que a palavra VALOR tem dois significados: às vezes designa a utilidade de um determinado objeto, e outras vezes o poder de compra que o referido objeto possui, em relação a outras mercadorias. O primeiro pode chamar-se “valor de uso”, e o segundo, valor de troca” (SMITH 1996, p. 85 grifos do autor). Marx (2017, p. 263) foi outro pensador que, na sua crítica à economia política no capitalismo, considerou o processo de valorização do capital. Apontou as condições de existência do capital a partir das determinações do maior valor, ou da mais valia, no trabalho e na geração de desigualdades sociais, na exploração do trabalhador e na luta de classes justificada materialmente pela propriedade dos meios de produção pelos capitalistas.

33 Na troca, a circulação de riquezas é apenas um dos termos dentro do contrato abrangente e contínuo entre os envolvidos. As trocas, mais que um conceito do mercado, surgiram anteriormente a ele. Elas explicam as relações sociais e são práticas sociais que significam o prestígio, o poder e a reputação (MAUSS, 2017). Para Mauss (2017, p. 90), “misturam-se alma nas coisas; misturam-se coisas nas almas. Misturam-se as vidas e eis como as pessoas e as coisas misturadas saem, cada uma, das suas esferas e se misturam: o que é precisamente o contrato e a troca”.

“você entender o que é importante para você”. Outra estratégia de negociação é sugerir benefícios mútuos para as duas partes. Outra agente, ainda referindo-se à sua postura durante uma entrevista de contratação para uma empresa, reflete: “Qual é o meu valor? Onde realmente eu entendo que eu agrego e a coisa me agrega?” Outra característica dos agentes é a de explorar interesses dos dois lados. Outra executiva diz: “Para eu atuar em empresas de reputação forte, eu precisaria também ter uma reputação forte”. Outra agente diz que “tem o lado positivo e o lado negativo. O lado positivo, o profissional de telecomunicações era considerado muito valioso, muito dinâmico e rápido”. Outro estratagema é suspender um eventual preconceito e valorizar a sua parte. A exemplo do que disse um entrevistado para afastar o preconceito da idade, a partir da valorização da experiência. Ele diz que na empresa havia “pessoas de 20 e 30 anos”. No começo, ele teve muito problema, mas daí as pessoas começaram a entender que precisavam dele, porque ele trabalhou muitos anos no setor em que o aplicativo atuava.

Quando pensamos em um sistema predominante de estima no mundo corporativo (HONNTEH, 2003), cabe perguntarmos: A quem ele interessa? Trata-se de um questionamento claramente nietzschiano. Afinal, foi Nietzsche (1987) quem disse que a reputação firmada era uma “questão de extrema utilidade”. A reputação firmada se tornaria um “instrumento de confiança”, e a firmeza de caráter era entendida por ele como uma coerção social, uma identificação como um fator integrante, forma de inclusão social, pertencimento. Enfim: “Quem não se sacrificou alguma vez – pela própria reputação?”, indaga Nietzsche (2005, p.65).

Alguns cenários acerca da reputação interessada, e sobre o interesse na reputação pelos agentes são: os valores refletidos nos critérios avaliativos (julgamento e apreciação) para o que é reputado; a troca social de sentido que constitui o interesse particular e coletivo

daquele que é reputado; a ponderação sobre qual ou quais ações/imagens interessadas/desinteressadas merecem o reconhecimento dos agentes; o interesse pressuposto nas estratégias de conferir visibilidade e credibilidade aos discursos sobre ética, a partir da construção de ideários de reputação; o poder simbólico da reputação, exercido a partir dos valores articulados pelos agentes sociais e pelo domínio dos dispositivos discursivos.

Deste modo, analisamos, nos discursos dos agentes, todas as menções que pudessem ter relação com uma troca por interesse, e observamos o que os agentes dizem sacrificar para obter o ganho que lhes interessa. O resultado desta análise foi compilado na tabela abaixo.

**Trocas, interesses negociados**

OFERECE/CUSTO/SACRIFÍCIO	RECEBE/BENEFÍCIO/MÉRITO
Esforço e aprendizado	Reputação
Discursos e propostas implementadas	Adesão e construção das pessoas; Afeto do pessoal.
Descarte de projetos pessoais (acadêmicos); Dedicação em desafios, cargo em risco; Suor do trabalho, preparar e desenvolver a equipe.	Crescimento e reconhecimento na parte gerencial para empresas e pelo mercado, recebendo ofertas de emprego; Gerar recursos para novos desafios a partir da credibilidade alcançada pelo sucesso do trabalho; Fazer com que os liderados comprem a ideia.
Investir em ser conhecido e em relacionamento, exposição dentro da empresa; Reputação de trabalhar em uma grande empresa do setor; Trabalhar para empresa com reputação de ética é cartão de visita.	Resposta mais rápida das pessoas para as suas demandas, preferência; Condição de participar de associações do setor representando a empresa; Valorização do profissional no mercado, caso contrário é estigmatizado;

<p>Trabalhar para uma empresa que é reconhecida como de vanguarda; Palestrar em nome de empresa com marca reconhecida; Participar de projetos reconhecidos, e apresentá-los em fóruns e congressos; Projetos ousados em empresas; Trabalhar em projetos e empresas reconhecidos;</p>	<p>Agrega a experiência da empresa para a experiência e capacitação do profissional; Reconhecimento no mercado para o profissional e para a empresa; Marca da empresa e projeto acabam te referenciando no mercado; Constrói imagem do profissional no mercado, que pode ser contratado por outra empresa para implementações semelhantes; Agregam valor ao currículo.</p>
<p>Dedicação exaustiva lá fora; Trabalhar muito; Motivação para aprender e disposição para subir, fazendo o que for necessário para isso; Reinvenção dentro da empresa, investir tempo; Usar a reputação como diferencial competitivo, se encontrar, ser lembrado;</p>	<p>Exposição em projetos impactantes na matriz; Aceleração de carreira, benefícios, viagens e remuneração; Chegar ao próximo nível; Agilidade no mercado para agregar valor; Sobreviver e se destacar.</p>
<p>Não ter tempo para você, estar disponível o tempo todo.</p>	<p>Ser considerado um profissional dinâmico, bem avaliado, valorizado no mercado e bem remunerado.</p>
<p>Conhecimento do mercado e do cliente ou da sociedade para desenhar projetos para empresa, buscando nichos.</p>	<p>Recursos da empresa para implementar seus projetos, trazendo benefícios para todos.</p>
<p>Ser e se sentir responsável pela empresa e pelos empregados, e acreditar que recebeu a confiança pelo mérito e diferencial; Responsabilidade sobre a fala e se preparar para a exposição enquanto líder.</p>	<p>Autorrealização por sentir que está fazendo o bem para as pessoas (bem comum) e para a sua família, além do reconhecimento da liderança e da autocompetência; Legitimidade e autoridade do discurso, confiança.</p>



<p>Vontade de aprender, de fazer um trabalho diferente, criar reputação; Visibilidade no mercado; Preparar pessoas para transformar a empresa, mudar o mind set das pessoas.</p>	<p>Reputação forte do profissional é valorizada por empresas de reputação forte; Receber convites para participar de processos seletivos, e poder negá-los; Sentido maior autorrealização como potencial transformador de conectar a organização com o contexto – levar a uma evolução.</p>
<p>Ter espírito de dono, relacionamento e postura.</p>	<p>Ser representante legal de empresas, agir em nome da empresa.</p>
<p>Trabalhar e proporcionar bons resultados para o dono; Não desistir, fazer as coisas diferentemente, ter persistência; Dedicação e responsabilidade; Lutar pela estabilidade no trabalho.</p>	<p>Alto grau de reconhecimento, e promessa de um vínculo sólido com a empresa; Se bem-sucedido e reconhecido; Confiança e autonomia; Manter o bom relacionamento com a família.</p>
<p>Trabalhar para as empresas e para o cliente com honestidade, alinhando o discurso com a prática.</p>	<p>Receber dinheiro e reconhecimento do cliente pelo trabalho executado.</p>
<p>Trabalhar e não ter vergonha do feito; Cercar-se de um grupo que tenha os mesmos valores.</p>	<p>Reputação e valorização da palavra perante o cliente e a equipe; Pertencimento, reconhecimento e alinhamento de valores.</p>
<p>Compensar a desmotivação com o uso de recursos para transformar a empresa numa máquina para desenvolver pessoas; Compensar a desmotivação e desalinhamento de valores com o fato da liderança também estar obedecendo ordens.</p>	<p>Reconhecimento da equipe, da liderança e do mercado; Obter a confiança dos líderes.</p>
<p>Fazer bem feito e com ética o trabalho; Separar você da organização. Crescer com ela e independente dela; Você agrega para a empresa.</p>	<p>Ganhar reputação profissional, construir a sua marca a partir da sua história; Se você for demitido, sofrerá menos, porque tem uma carreira e não perderá o chão; A empresa agrega a você;</p>

<p>Caminhando e construindo a carreira fazendo coisas práticas; Trabalho e dedicação.</p>	<p>Reputação significa que as pessoas estão observando a história, a existência e a maneira de ser; Dinheiro como termômetro da qualidade do trabalho e da performance.</p>
<p>Investir em prêmios do setor; Experiência profissional antigamente trazia reputação; É desprezado, morte profissional; Dar-se importância e relevância.</p>	<p>Retorno financeiro para a empresa, porque o cliente valoriza a criatividade.</p>
<p>Criar a credibilidade de fazer, de ditar o que pode acontecer, trabalhar para que aconteça; Trabalhar olhando internamente; Trabalhar para o cliente, pressionado pela empresa, a quebrar algumas regras;</p>	<p>Celebrar o acontecimento; Crescimento na carreira, atividades produtivas, internas; Profissional reconhecido no mercado.</p>
<p>Experiência no mercado; Até onde você obedece a ordens – sacrifício; Reputação de não fazer coisas erradas; Não terceirizar a reputação para empresa; Vestir a camisa, anunciar o lucro, ser usado.</p>	<p>Voz ouvida; Manter-se fora do conflito com a chefia ou pedir demissão; Blindar o profissional de ser abordado para coisas erradas; Se a empresa fizer algo errado, a sua reputação é afetada; Receber o bônus.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Os entrevistados não mencionam a sua própria contratação enquanto uma troca negociada, nem apontam para uma assimetria, na medida em que a perda do emprego, no caso da demissão do profissional, é mais prejudicial a ele do que à empresa, podendo ser, para ela, até uma vantagem em termos de redução de custo se o empregado pede demissão<sup>34</sup>. Informação como essa foi propagada pelos próprios agentes, como afirma um dos entrevistados:

34 “Quando o colaborador pede o desligamento, ele não tem direito à multa por dispensa, nem ao seguro desemprego. O funcionário também não pode sacar o FGTS acumulado até o momento. O profissional que pede demissão tem direito ao salário vigente, ao décimo terceiro proporcional, ao tempo de trabalho, às férias vencidas, às férias proporcionais e a um terço do valor das férias”. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/o-que-fazer-quando-o-funcionario-entra-com-pedido-de-demissao/>. Acesso em: 15/02/2020.

E aí caiu a ficha para todos que a gente não passava de um número. Até aquele momento a gente acreditava realmente que era parte daquilo, e que parte daquele negócio era seu, entre aspas. Mas quando precisou, e entrou numa crise enorme, você virou um número e, no dia seguinte, como muitos, foi demitido.

Para Nietzsche (1987, p.160), “onde quer que a sociedade seja dominada pelo instinto de rebanho, ainda agora, para todo indivíduo, o mais conveniente é dar seu caráter e sua ocupação como inalteráveis – mesmo se no fundo não o são”. Segundo o pensador, a verdade (como absoluta e fixa, e, portanto, imutável) atende ao instinto de rebanho, à negação de enfrentar o mundo de peito aberto, havendo, assim, uma forma de dominação.

Por questões de “utilidade”, os agentes propagam que são úteis para as organizações, e que igualmente estas precisam deles, uma troca equilibrada e de soma zero, firmada no contrato de trabalho. A eles cabe cumprir com eficiência o *job description*, as metas, entregar o resultado, usando as suas habilidades individuais e técnicas. Em troca, recebem o salário, o bônus, benefícios, uma reputação profissional, enfim, a autonomia financeira e recursos das empresas para realizarem seu potencial vocacional a serviço do mercado. A ilusão é usada como sobrevivência, e não a verdade, porque eles mesmos confirmam que podem ser dispensados e demitidos por um superior direto e sem nenhum alerta.

Lembramos que este contrato de trabalho é firmado entre profissional e empresa. Esta relação de estima simétrica presumida entre profissionais e empresas se sobrepõe à relação concreta entre chefes e subordinados, e à relação entre profissionais e empresa, que são ambas assimétricas. Para Honneth (2003), “o tipo de autorrelação individual que vai de par com a experiência da estima social é organizada segundo estamentos, a experiência da distinção social que lhe corresponde se refere em grande parte somente à identidade coletiva do próprio grupo: as realizações, para cujo valor social o

indivíduo pode se ver reconhecido já que eles se estimam entre si de maneira simétrica” (HONNETH (2003 p. 208, 209).

Assim, subir na hierarquia da empresa é uma forma de conhecimento e domínio da informação de eventuais processos demissionários, por exemplo. Existe o interesse de ter acesso a estas informações. Neste sentido, uma das entrevistadas menciona:

Então, assim, fazer isso e ainda fazer a junção e tombamento de outras pessoas das outras empresas e o alinhamento, e traz, bota na tua estrutura, revê benefícios. É uma loucura. Então, foi uma experiência bacana porque, na verdade, foram vários projetos, e projetos que eu gostei de fazer. Mas foi bacana a experiência, porque eu era a número um no Brasil (em recursos humanos). Então, era tipo assim, quem resolve é você.

Segundo Bourdieu (1996, p. 137), a noção de interesse começou se impondo como um instrumento de ruptura com uma “visão mistificadora dos comportamentos humanos”. O autor estudou o interesse como impossibilidade dos agentes sociais de fazerem qualquer coisa indiferentemente. O interesse é uma forma de guiar as ações e o comportamento de modo que os agentes antecipem racionalmente um cenário a partir de uma avaliação das probabilidades de sucesso de uma ação. De acordo com ele, a Sociologia postula que “os agentes sociais não realizam atos gratuitos, mas tentam preservar uma série coerente que se poderia compreender a partir de um princípio único que permite dar razão a uma série de comportamentos” (BOURDIEU, 1996, p.139). “A noção de interesse opõe-se à de desinteresse, mas também a de indiferença” diz o sociólogo (BOURDIEU, 1996, p.139).

Por esta razão, passou a trabalhar com o termo *illusio* que, para Bourdieu (2012a, p. 81-82), é “uma forma particular de ilusão retrospectiva que conduz à ilusão teleológica e leva-nos a conceber como produto de uma estratégia consciente e calculada, e até mesmo cínica, a ação com finalidade objetiva do *habitus*, estratégia objetiva que, muitas vezes, só tem sucesso devido à sua inconsciência e ao

seu desapego”. Os agentes profissionais entrevistados compartilham da *illusio* coletiva<sup>35</sup> dos executivos das organizações. Eles aderem ao sistema simbólico hierárquico vertical, e assumem as atribuições administrativas empresariais como eficientes e como vantagens. Consomem o discurso da gestão técnica, finalista e individualista, enquanto eficácia e sobrevivência.

Os agentes profissionais entendem que a promoção para uma posição superior no organograma da empresa é a aquisição de capital social, e que este possibilitará a aquisição de capital econômico. Eles não reconhecem, no discurso, o poder simbólico das empresas, que é imposto pela hierarquia dos cargos. A assimetria das relações é tomada como parte da evolução na carreira. Faz parte da *illusio* acreditarem na ascensão da carreira como autonomia financeira e oportunidade de serem gestores de recursos e de pessoas. Os entrevistados, no entanto, mencionam formas horizontais de gestão, mas que estão ligadas aos processos, às reuniões, aos projetos e à disposição de agentes nos espaços físicos, como é o caso da metodologia *agile*. Assim, uma entrevistada pondera que:

É uma metodologia que traz agilidade e ela acaba favorecendo. Acho que ela é uma evolução do que a gente tinha. Não acho que é uma metodologia que rompe. Ela evolui o que foi feito. Agora ainda é muito pouco consistente nas organizações. Porque as organizações nem sabem como você vai fazer tudo ao mesmo tempo. Tudo ao mesmo tempo pressupõe que você precisa ter mais confiança e autonomia, e a gente está acostumado no modelo de controle e de baixa autonomia. Eu acho que essa transição vai ser difícil do ponto de vista comportamental.

Sobre os modos mais flexíveis de gestão, Sennett (2006 p.119-120) declara que, antigamente, a meritocracia buscava oferecer

35 Bourdieu (2004) menciona que existem, em todos os campos, objetivos, valores, orientações, regras, apostas, capitais, prêmios, títulos, troféus, circuitos de consagração que orientam a organização dos “microcosmos sociais ‘relativamente autônomos’” (BOURDIEU, 2004, p.18), e que poderiam fundamentar a base de uma *illusio* coletiva.

oportunidades a indivíduos dotados de excepcional aptidão. No entanto, segundo o autor, com o passar do tempo, a sociedade capitalista refinou a “busca pelo talento original”, que se voltava para um potencial original individual, para um talento que permite ao indivíduo adaptar-se “perfeitamente às condições peculiares das organizações flexíveis”. Nas palavras de Sennett (2006),

Tais organizações usam os mesmos instrumentos para uma finalidade mais ampla: não só promover, mas também eliminar os indivíduos. As comparações odiosas entre as pessoas tornam-se profundamente pessoais. Nessa seleção de talentos, são deixados no limbo os considerados carentes de recursos internos. Já não podem ser considerados úteis ou valiosos, não obstante o que realizaram (SENNETT, 2006, p. 120).

Neste sentido, a reputação profissional precisa ser alcançada pelos agentes como reconhecimento do mérito de um talento flexível, adaptável às consideradas novas relações dos ambientes organizacionais, se tornando, eles mesmos, exemplo de liderança, prontos para servir um líder do nível superior. O interesse de servidão voluntária<sup>36</sup> se encontra encaixado em um ganho de gozo que assegura a coesão do corpo social. O líder encarna individualmente nos membros de seu corpo, por meio de uma dinâmica mimética de especularização que o insere no topo desse corpo social. A submissão dos profissionais acontece porque estes reagem a ele ao replicarem exatamente o comportamento do chefe junto aos seus subordinados diretos, disseminando-o por todo ambiente da organização. Isso acontece a partir do modelo mental e contexto associados à construção da representação da reputação do profissional competente.

Em nossa pesquisa, a relação entre a reputação e o sistema de valoração se manifestou nas respostas dos agentes por meio do seu posicionamento individual e da necessidade de se posicionarem enquanto produtores de um discurso mercadológico, de valorização

36 A obra Discurso da Servidão Voluntária, de Étienne de La Boétie, escrito em 1563, que deu origem a este pensamento sobre o termo: servidão voluntária.

da sua eficiência. Trata-se da manifestação discursiva do valor do profissional que se autovaloriza, movido pelos seus interesses. A reputação profissional se apresenta como a objetivação destes interesses individuais relatados nos discursos.

Deste modo é que vamos agora discorrer sobre os valores individuais (código moral pessoal) manifestos pelos entrevistados em seus discursos. Como afirma Ralph Perry (1950, p.17), em sua Teoria Geral dos Valores, “o problema fundamental da teoria do valor é definir o conceito de valor”, e a “teoria do valor o identificará e o indicará como o caráter comum a todas as espécies do gênero” (PERRY, 1950, p.17, tradução nossa)<sup>37</sup>. Assim, em sua vasta obra, Perry (1950) elencou algumas características comuns aos valores. Algumas delas usamos para trabalhar na análise de valores individuais manifestados nos discursos dos agentes. O autor menciona que o valor corresponde a uma atribuição de julgamento sobre uma ação ou conduta. Neste sentido, vemos a relação entre valores e reputação. Perry (1950) afirma que muitos valores são ideias, e que tentam reduzir “um ideal ao ato de idealização, ou o objeto do valor em sujeito do valor”. Ele aponta que estes ideais podem estar relacionados à essência, ou seja, é valor “ser honesto”, ou à aquisição deste ideal como atributo para a existência. Por exemplo, é valor para ser honesto, ter honestidade, mas o autor pondera que a ação tomada pelo agente, em busca da honestidade, é também algo que ele valoriza. Para ser honesto, ter honestidade, o agente valoriza o que considera, ou é socialmente considerado agir honestamente. Como vimos anteriormente a articulação de interesses nos discursos dos nossos entrevistados, entendemos que os valores objetivam interesses. Deste modo, incluímos uma análise dos interesses, relacionados a cada valor estudado. Neste sentido, é que realizamos a análise de 28 palavras-valores que encontramos nos discursos dos nossos agentes, que

37 Do original: “The fundamental problem of theory of value is to define the concept of value. The term definition must not be understood to imply complexity. It may appear that value in the generic sense is unanalyzable. In that case theory of value will identify it and point it out as the character common to all species of genus” (PERRY, 1950, p.17).

compõem um conjunto de convicções morais deste grupo. São elas: obediência, profissionalismo, honestidade, competência, confiança, superação, vocação, comprometimento, produtividade, responsabilidade, reputação, credibilidade, excelência, autonomia, acessibilidade, humildade, generosidade, conhecimento, mérito, equilíbrio, justiça, educação, transparência, inquietude, integridade, esperança, criatividade e propriedade da palavra/autoridade.

A nossa preocupação foi a de compreender os sentidos atribuídos para estas palavras-valores pelos agentes, como estão conectadas entre si, e quais ações e interesses estão a elas relacionados. Por esta razão, na análise dos discursos dos entrevistados, realizamos as seguintes perguntas para cada discurso de agente/valor: 1. Quais valores os entrevistados mencionam que têm? 2. Quais valores eles dizem que são? 4. Quais ações valorizam dentro destes valores? 5. Quais as condições valorizadas e existentes para que possam realizar estas ações? 6. Quais consequências destas ações valorizam? 7. Os seus ganhos ou interesses a partir destas realizações? 8. Qual seria uma oposição a estas ações/valores? Assim, percebemos a seguinte cadeia de raciocínio. Por exemplo, os agentes que valorizam *ser bem-sucedidos*, o valor considerado na análise foi o de *ter mérito*. Para tal, *precisam agir e se preparar tecnicamente*, estudando e adquirindo experiência em projetos relevantes, desenvolver autocompetência, participar de processos seletivos, *ter uma performance de destaque na entrega de resultados*, exercer as funções com dedicação e esforço, criar histórico de resultados. Mas, *dependem de condições de existência de dentro da empresa*, como participar de desafios, ser selecionado por um superior para uma oportunidade. *Valorizam a consequência que seria a promoção*, receber convites e oportunidades de trabalho. Qual é o interesse, o ganho destes agentes? *Ganhos financeiros, reputação profissional*. O que estaria em oposição a este valor? *O compadrio, as injustiças no ambiente de trabalho*.

Para esta lógica articulada entre os valores citados, observamos as regras valoradas, os interesses admitidos e as condutas que lhes oferecem condições de existência nas empresas. Trata-se de uma



racionalidade articulada a partir da expansão do modelo da empresa aplicada até o mundo social. Este modelo prega que organizar é administrar. O mesmo acontece com a articulação dos valores. A toda esta dinâmica, chamamos de gabarito de valores<sup>38</sup>.

Para Chauí (2016), o neoliberalismo faz uso de uma racionalidade administrativa. Essa racionalidade “consiste em sustentar que não é necessário discutir os fins de uma ação ou de uma prática, e sim estabelecer meios eficazes para a obtenção de um objetivo determinado”, como a expectativa no presente. Para Van Dijk (2015, p. 54), “as ideologias são o autoesquema de um grupo coletivo, basicamente mental, que consiste em informação organizada por essas categorias esquemáticas”. Encontramos, nos discursos dos agentes, os elementos constitutivos das lógicas da racionalidade neoliberal e dos fundamentos da ideologia da competência, conforme define a filósofa (CHAUI, 2016 p.55). Segundo Van Dijk (2015), “as ideologias são sistemas de crenças compartilhadas por grupos com a finalidade de promover seus interesses e orientar suas práticas sociais e políticas” (VAN DIJK 2015, p. 54).

Na figura abaixo, selecionamos sete exemplos de palavras-valores destacados entre os 28 que encontramos na pesquisa<sup>39</sup>. Trata-se de um quadro que permite a interpretação combinada de sentidos, nos quais os valores estão dispostos nas linhas (leitura horizontal) e nas colunas (vertical). Por exemplo, todos os predicados, condições, consequências apontadas e interesses são valores, assim como os ideais que os agentes almejam ser, ou as características que pretendem ter, ou adquirir.

38 Vale fazermos uma ressalva de que os entrevistados não mencionam a existência de um gabarito de valores, e de que não estamos aqui tratando necessariamente dos mesmos valores que estão dispostos nos materiais e campanhas de comunicação das empresas, muito embora, haja coincidência entre alguns deles. Os valores articulados neste livro seguem o que foi encontrado nos discursos dos entrevistados, enquanto um conjunto de convicções morais, princípios pessoais, que encontram “sentido moral” dentro do ambiente das organizações. Não são categorias impostas aos discursos dos entrevistados por parte da autora.

39 O quadro completo com os 28 valores encontra-se na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do PPGCOM da ESPM como parte dos anexos da dissertação de mestrado intitulada “Consumo de discursos morais para a construção da reputação profissional”, Sheila Mihailenko Chaves Magri.

## O gabarito de valores do profissional competente

GABARITO DE VALORES PARA O EXECUTIVO COMPETENTE					
Ter e Essência/Ser	Predicado/fazer	Condição/causa	Consequência/efeito	Interesse/ganho	Oposição/reação
Ter Competência; Ser Competente.	Tentar evoluir; Superar-se sempre, e bater a sua meta; Autocompetência, competir consigo mesmo; Fazer o melhor, com rigor, se aperfeiçoar, excelência na entrega; Prometer e entregar; Cumprir prazos estreitos.	Identificar e receber oportunidades e desafios; Obter recursos da chefia e da liderança da empresa; Participar de projetos impactantes para o negócio.	Autoestima elevada junto ao grupo; Fazer a empresa crescer; Ser considerado um exemplo a seguir.	Crescimento na carreira; Promoção; Recebe recursos (financeiros e de gestão de pessoas); Exerce a liderança; Recebe maior autonomia e flexibilidade.	Incompetentes são demitidos; Incompetentes que são promovidos por questões políticas, apadrinhamento, relações afetivas ou de parentesco obtêm sucesso, mas precisam justificar sempre a sua posição.
Ter Confiança; Ser Confiante.	Acreditar no exemplo da liderança e nos valores da empresa; Tentar crescer na empresa; Vestir a camisa da empresa; Oferecer confiança de forma condicional àqueles que ainda estão trabalhando para adquiri-la.	Receber sinais de que o investimento de tempo na empresa vai ser bem-sucedido; Perceber que o que a empresa promete, ela entrega para o empregado; Ter exemplos de sucesso dos líderes; Discurso da empresa e dos líderes precisa coincidir com os princípios de berço; Dependência de uma relação assimétrica para a autorrealização.	Obediência aos líderes; Entrega de resultados; Compromisso com a empresa; Motivação para realizar tarefas e desafios; Adequação do propósito de vida (direção) com os propósitos da empresa; Sensação de estar no caminho certo; Poder de convencimento pela aquisição do "brilho no olho".	Ambiente bom de trabalho; Alinhamento de valores individuais com os da empresa; Autoestima de valorização e pertencimento; Cumprimento do seu destino.	Desmotivação; Abandono de emprego; Troca de empresa; Falta de propósito ou sentido de vida; Falta de credibilidade em si mesmo, líderes ou na empresa.

<p>Ter Vocação; Ser Diferente e especial.</p>	<p>Buscar o seu diferencial; Fazer a diferença. Acreditar que tem um diferencial nato; Compartilhar o dom.</p>	<p>Ambiente de diversidade na empresa; Que a liderança reconheça as capacidades individuais; Competição acirrada para o uso do diferencial; Premiação de atitudes que façam a diferença para o próximo.</p>	<p>Protagonismo do indivíduo na busca de resultado e de soluções para a empresa; Valorização de competências individuais e de capacidades e habilidades individuais; Desarticulação de vínculos coletivos, comunitários e igualitários; Confirmação do modelo de liderança, no qual cada um obedece ao mesmo modelo, sendo diferente, e todos fazem isso juntos, igualmente.</p>	<p>Autorrealização do sentido de vida. Acreditar que é especial e que “enxerga” o que os outros não veem; Sentir que está usando seus dons em prol do crescimento da empresa, dos outros e da carreira; Deixar um legado, fazer uma descoberta para a sociedade.</p>	<p>Perda do sentido de vida, desinteresse pelas atividades, desmotivação; Desalinhamento com a história de vida e com o propósito de vida (direção).</p>
<p>Ter Obediência; Ser Obediente.</p>	<p>Seguir as ordens superiores; Seguir as regras, normas e leis.</p>	<p>Confiança e credibilidade no líder.</p>	<p>Apreciação e aprovação do chefe.</p>	<p>Conquistar a confiança; Obter uma promoção; Garantir o emprego.</p>	<p>Desacato, demissão e abandono do emprego, busca por outras atividades, montar a própria empresa.</p>
<p>Ter Honestidade; Ser Honesto/ético</p>	<p>Agir conforme os princípios de honestidade, que são: Admitir o erro e tentar corrigi-lo; Seguir códigos e normas; Não praticar delitos como roubar da empresa, ou para a empresa; Respeitar a dignidade das pessoas.</p>	<p>Trabalhar para empresas e para líderes que obedecem a estes mesmos princípios; Não ser forçado a agir contra estes princípios.</p>	<p>Autorrealização da formação familiar; Aprovação social da conduta.</p>	<p>Não recebe punição; Não mancha a reputação.</p>	<p>Agir contra a lei, e ser fatalmente punido; Vergonha social; Poder ser demitido por justa causa; Poder obter sucesso realizando atos legais lícitos e ilegítimos, e mesmo assim se dar bem.</p>

<p>Ter Autonomia; Ser Líder.</p>	<p>Gerenciar pessoas e recursos, ser responsável pela equipe e pela confiança da liderança; Provocar uma transformação na empresa que gere valor para o negócio; Ser o agente transformador.</p>	<p>Receber confiança, autonomia e recursos da liderança; Passar pelas etapas de promoção na empresa; Estar investido de poder para mandar em outras pessoas e tomar algumas decisões; Persistir na solução de novos problemas.</p>	<p>Precisa estar em estado constante de provação; Os sucessos não são acumulativos; Deve estar preparado para enfrentar sempre um novo cenário de desafio; Relaciona os ciclos do negócio com os desafios e crescimento da carreira a partir do uso do potencial; Cria efeito de que as escolhas são individuais e resultado do mérito; Gera o entendimento de que a oportunidade de crescimento foi dada pelo ambiente de negócio, e pelo reconhecimento do líder que promoveu o agente; A autonomia é percebida como uma passagem de bastão.</p>	<p>Promoção, crescimento de salário; Autoestima elevada por se reconhecer dono do seu horário; Autoestima elevada por reconhecer que trabalha muito para a empresa e para os liderados; Autorrealização por acreditar na autonomia pelo controle das suas atividades e necessidades, e pelo controle dos subordinados; Combinar os recursos da empresa com a realização de projetos vocacionais, ligados ao propósito de vida.</p>	<p>Ser liderado, não ter sido reconhecido como talento para uma promoção; Depender das decisões da chefia; Cumprir horário e decisões da chefia.</p>
--------------------------------------	--	--	--	--	--

<p>Ter Propriedade da palavra/Autoridade; Ser Empreendedor/ Consultor</p>	<p>Ter a propriedade da palavra junto ao cliente; Ter a propriedade da palavra junto aos subordinados, aos donos do negócio e ao mercado.</p>	<p>Atuar em uma posição de liderança, com autonomia financeira e subordinados; Ter uma boa reputação profissional.</p>	<p>Agir como se tivesse espírito de dono (ou ownership), ou realmente ter a propriedade de um pequeno negócio, uma consultoria, por exemplo; Profissionais percebidos como palestrantes, coaching, mentores, futuristas e consultores. São autores de livros e promovem treinamentos e cursos.</p>	<p>Autonomia, formação de vínculos contratuais com empresas; Utilidade para as empresas e para fazer a diferença junto aos profissionais mais jovens. Palavra empenhada é símbolo de compromisso assumido.</p>	<p>Os que não tem a propriedade da palavra não conseguiram desenvolver uma carreira profícua.</p>
---	---	--	--	--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Percebemos que são valorizadas, no discurso dos agentes, todas as categorias acima enquanto valores, e que como os discursos versam sobre reputação profissional, eles privilegiam valores por eles considerados como positivos.

No entanto, a vinculação do agente com uma empresa é o que lhe possibilita concretizar as ações correspondentes a estes valores. Morin (2017, p. 27) afirma que “a referência aos valores revela e mascara, ao mesmo tempo, a crise dos fundamentos éticos”. Ele postula que:

[...] os valores ocupam o lugar deixado vazio pelos fundamentos para fornecer uma referência transcendente intrínseca que tornaria a ética autossuficiente. Os valores dão à ética a fé, na ética sem a justificação exterior ou superior a ela mesma. Na realidade os valores tentam fundar uma ética sem fundamento (MORIN, 2017, p. 27).

Por exemplo, uma executiva aponta para uma contradição que se refere à transparência no discurso sobre ética corporativa, mas usa de uma estratégia de autovalorização da sua experiência como forma de solucionar, tecnicamente, um suposto conflito. O gabarito de valores, ao oferecer um conjunto de ações-resposta, substitui a reflexão (ética) sobre a situação singular, para validar automaticamente o discurso sobre a crença de se resolver o problema. Desta forma, a entrevistada parte da crença de que o correto é garantir uma situação não conflitante para a empresa, e para a qual, agora, ela teria a solução profissional. Ela diz que:

Eu posso me posicionar, e se posicionar não é só dizer isso eu não faço, mas ver como acho uma alternativa, transparência total pode ser algo perigoso... Não era uma questão entre transparência e sigilo. Eu dei mais informação do que determinado público poderia absorver, e esse público se revoltou. (...) *E aí me faltou maturidade para entender que ser transparente não era dizer tudo, mas dizer aquilo que, eventualmente, aquele público, naquele momento, queria saber e tinha necessidade de saber.* Eu passei uma informação que não fazia diferença nenhuma no contexto, e que, na verdade, virou uma grande crise. Isso foi surpreendente (grifo nosso).

A executiva confia na sua capacidade de resolver problemas comunicacionais, e acredita que o mais importante seria solucionar o conflito imediato, ou seja, acabar com o mal-estar gerado, por ela mesma, para a empresa, e que poderia colocar seu emprego em risco. Tudo teria acontecido por ela ter agido daquele modo. Ela divulgou uma informação para ser transparente, na medida em que apostou no gabarito, especificamente no valor da transparência. Portanto, para manter a crença na sua capacidade de conhecer as informações, de controlar a comunicação e na sua experiência profissional, ela não reflete, neste enunciado, sobre o rompimento que ela mesma teve com o valor da transparência, porque se apoiou em outros valores do gabarito (obediência, profissionalismo, competência, confiança, superação,

vocação, comprometimento, produtividade, responsabilidade, reputação, credibilidade, excelência, autonomia, conhecimento, e propriedade da palavra/autoridade). Este é um exemplo de como situações reais, apontadas pelos entrevistados, conflitam com os valores do gabarito. Melhor dizendo, a realidade coloca os valores em conflito. Entretanto, a alternativa de maior valor é que contorna o problema e oblitera estes cenários de conflito, apostando na eficiência dos valores que estão alinhados com a manutenção do vínculo do agente com o mundo corporativo.

Neste sentido, Safatle (2008) explica que situações como estas indicam uma “fuga da consciência em direção à crença” pelo mascaramento para si de realidades que atrapalham a confiança numa aposta. Seriam um exemplo de um tipo de “ato de fala de duplo nível”<sup>40</sup> que ele chamou de “má-fé”, se referindo a um conceito de Sartre. Alertamos que não é o sentido de má-fé adotado pelo senso comum. Para Safatle (2008, p. 28):

[...] a má-fé apareceria como uma fuga da consciência em direção à crença, fuga de quem usa a imediaticidade a fim de mascarar para si mesmo o caráter frágil da aposta. Tal característica permite à Sartre insistir no fato de que a má-fé não pode ser confundida com cinismo. Pois a má-fé é, acima de tudo, estratégia de permanência na crença (SAFATLE, 2008, p. 30).

O consumo dos discursos sobre os valores morais inseridos no contexto e modelo mental do mundo corporativo favorece e reproduz este automascaramento da realidade por parte dos agentes. Isso dificulta a percepção da existência de outros valores exteriores ao seu contexto, ou seja, de fora dos limites do mundo corporativo, e

40 Atos de fala de duplo nível, para Safatle (2008), são “atos de fala que conservam a sua força performática apesar da distinção entre letra e sentido”. São exemplos: a ironia, a hipocrisia, a má-fé e o cinismo. O autor afirma que o cinismo é capaz de articular dois momentos, que “a má-fé não é capaz de articular; o saber e a negação do saber, sem que um anule necessariamente o outro” (SAFATLE, 2008, p. 30).

prejudica, deste modo, a reflexão sobre outras formas de agir que não obedeçam à regra para cada valor do gabarito. O discurso reputacional é, então, consumido como estratégia de permanência na crença dos agentes, na totalidade do mundo corporativo e na universalidade pela idealização de seus valores. Os agentes escolhem julgamentos do gabarito, a alternativa de maior valor, e pulam de um valor para outro, de modo a justificar a conduta e dissolver o possível conflito pessoal, o conflito entre valores, e que são conflitantes com a realidade vivenciada. Os agentes percebem o conflito, sentem perplexidade diante destas situações, mas utilizam a estratégia de permanecer na ilusão. Esta estratégia de permanência na crença não se trata do não reconhecimento da falha do gabarito diante do choque entre duas verdades aparentes ou valores conflitantes e contraditórios vividos pelos agentes. A estratégia está em se manter na crença da lógica de resposta do gabarito, que valoriza o valor ideal para a situação, sacrificando outros. Trata-se da escolha de maior valor, movida pela sobrevivência do laço com a empresa. Em situações como a vivida pela entrevistada no exemplo acima, o mundo se mostra invertido. Praticar o ideal do gabarito questionou a sua conduta, a fez questionar e provocou questionamentos, ao invés de responder. A agente se vê forçada a tomar uma atitude contrária à recomendada, porque o gabarito pergunta ao invés de responder. Esta exposição da inversão de posições poderia ser um convite para uma reflexão transformadora. No entanto, a “má-fé”, como propõe Safatle (2008), consiste em oferecer alívio e uma resposta. Ao reconhecer este potencial transformador, a agente adotou uma estratégia de permanência na crença original do gabarito (de respostas de maior valor). Esta é a ilusão a qual me refiro.

Como vimos acima, os agentes associam a reputação aos valores que atribuem a ela, e aos valores que são tidos como critérios de julgamento relacionados às condutas. Neste sentido, notamos que eles prezam pela avaliação externa positiva de sua imagem e ações. Para Williges (2014, p. 190), não basta apenas um agir correto para



que houvesse a aceitação social de determinada conduta, um agir por obrigação e dever pura e simplesmente, mas que esteja associado a ele um agir que considere o sentimento moral, os fluxos emocionais que afetam os seres humanos em sua experiência com o mundo e na convivência com os demais<sup>41</sup>. A exemplo do que postula Hume (2004), sobre o sentido moral, no que tange sua explicação acerca da benevolência, Hume (2004) diz que:

[...] nada pode conferir mais mérito a qualquer criatura humana do que o sentimento de benevolência em um grau elevado, e que parte, ao menos, de seu mérito provém de sua tendência de promover o interesse de nossa espécie e trazer felicidade à sociedade humana (HUME, 2004, p.22-23).

Outro ponto que o autor traz é o questionamento sobre quão considerável é a parte do mérito a que nós, seres humanos, devemos atribuir utilidade (HUME, 2004).

## 2.6 PRINCÍPIOS AXIOLÓGICOS DOS PROFISSIONAIS

Os executivos fizeram referências de como os princípios, que vieram de “berço”, formaram a base para um compromisso posterior firmado com as empresas. Para os entrevistados, estes princípios, valores morais que vieram da família, são constantemente checados por situações de conflito, e foram reforçados a partir de valores individuais que, mais para frente, foram sendo adquiridos em um processo evolutivo dentro do mundo corporativo. Segundo eles, o

41 Deste modo, Williges (2014) diz que as virtudes morais, presentes nos tratados éticos dos antigos, “explicariam melhor o sentido moral das nossas ações”. Para o autor, “as virtudes e o caráter ajudariam a entender que gostaríamos de viver num mundo em que as pessoas visitam as outras porque se preocupam ou querem estar próximas (e não por dever moral), respeitam a lei porque acreditam ser importante ter um comportamento cidadão e não por simples sentido de obrigação ou dever moral” ( WILLIGES, 2014, p. 190).

conhecimento técnico aprimorado, as práticas do mundo corporativo e os bons exemplos de liderança possibilitaram o seu crescimento profissional, e em direção ao topo do organograma das organizações para as quais trabalham.

Assim, estudamos os princípios presentes nos discursos dos entrevistados, aos quais foram atribuídos por eles valores morais. Os valores apontados e as lógicas que mostramos foram chamados de gabarito, porque entendemos que serviram de parâmetro para os discursos sobre o que vale mais nas relações e trocas simbólicas realizadas pelos agentes, constituindo o patrimônio moral do grupo entrevistado. Entendemos que não se trata da seleção da totalidade de valores do mundo corporativo, mas de apenas alguns selecionados para que pudéssemos reproduzir as lógicas e estabelecermos as próximas relações e conexões para a construção do nosso objeto da pesquisa realizada, é o consumo de discursos morais para a construção da reputação profissional.

Os princípios axiológicos presentes nos discursos dos agentes, e que sustentam a gama de valores ditos individuais e sociais, são: o fazer o certo; a autoridade herdada da família; a pressão por resultados entendida como parte normal do processo de crescimento; persistência para evoluir na carreira, para galgar uma posição de liderança; adquirir autonomia financeira para sobreviver e para comandar subordinados; sacrificar e se esforçar para obter reconhecimento e mérito. Estes códigos morais foram analisados enquanto elementos usados como parte de estratégias<sup>42</sup> discursivas dos entrevistados, que visavam ressaltar o seu próprio valor mercadológico de profissionais no mundo corporativo. Foram explicitados, sob a forma de figuras de linguagem, expressões idiomáticas, neologismos, ditos e ditados populares, referências e citações de parentes (pais, mães), comentários sobre

42 Segundo Dardot e Laval (2016, p. 191): "O que devemos de fato entender por 'estratégia'? No sentido mais comum, o termo designa a escolha dos meios empregados para chegar a um fim".

casamentos, filhos e avaliações sobre situações ligadas ao que os entrevistados consideram vida pessoal, ou currículo B, e relacionadas ao que chamam vida profissional, ou currículo A. Eles são articulados para substituir a reflexão quando conflitos reais aparecem e para oferecer à vida uma dimensão valorativa.

Percebemos que os entrevistados manifestam orgulho de afirmar seus valores. Poder optar por valores valoriza a liberdade de escolha, a escolha de maior valor. Eles mencionam que têm valores, e que as empresas e os líderes, igualmente, os têm. Uma das executivas exalta: “A ética para mim é o valor. É baseada nele que eu tomo as minhas decisões”. Deste modo, querem dizer que escolhem os manuais e códigos de ética e conduta das organizações, bem como as regras sobre ética corporativa e reputação profissional. Precisam encontrar um clima interno e externo que tenha um sentido moral, ou um sentimento moral de aprovação entre os agentes.

Ponderamos adicionalmente que, sendo assim, o sentimento moral faz com que as suas ações ditas corretas, e a sua adesão aos programas da empresa, não devam ser percebidas enquanto interessadas, ou enquanto uma pura obrigação, ou dever. Elas tomam a aparência de genuínas e alinhadas com a empresa. Deste modo, um entrevistado se corrige quando disse que fazia os treinamentos de *compliance* porque era obrigado, completando que não era somente por esta razão, mas justifica que seria punido, caso não o fizesse. Ele afirma: “Não só porque eu era obrigado, mas porque se você não fizesse poderia ser penalizado. Então, eu fazia”. Outra entrevistada apontou para a importância de as empresas comunicarem princípios norteadores de condutas dentro das organizações. Ela disse que o princípio é uma forma eficaz de garantir o alinhamento de valores da empresa e dos empregados, porque:

As pessoas resolvem fazer somente o que está no caderninho.  
E eu acho um pouco temerário se você vai para uma coisa tão

rígida assim. Você tem gente que pode navegar em linhas que não necessariamente sejam tão éticas ou tão responsáveis assim. Então, você diz: “Por que a pessoa está fazendo isso?” Porque não está escrito que não pode. Aquela história do que é ético e do que é moral. É ético, não está escrito que não pode, mas não sei se é moral porque não sei se é o que a gente quer em termos de imagem, em termos de ambiente. Então, eu questionava muito isso. Isso me incomodava. Eu acho que guiar por princípios para mim funciona melhor.

Nestes discursos, o mundo corporativo se constitui no espaço onde os seus partícipes encontram caminhos de resposta para seus conflitos, o gabarito de valores. Ele oferece aos executivos, a partir da combinação das racionalidades e práticas, um conjunto de enunciados, apoiados em um comportamento verbal de regras para reforçar a eficiência do profissional competente. O modelo mental *prêt-à-porter* do gabarito de valores disponibiliza opções de lógicas e argumentos prontos que vestem qualquer situação pelo seu caráter misto de conceitos idealizados e exemplos concretos. Os agentes mostram, em seus discursos, que estão “gabaritando” para acertar o resultado a partir das suas atividades. Este modo de presença no mundo corporativo atrapalha, porém, o despertar da consciência deles para os fundamentos de uma noção de *ética* que valorize as tomadas de escolha singulares para cada cenário de conflito, que é único e enfrentado por sujeitos singulares. É um gabarito no sentido de oferecer respostas prontas aos conflitos cotidianos enquadrados. Este gabarito padroniza soluções corretas e comportamentos adequados ao grupo, valorizando a eficácia do exemplo. Contudo, como vimos, os valores do gabarito podem se contradizer, sobretudo quando aplicados para justificar condutas em casos concretos e complexos. O gabarito é uma saída fácil para manter a ilusão estratégica na crença das racionalidades deste mundo. Substitui, assim, a reflexão intersubjetiva sobre os juízos morais porque, de certo modo, os princípios axiológicos comuns servem à ideologia da competência e não ao bem comum.

Este modo opera “a desapropriação daquilo que pertence a todos” (HARDT, NEGRI, 2001, p.322).

Estes valores apresentados nos discursos dos agentes estão baseados em princípios morais familiares e de autoridade, que são ressignificados neste contexto e são alinhados com interesses de reconhecimento e ganhos financeiros. Encontram-se entrelaçados com condutas que seguem uma *lógica* finalista, pouco pragmática, porque corresponde a expectativas, e é voltada para o sucesso de um profissional competente no discurso que reforça a meritocracia e a ideologia da competência. Trata-se de um sucesso de vida a ser continuamente almejado.

O profissional articula o discurso da reputação profissional a serviço da competência para o mercado. Para Chaui (2016), como estimulador da ideologia da competência:

[...] o neoliberalismo, ao afirmar que os imperativos do mercado são racionais e que, por si mesmos, são capazes de organizar a vida econômica, social e política, introduz a ideia de competição e competitividade como solo intransponível das relações sociais, políticas e individuais. Dessa maneira, transforma a violência econômica em paradigma e ideal da ação humana (CHAUÍ, 2016, p. 108).

O modo gabarito, aplicado aos discursos reputacionais, demonstra, para os executivos, que o mundo corporativo é *uma fortaleza*, e que assegura um domínio do caos, um tipo de controle ausente no mundo exterior. O agente comprova a experiência que adquiriu nas empresas porque “fez por merecer a sua competência de agir eticamente” ao controlar as suas emoções, as suas inclinações e conduzir a sua índole em direção ao que importa: o sucesso.

Para Rocha, Barros (2005), o que consumimos está “tomado de valores públicos”. Deste modo, quando os discursos sobre moralidades são consumidos, são assimilados e apropriados, os

significados das relações sociais comunicadas a partir dos agentes lhes dão condição de existência, dentro e fora do mundo corporativo. Vimos, com a pesquisa, que este processo de formação de valores do gabarito se torna uma composição entre valores sociais, individuais com as racionalidades e práticas do mercado. O que significa que os líderes acreditam que o seu sucesso é valorizado fora do mercado, uma vez que os valores do mercado parecem e acabam por tornarem-se modelo a ser seguido em outras esferas do mundo social. Para eles, o discurso da gestão corporativa de empresas privadas passa a fazer sentido para a gestão pública e para a gestão da vida privada.

Para Douglas e Isherwood (2004, p. 208), “quando a tendência de padronizar valores é forte, é porque alguma forma importante de controle social está sendo exercida: é um sinal de que estamos perto do centro quente de um sistema competitivo em que as pequenas diferenças fazem a grande diferença”. O discurso moral dominante do mercado, presente nas empresas, valoriza a competição, a contenção, o controle e o domínio. Mas por que os agentes sociais se unem a partir destes princípios axiológicos que firmam e são confirmados pela sua ideologia da competência? Como eles efetivamente se ligam a esta visão de mundo apoiada em seus princípios axiológicos?

Neste contexto, a partir de autores como Foucault (2017b), que propõe a noção de «regime de verdade» nos seus estudos sobre formações discursivas, assumimos que o discurso da reputação profissional se passa em um processo comunicacional social de disputa de discursos, que são apropriados pelos agentes sociais enquanto verdadeiros. Estudar o processo comunicacional nos permite observar onde o poder simbólico das organizações é exercido junto aos agentes, para se gerar um efeito de discurso verdadeiro, construído e disseminado pelos próprios agentes para a convivência deles no mundo corporativo. Deste modo, uma das explicações possíveis seria a de que a visão de mundo dos líderes entrevistados, que se apoia na

ideologia da competência, os vincula a partir do regime de verdades afirmadas pelos discursos dominantes no mercado.

Entendemos que compreender o consumo discursivo da ética corporativa para a construção da reputação profissional significa explicar que trabalhamos com uma mesma formação discursiva, ou seja, com discursos que operam dentro de outros. O discurso da reputação profissional e o discurso sobre a ética corporativa, proferidos pelos agentes, operam em conjunto com o discurso dominante de reputação e ética corporativa, que é produzido como “regime de verdade” pelas empresas. Veremos, no próximo capítulo, como se sucede o consumo destes discursos de regime de verdade pelos líderes, agentes sociais que entrevistamos.

# 3

**REPUTAÇÃO  
E O PROPÓSITO  
DE VIDA**



Como vimos no primeiro capítulo, as práticas de significação apontadas pelos agentes se referem às suas relações de convivência no mundo corporativo. Pretendemos, neste capítulo, tratar sobre alguns discursos, sobre a reputação corporativa e sua relação com nosso objeto de pesquisa, que é o consumo discursivo sobre moralidades e valores para a construção da representação da reputação profissional.

Segundo Rocha e Barros (2008, p.136), o consumo é um sistema de significação, e a “verdadeira necessidade que supre é simbólica”. Analisaremos o consumo discursivo enquanto um sistema de significação.

Neste contexto, percebemos que os discursos dominantes sobre reputação corporativa e ética nos negócios se refletem nos discursos dos agentes para satisfazer uma demanda de significação deles. Estes discursos dominantes espelhados são ressignificados, e se compõem com outros discursos morais que refratam os vínculos éticos estabelecidos intersubjetivamente entre os executivos. Este processo discursivo dialógico, por sua vez, sustenta e está apoiado em julgamentos morais sobre o reconhecimento, a autorrealização e o propósito de vida destes agentes sociais. A partir do consumo destes discursos morais, o que o agente significa para o mundo corporativo supera o sentido de profissional competente que atua na vida profissional. O que o espelho discursivo passa a refletir é um sentido do que os agentes entendem por propósito de vida. A direção para uma vida com sentido é dada e executada no mundo corporativo. O propósito da vida e o propósito do negócio estão sob a mesma égide, necessitam do mesmo cuidado, da mesma atenção dos executivos. Trata-se de uma pactuação duplamente significativa. A boa conduta e a conduta bem-sucedida servem a ambos. Qual é a estratégia discursiva que consegue atingir este efeito? A estratégia do espelhamento discursivo. Veremos, a seguir, como ela ocorre no consumo discursivo dos executivos do mundo corporativo que entrevistamos.

A valoração da boa conduta dos profissionais segue o padrão exigido pelas normas de conduta e pela etiqueta corporativa. Esta é regida pelo exemplo dos agentes dentro do ambiente das empresas, e faz parte do “conjunto de procedimentos regulados para a produção, a lei, a repartição, a circulação e o funcionamento dos enunciados” (FOUCAULT, 2017b, p.54). Entendemos que este conjunto de procedimentos dos enunciados sobre reputação profissional reflete moralidades provenientes de outros discursos produzidos como verdadeiros. São os discursos dominantes que circulam no mercado. Para Foucault (2017b, p.54),

[...] a *verdade* está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e a apoiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduz. *Regime da verdade*. Esse regime não é simplesmente ideológico ou superestrutural: foi uma condição de formação e desenvolvimento do capitalismo (FOUCAULT, 2017b, p.54, grifos do autor).

### 3.1 COMO OS LÍDERES REFLETEM OS DISCURSOS DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Os discursos sobre reputação corporativa estão apoiados em racionalidades do capitalismo neoliberal. Eles valorizam as competências das organizações privadas. Estas competências estão voltadas para a obtenção de lucro, e para conquistar a admiração das pessoas, ambos aspectos visando proporcionar, para as empresas, a aquisição de confiança e credibilidade nelas tanto pelos empregados, pelos consumidores, quanto pelo mercado. Para tal finalidade, são criados mecanismos geradores de visibilidade para seus discursos. Desta forma, a reputação corporativa é definida como:

[...] uma representação perceptual das ações anteriores de uma empresa e suas perspectivas para o futuro, representação que

descreve o atrativo que uma organização tem para os públicos quanto às competências e que é capaz de condicionar atitudes sobre dita organização (MINGUÉZ, 1999, p. 12).

Para Oshiro (2016, p.28), nesta conjectura representacional da reputação, que implica a sua função de norma reguladora de comportamentos organizacionais, a comunicação exerce um papel relevante “para concretizar a confiança – o valor principal destacado por todos os sujeitos”. A autora, em seu estudo sobre reputação como norma, ativo, gestão virtuosa e confiança, afirma que:

[...] a comunicação age nesse contexto, como agente regulador e gestor da norma reputacional, que se torna o instrumento do novo capitalismo no sentido de manutenção do equilíbrio necessário entre expectativas sociais e a necessidade de valorização do capital (OSHIRO, 2016 p. 28).

Deste modo, os profissionais de comunicação buscam, a partir de estratégias discursivas, dar visibilidade aos temas relacionados às realizações das organizações. Uma entrevistada, que trabalha com comunicação empresarial, diz que “é uma transformação no sentido de provocar uma modificação de *mind set*. É usar a comunicação como algo que cria liga, mas que ajuda as pessoas a serem melhores. Nós somos a comunicação que fortalece a marca”. Trata-se da produção e veiculação de discursos institucionais que têm o objetivo de conseguir credibilidade para as empresas. Assim, outro executivo que tem carreira em comunicação corporativa menciona que “reputação corporativa é aquilo que eles constroem e pedem para você construir. São planos de comunicação, planos de rede sociais. É o famoso plano de comunicação ajustado ao plano estratégico”.

Sobre o uso crescente de campanhas, de programas e de veículos de comunicação para construir a reputação corporativa, Santos (2007, p. 150) afirma que se corre o “risco considerável de espetacularização das iniciativas que se articulam em torno da solidariedade e dos direitos

humanos”. Ela aponta que “o capitalismo pode fortalecer as bases da dominação a partir de projetos sociais de superfície que distanciam os olhos públicos das práticas que realmente fazem diferença”. Santos (2007) também define que, quando isso ocorre, o cinismo faz parte das estratégias discursivas das organizações. Nesta linha, um dos executivos que entrevistamos, que trabalha com remediação de solos contaminados por empresas, denuncia este tipo de estratégia:

Porque muitas empresas dizem que são éticas, têm suas missões, seus valores, mas quando uma empresa se depara com um problema ambiental, e quando o problema ambiental atinge uma comunidade externa, é nessa hora que muitas vezes você põe em prova as palavras, e aí muitas vezes a empresa tem que transformar as palavras em atitudes. Suas ideias precisam estar alinhadas... Então, já vi vários casos em que tivemos que questionar, de modo elegante e cuidadoso, o código de ética da empresa, e dizer que eles precisavam estar alinhados ao código na ação.

A divulgação, pelas empresas, de projetos positivos pode vir acompanhada do descaso nas ações voltadas para a qualidade de vida da população do entorno das fábricas, por exemplo.

Os entrevistados da pesquisa apontam essa dissonância entre os valores comunicados por algumas empresas e as suas ações efetivas em questões relacionadas à remediação de contaminações de solo, como vimos acima no depoimento do agente entrevistado. Há dissimetria clara entre ações reputadas e ações negligenciadas. Santos (2007, p. 154) diz que pode caracterizar uma tendência da contemporaneidade “uma aposta alta no visível (portanto na imagem), já que o parecer tem, na superfície, a mesma força de impacto do “ser”.

Alguns entrevistados fazem críticas ao cinismo<sup>43</sup> do discurso das empresas. No entanto, a nossa pesquisa demonstrou que esta atitude faz parte de uma performance dos executivos, voltada para adquirirem credibilidade na sua capacidade técnica de resolver problemas, como veremos a seguir nas estratégias de autoexaltação da conduta. Uma das entrevistadas explica:

Algo também dolorido, porque você tem que promover a imagem da empresa e, às vezes, você vê que aquilo não está funcionando, mas por um lado você conseguia juntar esse ciclo que eu te falei de fazer um código legal, fazer uma campanha de comunicação legal, treinar a liderança e ter um sistema de monitoramento para corrigir o que não estava funcionando muito bem. Mais oportunidades para nós comunicadores gerarmos transformações, não é?

Apesar de fazerem suas críticas, notamos que há perfeita harmonia nos discursos dos entrevistados sobre o que é a boa reputação corporativa. Um dos agentes entrevistados diz que:

Imagina que você trabalha numa empresa que teve um grande escândalo. Você não teve nada a ver com aquele escândalo. Mas, quando as pessoas ouvirem, a primeira coisa que elas vão pensar é naquele escândalo. Se você trabalha em uma empresa que é extremamente ética, e tem uma reputação muito boa no mercado, você pensa naquela empresa, você vai pensar que aquele profissional, que ele realmente tem uma postura que vale a pena a pessoa conhecer, que ele tem um cartão de visita.

O discurso dos agentes espelha a confiança como valor e o valor como atributo da confiança. Um executivo declara: “Então, acho que o grande segredo é ter uma confiança e credibilidade das

43 Para Fernanda Belizário (2008, p. 4), “todo o discurso funcionalista da empresa posiciona a ação social como finalidade última de seu investimento; porém, a vertente estratégica do discurso não concebe os resultados do dito projeto como a finalidade última do investimento: ao contrário, esses resultados são um meio para gerar uma melhora na imagem da empresa – dito de outra forma, meio para que grupos estratégicos passem a compartilhar de uma representação que seja positiva para a organização – e, por isso, não é à toa que são os responsáveis pelas áreas de Marketing ou Comunicação que lideram essas ações na maioria das vezes. Entre fins e meios, temos alienação e cinismo”.

peças. Isso que é chave”. Outro afirma que “ética, de novo, tem a ver com confiança. A confiança você demora muito tempo para construir, para ganhar, mas, se você perder, é um segundo”. Neste sentido, há um espelhamento entre os discursos da reputação profissional com os discursos da reputação corporativa, que valoriza a comunicação para que esta ofereça confiança. Estes discursos relacionam conduta ética e reputação.

As palavras ética e reputação estão presentes nos discursos que circulam no mercado. Por exemplo, basta que se realize uma procura rápida pelas palavras ética e profissionais antiéticos nos mecanismos de busca da internet, e encontramos mais de 378 mil ocorrências em 32 segundos. Nota-se que a maioria destes enunciados reputa condutas consideradas “antiéticas”, citando nomes, cargos, organizações e funções de agentes “culpados”. A palavra ética gera 113 milhões de resultados nas mesmas buscas. De um modo, ou de outro, trata-se da ética em contextos que a vinculam à reputação de profissionais e das organizações. Todavia, a ética tornou-se “palavra de ordem” para a boa reputação corporativa (GOMES, 2003). A ética é ora entendida como moral e valores e outras vezes como códigos de conduta.

Não é nenhum segredo para os profissionais de comunicação do mercado que, com o intuito de conquistar a boa reputação corporativa, não é suficiente, para manter essa boa reputação, a empresa agir a partir do direcionamento ético. É preciso aparecer como boa empresa. Gerar visibilidade da sua imagem ética. Assim, para medir a reputação, atribuindo visibilidade ao fazer ético, foi cunhado pelo mercado o termo capital reputacional, que se tornou um dos ativos mais valorizados pela comunicação das empresas. Assim, no mercado, o capital reputacional pode ser entendido como uma relação simétrica entre a imagem e a identidade de uma empresa. A imagem é construída externamente, no ambiente social, no qual a empresa está inserida e a identidade é construída internamente, dentro da organização (OSHIRO, 2016).

Para Oshiro (2016, p. 153), “a ética capitalista só é útil ao indivíduo por basear-se na mera substituição, pela mera aparência, e será sempre suficiente, desde que atinja o fim desejado, o utilitarismo e a conclusão do utilitarismo estrito”. O trabalho comunicacional para promover as histórias positivas das empresas é realizado pelos profissionais de comunicação e de Relações Públicas<sup>44</sup>. Uma executiva que entrevistamos, e que é da área de comunicação, como dissemos, confirma este argumento afirmando que:

Toda empresa tem histórias muito lindas para serem contadas e que, às vezes, se perdem. E se perdem porque nós, comunicadores, ficamos com uma abordagem tecnicista. Muitas vezes não temos a sensibilidade de acessar essas histórias. Muitas vezes a empresa não tem sensibilidade de entender que aquela é uma boa história. Então, lapidar estas histórias também é outra coisa que sempre me fascinou bastante.

Do ponto de vista do ambiente externo, para Santos (2007, p. 145), em seu estudo sobre as Relações Públicas, “diferente da volatilidade da imagem, a reputação se constrói a partir do histórico de relacionamento com os diversos atores sociais, tenham eles interesses convergentes, ou não”. A autora afirma ainda que, na medida em que a postura das empresas é coerente com valores comunicados e políticas implementadas, consolida-se a confiança em torno da marca e de produtos. Ela acrescenta que existe uma pressão de organismos internacionais, bem como de acordos multilaterais, que têm feito com que governos e empresas revejam o impacto de suas indústrias. Essas iniciativas vêm fomentando o estabelecimento de parâmetros

<sup>44</sup> A reputação corporativa e sua dinâmica com as Relações Públicas têm sido estudadas dentro do campo da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2003; OSHIRO, 2016; CAMARGO, 2006; MINGUÉZ, 1999). As questões como o papel do fazer comunicacional, a reputação e os ideários da ética corporativa também têm sido abordados de modo crítico por pesquisadores de contextos organizacionais, das Relações Públicas, da Comunicação e da Comunicação e Consumo. Alguns autores que se destacaram neste estudo trazendo aspectos críticos e éticos são: L'ÉTANG, 2012; PERUZZO, 2016; RILEY, 1983; PERES-NETO, 2012, 2014, 2015, 2018; BARROS-FILHO, 2007, 2019; SANTOS, 2007; LOPES, BARROS FILHO, 2007; MEUCCI, 2007; BELIZÁRIO, 2008; BARROS FILHO, POMPEU, 2007; SAFATLE, 2007, 2015.

de governança globais (SANTOS, 2007, p. 145). Neste sentido, uma das entrevistadas afirma que:

Está todo mundo falando sobre os mesmos desafios, sabe? Não vejo assim: “aquele país está mais avançado”. Talvez quando a gente olha, e talvez para puxar um pouco do teu viés. A gente sabe que os investidores europeus, que eles têm uma liderança nestas questões de sustentabilidade. E sobretudo de cobrar das suas empresas investidas as boas práticas sociais, ambientais e de governança. Então, este é um padrão em que, realmente, a Europa se destaca. Tem um ativismo. Você tem, se você quiser fazer uma correlação com a ética nesse sentido. Eles querem saber, por exemplo: “Na minha companhia investida, quais são as práticas sociais dos seus fornecedores, dos seus trabalhadores”.

Tal pressão externa incentiva que as empresas adotem práticas discursivas com estratégias que visem dar mais visibilidade para as suas ações ditas responsáveis e éticas. Santos (2007, p. 149) advoga que:

[...] na sociedade de consumo e na contramão das tendências, novos parâmetros exigem que a imagem ceda lugar, aos poucos, a uma economia da reputação – e neste lugar, como efeito bumerangue da aposta no discurso da imagem, as organizações, e todas as suas instâncias, são chamadas a dizer por meio de seus atos, o meio das suas micro decisões diárias (SANTOS, 2007, p. 149).

No ambiente de trabalho das corporações, onde acontecem as micro decisões diárias nas empresas, os profissionais tendem a replicar essa relação de simetria entre o que eles definem por coerência, correspondência entre o discurso e a prática. Contudo, segundo Santos (2007, p.144), “com relativa frequência, a imagem institucional se distancia do que as posturas cotidianas das organizações, em si, comunicam”. A pesquisadora pondera que “isto significa que o modo como as organizações agem e seus esforços para produzir concordância nos públicos constituem práticas discursivas tanto quanto suas estratégias comunicacionais”. Ou seja, pela proporção



entre o que se diz, ou se promete, e o que se entrega. Proporção esta que ocorre na comparação entre imagem e discurso. Tal critério de conduta os entrevistados caracterizam como fundamental para a ética, tanto das empresas quanto dos profissionais. Um executivo que trabalha para uma grande multinacional reflete este valor em seu discurso. Ele diz: “Eu tenho um valor que é o principal, que me guia em tudo, que é *say and do ratio* (o que eu falo, eu faço). Relação entre o quanto eu falo, e o quanto eu faço. Se falei 10 e fiz 10, o resultado foi 100%”. O nome que os entrevistados dão para esse modo de agir é *walk the talk*. Sendo assim, uma executiva entrevistada diz:

Acho que cultura, na minha opinião, talvez seja um dos pontos mais importantes quando você fala de ética. Ela se estabelece pelo exemplo, pela cultura e por uma forte bagagem, ou de recursos de formação, de controle, *walk the talk*, né? Acho que passa um pouco pela teoria, prática e pela questão cultural, ela é fundamental.

Para Oshiro (2016), a reputação é o:

[...] ato de julgar, ser julgado ou julgar-se, quando qualquer ator se coloca a mercê do outro; como ação, no tocante a considerar ou obter consideração acerca de alguma coisa. O conceito envolve também significados relacionados a crédito, à validação, entendida como a ação de definir valor, reputar. Ou seja, reputar passa pelo julgamento e ser reputado significa, então, ter passado pela prática do julgar, seja de uma ação, uma atitude ou o conjunto de atos e práticas dos variados atores sociais (OSHIRO, 2016 p. 288).

No entendimento dos profissionais entrevistados, a reputação está atrelada à exposição e ao julgamento dos “outros” sobre a sua conduta diária e a relevância do seu exemplo. Neste sentido, a relação entre o fazer e o dizer cria a imagem do que é reputável, do que é exemplar, do que é dito íntegro, cujo valor é integridade. É quase uma proposta de espelhamento entre discurso e ação. Outro entrevistado afirma: “Uma coisa que me ajuda muito é que sou íntegro nas posições.

Se eu falo, eu tenho que fazer. Não dá para você falar uma alguma coisa e fazer outra”. Os agentes entrevistados consideram que a reputação é consequência do trabalho bem realizado, que gera resultados. Um deles confirma este argumento dizendo:

É trabalho e mais trabalho. E só acontece bem feito assim. Nada acontece de graça. Você pode jogar na loteria e ser premiado. Mas não é assim que as coisas acontecem. É trabalho duro, onde você respeita as pessoas e você faz com que as pessoas se respeitem.

Este critério de medir a reputação pelo resultado do trabalho, pelo resultado do negócio, se aplica para os discursos dominantes do mercado. O discurso da reputação corporativa sugere que o capital reputacional é a visibilidade do resultado positivo, ou seja, é o anúncio do lucro conquistado pelo trabalho das empresas mais competentes. Reportagens e sites declaram que a notícia negativa sobre o desempenho financeiro de uma organização significa perda de capital reputacional e prejuízo para os investidores e acionistas. Neste sentido, um dos agentes entrevistados disse: “Eu acho que nós somos de uma geração em que nós fomos treinados para anunciar lucros, para anunciar compras, para anunciar o sucesso”. O lucro, a reputação, o dinheiro são capitalizados e valorizados como forma de reconhecimento do bom trabalho executado diariamente pelos profissionais e pelas corporações. São a consequência da conduta competente e ética. Se o sistema predominante de estima considera a boa reputação da empresa, ou do profissional, como reconhecimento dos itens acima, a reputação, ela mesma, é um propósito que confere visibilidade e credibilidade. Contudo, precisa ser creditada para o agente por outros agentes para ter a aparência de desinteressada, para não ser suspeita e ser crível. Um dos executivos entrevistados explica bem este ponto:

Eu vejo com muita desconfiança esse discurso da ética corporativa. Eu acho que você, por exemplo, tem um sujeito.

Você está conversando com ele, e ele está toda hora dizendo que ele é honesto. Eu duvido muito que ele seja honesto. Ele está tentando montar em volta dele uma certa imagem que normalmente não coincide com o que está lá dentro dele.

Outra entrevistada afirma que:

É definir, a partir desse tripé, o que seria a ética corporativa. Essa ética, então, que seria a base, o pilar sobre o qual a reputação é construída. Porque se eu tenho um produto muito bom, mas que eu sei que a origem dele não é legal, que hoje consumir é legal, mas lá na frente vai fazer mal, no longo prazo. Posso ter uma imagem forte agora, mas no longo prazo atingir a reputação.

A partir deste vínculo, entre ética e reputação, estudamos os enunciados dos entrevistados, que formulavam uma relação entre reputação profissional e ética corporativa. Percebemos que os entrevistados estabelecem uma relação causal entre ética e reputação. Sendo que, na maioria dos casos, a conduta ética é considerada como causa, e a reputação como a consequência, ou ambas como consequências da escolha individual e diária por condutas concretizadas pelos agentes, os quais valorizam os argumentos que sustentam essa relação causal, conforme descrevemos no quadro abaixo.

#### Relação entre reputação e ética corporativa

ARGUMENTOS DA RELAÇÃO ENTRE REPUTAÇÃO E ÉTICA CORPORATIVA
Ética e reputação são consequência da conduta do agente.
Reputação é o reconhecimento da integralidade entre o discurso e a prática.
Trabalho ético e com competência é reconhecido.
Alinhar o discurso com a prática em nome da empresa, e ser reputado por isso.
Como você acaba construindo a sua reputação, seja ela boa, ou ruim, pelas escolhas que você faz e com quem você quer se vincular.
Conflitos de ética corporativa mostram a sua reputação de forma clara para a empresa. Julgam-se as pessoas pela performance em conflitos.
Você pode ter problemas na ética corporativa, por outro lado é reconhecido.

A reputação é consequência do respeito ao código de ética e da confiança depositada.
Se você é transparente, honesto e agir com princípio, será reconhecido.
Ética, valores conectados com os líderes da empresa e com o contexto para construir uma reputação duradoura.
Os valores e a ética do gestor acabam influenciando toda a empresa. A reputação é consequência da ética.
Você agir certo em todos os seus relacionamentos traz reputação.
Ética vem pelo exemplo, e o reconhecimento é o resultado do trabalho exercido eticamente.
A reputação é resultado da conduta ética, e o reconhecimento vem de clientes e da equipe. Não fazer o correto se caracteriza como um preço reputacional alto.
Agir eticamente para construir a reputação, ganhar crédito das pessoas, fazendo o que é certo e justo.
A governança do tema da ética pelos comitês decisórios leva à reputação.
Fazer o melhor e performar a ética leva ao reconhecimento e à reputação, e não investir diretamente nela.
A ética corporativa e a reputação estão vinculadas às práticas setoriais.
Ética e reputação ocorrem pelo exemplo.
Reputação é a somatória dos erros e acertos (conduta).

Fonte: elaborado pela autora.

Entendemos que estes argumentos dos entrevistados refletem discursos que circulam no mercado, onde existe um debate sobre ética que ganhou espaço no mundo do trabalho desde o fim do século passado<sup>45</sup>. Este espaço foi alcançado pela sua propagação nos discursos do mercado corporativo, entre as profissões e nos comentários corriqueiros sobre a conduta de atores dos mais variados

45 Segue link para o artigo, do fim da década de 90, que aponta indicadores para avaliar o grau de eticidade de uma empresa, com o objetivo de medir o seu clima ético. Ele considera indicadores éticos: os sistemas formais, a mensuração, a liderança, a negociação, as expectativas, a consistência, as chaves para o sucesso, os serviços ao cliente, a comunicação, a influência dos pares e a consciência ética. Este último item, o estudo diz aplicar-se ao Brasil, onde, segundo o mesmo, as relações pessoais ou a influência política são mais valorizadas do que a capacidade técnica, o que acarreta os casos de assédio sexual e mascaramento de dados, subornos etc. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-3-ano-2000-nid-45718/>. Acesso em 15/02/2020.

campos profissionais. O Instituto Internacional de Reputação, ou *Reputation Institute* (RI), define a reputação como o grau de verdade, admiração, estima e bons sentimentos que os *stakeholders*<sup>46</sup> têm por uma companhia. A definição foi estruturada com base em uma extensiva pesquisa qualitativa e quantitativa realizada em mais de 25 países, segundo afirma a entidade.

O instituto mede o grau de reconhecimento das empresas. Esta medida é justificada porque o capital reputacional é valor, no sentido de ser valorizado. O discurso da boa reputação corporativa, cujos critérios firmados são os do mercado, estimula a criação de instrumentos para a sua medição, e conferem às empresas a certificação da reputabilidade. Assim, o discurso corporativo sobre a perda de capital reputacional prega que, quando a notícia sobre uma empresa é “negativa”, a empresa enfrenta um risco de imagem, e se for recorrente, está em crise. É neste cenário de promoção da ética que encontramos as notícias sobre as crises corporativas. São situações críticas que ganham dimensão midiática, nas quais as organizações estão envolvidas em acidentes, problemas financeiros, escândalos de corrupção, em catástrofes sociais e tragédias ambientais. As crises entram em contradição com os valores pregados pelas organizações. No entanto, a empresa, ao contornar uma crise pela via da comunicação, permite que ela estabeleça uma separação entre gerenciar a imagem da empresa durante a crise e administrar os danos reais da tragédia que atingiu as vítimas daquela fatalidade específica. O olhar julgador da conduta da empresa se volta para os pontos que ganham visibilidade nos meios de comunicação.

Atualmente, vemos casos de corrupção noticiados pela mídia, envolvendo organizações, instituições, agentes de empresas, *órgãos públicos e privados*. *Estes temas estão se sobressaindo entre os escolhidos pelo agenciamento midiático. As discussões públicas sobre*

<sup>46</sup> Diferentes grupos de interesses que a empresa mantém relações. Considerado grupo estratégico de pessoas para o negócio e a imagem da organização.

a má conduta de profissionais, de políticos e de empresas pautam os discursos sociais. Percebemos que, nos discursos do mercado, sobre condutas antiéticas, o predicado das condutas (boas, más, erradas) é transferido para a imagem da pessoa do agente (profissionais, políticos, empresários). As notícias, ao invés de explicarem as condutas antiéticas, se referem à *condenação moral* dos agentes autores destas. Ou seja, a personificação da má conduta na pessoa do agente está presente nos discursos circulantes, na mídia e no mercado. Existem menos menções sobre as condutas consideradas ilícitas de agentes públicos, privados e políticos, e mais citações sobre as listas com nomes dos suspeitos de envolvimento em esquemas de corrupção. Os elementos factuais pinçados pela cobertura jornalística são: as inúmeras operações de apreensão, busca e prisões realizadas pela Polícia Federal e tragédias ambientais. A maior parte das notícias pressupõe a condenação de agentes considerados antiéticos, citando nomes, cargos e funções dos envolvidos. Não vamos abordar estes assuntos neste livro, mas trata-se de apresentar um cenário que faz parte do imaginário dos entrevistados. É dentro deste panorama de denúncias de corrupções noticiadas que os entrevistados avaliam a conduta dos agentes desviantes, que são sempre um “outro”. Um entrevistado diz: “Então, as pessoas sabiam que a minha empresa não dava bola (propina). Alguns dificultavam a minha vida, lógico. Eu tinha amigos que davam bola e as empresas deles cresceram cem vezes mais do que a minha”.

Nos seus discursos, os agentes entrevistados citam o combate das empresas, que estariam lutando contra estas situações. Elas, segundo eles, o fazem a partir da adoção de práticas de treinamento, manuais de conduta, redação e disseminação de códigos de ética. Há práticas mencionadas pelos entrevistados como: ouvidoria, disque denúncia nos departamentos de recursos humanos, jurídico, ou ações do departamento de *compliance*, para mitigar situações de delitos, ou visando evitar, denunciar e coibir tais cenários.

Segundo os entrevistados, as empresas adotam tais medidas para nomear as condutas dos profissionais consideradas inadmissíveis e sobretudo estabelecem regras de conduta para a relação dos agentes com clientes de empresas estatais e órgãos do governo. Os executivos do mercado, entrevistados na pesquisa, concordam que estes materiais são importantes para que as organizações definam, para os agentes, o que se pode e o que não se pode fazer. Porém, os entrevistados consideram que eles comungam do que são apresentados como valores éticos, uma vez que os carregam desde antes de sua entrada no mercado corporativo. Como vimos, defendem que os seus valores originais vieram de berço, da família. Acreditam que a ética é individual e, portanto, aos desviantes, que não tiveram a mesma educação e que não comungam destes princípios, cabe a punição. Entretanto, os agentes manifestam que a sociedade muda e evolui com o tempo, e que, por isso, alguns itens são acrescentados nestes materiais institucionais e de treinamento sobre ética ao longo dos anos. Comportamentos que, no passado, eram admissíveis, e que hoje não são. Ou seja, em uma reflexão mais imediatista, as empresas são autocorrigíveis com o tempo pela atualização de códigos, logo os agentes devem ser passíveis de punição, e não o contrário. Um executivo pondera:

Se eu lembro do que acontecia antes, “nossa como aquilo poderia acontecer”, e hoje não vai acontecer. Se acontecer é assédio sexual. Acabou. Matou. E está lá dentro do Código de Conduta, ou o mesmo Código de Ética da empresa. A cultura de gênero também. Antigamente, era diferente. Hoje se aceita muito mais a cultura de gênero, e antigamente não era aceito. Então, as coisas evoluem, a sociedade evolui. Do ponto de vista pessoal também. A gente vai ficando velho, vai aprendendo, vai colocando a bagagem, e, de novo, é um Lego que vai montando, e vai se encaixando.

Portanto, a reputação corporativa é “representada como os julgamentos feitos pelos observadores sobre a empresa” (OSHIRO,

2016, p.182) - que surgem a partir de eventos e fatos, resultantes de decisões tomadas internamente. Tivemos esta mesma visão espelhada no depoimento dos entrevistados. Um deles diz: “a reputação é o julgamento da sua maneira de ser, da sua história, da sua existência”.

Esses discursos que denominamos discursos sobre ética corporativa são disseminados em todos os ambientes de controle discursivo das empresas. Ocorrem dentro de um processo contínuo que redundam em “uma coleção de julgamentos corporativos baseados em taxas, cotas, contribuição para finanças, para sociedade, impactos ambientais sociais e humanos ao longo do tempo”, os atributos econômicos de qualidade e dos ativos chamados de intangíveis<sup>47</sup>. São os ativos que são atribuídos para a reputação (OSHIRO, 2016, p. 183).

Deste modo, nos discursos corporativos sobre reputação ocorre uma universalização<sup>48</sup> de um ideal ético empresarial compartilhado. Para Bourdieu (1996, p. 117), “a crítica da suspeita recorda que todos os valores universais são, de fato, valores particulares universalizados, passíveis, portanto, de suspeição (a cultura universal é a cultura dos dominantes)”. Referimo-nos às ações reproduzidas pelo mercado, como premiações e *rankings* para medir aquelas empresas que são mais éticas, e outros ideários produzidos pelos atos comunicativos das

47 Ativos intangíveis são bens e direitos que não têm uma existência física, e são associados a uma organização, como por exemplo, o direito de exploração de um serviço (concessão ou permissão), os *softwares*, as marcas e patentes, o fundo de comércio adquirido, entre outros. Essa classificação de ativos surgiu com a Lei nº 11.638/2007, vigente desde 2008.

48 Weber (2013) destacou, no seu estudo comparativo da ética protestante e o espírito do capitalismo, que o sujeito que é “produto da moderna civilização europeia” é condicionado a indagar a si próprio sobre a combinação de circunstâncias, às quais seriam atribuídas o fato de que, na civilização ocidental, “surgiram fenômenos culturais que repousam em uma linha de desenvolvimento que possui significância e valor *universal*” (WEBER, 2013, p.13). Para Weber (2013, p. 51), o espírito do capitalismo é uma “individualidade histórica”, um complexo de elementos associados na realidade histórica que unimos em uma totalidade conceitual a partir do ponto de vista de sua “significação cultural”, fenômeno conformado a partes singulares que são extraídas da realidade histórica para compô-lo.



empresas, nos quais elas já deveriam ser, por pressuposto, éticas<sup>49</sup>. Estamos fazendo uma alusão aos discursos sobre a qualidade, a excelência, a transparência, *accountability*, a sustentabilidade, a responsabilidade social, a integridade, a diversidade, a inovação, entre outros. Peres-Neto (2014) afirma que *accountability* é entendida como “parte das obrigações de uma organização ou sujeito perante outrem cujo cumprimento traz prêmio e, quando não observado, implica em penas ou traz certas consequências legais”. Assim, percebemos a reputação das organizações associadas a essas obrigações. Uma entrevistada que trabalha com sustentabilidade nas empresas menciona que:

De tempos em tempos, os termos vêm nos ajudar a entender do que estamos falando e com que estamos lidando. Mas, no fundo, quando você fala, talvez o *accountability*, ali um pouco atrás, tinha outra pegada. Mas a transparência é um viés da sustentabilidade, e é um viés da governança. Como é que presto contas do que estou fazendo? Eu acho que é o entendimento. Como é que presto contas do que estou fazendo? Eu acho que é o entendimento. Mesmo a sustentabilidade. Acho que sempre a gente faz a correlação com a qualidade. Não surgiram os movimentos de qualidade total?

Para Barros-Filho (2004), o discurso moral revela traços do espaço social que lhe dá origem. Para o autor, é dentro do campo corporativo que a conduta moral é discriminada. Portanto, no interior das empresas, os discursos são produzidos e legitimados. Os critérios avaliativos nasceriam nas relações do campo. É no campo que os padrões de ética corporativa para a reputação são considerados regra moral. Barros-Filho (2004) conclui afirmando que estes critérios são como um tipo de “regra moral - imperativa - que dispõe o universalmente irrealizável, tornando-se, por isso, universalmente indiscutível” (BARROS-FILHO, 2004 p. 115, 116). Com relação a estes

49 “In 2019, 128 companies are recognized for exemplifying and advancing corporate citizenship, transparency and the standards of integrity”. Informação disponível em: <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>. Acesso em 15/02/2020.

temas do *accountability*, transparência, sustentabilidade e diversidade, os profissionais entrevistados os percebem como parte da cultura organizacional, e que, para eles, difere de empresa para empresa em graus de aplicabilidade e de governança. Mencionam, por exemplo, que as empresas multinacionais seriam, por questões legais, determinadas pela legislação internacional, e estariam mais propensas a garantir que estes ideais sejam aplicados. Um dos executivos entrevistados diz que: “Empresas maiores, como a que eu trabalhei, era sujeita a lei *Sarbane Oxley*. Então, ficava sujeita a uma série de procedimentos”.

Camargo (2006, p.43) afirma que os valores não se impõem pelas leis e códigos, mas pelas reflexões dos membros da organização sobre situações conflitantes, e destaca a necessidade da criação de uma “consciência crítica” como forma de construir relações de forma ética. Entender como esta “consciência crítica” opera a partir da relação entre a reputação profissional e a reputação corporativa, nos relatos dos profissionais sobre ética, foi o ponto nevrálgico que nos motivou a realizar esta pesquisa.

A partir de uma consciência crítica, os entrevistados desta pesquisa mencionam situações conflitantes e desgastantes dentro do que eles classificam por ambiente de trabalho agressivo. São aspectos relacionados aos ambientes competitivos, nos quais acontecem problemas de convívio, onde colegas podem “puxar o seu tapete”. Por exemplo, uma das entrevistadas afirma: “Eu acho a agressividade positiva. Não é que eu acho a agressividade ruim. Mas, assim, gosto muito mais de trabalhar em ambientes mais colaborativos do que agressivos”. Os agentes com os quais conversamos mencionam situações de desrespeito às regras, ou aos subordinados. Mas, nesses casos, os seus discursos sugerem que são atos individuais, de má conduta e de desvios dos agentes, isentando as empresas que ficam protegidas por condenarem tais comportamentos nos códigos e manuais de conduta. A conduta ética no ambiente das empresas

se refere também às questões ligadas às relações humanas, aos comportamentos e discursos sobre as diferenças de gênero, raça, “empoderamento feminino” e violências de cunho discriminatório. Lembrando que o tom, dos relatos dos agentes, se encontra mais na perspectiva afirmativa da existência das diferenças e estereótipos do que assumindo uma perspectiva transformadora das condições de igualdade, como bem postula Fraser (2006). Encontramos menções dos entrevistados sobre assédio moral, assédio sexual, racismo, entre outras formas de preconceito e desrespeito que acontecem dentro das corporações. Existem relatos sobre conflitos que surgem a partir das diferenças de perfis dos profissionais, em que o aspecto de mediação aparece como diferencial reputacional. Nestes casos mencionados, os agentes não se apresentam como vítimas, mas como solucionadores para os problemas citados. No entanto, eles admitem ter consciência de que estes problemas são sérios, existem, e ainda não foram resolvidos pelas empresas.

*É interessante observar que, no ambiente de trabalho dos profissionais entrevistados, a pessoa jurídica da empresa é tomada como sujeito moral, com capacidade de exercer a reflexão ética. Como vimos, sobretudo no ambiente dos negócios, a ética tornou-se condição de existência para o discurso da boa reputação empresarial, e para a possibilidade do controle e produção de discursos de sustentabilidade e responsabilidade social.*

Cortina e Martinez (2005) incluem a ética das empresas dentro do que chamam de ética aplicada. Para os autores, dentro da perspectiva da ética aplicada, ela não teria como tarefa somente o esclarecimento e a fundamentação do fenômeno da moralidade, mas também proporia a aplicação de suas descobertas aos diferentes âmbitos da vida social. Neste aspecto, notamos que os entrevistados se detiveram em mencionar a ética corporativa circunscrita dentro de um espaço que eles denominam por mundo corporativo. Percebemos,

pelos discursos dos agentes, que o mundo corporativo é mais do que um imaginário individual, é um lugar que atribui ao mercado um contorno equivalente ao de vida social. Um dos executivos entrevistados compartilha: “Quando eu fui para o mundo corporativo, que foi por acaso, né? Fui convidado para fazer a assessoria de imprensa de uma empresa mineradora. Eu não tinha a menor ideia do que era o mundo corporativo”. Para os entrevistados, a ética corporativa está apoiada em práticas, ações concretas no ambiente de trabalho. Faz parte da cultura organizacional, e da relação das empresas com seus *stakeholders*, mas que não ultrapassa as barreiras de uma vida engajada nos objetivos de negócio do mundo corporativo.

Notamos que, quando o espelho discursivo é o da reputação, os discursos dos profissionais refletem racionalidades do mercado e valores do individualismo neoliberal no mundo corporativo. Esta é uma das formas como os discursos são consumidos, ou seja, por espelhamento de sentidos que são reproduzidos pelos agentes desde o discurso da reputação corporativa interessada no lucro, até o interesse de atingir a reputação profissional, a partir de oportunidades advindas dos ciclos de negócios das empresas. Assim, a reputação profissional faz parte do negócio. Precisa ser alcançada como reconhecimento do mérito de um talento flexível, adaptável aos ambientes organizacionais.

Para Dardot e Laval (2016), como parte de uma racionalidade individualista neoliberal, os agentes elaboram estratégias para eles próprios, como se fossem uma “empresa de si mesmo”, como “*ethos* da autovalorização”. Os estudiosos da racionalidade neoliberal<sup>50</sup> apontam que o “indivíduo procura trabalhar-se a si

50 Na introdução à edição inglesa de 2014 da obra “A Nova Razão do Mundo”, os autores afirmam que “a tese defendida nesta obra é precisamente que o neoliberalismo, antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente uma racionalidade e, como tal, tende a estruturar e organizar, não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 17).

mesmo com o intuito de transformar-se continuamente, aprimorar-se, tornar-se sempre mais eficaz”. Eles afirmam que “os novos paradigmas que englobam tanto o mercado de trabalho como o da educação e da formação, *formação por toda a vida (long life training)* e *empregabilidade*, são modalidades estratégicas significativas” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 333, grifos dos autores).

Os entrevistados da pesquisa definem as ações reputáveis, voltadas para os diferentes públicos de interesse da empresa, como sendo a validação do discurso interno sobre a ética corporativa. Ao estudarmos a produção de discursos corporativos sobre ética e reputação, notamos uma aproximação entre as mensagens institucionais das empresas e os valores individuais presentes no gabarito que analisamos no capítulo anterior. Essas bandeiras, defendidas por esses discursos corporativos, estão presentes em *banners*, nos *websites* das empresas, nas campanhas internas de ética, conduta e *compliance*<sup>51</sup>. Ou seja, os profissionais do mercado são atingidos, e consomem esses discursos produzidos pelas corporações dentro do ambiente organizacional.

Os valores do mercado atribuídos à ética corporativa e à reputação, presentes nestes discursos dominantes, acabam por corroborar para que o reconhecimento externo seja percebido como a consequência da reputação, o reflexo da imagem do agente, e para que a conduta ética seja apreendida enquanto a prática de um discurso proferido. Sendo assim, o discurso sobre a reputação profissional, para acompanhar estes valores da reputação corporativa,

51 “*Comply*, em inglês, significa “agir em sintonia com as regras”, o que já explica um pouquinho do termo. *Compliance*, em termos didáticos, significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento. E isso vale para as esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética etc.”. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/>. Acesso em: 15/02/2020.

deve seguir a racionalidade da vida profissional, e os valores de certo e errado (que mencionamos no capítulo 2). O discurso sobre a reputação profissional precisaria carregar argumentos que mostrem que a trajetória do agente comprova e é resultado do seu bom exemplo para a ética corporativa. Ou seja, de um exemplo de competência que é reconhecido pelo outro (empresa, cliente, subordinados, liderança e mercado). O agente profissional deve *fazer coincidir*, manifestar no discurso, os argumentos e as imagens que aproximem o *parecer com o ser* (competente e ético), e o *falar com o agir* (competente e ético).

### 3.2 RECONHECIMENTO COMO REFLEXO DA REPUTAÇÃO

Segundo o relato dos agentes, o reconhecimento do mercado foi alcançado por eles a partir da valorização de determinados comportamentos e talentos manifestados. Eles usam, nos seus discursos reputacionais, narrativas voltadas para a construção de uma imagem de trajetória consolidada, como marca pessoal.

Esta marca pessoal, mesmo quando o termo não é expresso pelo agente, é o que entendemos por uma tentativa na articulação dos enunciados para controlar e fazer corresponder uma imagem com uma “moral da história”, vivenciada ao longo do tempo, que se consolida a partir de um diferencial ressaltado que evolui. A marca pessoal engloba as múltiplas identidades, correspondentes às etapas de suas carreiras, bem como às experiências nas empresas, como parte de uma trajetória coerente e consistente, garantidora de reconhecimento do potencial. Os profissionais apontam a necessidade de aprender, adquirir novos conhecimentos e de evoluir para serem bem-sucedidos. Eles se preocupam em agir como administradores deste seu potencial competitivo, que é reforçado ao longo da trajetória, a sua marca pessoal. Uma das agentes afirma que:

Eu tinha uma coisa muito forte da minha marca. A gente vai falar de reputação e acho que isso dialoga. Eu tenho guardado. E engraçado que um dia vou procurar. Teve uma Você S/A, uma revista que estava estourando naquela época. E que tinha uma capa que me marcou muito. Era uma capa grande, em que estava escrito: “Você é a sua marca”. E eu falei assim: “Verdade, né, eu sou a minha marca”.

O profissional bem-sucedido é valorizado pelo mercado pela sua honestidade, seu comprometimento com a empresa, pela admiração que recebe dos colegas, pela sua resiliência, pela sua devoção ao desenvolvimento contínuo. Estas, entre outras características, incluindo a ética, são consideradas determinantes para a reputação profissional, e estão dispostas em vários guias de desenvolvimento de carreira. Somam-se a elas as afirmações, como: “uma boa reputação no mercado é uma constatação da minha eficiência, sinal de aprovação, de reconhecimento e pertencimento”; ou mesmo que “é preciso manter um bom *networking* para garantir novas oportunidades no mercado”; ou “atrelar meu nome ao de uma empresa com uma boa reputação aumenta o valor do meu passe no mercado”. E o contrário também, ou seja, “se a empresa tiver uma má reputação, pode prejudicar a minha carreira”. Então, os critérios de valorização para o parecer e ser um profissional competente estão em circulação nos discursos do mercado. Neste sentido, um dos líderes entrevistados menciona o trecho de um diálogo com um *headhunter* que teria lhe informado sobre a reputação da empresa em que ele trabalhava:

Ele respondeu: “As pessoas que a gente já entrevistou, e que trabalham na empresa em que você trabalha, a gente sabe que são assim”. Daí veio a minha reputação em jogo.

No entanto, o reconhecimento é parte de um sentimento moral de autorrealização, atribuído como o resultado total de possibilidades deste valor, na sua universalização. Os profissionais demonstram, em seus discursos, que acreditam poderem realizar seu propósito de vida, embora façam apenas o que se pode fazer dentro de condições que não

dependem unicamente deles, mas sobre as quais acabam recebendo reconhecimento externo e interno. As oportunidades recebidas nas empresas acabam dando-lhes argumentos para justificar a ideia de terem feito a parte que lhes cabe, ou ocasionando a culpa por não terem conseguido realizá-la. Ao interpretarmos as ações que estão relacionadas aos valores estudados, vimos que elas dependem, para serem efetivadas pelos agentes, das condições oferecidas pelas empresas. No caso destes três valores (justiça, generosidade e autonomia), que estão apresentados abaixo, revelamos como tal dinâmica acontece.

#### Valores individuais – justiça, generosidade e autonomia

VALOR – ter e Essência/ser	Predicado/fazer	Condição/causa
Ter Justiça; Ser Justo.	Promover e ser promovido por mérito, diferencial de perfil e potencial. Não demitir injustamente. Criar e implementar políticas justas de contratação e demissão, bem como programas de avaliação e performance.	Garantir o mérito e a adequação do perfil como critério de seleção. Garantir a competição justa por vagas. Liderança deve valorizar as capacidades técnicas dos profissionais. Preservar a estrutura e a hierarquia nas decisões.
Ter Generosidade; Ser Generoso.	Transmitir conhecimento. Desenvolver outros talentos. Motivar a equipe e subordinados. Confraternizar com a equipe e pares. Celebrar e compartilhar vitórias. Ajudar as pessoas.	Ter suporte da liderança e da empresa para implementar ações que façam a diferença para o desenvolvimento profissional dos empregados.  Criar programas educacionais, sociais, assistenciais, voluntários, institutos e fundações.



<p>Ter Autonomia; Ser Líder.</p>	<p>Gerenciar pessoas e recursos, ser responsável pela equipe e pela confiança da liderança. Provocar uma transformação na empresa que gere valor para o negócio. Ser o agente transformador.</p>	<p>Receber confiança, autonomia e recursos da liderança. Passar pelas etapas de promoção na empresa. Estar investido de poder para mandar em outras pessoas e tomar algumas decisões. Persistir na solução de novos problemas.</p>
--------------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Observamos que, ao receber os recursos da empresa e dentro de sua perspectiva individualista de valores, o profissional realiza algumas ações possíveis, limitadas aos cenários em que está inserido. Entretanto, ele adquire uma satisfação como se tivesse realizado todo o potencial deste valor, e que lhe parece suficiente. O valor pode se realizar porque trouxe à baila as atividades implementadas e, portanto, concretas. Desta forma, o agente realizador considera-se a si mesmo e se autovaloriza nos discursos como justo, generoso e um líder autônomo, citando exemplos. Notamos que a escolha pelo valor mencionado nos discursos, a partir dos exemplos compartilhados pelos agentes, não se inicia pela listagem de argumentos lógicos avaliativos, mas sim pela admiração de uma imagem de si, à qual o valor e o exemplo citados estão correspondidos. Esta imagem reflete a autorrealização. O executivo se sente autorrealizado, enfim. Sente-se valorizado pelo que implementou. Contudo, às vezes, pode sentir-se desvalorizado pela não realização desta potencialidade. Então, trata-se de culpa sua, uma falha individual do profissional, enquanto um produto. Por isso, tal exemplo não deve ser citado em um discurso consumível. A consequência disso é o medo de falhar. Uma das entrevistadas descreve esta preocupação:

Mas é falhar assim, não é que soltei uma informação errada, fiz uma campanha que não teve sucesso, não desenvolvi o porta-voz como deveria... Não é nem isso, mas é de, numa visão de médio a longo prazo, as coisas não acontecerem como elas deveriam ser. Não é nem da falha ser pontual, de repente tem

uma missão, sei lá. A gente tem uma missão de falar mais sobre o que é emprego, e eu vou fazer isso com as estratégias em três e seis meses. É, ao final de seis meses vamos ter um bruto esforço, gastei um monte de recurso da empresa, e nada acabou mudando, entendeu? Essa falha.

O grau de dependência entre profissionais com as organizações, neste sentido, não passa somente pela questão da luta pela sobrevivência financeira, mas, como vimos, este alinhamento de princípios, com o sentido moral dos valores individuais, transforma este vínculo em uma questão de utilidade para o discurso de uma vida socialmente valorizada pela realização do propósito de vida dos agentes. Um propósito cuja parte concreta depende de condições e de recursos concedidos pelas empresas. Estamos falando da concretização da vida bem sucedida enquanto uma vida útil, porque realizou seu propósito.

O sentido, o propósito da vida é uma vida com propósito. Não preciso ter dinheiro para ter certos prazeres. Me realizo profissionalmente e ainda estou deixando um legado. Eu dou aula. Dou palestra de graça, muitas vezes. Esse trabalho, juro, me dá felicidade plena. Então, qual é o nosso propósito de vida? Aquilo que falei para você: ser feliz, evoluir e o outro item, que é compartilhar.

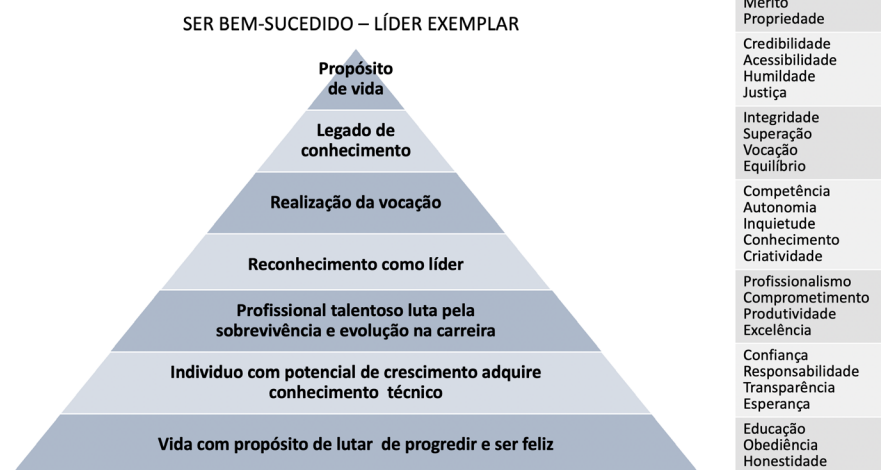
O sentido que é atribuído ao propósito de vida é orientado a partir do gabarito de valores do profissional competente e ético. Ele é constantemente assombrado pelo “fantasma da inutilidade”, que está relacionado, novamente, à insegurança (implícita muitas vezes nos discursos dos agentes), ligada ao desemprego e à empregabilidade. A convocação para a reputação profissional diz que a aquisição de capital social<sup>52</sup> se dá pela promoção do diferencial competitivo do agente profissional, obtido por fazer o certo para obter estes valores

52 Para Bourdieu (2012a, 2013, 2017a), capital consiste em ativos econômicos, culturais ou sociais que se reproduzem e promovem mobilidade social dos agentes no campo. O autor conceitua quatro tipos de capital: capital econômico (renda, salários, propriedades, meios de produção, ativos), capital cultural (conhecimentos reconhecidos por diplomas e títulos), capital social (relações sociais que são convertidas em recursos de dominação) e o capital simbólico (prestígio ou honra que identifica as posições dos agentes no espaço social).

individuais dentro das práticas existentes. Abaixo, apontamos os sentidos articulados pelos agentes entrevistados e a escalada ao topo da pirâmide do propósito de vida<sup>53</sup>.

**Reputação profissional - propósito de vida**

**SENTIDOS ARTICULADOS E APROPRIADOS PELOS AGENTES  
A PARTIR DO GABARITO DE VALORES INDIVIDUAIS**



Fonte: elaborado pela autora.

É nesta linha que Aidar Prado (2013, p. 19) aponta para um paradoxo. Os sujeitos se atraem pelo consumo da diferença, do seu diferencial competitivo e potencial individual, mas seguem o gabarito de valores partilhados pelo grupo e se limitam às possibilidades do que se pode ser feito, segundo as condições e recursos negociados com as empresas. Relatam, pois, que se trata de um processo de negociação contínuo de convencimento junto a uma instância hierárquica superior. Um convencimento marcado pela obediência às normas e práticas, e

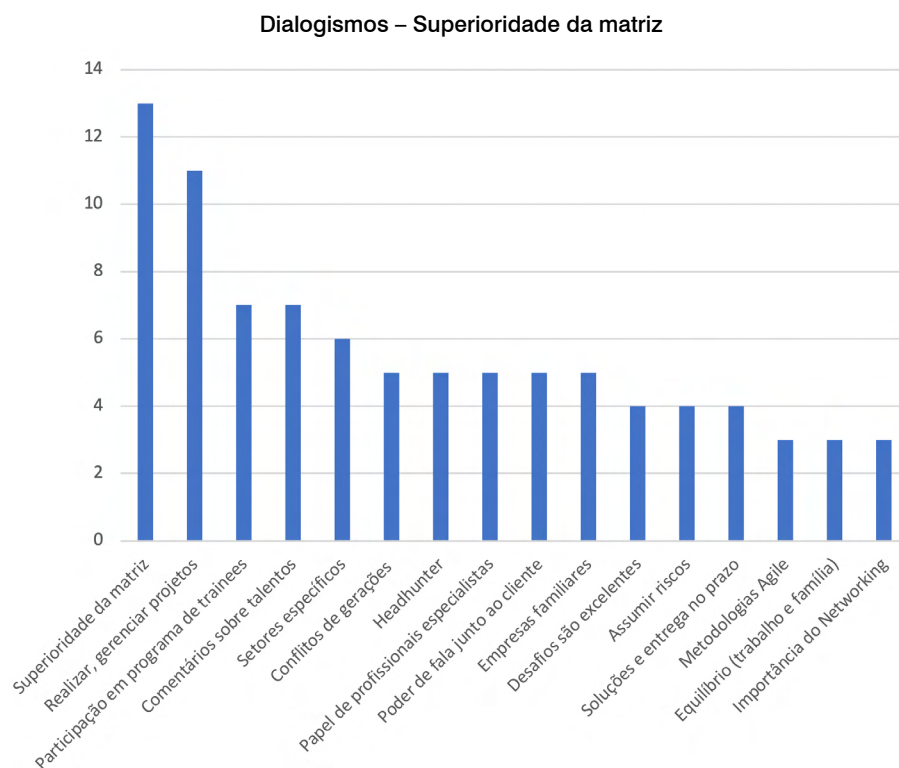
<sup>53</sup> Esta pirâmide se aproxima com a de Maslow, utilizada em vários discursos de marketing e administração. A pirâmide de Maslow tem cinco níveis: aspectos fisiológicos na base, segurança, amor e relacionamento no meio, e estima e realização pessoal no topo. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 15/02/2020.

da autopromoção de si. Acreditam que as suas habilidades e potenciais vocacionais (de formação) podem servir simultaneamente à empresa, ao próximo e a si mesmos. Por outro lado, na contramão da importância atribuída à reputação profissional, enquanto fator crucial para a manutenção da empregabilidade, visualizam a existência dos inúteis<sup>54</sup>. Sennett (2006, p.84) já afirmava que o “fantasma da inutilidade” não era um fenômeno recente. Para o autor, “são três as forças que configuram a moderna ameaça do fantasma da inutilidade: a oferta global de mão-de-obra, a automação e a gestão do envelhecimento”. Para ele, a “oferta global de trabalhadores” se refere à capacidade do mercado de buscar talentos com menor custo, ou diminuir o custo da operação a partir da contratação de mão de obra em outros mercados. A automação, para o autor, é o surgimento de inovações tecnológicas. A gestão do envelhecimento está relacionada à inutilidade e a capacitação de jovens para o trabalho. Para Sennett (2006, p.90), no capitalismo a “idade é critério de medida da inutilidade”, pois ao envelhecer, o profissional é visto como improdutivo. Vamos, a seguir, compartilhar como os entrevistados se manifestaram com relação a estas três forças.

Sobre a *oferta global de mão de obra*, percebemos que esta questão se apresenta de um modo peculiar nos discursos dos agentes entrevistados na pesquisa. Dentro da racionalidade neoliberal, que opera a partir do capitalismo financeiro, com operações em um mundo globalizado, ressaltamos que os agentes entrevistados se encontram geograficamente no Brasil, e operacionalmente situados na perspectiva de partícipes deste processo, mas inseridos no contexto das subsidiárias de multinacionais, e não de matriz.

54 Segundo “Sapiens: uma breve história da humanidade” de Yuval Noah Harari, um dos livros mais vendidos no Brasil em 2017, os “inúteis” são pessoas que não serão apenas desempregadas, mas que não serão empregáveis. Na visão de Harari, em 2050, alguns profissionais não conseguirão se reinventar e/ou se atualizar no mercado de trabalho, e formarão uma classe inútil. Disponível em: <http://inovasocial.com.br/inova/futuro-trabalho-classe-inuteis/>; <https://veja.abril.com.br/blog/rio-grande-do-sul/sem-marketing-livro-de-editora-gaucha-e-o-mais-vendido-do-brasil/>. Acesso em: 15/02/2020.

A pesquisa que fizemos mostrou que o assunto comum que tangenciava todos os discursos dos entrevistados foi uma superioridade atribuída à matriz internacional das empresas, vista como centro decisório e de poder das organizações, polo desenvolvedor do padrão geral de condutas. Ao estudarmos os dialogismos entre os discursos dos entrevistados, chegamos aos temas tangenciais, como indicamos no gráfico abaixo.



Fonte: elaborado pela autora.

Notamos uma necessidade recorrente dos entrevistados de se posicionarem como executivos globais e uma tentativa de se igualarem, em termos de competência, aos executivos de outros locais do mundo, sobretudo da matriz.

Portanto, o aspecto concorrencial do neoliberalismo e a questão da mão de obra global se tornam problemas de reconhecimento para aqueles que estão nas subsidiárias, ou em países que, tradicionalmente, não operam no mundo globalizado, como sendo matrizes de grupos empresariais internacionais. Os agentes demonstram a ambição de serem valorizados enquanto executivos do mundo corporativo global. Uma entrevistada diz que “hoje o mundo é global”. Outro atesta: “Eu avalio oportunidades de exportar produtos da empresa para mercados onde nós não estamos”. Já outro afirma que “do mundo todo, desde europeus, asiáticos, indianos, eu basicamente viajo todo ano, ou a cada dois anos, desenvolvendo novos fornecedores”. Outro executivo pontua: “Trabalhava com orientais, enfim, com gente do mundo inteiro”. Outra entrevistada diz que “depois teve o período na empresa de magazines, que foi extremamente rico, e agora esse desafio aqui nesta empresa global de *fast food*”. Neste sentido, um dos executivos postula:

(O prazer) estava em perceber o desafio, participar dele, e projetar o que eu poderia fazer para um ambiente maior. Não tinha ambição de fazer carreira, de virar presidente de multinacional e depois da *holding*. Eu só queria fazer o melhor que eu podia para mostrar para as pessoas que aqui, onde a gente nasceu e morou, aqui tem capacidade, tem capital intelectual que pode ser comparado com o que tem lá fora.

Outro executivo afirma que, do grupo de talentos de uma multinacional, do qual ele faz parte, “tem mais um brasileiro de TI e outros de finanças. Como a empresa é global, tem um grupo global que segue fazendo esses projetos”, e destaca que:

O que eu gostei mais mesmo foi de trabalhar com projetos significantes. Um dos grandes problemas do Brasil, desta área de TI, é que a gente somente fica no lado operacional. Você faz uma operação, que é somente para você desenvolver a produção aqui, e acabou. Não tem aquela parte estratégica, do que a gente pode melhorar. E isso acaba sendo lá fora. Pela natureza da empresa norte-americana, os projetos acabam sendo desenvolvidos lá fora.

Uma vez analisada sob a perspectiva do reconhecimento, a reputação, como forma de aprovação social das ações, faz com que o membro de um coletivo, a partir do conhecimento dos discursos sobre o que é estimável pelo grupo, tenha condições de antecipar qual seria o julgamento social e o valor moral a ele atribuídos, desde a realização de determinada conduta. Temos, assim, uma reflexão moral que inclui uma reputação universal presumida a partir dos discursos que versam sobre o que é uma reputação profissional adequada dentro da racionalidade neoliberal, criadora de um ideário do que seria o exemplo de executivo do mundo corporativo global.

Outro aspecto que encontramos na pesquisa, que reforça a questão da necessidade deste reconhecimento dos agentes, como integrantes de uma comunidade global de trabalhadores, é a aplicação, em seus enunciados, de anglicismos, ou seja, de termos e de expressões em inglês, comumente usadas por executivos do mundo corporativo no Brasil. São expressões e neologismos incorporados pelos entrevistados. Encontramos termos como: *low profile, gap, overbilling, position, headhunters, ownership, agile*, entre outros. Entendemos que se trata de um recurso significativo, porque as palavras e expressões fazem parte da identidade do grupo, e tem um significado que, não necessariamente, é o do dicionário. Existem termos em português, neologismos como “entregáveis”, que vem do inglês de *deliverables* (resultados, entregas, metas), e que foram criados. Um executivo menciona outro neologismo: “É o tipo de rigor de ‘entregável’”. A gente é assim, muito preso na urgência para entregar. Então tem esse valor, a urgência. Tem a urgência de influenciar, trabalhar com diversas culturas”. E há neologismos do inglês que são conjugados no português como, por exemplo, menciona um agente que diz ‘addressar’ os assuntos, como você fazer a outra pessoa se convencer de que aquele caminho é mais correto e mais sensato.

Sobre a segunda e terceira forças apontadas por Sennett (2006), observamos, na pesquisa, que os entrevistados mencionam

a automação relacionada com o envelhecimento. A automação, segunda força postulada por Sennett (2006), surge no discurso como uma questão de disputa entre habilidades, competências geracionais: mais velhos têm experiência nos negócios, e mais novos com tecnologia. Sobre o envelhecimento, um entrevistado afirma: “Aqui temos um processo que, aos 70 anos, compulsoriamente, somos aposentados”. Por exemplo, outro entrevistado diz: “Eu, provavelmente, sou o profissional mais velho na ativa no mercado brasileiro. Mesmo em multinacional, 99,99 % está aposentado, ou desempregado, e quem é empresário e conseguiu montar a sua agência, ótimo, quem não conseguiu, tem que se reinventar”. Ele acrescenta: “Você morre aos 50 anos no mercado de publicidade, ou seja, é decretada a sua morte, comportamental, social, política, empresarial”. Mais um entrevistado aponta: “O que mais me tira o sono é que nós vivemos num mundo onde, para a nossa sociedade, os cinquenta anos significam uma sentença de morte para profissionais, e que o pior é que a aposentadoria é só aos 65”. São menções que se referem ao “fantasma da inutilidade”, com preocupações relacionadas à empregabilidade na concorrência com um ideal de líderes mais jovens que, segundo eles, vêm da fama das *startups* digitais. Contudo, ressaltamos que a maioria dos entrevistados tem mais de 50 anos, como podemos verificar no quadro abaixo, e estão na ativa, no mercado, ainda ocupando posições de liderança.

#### Idade dos entrevistados

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Idade	71	51	77	53	47	29	49	59	57	48	66	39	47	52	63	71	44	71	44	54

Fonte: elaborado pela autora.

Notamos, porém, que os entrevistados usaram esta questão no sentido de, discursivamente, valorizar a experiência profissional dos mais velhos em comparação com “os outros”, que são talentos jovens que dominam as tecnologias e o ambiente digital, potencialmente ameaçador. Deste modo, uma das entrevistadas, que é diretora de



recursos humanos e consultora, aponta: “Eu não acho que gente mais jovem vai fazer essa mudança. É um processo de educação de todos os níveis, de todas as idades. Mas tem gente que é mais predisposta a mudar do que outras”. Outro entrevistado, que se tornou empreendedor, diz que “a gente patina muita coisa por renegar a posição de pessoas mais jovens, menos experientes, mas com ideias diferentes das suas”. Outro que é presidente de empresa diz: “A gente tem que aprender com essa garotada que está chegando, e que está com essa mentalidade”. Outro, que é assessor de imprensa, diz sobre os efeitos da automação: “O algoritmo não vai dizer: ‘vai dar merda’”. O algoritmo não tem tradição. Não tem carreira, reputação. Reputação faz toda diferença nesse momento. Você tem que ter tamanho para chegar para o seu chefe e dizer não”. Mas certamente existe, entre eles, a preocupação com uma espécie de obsolescência programada da carreira, e, neste sentido, os discursos reputacionais não podem assumir a forma de valorização da tradição, do passado. O aspecto do passado relacionado à reputação não é algo que os executivos mais velhos gostam de ressaltar. Desta forma, falar de reputação é falar sobre a competência no presente a partir da experiência adquirida, o seu diferencial competitivo.

### 3.3 INTERDISCURSOS SOBRE REPUTAÇÃO

Sobre o passado de reputação, lembramos que a palavra *reputatio*, que é de origem latina, vem do verbo *reputare*. O prefixo ‘Re’ indica repetição, e a palavra *putare*<sup>55</sup> significa pensar, refletir, fazer suposições ou considerar alguma coisa. Sendo assim, pela origem latina do termo, encontramos, no sentido da ação de reputar, o exercício reflexivo de atribuir valor a alguma conduta e ao seu agente

55 Também significa calcular ou estimar o valor de algo. Ainda outro sentido etimológico que *putare* pode ter é o de limpar, purificar, podar (plantas). Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/reputacao/>. Acesso em 15/02/2020.

em um processo recorrente de julgamento. A reputação firmada é resultado do julgamento social sobre a ação já realizada, ou que é frequentemente repetida por um agente. Estas ações, por sua vez, foram fruto de uma escolha, posterior a uma reflexão ou pensamento sobre a sua realização. Para Barros-Filho e Meucci (2013):

[...] ética é pensamento para a vida, acaba se materializando em escolhas. Toda escolha corresponde à identificação da alternativa de maior valor. O que supõe a atribuição de valor a todas as possibilidades cogitadas. No caso da ética, escolhe-se entre ações pensadas (Barros-Filho e Meucci, 2013, p.47-48).

Do significado do termo reputação, mencionado acima, e sua relação com as escolhas éticas dos agentes sobre as suas condutas, extraímos três pontos relevantes para a nossa pesquisa. São eles: 1. Entender quais as condutas valorizadas pelos agentes no contexto da reputação profissional; 2. Compreender os critérios para a escolha das “alternativas de maior valor”; 3. Verificarmos o julgamento social, que é recorrente, sobre as condutas.

Analisaremos, a seguir, a recorrência dos julgamentos de terceiros perante suas condutas. São os valores atribuídos às suas condutas e aos critérios de escolha que são tópicos frequentes nos discursos dos líderes. Os entrevistados, como ressaltamos, tendem a trazer a reputação para o presente. Um dos recursos discursivos usados por eles é o de constantemente afirmar que a reputação é construída no cotidiano e nas ações praticadas diariamente. Por exemplo, um dos entrevistados afirma que “*reputare* é refletir novamente sobre aquela pessoa”. Outra líder diz: “Então, acho que a reputação sua vai acontecendo conforme a sua carreira vai crescendo, mas tem uma coisa que é base aí, que são os seus valores, que é o que eu estou colocando”. Outra executiva acrescenta que “tem que estar muito conectada aos valores da empresa e aos valores das pessoas que lideram a empresa, e se tem algo que é fundamental para construir uma reputação duradoura é isso”. Já outro agente entrevistado declara que:

Sobre os meus valores, encaro meus valores no momento que eu quero dormir sossegado, quero poder olhar para trás e não ter vergonha do feito. É como você falou, reputação. Você constrói a reputação no dia a dia. Não vou fazer algo que... Vejo na minha carreira que tentam usar a minha reputação. Dizem “quero que você fale isso, porque se você disser, ninguém vai deixar de respeitar”. Daí você fala, estão querendo usar a minha reputação... Não vou dizer se não acredito.

Realizamos uma análise dos interdiscursos sobre reputação que circularam em distintas ordens do discurso dos agentes entrevistados, e que integram parte da sua memória social (FAIRCLOUGH, 2001). Estudar os interdiscursos implica, para Van Dijk (2012), analisar, nos discursos (textos), a sua relação com os contextos (modelos mentais, estruturas discursivas) e com os valores que os sustentam. Neste sentido, buscamos analisar estes valores que sustentam os discursos dos entrevistados.

Este aspecto do cotidiano, em que a reputação precisou ser defendida por eles, fez com que os agentes trouxessem, em seus depoimentos, argumentos ricos em pressupostos e implicações sobre suas condutas a partir do olhar exterior. Este tipo de reflexão que eles fizeram durante as entrevistas, no sentido de observarem-se como construtores diários de condutas passíveis de julgamento da vida profissional, permitiu que pudéssemos reconstruir abaixo aspectos dos seus discursos que os vinculam eticamente a partir dos sentidos apreendidos de reputação e de reconhecimento.

#### Interdiscursos sobre reputação – pressupostos e implicações

INTERDISCURSOS REPUTAÇÃO/ CITAÇÕES	PRESSUPOSTOS	IMPLICAÇÕES
“É o valor que, no futuro, traz a sua reputação como pessoa.”	Reputação é resultado dos valores	Reputação dá satisfação pessoal no futuro

<p>“A reputação é o julgamento da sua maneira de ser, da sua história, da sua existência. Então, se eu tenho uma reputação, eu não sei qual é, a não ser que eu pergunte para alguém, ou que alguém escreva sobre mim.”</p>	<p>Sua maneira de ser, sua história, sua existência será julgada pelos outros.</p>	<p>Reputação é um julgamento severo da existência do agente que está fora do seu alcance. A reputação é independente até do conhecimento que o reputado tem dela.</p>
<p>“Eu nunca trabalhei para ter uma boa reputação.”</p>	<p>Não precisa trabalhar a boa reputação.</p>	<p>Você trabalha para ter a boa reputação.</p>
<p>“Reputare é refletir novamente sobre aquela pessoa.”</p>	<p>Reputar é refletir recorrentemente.</p>	<p>Reputação é um acúmulo de julgamentos.</p>
<p>“Reputação é uma consequência. Pode ser boa ou pode ser ruim.”</p>	<p>Reputação não é princípio porque pode ser ruim.</p>	<p>Você deve focar na conduta, e não na reputação. Porque ela é consequência.</p>
<p>“Mas se o cara trabalhar para a reputação. It is false.”</p>	<p>É possível trabalhar para a reputação, mas se o cara faz isso ele é falso.</p>	<p>É melhor trabalhar a conduta e receber a reputação como reconhecimento.</p>
<p>“Como você acaba construindo a sua reputação, seja ela boa, ou ruim, pelas escolhas que você faz, e com quem você quer se vincular.”</p>	<p>Você constrói a reputação. Reputação pode ser boa ou ruim. Reputação depende de escolha de condutas. Reputação depende com quem o agente se associa, vínculo de imagem com outras pessoas.</p>	<p>Boa reputação depende da escolha de condutas adequadas, e da manutenção de vínculos com pessoas exemplares, de conduta e imagem exemplar.</p>
<p>“Nesse momento de conflito que a sua reputação aparece. Eu consigo definir as pessoas que eu mais tenho um apreço, nos momentos de conflito vendo como ela reagiu.”</p>	<p>Há conflito no ambiente das empresas. Conflito expõe o agente e afeta a sua reputação. Pessoas são definidas pela conduta durante situações conflituosas.</p>	<p>Conflito é oportunidade para o agente se destacar, e fazer a reputação aparecer.</p>

<p>“A reputação de um profissional vem desde o início, dos seus valores que você tem da família, até ser reconhecido no mercado.”</p>	<p>Reputação do profissional depende dos valores familiares. Família forma valores. Mercado dá reconhecimento.</p>	<p>O mercado reconhece o profissional que tem estes valores familiares.</p>
<p>“A sua reputação, a sua credibilidade, ela vem desses longos tempos que vão sendo colocados para frente.”</p>	<p>Existe uma história de antes que precisa se justificar no futuro para se preservar íntegra</p>	<p>Alinhamento com o que veio antes, com o que virá no futuro, mantém credibilidade. Reputação deve garantir este alinhamento para ser crível.</p>
<p>“Eu diria que, até nos primeiros anos, eu não tinha muito clara essa questão de que para eu atuar em empresas de reputação forte, eu precisaria também ter uma reputação forte.”</p>	<p>Existem empresas e profissionais com reputação forte.</p>	<p>Empresas de reputação forte prezam por profissionais de reputação forte. Com a experiência, é preciso investir nessa relação.</p>
<p>“Não só de desenvolver como profissional, mas de me manter conectada com pessoas que possam me ajudar a manter uma reputação adequada.”</p>	<p>Profissionais se desenvolvem. Relacionamento e conexão com as pessoas no mercado ajudam o profissional.</p>	<p>A ajuda das pessoas e conexão com o mercado, e o relacionamento com outros profissionais da área, mantém a reputação adequada.</p>
<p>“Tem que estar muito conectada aos valores da empresa e aos valores das pessoas que lideram a empresa, e se tem algo que é fundamental para construir uma reputação duradoura é isso.”</p>	<p>Pessoas que lideram as empresas têm valores individuais. Liderados aderem ao líder. Valores dos líderes contribuem para a reputação das empresas. Reputação duradoura depende da liderança.</p>	<p>Pessoas que lideram as empresas têm valores, e essas pessoas são fundamentais para construir uma reputação duradoura.</p>
<p>“Ética, então, que seria a base, o pilar sobre o qual a reputação é construída.”</p>	<p>Existe uma ética. Agentes constroem.</p>	<p>Agentes constroem a reputação sobre o pilar da ética.</p>

<p>“Posso ter uma imagem forte agora, mas no longo prazo atingir a reputação.”</p>	<p>Imagem forte não é perene.</p>	<p>É preciso pensar que a situação da imagem do momento pode alterar e atingir a reputação - com o tempo, no futuro. Reputação deve ser projetada para o futuro. Exercício do profissional de comunicação – diferencial deste profissional.</p>
<p>“A minha reputação é o meu maior bem, aquilo de estar tranquila quando eu deito em casa, e de dizer que dei o meu melhor, e fiz o meu melhor.”</p>	<p>Autorreconhecimento é resultado da reflexão, ética individual diante da tentativa de fazer o melhor.</p>	<p>Reputação é bem conquistado depois de dar o melhor de si, mesmo nas ações diárias. É resultado depois de se superar diariamente. Hábito de se superar sempre. Persistir.</p>
<p>“Eu tinha uma coisa muito forte da minha marca. A gente vai falar de reputação e acho que isso dialoga.”</p>	<p>Agente tem um marca pessoal.</p>	<p>Marca pessoal dialoga com reputação profissional.</p>
<p>“Na verdade, antigamente, os profissionais até mais velhos eram reputados. Por quê? Porque precisavam saber ler, precisavam saber escrever. E hoje a publicidade é uma operação matemática.”</p>	<p>A lógica do algoritmo é uma ameaça para o setor de publicidade.</p>	<p>Prejudica a reputação dos profissionais mais antigos, pois o critério de avaliação da estima era a criatividade, e hoje são os algoritmos, uma operação matemática, fria.</p>

<p>"Agora, depois desse tempo todo que eu tenho de experiência, duas coisas são diferentes: a sua reputação e a da organização. Quando você não entende isso, você está terceirizando a sua reputação, e se a empresa faz merda, você dança."</p>	<p>A experiência permite reconhecer que agentes e empresas são distintos.</p>	<p>O agente pode identificar essa separação e a empresa tende a misturar isso quando interessa para ela.</p>
---	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

Notamos que os pressupostos se referem não somente, mas sobretudo, ao gabarito de valores para a reputação. As implicações estão mais voltadas para as condições, para o reconhecimento das suas condutas. Ao tratarmos da sua reputação é com relação a uma preocupação com a imagem deles que os agentes estão se referindo, e ao conjunto de cenas no movimento que constitui uma trajetória de vida reconhecida pelo seu mérito.

### 3.4 AUTOESTIMA E AUTORREALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Os agentes entrevistados não declaram ser meramente percebidos. Em seus discursos sobre reputação profissional, eles declaram que se percebem enquanto indivíduos julgados por "outros". Demonstrar que a reputação está fora do alcance foi, até mesmo, uma forma de alguns entrevistados poderem valorizar as ações pelas quais deveriam ser reconhecidos. Por exemplo, um entrevistado disse: "Eu nunca trabalhei para ter uma boa reputação. Inclusive a reputação pode ser boa, ou ruim". Os agentes realizaram comentários, como o

mencionado abaixo, que se refere à reputação como algo exterior, de um “outro” que os observa, mas ao mesmo tempo, relata a consciência prévia, interiorizada do agente diante da possibilidade de avaliação social da sua existência, sua vida. Ele relata sua preocupação com este olhar de fora que a reputação provoca, e afirma que:

Eu penso em reputação como observação. Como um olhar de fora. Eu nunca pensei em reputação enquanto caminhava, fazendo a minha carreira. Então, seria alguém, as pessoas observando as minhas atitudes e me julgando. A reputação é o julgamento da sua maneira de ser, da sua história, da sua existência. Então, se eu tenho uma reputação, eu não sei qual é, a não ser que eu pergunte para alguém, ou que alguém escreva sobre mim.

Do mesmo modo, outro executivo, que disse ter pedido demissão porque a má reputação da empresa no mercado teria afetado a sua reputação, revela: “Eu pedi demissão. Eu não queria ficar carimbado com uma mancha. E eu acredito muito que você trabalha por exemplo”.

Desta maneira, os agentes entrevistados revelaram, em seus discursos, como se viam, sendo vistos individualmente e diariamente fazendo parte destas organizações, setores, áreas e grupos dentro do mundo corporativo. Trata-se do olhar observador para o qual direcionavam os seus enunciados. Seguiam um olhar julgador externo que era, ora da empresa, ora da liderança e do mercado, mas também um olhar julgador interno, que apareceu em resposta às declarações de parentes, professores e chefes. Os discursos dos agentes refratam estas vozes.

Segundo Origgi (2018), internalizamos regras sociais e às levamos em consideração quando agimos em função de como seremos admirados e reconhecidos. O que devemos fazer uma vez que, sendo vistos, somos julgados? E por que devemos fazer? Seria para sermos bem avaliados? A autora descreve que, em busca de uma boa reputação, fazemos “uma pressão sobre nós mesmos de



nos tornarmos o tipo de pessoa que os outros admiram, e de fazê-los acreditar que nós já temos as características que eles gostariam de ver em nós” (ORIGGI, 2018, p. 19, tradução nossa<sup>56</sup>).

Nas entrevistas, perguntamos aos entrevistados como eles se sentiam reconhecidos. Parte significativa das respostas mostra que a satisfação deles vinha pelo retorno de clientes, chefes e da equipe sobre a sua competência, eficiência e compromisso. Um dos agentes afirma que “na parte gerencial, acho que eu sou bastante reconhecido. Por acaso, eu nunca procurei um *head hunter* para me recolocar. As colocações sempre apareceram”. Uma entrevistada postula que “eu acho que eu me sinto reconhecida quando as pessoas te usam como exemplo disso. E quando você vê que tem pessoas que fazem as mesmas coisas”. Outra executiva disse: “Óbvio que o aspecto financeiro pesa. E isso acontecia, mas eu gosto também de ter um ambiente bom. Sempre tentei preservar um ambiente de time”. Outro agente afirma: “Então, é muito legal. Dá satisfação, por exemplo, montar um programa de desenvolvimento (para médicos)”. Outro entrevistado diz que se sente reconhecido “pelo respeito. Pelo respeito do que a gente fala, respeito do que a gente diz, recomenda”. Outro entrevistado afirma que “esse negócio de você não desistir, ou de você batalhar e construir dia após dia, ou com o objetivo de atingir um resultado no médio ou no longo prazo, você vai ser reconhecido”. Um dos executivos entrevistados comenta que se sente reconhecido “quando o cliente vira para mim, faz esse tipo de reconhecimento, me manda um e-mail agradecendo. Para mim, esse é o maior reconhecimento que eu posso ter”. Outro disse: “Acabei me tornando autoridade neste tema, as pessoas querem me ouvir, minha opinião quer ser ouvida, então isso são reconhecimentos”. No quadro abaixo, relacionamos as realizações e capacidades consideradas pelos líderes como comprovação do reconhecimento das suas competências.

56 Do original: “One way to pressure ourselves into becoming the kind of person that others admire is to make them to believe that we already have the characteristics that they would like to see in us” (ORIGGI, 2018, p. 19).

### Reconhecimento dos agentes

REALIZAÇÕES E CAPACIDADES RECONHECIDAS PELOS LÍDERES	
Deixar um legado	Trazer resultados para manter o emprego de todos
Compartilhar conhecimento	Ganhar visibilidade no mercado
Ser low profile	Ajudar as pessoas a serem melhores
Ser acessível a todos	Começar a dar palestras
Integridade nas posições	Comunicar o contexto para a liderança
Convencer as pessoas	Terem respeito por você
Receber convites de emprego	Receber autonomia para gerenciar recursos
Receber desafios e recursos	Viajar a trabalho, e ter tempo para a família
Fazer os liderados produzirem	Criar relacionamentos e vínculos fortes com as pessoas
Reconhecimento pelo trabalho duro	Perpetuar o negócio
Um trabalho entregue no prazo e bem feito	Receber agradecimento do cliente
Nutrir bons relacionamentos / networking	Defender o cliente e ser reconhecido por isso
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	Reconhecimento da equipe
Reconhecimento moral, salarial e promoção	Prêmios
Trabalhar com o que quer	Convencer o cliente com argumentos técnicos
Quando as pessoas te usam como exemplo	Ter crédito com as pessoas
Propriedade de fala	Fazer o melhor e o certo
Identificar e saber usar a sua fortaleza	Ser consultado pela equipe e pessoas
Reconhecimento pelo seu diferencial	Comando pelo exemplo
Exposição junto à liderança	Reconhecimento da liderança
Fazer parte de projetos impactantes	Valorização da marca pessoal
Remuneração alta, aspecto financeiro	Superar as expectativas do cliente
Ser bem avaliado no mercado	Ser admirado enquanto membro de uma classe de profissionais
Implementar os projetos	
Perceber que a liderança é uma habilidade nata	
Importância de ter responsabilidade pelos outros	

Fonte: elaborado pela autora.

Notamos, nos discursos dos agentes, a tentativa de alinhar a confiança depositada nas suas capacidades narradas, com os depoimentos de outras pessoas sobre as suas condutas. Nos pareceu que um possível objetivo era demonstrar que se tratava do modo como se sentem reconhecidos, a partir de devolutivas. Fazem

uma aproximação entre enunciados sobre as suas capacidades, com depoimentos que comprovam a sua realização. Normalmente, usam a forma de diálogos com pessoas para exemplificar este reconhecimento vindo do outro. Trata-se de um modo de validação para a reputação profissional, e estímulo para a autorrealização e motivação. Uma das entrevistadas, por exemplo, relatou, com detalhes, 16 diálogos com estas características, e elencou diferentes pessoas (pai, colegas, chefes, amigos, *headhunters*, entre outros) como parceiros. No quadro abaixo, listamos palavras que se referem ao modo como se declaravam sendo vistos, e ao modo como, nos enunciados, afirmavam se sentirem reconhecidos e satisfeitos.

#### Autorreconhecimento dos agentes

COMO O AGENTE SE VÊ SENDO VISTO		COMO O AGENTE SE CONSIDERA RECONHECIDO
Competente	Equilibrada (o)	Bem-sucedida (o)
Independente	Realizada (o)	Respeitada (o)
Humilde	Experiente	Considerada (o) como confiável
Bondosa (o)	Talentosa (o)	Apontado (a) como competente
Íntegra (o)	Valorosa (o)	Considerado como estratégica (o)
Habilidosa (o)	Ativo e realizador (a)	Exemplo a seguir
Útil	Vitoriosa (o)	Alguém com marca pessoal forte
Mobilizador (a)	Altruísta	Bem avaliada (o)
Trabalhador (a)	Conectada (o)	Bem relacionada (o)
Eficiente	Bom (boa) negociador (a)	Autoridade para falar em nome da empresa

Fonte: elaborado pela autora.

Segundo Honneth (2003, p. 130), “o indivíduo só pode se conscientizar de si mesmo na posição de objeto; pois o *Self* que entra em seu campo de visão quando ele reage a si mesmo é sempre o parceiro da interação, percebido da perspectiva de seu defrontante, mas nunca o sujeito ativo das representações práticas”. Os agentes revelam estar sozinhos na escolha de suas condutas que, por fim, reputarão a sua imagem, mas demonstravam se sentirem observados por vários olhares julgadores. Ao analisarmos estes aspectos em todas

as entrevistas, a conclusão que obtivemos foi de que eles estavam diante de um espelho, seu próprio discurso, e observavam atentamente a si mesmos. Eles pensavam em como se viam, sendo vistos no olhar do “outro” refletido. Não estavam sozinhos no seu discurso, mas junto com outros interlocutores imanentes.

Segundo Fiorin (2001, p. 45), o texto do enunciador do discurso é individual, mas “se um discurso cita outro discurso, ele não é um sistema fechado em si mesmo, mas é um lugar de trocas enunciativas, em que a história pode inscrever-se, uma vez que é um espaço conflitual e heterogêneo ou um espaço de reprodução”.

Analisamos, nesta pesquisa, as citações atribuídas a outros partícipes nos enunciados dos agentes entrevistados, e encontramos a presença imanente deles nos diálogos reportados com pais, mães, professores, chefes, subordinados, entre outros. Chamamos esta variável de análise de intersubjetividades, presentes no discurso dos agentes, que se apresentavam enquanto julgadores da conduta.

Honneth (2003), ao se referir ao “significado intersubjetivo das ações”, afirma que tal fato ocorre quando o agente tem condições de desencadear nele mesmo o comportamento que causou, no seu defrontante (outro), uma reação resposta. Honneth (2003, p. 129) esclarece sobre essa reação resposta. Ele diz que ela seria: “... do que meu gesto significa para o outro, eu posso me conscientizar ao produzir em mim mesmo, simultaneamente, seu comportamento de resposta”. Buscamos as citações de outros julgadores de suas condutas e que foram inseridas pelos agentes nos discursos. Vimos que eles tinham uma contra resposta, uma réplica para provar, a estes autores imanentes, a sua competência.

Quando falamos do julgamento de valores em questões intersubjetivas (partilha de sentidos entre sujeitos na sociedade), e não apenas as objetivas, estamos aproximando a reputação às questões

éticas. Neste sentido, as intersubjetividades se apresentam como termômetro do valor social das condutas passíveis de julgamento moral e, portanto, de formação do discurso reputacional. A ética implicaria um ato reflexivo e intersubjetivo do pensamento sobre a conduta e a moral. Para Chauí (1999), a ética procura definir, inicialmente, a figura do agente ético e de suas ações, e o conjunto de noções (ou valores) que balizam o campo de uma ação que se considere ética<sup>57</sup>. Cortina e Martínez (2005) afirmam que a moral responde à pergunta “o que devemos fazer?”, e a ética responde à pergunta “por que devemos?”. São perguntas que podem ser inseridas no contexto da intersubjetividade, presente neste reconhecimento (reflexivo e interior), que é provocado no agente ao se pensar no impacto à sua autoimagem, causado pela reputação. Por conseguinte, a reputação opera como modelo e como espelho da imagem e da autoimagem, a partir do julgamento das competências dos agentes pelos outros.

Neste sentido, analisamos, nos discursos dos agentes, o significado intersubjetivo de ações mencionadas. Para isso, selecionamos trechos onde trazem inter-relações com outros partícipes, por meio de citações diretas e indiretas (dialógicas), as quais os agentes pareciam devolver, por meio de seus discursos, uma réplica a uma reação resposta deste “outro”, acontecida no passado. Abaixo, elaboramos um quadro que inclui as menções dos agentes a estes “outros” iminentes ao discurso, com as respectivas competências que foram reforçadas pelos agentes.

57 Para Chauí, a ética “é aquela parte da filosofia que se dedica à análise dos próprios valores e das condutas humanas, indagando sobre seu sentido, sua origem, seus fundamentos e finalidades. Sob essa perspectiva geral, a ética procura definir, antes de mais nada, a figura do agente ético e de suas ações e o conjunto de noções (ou valores) que balizam o campo de uma ação que se considere ética”. (Chauí, 1999 – Artigo Folha de S. Paulo). Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs14039904.htm>. Acesso em 15/02/2020.

Figura 1 - Intersubjetividades – perspectiva julgadora da conduta

INTERSUBJETIVIDADE – AGENTES IMANENTES / POLIFONIA	VALORES ATENDIDOS – EM RESPOSTA À PRESENÇA JULGADORA DA AUTOIMAGEM
PAI/MÃE	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações de pais e mães, os agentes manifestam os seguintes valores: fazer seu trabalho bem feito, ser responsável pela formação dos filhos, juntar dinheiro, trabalhar e fazer o certo para ser rico, ser um exemplo de rigidez e persistência para atingir resultados, ser exemplo de conduta, realizar o sonho do pai ou seguir o próprio destino a partir da inspiração do pai ou mãe, ser exemplo de valores da família, ser exemplo de honestidade, se tornar um trabalhador aceito e reconhecido, ser modelo de integridade.
PROFESSORES	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações de Professores, os agentes mencionam os seguintes valores: aprender para ensinar, se superar, se controlar e fazer a diferença.
LIDERANÇA	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações de chefes, os agentes mencionam os seguintes valores: saber gerenciar recursos, ser exemplo de respeito, evoluir eticamente, ter intolerância ao erro, mostrar o certo a se fazer, ser íntegro, julgar o desempenho dos subordinados durante conflitos, ter autonomia, ganhar a confiança e fazer valer a autonomia e reconhecimento recebidos, agregar valor para empresa e para o profissional, identificar o potencial, praticar a ética pelo exemplo. E também repugnar modelos de chefes injustos que fazem contratações não baseadas no mérito, que pregam assédio moral e sexual, e que pressionem os subordinados a não agirem eticamente em nome dos resultados.
CLIENTES	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações de clientes, os valores mencionados pelos agentes se referem às suas habilidades e competências como: ter dedicação, compromisso, honestidade e transparência, ganhar a admiração e reconhecimento do cliente, ser relevante para o resultado do cliente, oferecer soluções e superar as suas expectativas.

SUBORDINADOS	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações dos subordinados, os valores mencionados pelos agentes são: engajar a equipe, convencer os subordinados a entregar os resultados, demonstrar atenção, gerenciar conflitos, ser reconhecido por eles, ter responsabilidade de capacitar, orientar e garantir os empregos deles. Ser exemplo de ética e ser acessível.
FAMÍLIA	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações à família, os valores manifestos como resposta dos agentes são: transmitir os valores e ter responsabilidade em garantir a educação dos filhos, ser um exemplo para os filhos, ter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ser provedor do sustento da família.
CONSIGO MESMO	Como diálogo interno no discurso, em uma perspectiva individual, os valores manifestos como resposta dos agentes são: levar em consideração a importância da marca pessoal, escolher se quer permanecer em ambiente agressivo, perceber que está em constante processo de apreciação e avaliação moral, saber identificar quando a ética evolui socialmente para que seu comportamento e discurso sejam adequados.
OUTROS	Como diálogo interno no discurso, em resposta às citações de outros participantes, notamos a expressão dos seguintes valores: Órgãos regulatórios – mostrar seu conhecimento para fazer a empresa acompanhar a adequação de produtos e condutas às normas. Mídia – ajudar a minimizar cenários para a imagem negativa da empresa. Colegas – mostrar resultado do trabalho, e convencê-los da sua competência. Matriz – mostrar a sua capacidade técnica e intelectual como participe de um projeto global.
SOCIAL	Como diálogo interno no discurso, em resposta às expectativas sociais relacionadas à sua posição no mundo corporativo, ou à sua profissão, notamos a expressão dos seguintes valores – mostrar que a reputação do agente tenha se tornado um propósito de vida que mescle o ser bem-sucedido com o realizar a vocação para fazer a diferença.

Fonte: elaborado pela autora.

Ficou perceptível, como falamos anteriormente, a relevância concedida pelos líderes, em seus discursos, aos valores sociais mencionados no capítulo anterior e aos exemplos familiares, enquanto princípios reguladores de autoridade, formadores do caráter discursivo e de uma adesão persistente, firmando um compromisso sólido de confiança com o discurso corporativo. Foram mais de 100 menções aos pais e mães, e a maior parte delas incluindo citações e exemplos de conduta. Em seguida, vieram as citações de chefes e líderes para os quais os agentes trabalharam no passado. Posições que admiram ou que combatem em seus discursos. É curioso notar que os agentes se referem à função ou cargo destes interlocutores nos seus exemplos, mesmo os de familiares. Para Fiorin (2001, p. 45), “um discurso pode aceitar, implícita ou explicitamente, outro discurso, pode rejeitá-lo, pode repeti-lo num tom irônico ou reverente. Por isso, o discurso é o espaço da reprodução, do conflito, ou da heterogeneidade”.

Encontramos as seguintes citações que mostram conflitos explicitados nos enunciados dos agentes. Sobre a relação do líder com subordinados, um agente menciona a seguinte reclamação: “Chefe, estou trabalhando, e só você leva o bolo. Sacanagem”. Outra entrevistada sobre o seu chefe, mencionou que “para ele, não tinha desculpa. Se estiver errado, manda embora”. Outro agente relata um conflito com o vice-presidente de marketing. Ele diz: “Eu falei: ‘Não, eu não vou fazer...’. No mesmo dia, eu me demiti”. Outra executiva cita um conflito com o chefe. Ela diz: “Eu até questionei. Não é certo divulgar isso, não está certo. ‘Mas eu estou mandando’, disse o chefe. E isso me pegou muito. Até hoje, eu penso sobre isso. Eu penso em autonomia e em levar a discussão para o ponto certo, remete a esse episódio”. Outro disse:

Meu pai, quando eu tinha 22, 23 anos e era *trainee* naquela empresa, ele me fez uma pergunta. Se eu queria tocar os negócios da família, ou se eu queria ir para o mundo corporativo. Eu acabei tomando a decisão de vir para o mundo corporativo. Porque eu queria construir os meus resultados.



Outro executivo afirma: “Meu pai tem uma reputação muito forte. Tem prêmios de geologia com o nome dele. Ele é considerado o patrono da hidrogeologia. Quando ele faleceu, perguntaram se eu iria assumir o lugar dele... e eu disse que o meu caminho é outro”. Uma executiva mencionou um cenário de demissão conflitante para ela. Ela afirma: “Porque assim, eu falava para o auditor: ‘Vocês têm certeza? Porque eu não quero mandar ninguém embora sem ter certeza’. E eles mostraram coisas no computador dela. Foi uma experiência horrível. Mas eu fiz o que tinha que ser feito”. Outra executiva relatou que, durante um processo de contratação, o dono da empresa “olhou meu currículo e falou assim: ‘Você também vai ficar só três anos aqui?’. E eu falei: ‘Vai depender da sua empresa’. Ela também cita a declaração de um vice-presidente de uma empresa para a qual trabalhou, ela acrescenta:

(...) o VP disse: “Mas ética não tem que ser um valor, não tem que estar na parede, ou você pratica a ética ou não pratica a ética”. Então, acho que é assim, respondendo a sua pergunta, é intrínseco. Você não pratica a sustentabilidade, você não a desenvolve, se não tiver uma base de ética.

Um diretor comercial pontua: “Então, coisa do tipo: ‘Fui falar com o cliente e meu cliente estava doente, ele não tinha condição de atender’. E a resposta do seu chefe foi: ‘Leva o contrato para o hospital e assina com ele’. Outro exemplo que ele disse: ‘Ah, meu funcionário foi pai hoje, não vou incomodá-lo’. E ele alegou que a sua chefia disse: ‘Não, o mais importante é o resultado da empresa’”. Outro executivo atestou que “a cultura na área pública é relacional. Na área privada é *top down*, de cima para baixo. A ordem é: ‘faz, porque se você não fizer, você vai para a rua’”.

Os discursos dos entrevistados são endereçados em responder a estes conflitos, a partir da sua competência de resolução de problemas. Esta capacidade lhes confere uma autossatisfação. Os discursos evocam uma reputação profissional que se gerencia com o objetivo de atribuir à vida uma utilidade solucionadora

de problemas. Os diálogos internos surgem nesta perspectiva dos agentes de aferir a eles mesmos a capacidade de dissolver conflitos, mas o conjunto dos discursos dos agentes nos apontam simultaneamente para a existência deles.

Esta capacidade de solucionar problemas fortemente ressaltada de tantas formas distintas pelos agentes está relacionada com um modo de se mostrar enquanto seres úteis para as organizações. Esta utilidade aparece fortemente associada aos agentes com a meta de atingir os resultados. Barros-Filho e Meucci (2013) explicam que, dentro da perspectiva do utilitarismo, o valor de tudo “se encontra sempre na dependência de servir ou não servir para a obtenção de outra coisa. De ser útil, portanto” (BARROS-FILHO, MEUCCI, 2013, p.68). Como o resultado é postulado como objetivo final a ser atingido, uma entrevistada afirma: “Você vai ser cobrado por resultado. E as pessoas são cobradas por resultado. Aqui na ONG o nosso resultado é quantos projetos a gente faz, quanto dinheiro a gente consegue trazer para cá”.

A abordagem é utilitarista no sentido de apontar para uma cadeia de utilidade em que todas as relações devem objetivar o resultado e a perpetuação do negócio. Um dos entrevistados explica este ponto, ele afirma que o “objetivo do negócio, no fim do dia, é perpetuação. A empresa que se perpetua é aquela que sempre dá certo. Então, é o nosso negócio, é fazer com que isso gere valor para as novas gerações, sejam na família ou seja no negócio profissional”. O cálculo utilitarista é para posicionar o agente como profissional competente, para resolver conflitos que ameaçam a perpetuação do negócio. Quando os agentes se posicionam, enquanto competentes, para atingir os resultados, e resolver os problemas das empresas, eles mesmos se vendem como meios úteis para atingir estas finalidades.

Porém, além do reconhecimento desta competência, a autorrealização é outro conceito chave para a compreensão do

consumo discursivo sobre ética pelos executivos do mundo corporativo. A reputação é um “grau de reconhecimento social que o indivíduo merece para a sua forma de autorrealização”, a afirmação é de Honneth (2003, p. 206). No caso dos agentes entrevistados, a autorrealização representa o encontro entre a autoestima, com a estima social. A reputação, para Honneth (2003), é estima social (HONNETH, 2003, p. 208). Os valores determinados socialmente conferem ao indivíduo a estima social, que é percebida por eles enquanto reconhecimento (HONNETH, 2003, p. 206), o que explica a ligação entre valores sociais e reputação. Honneth (2003) acrescenta que os objetivos sociais são abstratos, mas são implementados de modo prático na sociedade por formas distintas de autorrealização. Segundo ele:

[...] de algum modo contribui com ela a implementação prática dos objetivos da sociedade, abstratamente definidos; tudo na nova ordem individualizada do reconhecimento depende, por conseguinte, de como se determina o horizonte universal de valores, que ao mesmo tempo deve estar aberto a formas distintas de autorrealização (HONNETH, 2003, p. 206).

O autor diz que a autorrealização serve ao sistema predominante de estima, formado a partir dos valores (princípios axiológicos) e critérios para estima social. São estes critérios que os membros estabelecem para a sua identificação e distinção, conforme estudamos no capítulo 1. Quando pensamos em um sistema predominante de estima, no ambiente das organizações, entendemos que estes agentes estão inseridos no contexto da racionalidade neoliberal, no qual as lógicas do mercado, da concorrência e da gestão da empresa ditam as regras para o jogo das trocas simbólicas. Regras estas que são adaptáveis para a interação entre os agentes, e para a adoção de escolha por determinadas condutas.

Mas entendemos que a autorrealização para estes profissionais é conquistada a partir de um alinhamento de valores do cotidiano, de princípios advindos dos valores sociais e da família, e que conferem

a eles a sua autoridade e a sua autoestima. Portanto, construir uma carreira seria o modo de existência mais eficiente para se viver uma vida com um propósito.

Para construir o discurso da sua imagem de profissional competente, os agentes trazem exemplos que mais se aproximam dos valores das condutas narradas por eles, de modo que possam demonstrar, para si mesmos, a sua autorrealização, como satisfação pessoal de uma vida bem-sucedida. No entanto, notamos um esforço constante no discurso para realizar esta aproximação. Os agentes valorizam o sacrifício<sup>58</sup> que fazem a partir do mérito que recebem. Utilizam um critério para medir este ajuste, usando, no discurso, a proporção custo-benefício. Analisam o que é preciso sacrificar em termos de ações pessoais neste empreendimento. Definem o que se deve valorizar, e onde devem investir, na tentativa de mostrar uma trajetória e o crescimento profissional de sucesso. Porém, como, para eles, a reputação é percebida como reconhecimento, não se sentem confortáveis em afirmar que a promovem intencionalmente como meio de mostrar seu diferencial competitivo, mas a preferem como um sinal da sua autorrealização.

Outro aspecto revelado no discurso dos agentes é a autorrealização como resultado de uma confiança depositada na sua capacidade e nas oportunidades advindas do mercado. Um entrevistado diz “comprometimento e responsabilidade. Isso cria confiança, cria expectativa positiva, traz resultados. É para entregar e ter o meu *ratio* pessoal subindo”. Para Harvey (2011, p. 97), no capitalismo “a confiança no sistema torna-se crucial” e “qualquer queda nas expectativas de especulação gerará uma crise”. O autor afirma que:

[...] as normas culturais e os sistemas de crenças (ou seja, ideologias religiosas e políticas) são muito presentes, mas

58 O sacrifício compreende um cálculo que pressupõe um retorno. É percebido pelos agentes enquanto uma doação que vai ser necessariamente retribuída.

não existem independentemente das relações sociais de produção, das possibilidades de produção e consumo e das tecnologias dominantes (HARVEY, 2011, p. 104).

Por isso, quando vemos, nos discursos dos entrevistados, os comentários acerca dos valores da religião católica, sobre a importância da fé e menções a Deus, entendemos que, além de outros fatores culturais, que não serão abordados nesta pesquisa em detalhes, estes enunciados encontram-se associados às lógicas do capitalismo de estimular a confiança, a aposta no mercado. As menções ligadas à fé estão associadas aos objetivos dos entrevistados para ter sucesso no mundo corporativo. Uma entrevistada professa que “isso é muito forte, o perdão. Coisas que vêm da religião, que vêm muito forte. Independentemente do que for, as pessoas têm que ter fé. Isso dá uma fortaleza para seguir o caminho nos altos e baixos que a gente passa na vida profissional e pessoal”. Outro agente diz: “Eu, graças a Deus, tive bons exemplos dentro da primeira empresa que trabalhei”. Outro declara: “Você imagina quem olha isso e fala: ‘Meu Deus!’. E se você fizer alguma coisa errada, não importa. O importante é você me seguir e eu ganhar meu dinheiro” Já outro agradece: “Deus me deu oportunidade de conquistar todos os meus projetos. Absolutamente todos os meus projetos são diferentes, desafiadores, os resultados foram muito bons. Ganhei prêmios e tal. Então, assim, eu sou muito grato”. Outro agente afirma que “tem um terceiro nível que é espiritual. E espiritual não tem nada a ver com religião. Tem a ver com consciência e a consciência pergunta o significado ou o propósito da vida”.

Segundo Harvey (2011, p. 97, 104), quando estas crenças são compatíveis com a acumulação infinita pregada pelo mercado, reforçando a questão da confiança, deve-se “soltar o dinheiro novamente para a circulação para obter mais poder social, é como um ato de fé”, e a “confiança no sistema torna-se crucial”, então, estamos tratando do fortalecimento da confiança de uma mesma “concepção mental de mundo”. Nesta lógica, o autor reforça que:

[...] as inter-relações em conflito entre necessidades de evolução técnica e social para a acumulação de capital e as estruturas de conhecimento e normas e crenças culturais compatíveis com a acumulação infinita tem desempenhado papel importante para a evolução do capitalismo. Para fins de simplificação, vou agrupar todos os últimos elementos sob a rubrica de “concepções mentais de mundo” (HARVEY, 2011, p. 104).

Um dos entrevistados, por exemplo, sobre o propósito de vida, afirma que:

Fecho o olho, juro. Olho para cima. Penso: “Cara, responde, sou só o seu veículo”. Por que, Deus? Porque eu estou dentro de Deus, e Deus está dentro de mim. Eu sou um Deus. Fechei o olho e falei assim, apareceu a resposta mais precisa que eu já vi. Era assim: “O sentido, o propósito da vida é uma vida com propósito”.

O propósito de vida, para os agentes, é compreendido como sendo uma meta, mas também as condições gerais e concretas para a sua vida profissional (reconhecimento), e sua subsistência (sobrevivência). O propósito de vida atribui à vida profissional uma utilidade, uma finalidade. Sobre a finalidade da vida humana, Freud (2010) afirma:

[...] a questão da finalidade da vida humana foi colocada inúmeras vezes; jamais obteve uma resposta satisfatória, e talvez nem sequer a admita. Muitos dos que a levantaram acrescentaram que, caso se descobrisse que a vida humana não possui finalidade, ela perderia todo o seu valor para eles. Mas essa ameaça não muda nada. Parece antes que temos o direito de deixar essa pergunta sem resposta (FREUD, 2010, p.61).

O discurso sobre o propósito de vida, no contexto do profissional, objetiva atribuir valor de estima social para a vida do agente. O propósito de vida, no conteúdo dos enunciados dos agentes, tem como finalidade a autonomia, entendida enquanto autossuficiência financeira (dinheiro), e a realização de satisfações pessoais e

profissionais. Trata-se da autorrealização obtida em agir corretamente todos os dias nos moldes dos líderes, a partir do exemplo deles, no exemplo família e da etiqueta corporativa. Estes exemplos oferecem confiança no que é certo fazer. A confiança “é acreditar que as pessoas fazem a diferença na companhia”. A crença depende da “orientação do líder”, o líder é o exemplo de autoridade que vale a obediência. A realização do propósito de vida depende de um “plano individual de ação” que realize a vocação, cumprindo seu destino, a partir da gestão dos recursos das empresas, combinando resultados profissionais e pessoais, confirmando seu potencial. Um dos agentes afirma que “a palavra propósito tem duas palavras. “Pró”, que é a favor de, em direção a. E “pósito” de *position*. Então significa: a favor de, ou em direção a uma posição, a um destino”. A posição almejada no jogo do mundo corporativo é a de liderança. O propósito de vida se torna a finalidade da vida profissional competente e engajada com o mercado e com as empresas.

Freud (2010, p. 62) afirma que, por meio de seus comportamentos, os seres humanos revelam a finalidade e os propósitos de suas vidas, mas também o que exigem de suas vidas e o que delas desejam alcançar. O autor diz que, se fizermos uma pergunta sobre qual seria o propósito de vida, a resposta seria “eles aspiram à felicidade, querem se tornar felizes e assim permanecer”. Sobre a felicidade, o autor comenta sobre dois pontos que nos interessam nesta pesquisa, que são: a ilusão de felicidade e a desilusão a partir do sofrimento causado pelas relações com o mundo externo. Quanto à ilusão de felicidade, Freud (2010, p. 183) afirma que “os juízos de valor dos homens se derivam sem exceção de seus desejos de felicidade e que são uma tentativa de apoiar as suas ilusões com argumentos”. Notamos tal movimento nos discursos sobre uma troca equilibrada e de soma zero, firmada no contrato de trabalho, onde, nitidamente, existe uma assimetria de poder na relação entre profissionais e empresas.

Sobre a desilusão, Freud (2010) comenta que a condição geral de felicidade é ameaçada pelos contatos com as situações que enfrentamos na vida. Ele diz que a não realização do prazer almejado traz sofrimento. Para Barros Filho e Meucci (2014, p. 143), o “princípio supremo da moralidade utilitarista passa a ser maximizar o prazer e minimizar a dor”. Para Freud (2010, p. 60- 63), o sofrimento, “pode se abater sobre nós com forças implacáveis e destrutivas”, e pode também advir “das relações com os outros seres humanos”, e que “o sofrimento que provém desta última fonte talvez seja sentido de modo mais doloroso que qualquer outro; e tendemos a considerá-lo de modo supérfluo”. Ele acrescenta que a “proteção mais imediata contra este sofrimento”, que provém das relações humanas, é “a solidão voluntária”, o distanciamento em relação aos outros. Neste sentido, um agente pergunta e responde o seguinte:

O que é ser feliz? Muita gente atrela a sua felicidade a um resultado, a uma pessoa, a uma loteria, ao clima. Sabe o que é felicidade ao meu entender? É uma decisão pessoal. Ponto de exclamação. *It is a personal decision*. Meu chefe me reconhece, ou não. Deu promoção, ou não, e estou feliz. Minha esposa deu bola para mim, fez aquela festa, ou não, mas estou feliz. Se está chovendo, ou fazendo sol, eu estou feliz. (...) Felicidade é uma decisão pessoal. Eu decido.

Percebemos, no discurso dos agentes, este movimento em direção a uma busca solitária para a felicidade, atrelada à escolha individual. Para Peres-Neto (2018), a moral seria “entendida como a atribuição livre de um valor a uma ação”, enquanto que “a ética se ocuparia de uma reflexão sobre a moral em prol do bem comum ou se quisermos seguir a proposta aristotélica, da vida boa” (PERES-NETO, 2018, p. 19). Sobre bem comum, Peres-Neto (2018, p.19) se refere, em contraposição com o individualismo liberal, a ele (o bem comum), que está relacionado às “éticas comunitárias cujas propostas pressupõem o bem comum e o coletivo como bases



primeiras para o fundamento moral em detrimento da liberdade e da autonomia individual”. O que não percebemos no discurso dos agentes. Pelo contrário, notamos, sim, a presença de um discurso reforçando o individualismo ético que institui o valor moral para o agente protagonista. Vimos apenas uma menção ao bem comum, mas não na perspectiva das éticas comunitárias.

Exemplificando a moral do agente protagonista, compartilharemos uma explicação dada por uma das executivas entrevistadas. Ela diz: “Então, a gente falava que a gente acredita no ser humano protagonista, a gente acredita no mundo interdependente, a gente acredita em alguns preceitos que isso em qualquer situação deveria ser contemplado e prevalecer”. Outra afirma que o protagonismo é papel da liderança. Nas palavras dela:

Quem toma a decisão, quem tem a caneta é que faz a mudança acontecer. No fim do dia, a gente sabe disso. Acho que estas duas coisas estão interligadas. O quanto a liderança de fato tem de estar envolvida, tem que ser protagonista e no tempo certo. Talvez sejam as duas coisas.

Porém, no discurso dos entrevistados, esta felicidade do indivíduo protagonista encontra-se ameaçada pelo conflito nas relações, pela convivência, pelos atritos entre subordinados e chefes. Atritos que acontecem, como apontam os discursos dos agentes, nos ambientes das organizações. Um deles afirma:

Se não tivesse naquele ponto de você não estar confortável, de você não estar se sentindo bem com o seu superior, poderia até ser relevado, rediscutido, como se tentou, mas foi totalmente inflexível. Chega um ponto em que você fala aqui não dá. Você tem que tentar ser mais feliz.

Os entrevistados mencionam que os tipos de conflitos variam segundo a cultura de cada empresa. O sentido de cultura da

empresa<sup>59</sup>, no discurso consumido por eles, é o de etiqueta, somada às práticas ligadas à ética corporativa e à convivência no ambiente interno, sobretudo nas relações entre subordinados e chefes. E, neste sentido, os agentes parecem concordar que o “exemplo do líder” é determinante para que não haja conflitos, e para disseminar a cultura “real” daquele ambiente. Por exemplo, um entrevistado afirma que:

A cultura da empresa, não existe cultura da empresa. A cultura onde você vive e convive é de quem a dirige. Se a pessoa que dirige, que comanda, tem princípios, tem ética... Isso dissemina a todo o grupo. Se ela não tem, ela vai disseminar o que ela tem.

Quando falamos de felicidade, de prazer e sofrimento, nos referimos às relações de convivência entre os agentes e estamos, sim, tratando de cultura, mas, também, de ética. Para Freud (2010),

[...] a palavra cultura designa a soma total de realizações e disposições pelas quais a nossa vida se afasta de nossos antepassados animais, sendo que tais realizações e disposições servem a dois fins: a proteção do homem contra a natureza e a regulamentação das relações dos homens entre si (FREUD, 2010, p. 87).

Williges (2014, p. 194) afirma que “experimentos<sup>60</sup> têm mostrado que emoções positivas, quando voltadas para a interação social, assumem a forma de um aprimoramento na atenção aos outros e uma redução nas distinções entre eu e outro ou entre diferentes grupos”. Ele afirma que “estudos parecem fornecer um suporte substantivo para a concepção de que moralidade e felicidade andam juntas, que pessoas felizes são mais preocupadas e atentas moralmente”.

59 “Cultura organizacional, cultura empresarial ou cultura corporativa são os termos que definem o conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes de uma empresa”. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc>. Acesso em: 15/02/2020.

60 O autor faz referência aos estudos de Fredrickson & Cohn (2010). FREDRICKSON & COHN (2010) “Positive emoticons”. In: LEWIS, M.; HAVILAND- JONES, J. & BARRET, L. Handbook of Emotions. New York: Guilford, 2010, p 777-797.

Os agentes, dentro das organizações, que demonstraram em seus discursos estar enfrentando conflitos morais, se apresentam enquanto infelizes, mas solitários na sua reflexão ética, por terem que decidir entre dois julgamentos morais opostos: a convivência harmônica com líderes (cuja finalidade é de ser promovido e subir na carreira, ser bem-sucedido e ganhar autonomia financeira), e a convivência harmônica com seus valores (cuja finalidade é a felicidade). E, para amenizar o sofrimento gerado pelo conflito, surgem as formas de compensação, como aponta uma agente nesta citação: “Não fiquei infeliz todo esse tempo. Compensava a minha motivação, porque a motivação vem de dentro, com esses projetos”.

Uma alternativa apontada pelos agentes para resolver o drama de consciência é o afastamento da situação, ou a retirada. Em casos extremos, eles mencionam o pedido de demissão. Como diz outro entrevistado, que afirma: “Ética profissional é aquela que você diz: ‘Daqui eu não passo’. É quando você diz que não vale o sacrifício. Eu demorei a entender. Até que eu percebi porque que eu pedia demissão”.

Estão configurados, acima, os dilemas morais que, segundo Napoli (2014), seriam situações em que o agente “estaria moralmente obrigado a praticar, no mínimo, duas ações opostas” (Idem, p. 200). São os conflitos de responsabilidade, que podem surgir pela resposta que se dá aos “valores extrínsecos e únicos de cada pessoa particular com a qual nos relacionamos” (Ibidem, p.213). Segundo ele, as responsabilidades morais “envolvem crenças sobre o tipo de pessoa que se é, sobre os valores da pessoa com quem se está em relação e sobre o tipo de vínculo que existe entre as duas pessoas em relação”.

O curioso é que os entrevistados se colocam dentro dos dilemas morais quando dizem agir contrariamente ao seu interesse financeiro e

de sobrevivência, em defesa da sua reputação percebida como honra<sup>61</sup>. Para Ribeiro (1990, p. 88), “a honra não é só de quem a recebe, mas de quem a atribui”.

Conforme afirma Morin (2017), a ética da honra é uma autoética que tende a preservar a autoimagem de si. As éticas da honra são egocêntricas na medida em que exigem que “sejamos leais, saibamos *conservar o nosso nome*, manter a *boa figura*, ou seja, não a sujar com baixeza, mesquinhas e vilanias” (MORIN, 2017, p.99, grifos do autor). As éticas da honra exigem que “não haja disjunção nem sobretudo contradição entre a nossa vida e nossas ideias” (MORIN, 2017, p.99).

### 3.5 VÍNCULOS ÉTICOS ENTRE OS LÍDERES

Assim, os agentes entrevistados produzem discursos de moralidades para a constituição de outro tipo de laço, para além do identitário, enquanto pertencentes ao mundo corporativo (capítulo 1), e o dos princípios axiológicos do controle de ações a partir do gabarito de valores (capítulo 2). Chamamos de vínculos éticos entre os agentes esta conexão de critérios morais presentes nos seus discursos próprios da ética utilitarista, do individualismo ético e da ética da honra. Honneth (2003) chama estes laços morais de vínculos éticos entre os sujeitos, referindo-se a um conceito de Hegel. Ele afirma que “toda teoria filosófica

<sup>61</sup> Bourdieu (2004) afirma que “nas análises mais antigas sobre a honra (eu as reformulei várias vezes ...), você encontra todos os problemas que me coloco ainda hoje: a ideia de que as lutas pelo reconhecimento são uma dimensão, fundamental da vida social e de que nelas está em jogo a acumulação de uma forma particular de capital, a honra no sentido de reputação, de prestígio, havendo, portanto, uma lógica específica da acumulação do capital simbólico, como capital fundado no conhecimento e no reconhecimento; a ideia de estratégia como orientação da prática, que não é nem consciente e calculada, nem mecanicamente determinada, mas que é produto do senso de honra enquanto senso desse jogo particular que é o jogo da honra; a ideia de que existe uma lógica da prática, cuja especificidade reside sobretudo em sua estrutura temporal” (BOURDIEU, 2004, p. 35,36).

da sociedade tem de partir primeiramente dos vínculos éticos, em cujo quadro os sujeitos se movem juntos desde o princípio, em vez de partir dos atos de sujeitos isolados” (HONNETH, 2003, p. 43).

Ao analisarmos o consumo do discurso ético corporativo e do discurso sobre ética corporativa pelos agentes entrevistados, verificamos que estes revelam, em seus discursos, reflexões intersubjetivas relacionadas aos seus valores e condutas que acontecem na convivência entre agentes. Na medida em que constroem o discurso sobre a sua reputação profissional, mostram que, intersubjetivamente, estabeleceram vínculos éticos, enquanto consumidores de discursos do mundo corporativo e da sociedade. Discursos estes formados a partir de valores socialmente constituídos, e que compõem um sistema predominante de estima do mundo corporativo.

Enquanto subordinados nas relações de trabalho, os agentes entrevistados usam a ética da honra como argumento para situações de conflito ético. Entretanto, enquanto líderes, usam a reputação profissional dentro de uma perspectiva ética utilitarista e como retorno em forma de reconhecimento. E o reconhecimento como um meio para almejar outros fins.

Como vimos anteriormente, os agentes compartilham juízos morais de uma ética utilitarista, voltada para os fins, para o resultado; do individualismo ético, que enfraquece a “tutela comunitária”, desenvolve o egocentrismo e provoca a substituição de fundamentos éticos pelo “gabarito de valores”, e do sentido moral que leva os agentes a adotarem uma ética da honra, que exige que sejam “leais” aos princípios da família para manterem viva, no discurso, a imagem de uma “boa figura”, conservando a sua marca pessoal (PERES-NETO, 2018; MORIN 2017).

É a partir do vínculo ético entre os agentes que os sentidos dos discursos sobre valores e moralidades são articulados por eles,

na sua autoapresentação positiva. Eles consomem os discursos das empresas e agem, discursivamente, dentro da realidade concreta das corporações. Estas são regidas pelos próprios agentes que consomem o discurso da racionalidade neoliberal e da ideologia da competência. Nos discursos dos agentes, encontramos os princípios axiológicos dos valores articulados em seus discursos. Como analisamos, o modelo mental dos agentes segue a lógica de estratégia aplicada nas relações de negociação. Os interesses trocados obedecem a critérios medidos na proporção de sacrifício-mérito, e na proporção entre fala e ação. Diante deste contexto, o discurso traça um plano individual e finalista de ação, apoiado em exemplos de autoridade, no sentido de demonstrarem que estão na direção certa para serem bem-sucedidos. Nos seus discursos, a reputação profissional representa o propósito da vida profissional e afirma a existência do agente no mundo corporativo, a partir de uma conduta bem-sucedida que atingiu, como resultado, a reputação, o reconhecimento e a sua autorrealização, como ilustramos abaixo.

## REPUTAÇÃO PROFISSIONAL - AGENTES

REPUTAÇÃO	RECONHECIMENTO	AUTORREALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto da reputação corporativa refletido nos discursos</li> <li>• Marca pessoal e reconhecimento no mercado</li> <li>• Querem reconhecimento da matriz</li> <li>• Tem o reconhecimento de chefes e subordinados</li> <li>• Exemplo de liderança</li> <li>• Considerados bem-sucedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedecem critérios avaliativos do mercado, como resultado, produtividade e performance</li> <li>• Fazem parte de fluxos de opinião sobre os agentes</li> <li>• Constroem um plano individual de ação – discursivo de profissional competente</li> <li>• Transmitem autoimagem – o que mostram</li> <li>• Agem a partir de conduta interessada individual</li> <li>• Fazem a outro apresentação negativa da empresa</li> <li>• Usam a estratégia de auto exaltação da conduta no discurso</li> <li>• Usam cálculo utilitarista de obter uma imagem de autoridade</li> <li>• Tem condutas valorizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebem o julgamento recorrente da sua imagem</li> <li>• Mencionam intersubjetividades julgadoras da conduta (pai, chefe, subordinados e clientes)</li> <li>• Temem o fantasma da inutilidade</li> <li>• Adquirem auto estima a partir de como relatam serem vistos</li> <li>• Almejam sentido moral atribuídos aos valores pessoais</li> <li>• Autorrealização</li> <li>• Realização do propósito de vida</li> </ul>

### VÍNCULOS ÉTICOS ENTRE OS AGENTES:

Ética utilitarista, individualismo ético e ética da honra (valorização da imagem, do exemplo)

Fonte: elaborado pela autora.

A partir das considerações acima sobre a autorrealização individual e os espelhamentos dos discursos dos agentes com os da reputação corporativa, que mencionamos no início deste capítulo, percebemos que a noção de Foucault (2017b) de “regime de verdade”, se aplica para a produção dos discursos dominantes sobre ética corporativa, por parte das organizações e sua reprodução midiática (FOUCAULT, 2017b). No entanto, estes discursos são ressignificados pelos agentes entrevistados. Estes discursos refratam também outros discursos a partir da exposição dos conflitos, da realidade concreta de convivência no ambiente das organizações e da necessidade deles de, a partir dos seus vínculos éticos, de exaltarem a sua conduta como diferencial competitivo. Desta forma, são discursos dominantes que são consumidos com um efeito de “discurso verdadeiro”, como ressaltamos na hipótese 1 da pesquisa<sup>62</sup>.

Porém, cabe a ressalva de que a apropriação deste discurso verdadeiro sobre ética corporativa e sobre o discurso *ético corporativo pelos agentes é consumida* juntamente com discursos sociais advindos dos seus núcleos familiares, e que valorizam aspectos como uma vida feliz, bem-sucedida e de lealdade com o princípio de autoridade. Por isso, o consumo destes discursos não reflete meramente a aceitação dos discursos dominantes por parte dos agentes, mas refratam outros discursos, os quais são produzidos com efeito de verdade, e consumidos como ilusão, como solidão voluntária, como estratégia de permanência na crença da universalidade e da totalidade dos valores do mundo corporativo.

Conforme aponta Foucault (2017c) sobre a ilusão, concluo este capítulo ponderando que não afirmamos que a necessidade do vínculo empregatício, para garantir a sobrevivência e autorrealização dos agentes, seja uma ilusão, e sim que a ilusão estratégica está

62 Hipótese 1 da pesquisa: Os agentes consomem o discurso ético corporativo como verdade, e o utilizam para definir moralidades e condutas/ práticas profissionais nas empresas.

em fazer deste vínculo o elemento fundamental, mesmo quando eles, desiludidos pelos dilemas morais, e a partir dos seus vínculos éticos, pedem demissão para se entregar a uma nova oportunidade individualizada no mundo corporativo, ou a partir de seu gabarito (FOUCAULT, 2017c, p. 17).

Entendemos, deste modo, que o discurso da reputação corporativa e o da reputação profissional fazem parte da mesma formação discursiva que confere reputação aos discursos do mercado. Estes discursos contam com a contribuição dos líderes a partir da sua prática discursiva de reprodução de discursos considerados como predominantemente estimáveis por eles mesmos. A partir daqui, veremos, no capítulo a seguir, como agem, discursivamente, os porta-vozes do capital.



# 4

**PORTA-VOZES  
DO CAPITAL**

Neste capítulo, realizaremos o último movimento que nos propusemos para mostrar o consumo discursivo de moralidades pelos profissionais líderes de organizações do mercado<sup>63</sup>, que é debater o consumo discursivo de moralidades enquanto um ato comunicativo. Perguntamos, então: como o consumo discursivo de moralidades se torna uma prática discursiva destes agentes? Em que medida esta prática discursiva reproduz este discurso moral reputacional (utilitarista, individualista, moralista, neoliberal e competente), dominante no mercado?

A resposta foi buscada quando pretendíamos compreender a representação da reputação profissional. Para Guy Debord (2017, p. 37), “toda a vida das sociedades nas quais reinam as modernas condições de produção se apresenta como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo que era vivido diretamente tornou-se representação”. Neste sentido, Hall (2016) defende que a representação é um ato criativo que se refere ao que as pessoas pensam sobre o mundo. A representação “significa usar a linguagem para, inteligivelmente, expressar algo sobre o mundo ou representá-lo a outras pessoas” (HALL, 2016, p. 31). A representação é parte essencial de como significados são compartilhados na cultura. Ela produz sentidos e os sentidos organizam e regulam as práticas e condutas (HALL, 2016, p. 22, 31).

Os discursos reputacionais que sustentam esta representação social da reputação profissional não são falácias somente, mas tem materialidade. Estão repletos de práticas e ações concretas vividas pelos entrevistados nas suas trajetórias e condutas comentadas, e que são experienciadas por eles, na medida em que falam sobre

63 Neste capítulo, pretendemos demonstrar as hipóteses 2 e 3 da pesquisa, que são:

Hipótese 2: Os agentes consomem o discurso sobre ética corporativa como resultado de estratégias discursivas legitimadoras de saberes/poderes que constroem a representação de reputação profissional.

Hipótese 3: Os agentes reproduzem o discurso de moralidades consumido na medida em que conduzem uma prática discursiva.

sua reputação profissional, transformando-a novamente em discursos registrados nas transcrições de nossas entrevistas e que estão sendo comentadas neste livro.

Então, a problematização acima nos levou a refletir sobre pontos críticos a respeito da reputação profissional enquanto uma mera representação. Primeiro, como representação de uma existência bem sucedida na vida profissional e, depois, como representação inserida no contexto de uma sociedade capitalista, onde “o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas mediada por imagens” (GUY DEBORD, 2017, p. 38). Podemos nos indagar desta forma: o que é imagem profissional, e qual é o valor que valoriza a imagem do profissional competente?

Segundo Contrera e Baitello Júnior (2007, p.10), ao estudarem a compreensão cognitiva da imagem, os autores afirmam que a leitura de sentido das imagens “ocupou a atenção dos agrupamentos sociais”. Neste sentido, o homem desenvolve a representação com o surgimento da consciência, inicialmente tomando-a como dupla do representado. Contrera e Baitello Júnior (2007) afirmam que “a imagem inaugura então a sua grande função, seu papel de vinculadora”. Os pesquisadores acrescentam que a “imagem só vincula quando é portadora de sentido” (CONTRERA, BAITELLO, 2007, p.10).

Kauffman (2003, p. 293) afirma que “os indivíduos (e não apenas as estrelas) todavia são cada vez mais obrigados a utilizarem a imagem a fim de afirmarem a sua existência”. Sennett (2004a p.72) afirma que o *status* privilegiado não garante o prestígio, e que os agentes podem “perder o prestígio aos olhos dos outros”, constatando que o prestígio pode ser transferido de pessoas para objetos de consumo que conferem prestígio.

Desta forma, entendemos que os agentes entrevistados formam uma autoimagem de si a partir dos parâmetros definidos para sua autoética, ou ética da honra (MORIN, 2017). Passamos, assim, a analisar em todas as entrevistas as estratégias discursivas nas quais os agentes articulavam a apresentação da sua imagem para o grupo, e como consumiam a sua autoimagem a partir da autoética. Vimos que, no discurso da reputação profissional, a imagem aparece como marca pessoal. E do ponto de vista da autoética, a imagem positiva de si confere aos agentes a autoestima. Esta autoestima é formada pelo reconhecimento da honra do profissional pelos outros.

Para Fiorin (2001), um discurso pode ser expresso de diversas formas. Para ele, “manifestação é a união de um plano de conteúdo com um plano de expressão. O plano de expressão pode ser de natureza variada: verbal ou não verbal (pictórico, gestual etc.). A manifestação é a veiculação de um discurso por meio de um plano de expressão” (FIORIN, 2001, p. 82). Então, somamos, nas análises, o plano de ação individual dos discursos dos entrevistados e seu plano individual de expressão (imagem projetada e autoimagem). A pergunta que fizemos passou a ser: qual é a imagem apresentada e consumida de profissional ético e competente que simultaneamente autoproduz o discurso dominante sobre ética corporativa?

A resposta estava presente nos discursos dos agentes a partir da junção de dois ideários, cuja soma sugere a apresentação de uma imagem ideal do profissional digno de estima, que é mobilizada por eles. Os ideários constituintes desta imagem são: o modo de ser, que é o de “um exemplo de” (de líder corporativo, de pai), e um modo de agir que é o “*walk the talk*”, que é uma noção que tem o sentido de alinhar a imagem (exemplo), a palavra (discurso) e a ação (uma atividade concreta, implementada).

## 4.1 O EXEMPLO DO LÍDER E O *WALK THE TALK*

Neste sentido, para construirmos esta imagem ideal de profissional, observamos todas as menções dos entrevistados sobre o ponto de vista da relevância do exemplo, associada ao *walk the talk*. Assim, um dos agentes entrevistados explica que “os valores são das pessoas. Eles vêm de família, vêm de amigos, vêm de exemplos”. Outro entrevistado diz que “*reputare* é refletir novamente sobre aquela pessoa. Exemplo real. Gosto de dar exemplos”. Já outro executivo conta:

Então, diz um amigo meu que “o exemplo não é a melhor forma de ensinar, é a única forma de ensinar”. Então, se você for coerente com o seu discurso nas suas ações... Eu não vou nem questionar. Pode ser que seu discurso seja ruim, e as suas ações sejam ruins, mas, pelo menos, você tem alinhamento.

Da mesma forma, os agentes ponderam sobre a sua forma exemplar de lidar com os maus exemplos, e dizem assim: “Por exemplo, você pode ter um chefe muito ruim, que não te respeita, mas você pode respeitar seus funcionários”. Outra entrevistada comenta sobre o presidente de uma empresa para o qual trabalhou:

Ele era um exemplo. A gente até brincava: “Será que esse cara falou alguma coisa errada, que alguém consegue descobrir? Porque ele é tão coerente”. Tudo que ele falava, com que ele fazia... Que você falava não tem como discutir. Não existe sombra de dúvida. Se ele falou aquilo ali, você pode ter certeza que está acontecendo.

Ela acrescentou: “Eu acho que tive muita sorte. Porque, assim, desde a primeira empresa, até aqui, eu tive parceiros, líderes, pares, exemplos muito éticos. Exemplos muito íntegros”. Outro entrevistado contou sobre como a sua área se torna um modelo para outros departamentos, e afirma que “se der certo lá, eles passam para a companhia. Como muda muito, são diversos grupos exigentes, sempre tem um grande exemplo”. Uma entrevistada, que trabalhou

no departamento de comunicação de empresas, detalha como a comunicação ajuda a promover exemplos. Ela diz: “Você investir na comunicação, no treinamento, desenvolvimento das pessoas e, especialmente, na liderança, para você ter o *walk the talk* e esse mecanismo de monitoramento de desvios”. Um agente que trabalhou para multinacionais, empresas brasileiras e familiares enaltece o exemplo familiar. Ele diz: “Eu tive um pai norte-americano que tinha uma estrutura muito rígida, em que você tinha treinamentos, ensinamentos e postura de que você deveria seguir exemplos. E eu, graças a Deus, tive bons exemplos dentro da primeira empresa que trabalhei”. Outro executivo afirma que “novamente, naquela época, a questão de ética era muito mais pelo exemplo que a gente tinha dos profissionais com quem a gente trabalhava”. Ele acrescenta: “Eu não, eu busco os exemplos positivos que eu vejo na vida, minha família”. Os agentes fazem os seguintes comentários: “Os valores vêm de berço, vêm de pai, de criação, de exemplo”; “a gente tem que ser exemplo”; “acho que cultura, na minha opinião, talvez seja um dos pontos mais importantes quando você fala de ética. Ela se estabelece pelo exemplo, pela cultura e por uma forte bagagem, ou de recursos de formação, de controle, *walk the talk*, né?”.

Os agentes mencionam os códigos de ética, e dizem que “tem que estar no manual, no computador. Tem que ser assunto do dia a dia. Você sempre tem que estar puxando algum assunto. Tem que puxar algum exemplo”. Uma executiva menciona:

Mais importante do que o código. Ele falava assim é *walk the talk*. Ele tinha um slide. Ele usava alguns slides mandatórios em qualquer apresentação, e tinha um que tinha uma frase de um pensador, que agora não lembro o nome, que dizia assim: “Suas atitudes falam tão alto, que eu não consigo te ouvir”. Ele falava assim: “Para mim, não importa o que está sendo escrito e sendo falado. As pessoas estão fazendo o que precisa ser feito da forma como a gente acredita?”. Então, o mais importante lá era a coerência do que estamos fazendo, aquilo que está na parede. Se não estivermos fazendo, temos um problema. A ética é a coerência, o quão coerente era o que eu estava falando,

com que eu estava fazendo. E ele era o primeiro exemplo disso. Então, ele falava assim: “A gente fala que atenção é a gente estar atento aos pequenos gestos”.

Outro agente diz: “Mas o líder tem que dar o exemplo. O líder tem que dar a tônica do negócio dele. Felizmente, aqui temos um líder que tem essa ética”. Ele também afirmou:

Eu acho que a ética você pratica. A ética vem da sua formação pessoal, da sua formação de família, da sua formação profissional, e você vai evoluindo nesses seus pensamentos, e tendo a coisa dentro de você. E você pratica. É o que o americano chama de *walk the talk*. Então, quando alguém precisa falar muito que ele é ético, ele é ético, ele é ético, ele é ético... Eu começo a desconfiar.

Pudemos entender, nesta apresentação de exemplo do líder, que o líder exemplar deve agir em conformidade com o *walk the talk*. Nos seus enunciados, os agentes avaliam o discurso competente por essa régua. Segundo afirma Foucault (2014b. p. 33), “uma coisa é uma regra de conduta; outra, a conduta que se pode medir essa regra”. Esta é a conduta do líder exemplar, que mede as regras estabelecidas para a reputação profissional. Tal performance discursiva acaba por reforçar aos agentes a identidade de profissional de executivo do mundo corporativo.

A reputação profissional é uma representação social que não tem valor em si, mas é valiosíssima, porque estes agentes sociais têm consideração por ela, uma vez que acionam esta imagem idealizada de profissional competente. A consideração que notamos é pela própria reputação, pela imagem de alguém, pelo que representa socialmente, ou para seu valor ao mundo corporativo. A reputação tem utilidade também como parâmetro de prestígio social da imagem profissional no seu âmbito de diferencial competitivo, e de valor mercadológico do profissional. Como vimos, a reflexão dos entrevistados acerca da sua reputação profissional

nos ofereceu um gabarito para o que é estimado pelo grupo de agentes como condutas dignas de fama, de honra e de glória.

À reputação profissional, como valor, somam-se as estratégias discursivas dos agentes para a obtenção de glória, a partir do valor presumido da imagem repercutida socialmente. Deste modo, não seria somente a reputação do agente comunicando a sua imagem, atribuindo-lhe um valor social, mas a imagem da reputação profissional comunicando os critérios valorativos para o agente.

Assim, identificamos modos de apresentação profissional relacionados ao que os agentes consideram valorizado no mundo corporativo para um executivo digno de glória, que seriam os atributos desta imagem de profissional idealizado. *Frames* é o termo utilizado por Van Dijk (2015) para estes modos de apresentações do *self* que os profissionais apresentam para obterem a legitimidade perante o grupo heterogêneo. A partir da execução destes modelos de apresentação, são atribuídos aos agentes: compleição e caráter, enfim, percebemos uma performance discursiva de liderança (VAN DIJK, 2015). Encontramos oito modelos ou modos de apresentação do *self* nos discursos dos agentes entrevistados. São eles: 1. modo autoridade, 2. modo executivo global, 3. modo profissional que agrega valor, 4. modo solucionador de problemas, 5. modo líder, 6. modo “como sou legal”, 7. modo “tenho potencial transformador” e 8. modo *expert*, ou talentoso.

Os modos de apresentação do *self* dos entrevistados encontram-se alinhados com o modelo mental do contexto do mundo corporativo para um ideal de profissional competente. A seguir, incluímos um quadro onde listamos alguns enunciados que exemplificam estes *frames*. Fica perceptível ao leitor deste livro o caráter performático da identidade discursiva do profissional do mundo corporativo. O estilo particular de cada agente é acionado para convencer o enunciatário sobre o modo do *frame* a partir de argumentos, metáforas, acrósticos, entre outros recursos.



**Apresentação do self - citações**

MODO/FRAME	CITAÇÕES DE ENTREVISTADOS EXEMPLIFICANDO
<p><b>AUTORIDADE</b> (coach, professor, mentor, palestrante)</p>	<p>“Eu dou aula. Dou palestra de graça muitas vezes. Esse trabalho, juro, me dá felicidade plena. Por isso escrevi um livro que fala sobre o equilíbrio”.</p> <p>“Para mim, a visão é a V.I.S.Ã.O. O que é o “V”? É a vontade. Começo de tudo, a chama, o tesão para conseguir... O tronco precisa dos três Cs: comunicação, comprometimento e confiança”.</p> <p>“As palestras que eu dou, elas têm o cunho de empoderar as pessoas, para que elas percebam as diferenças de perfil comportamental. Então, eu ajudo as pessoas a aceitarem a diversidade, e que a equipe se aproveite dela. Eu consigo informar as pessoas da importância do trabalho delas”.</p>
<p><b>EXECUTIVO GLOBAL</b></p>	<p>“Depois disso, fui convidado para trabalhar na engenharia da empresa. E, nesse momento, optei por ir para outra empresa do setor automobilístico, também na área de engenharia, onde tive a oportunidade de ter uma carreira internacional. Trabalhei na Alemanha, trabalhei na Inglaterra, trabalhei na Espanha. Fiquei muitos anos na Engenharia dessa empresa, sempre muito próximo da área de projetos, muito ligado a projetos, tanto de carros, quanto de caminhões”.</p> <p>“Foi um desafio interessante no sentido do quão global a empresa era. Porque eu entrava no andar e só escutava gente falando inglês. Foi a empresa mais internacional que eu trabalhei. Falava inglês o tempo todo. Porque o presidente, na época em que eu entrei, era chinês. O diretor de marketing era chinês. O diretor de produtos era canadense. Não tinha quase ninguém que falava português no board, tinham três ou quatro pessoas. As áreas trabalhavam todas direto com a China e com os Estados Unidos. Então, é uma empresa que eu ficava o dia inteiro falando inglês”.</p> <p>“Fiquei dois anos antes nesta empresa aqui no Brasil, rotacionando também. Fui para o Rio de Janeiro. Fui para o México. Mas eram projetos menores, eram projetos mais lentos, projetos só operacionais para manter a empresa rodando, mas não era o que eu queria naquele momento. Eu queria dedicar o meu máximo para gerar maior impacto possível. Daí, eu vi esse caminho. Essa abertura para poder fazer isso. Já estou há mais de dois anos neste cargo, e foram mais de seis projetos diferentes, em vários países. Resolvendo realmente o que eu gosto. Coisas diferentes e coisas realmente impactantes”.</p>

<p>PROFISSIONAL QUE AGREGA VALOR</p>	<p>“É desenhar do zero, zero. Porque não tem nenhuma referência para eu copiar, para poder ver como vai ser feito. O bom é que como é muito simples o processo produtivo, a gente conseguiu montar fábrica e fazer ela funcionar em seis meses. Muito rápido, mas, nesse meio tempo, eles tinham comprado várias outras empresas pequenas e, no final, eles estavam comprando outra que era grande. Então, assim, fazer isso, e ainda fazer a junção e tombamento de outras pessoas das outras empresas, e o alinhamento, e traz, bota na tua estrutura, revê benefícios... É uma loucura. Então, foi uma experiência bacana, porque, na verdade, foram vários projetos, e projetos que eu gostei de fazer. Mas foi bacana a experiência, porque eu era a número um no Brasil (em recursos humanos). Então, era tipo assim, quem resolve é você. Se for alguma coisa só tem você, então é você mesmo, com um time pequeno”.</p> <p>“Daí eu criei, para minimizar, criei uma política de seleção que tinha que ter três candidatos. E eles ajudaram porque também não gostavam muito disso. Então, isso de transformar a empresa numa máquina de desenvolver pessoas foram brechas, e tinham orçamento para isso. Com o tempo, tive que rever várias vezes o orçamento. Mas eu tinha 100 pessoas no RH. Então, tinha estrutura. Consegui dar muito treinamento. A universidade corporativa teve um grande alcance”.</p> <p>“Eu só sabia, e eu comecei a perceber que, se eu pudesse dividir a relevância das coisas perante o mercado, eu iria dividir em três partes: a cozinha, a copa e a sala. A minha carreira eu comecei na cozinha. Por relevância, a sala de estar é a mais importante. Na tecnologia, você tem essas três partes também. Então, você quer vender simplesmente um computador, você não é tão relevante para quem você está vendendo. Você não tem tanta relevância no mercado. Eu brinco que é “o cocô do cavalo do bandido”. Então, você está nesta posição. Quando você vende um software, você já vira “o cavalo do bandido”, porque toca mais o negócio. E quando você vai vender consultoria, você fala direto com o bandido. Você se senta na sala de estar com ele, porque ali você realmente vai transformar o dia a dia dele. Então, eu entendi que teria que ser assim. Que eu teria que ter o círculo completo, para poder ter propriedade e, de novo, voltando ao início da conversa, e relevância no resultado do cara”.</p>
--	--

<p>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</p>	<p>“Eu sou um homem de ideias. Eu consigo imaginar um problema, e consigo encontrar a solução. Esse é um exercício que eu faço todo dia. Então, por exemplo, quando eu me deito, à noite, eu jogo “tênis”. Eu jogo uma partida inteira antes de dormir. E demora. É uma forma de relaxar. Eu exercito sempre a ideia em todos os clientes, e essa é a minha característica. Por isso, eu sempre fui bem nas minhas agências, porque as expectativas com relação a mim eram grandes, e sempre as cumpri”.</p> <p>“Quando a empresa tem uma crise, ou tem uma situação que não está legal, você ajuda a empresa a construir a solução para que aquela situação seja superada”.</p> <p>“Quando assumi a primeira posição gerencial na mineradora, eu comecei a ver que, além de me preparar, além de desenvolver, além de buscar uma solução de comunicação pouco diferenciada, eu precisaria cuidar de uma networking de fato. Procurar pessoas que eram referência, aprender com essas pessoas, e também precisaria começar a contar o que a gente estava fazendo”.</p>
<p>LÍDER</p>	<p>“A orientação vem sempre do líder. O líder tem que passar para a sua equipe, para os seus liderados, os valores que aquela organização tem que cumprir. Entre eles, os valores éticos. E isso cada líder tem que fazer... Mas o líder tem que dar o exemplo. O líder tem que dar a tônica do negócio dele. Felizmente, aqui temos um líder que tem essa ética. Ele não fica alardeando ética. Isso percola, e acaba tendo na organização. Pode ter alguma parte isolada da organização que não seja tão ética, não conheço, não sei. Mas o que tem que acontecer é que os líderes tenham a responsabilidade de fazer com que seus liderados ajam de forma correta em todos os aspectos, em todos os aspectos”.</p> <p>“Porque vai depender muito de como as pessoas veem, naquele departamento, como o próprio líder do departamento pode ver aquilo, e como ele cascadeia para os funcionários, e de como os funcionários interagem com o resto dos membros da organização. Então, depende muito de quem está no comando”.</p> <p>“Eu nunca esperava que o poder da palavra... O quanto é forte para essas pessoas. A minha exposição como líder da companhia. Então, tenho que me policiar, e me preparar para isso. A maneira como eu falo é forte. Então, quando eu saio no campo, com um médico, com um cliente, com um distribuidor, no mercado onde eu atuo, eu preciso saber medir as palavras do que eu vou colocar. Porque a minha palavra hoje, ela tem uma fortaleza. Ela tem um poder. Então, eu preciso estar preparada para isso”.</p>

<p>COMO SOU LEGAL/ RESPEITOSO E CORDIAL</p>	<p>“... que traz dentro dela essa forma de se expressar, numa forma que as pessoas acreditem no que você está transmitindo para elas. Eu acho que, quando você mostra isso, muito claro para as pessoas, muito simples e transparente, eles vão entender seu linguajar. Transitar. Desde você falar com alguém que não tem um cargo alto dentro da companhia, mas é um cargo importante, desde a pessoa que serve o seu café, a faxineira, você transitar nesse público, até o CEO, que é o board da empresa. Você tem que saber falar a comunicação para todos. Você tem que entender. Só que existe um princípio aí. Essa comunicação é diferente para o nível de posições, mas a transparência, a honestidade e a clareza têm que ser igual”.</p> <p>“Eu sou muito... Uma coisa que me chateia demais, que não posso dizer se está certo, ou errado, mas tratar diferentemente as pessoas é um negócio que me incomoda bruscamente. É um negócio que me chateia demais. Hoje é meu aniversário. O jardineiro me deu parabéns, o meu chefe me deu parabéns, o prefeito me deu parabéns. E eu adoro isso. Para mim, não tem diferença. Posso receber você, receber o jardineiro, receber o meu chefe, o prefeito da cidade. É lógico, às vezes tem uma questão que eu mudo a minha postura, o meu discurso, até em respeito à pessoa. Se eu estou conversando com um rapaz que vem regar as plantas aqui na minha sala, eu converso com ele, eu tenho uma conversa diferente da que eu vou ter com você, da que eu vou ter com o prefeito da cidade. Mas diferente só no sentido do linguajar que eu vou usar. Não no modo de tratar. Eu acho que as pessoas reconhecem muito disso. Isso para mim tem tudo a ver com ética. Entende?”</p> <p>“Acho que a política de ética é a de ser transparente. Às vezes não é de fazer a coisa errada, mas a questão de fazer a coisa errada. Ser ético não é você se preocupar em fazer a coisa errada, é se preocupar em fazer a coisa certa. É você vir, é de fazer as coisas mais simples. O que me deixa muito contente é de saber o nome da faxineira aqui dentro, e de ter acesso aos dois meninos que são donos do negócio. Sei o nome de quase todos os funcionários meus. Nossa, então isso eu acho que começa... Você tratar as pessoas como seres humanos. Você dar oportunidade para as pessoas. E você ser justo quando tem que tomar decisões difíceis”.</p> <p>“Então, no final do dia, a gente está aqui por pouco tempo nesse mundo, e a marca pode sobreviver, ou não. Você pode sobreviver no cargo, ou não. Mas o que você gerou de positivo para quem está perto de você?”.</p>
---	--

<p>POTENCIAL TRANSFORMADOR</p>	<p>“Tem que fazer muito para alcançar essa transformação. Quanto mais Gaivotas a gente tiver, fazendo esse trabalho, e essa consciência que eu tenho quando eu falo com as pessoas... É que eu estou despertando essa gaivota neles. Como no livro, eles se aproximam, curiosos, primeiro sem serem vistos, e, de repente, a pessoa está voando também. Então, eu acho que estes formadores de opinião, quando eles aparecem na vida da gente, é uma benção. Porque você sabe que alguma coisinha vai para frente, que vai ter sequência”.</p> <p>“Porque ingressei no setor de telecomunicações nos anos 2000. Peguei todo o período de transformação porque iniciei numa das líderes de mercado. Naquele momento, trabalhei na parte de comunicação do pré-pago, e tive oportunidade de lidar com agências maiores de publicidade. Passei por uma joint venture. Particpei do lançamento da nova marca. Comecei a trabalhar no setor de varejo propriamente dito. Foi experiência de varejo total. Hoje, a gente tem algumas grandes empresas na área, e sempre foi aquela coisa de colocar um produto, e as outras estarem com o produto na prateleira”.</p> <p>“Nas primeiras semanas lá, eu ouvia muito assim: “Você é gerente de comunicação, mas a gente nunca conta nada para ninguém”, e eu brincava, dizendo: “alguma coisa vai mudar”. A primeira barreira era começar a falar internamente do que ela estava fazendo. Começava pelo resultado. As pessoas não conheciam o resultado da empresa. Então, essa era a primeira transformação. A segunda transformação é que era uma empresa, queria manter distância dos jornalistas. E aí, a segunda transformação foi como ensinar essa empresa e os executivos dessa empresa que estar próximo do jornalista poderia ser interessante, até para a empresa evoluir, e preparar os porta-vozes para essa evolução”.</p>
------------------------------------	--

<p>EXPERT / TALENTOSO</p>	<p>“Eu vejo completamente diferente do que normalmente as pessoas veem. Então, eu te explico. As pessoas usam o termo analógico como se fosse o passado, e o digital como se fosse o futuro. Não tem nada a ver”.</p> <p>“O que vem primeiro, vem o ponto do conhecimento. São poucas pessoas que trabalham nessa área. Temos um conhecimento que não é acessível a todos. As pessoas não enxergam o que enxergamos. Tenho acesso a informações que impactam a vida das pessoas que elas não têm. Esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é: quais são os efeitos e consequências dessa informação que eu tenho? Sei que aqui tem um problema ambiental, esse problema atinge a área externa, e esse problema pode causar um problema de saúde a esse conjunto de pessoas, e elas não sabem. Elas são inocentes. Fica na gente essa coisa. Muito bem, tenho uma informação, e preciso ver como criar uma solução para protegê-las. Não é questão de super-herói, é que você tem uma visão. E na questão ambiental é tudo uma consequência”.</p>
-------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

As formas de autoapresentação descritas acima se referem às estratégias discursivas singulares dos agentes, voltadas para agradar ao enunciatário de seus discursos. Estes *frames* empacotam o ideal de competência, objetivando o consumo destes discursos sobre as capacidades dos executivos. O agente cria, no discurso, a sua imagem de produto a ser consumido por instâncias superiores na hierarquia, e outras inferiores, como os seus subordinados.

Lembramos, novamente, que o executivo ocupa uma posição em um lugar de fala intermediário (entre chefes e subordinados). Os agentes performam, em seus discursos, as características que são convenientes, simultaneamente, às duas situações intermediárias. Contudo, trata-se de um discurso de moralidades que é operador simbólico de distinção, usado em um processo de venda da sua imagem de profissional competente durante uma entrevista de emprego junto a um headhunter, ou em outras situações, onde vai expor as suas competências para outras audiências no mercado.

## 4.2 COM A PALAVRA, O PORTA-VOZ

É neste sentido que os líderes apresentam as suas realizações junto ao *board* e acionistas das empresas, aos subordinados e clientes em congressos e convenções, em entrevistas para a imprensa e nos circuitos de consagração do mundo corporativo, onde costumam palestrar, divulgando a sua imagem, manifestando as suas competências discursivas, e também reforçando o sistema predominante de estima, os princípios axiológicos e os vínculos éticos do contexto da racionalidade neoliberal e da ideologia da competência.

Uma das executivas entrevistadas afirma: “Então, assim, desde muito cedo, qualquer um desses projetos a gente era convidado para fazer palestra, para apresentar em *summits*, para apresentar em fóruns”. Ela conta também: “Uma vez eu fiz uma palestra de carreira para jovens numa universidade em Campinas”. Outro relata que: “Palestra do CEO da empresa, para mostrar para a gente o lado dele. Foi bastante impactante. Palestrantes que mostram que fizeram diferente”. Outra entrevistada afirma: “O fato de eu estar próxima da associação de comunicação empresarial, e de começar a escrever coluna, começar a dar aula, começar a dar palestras, que era algo que eu morria de medo, e acabou que, em função do cargo gerencial, isso me fez desenvolver”. Sobre o impacto de ser porta-voz, outra executiva diz: “Esse mesmo vice-presidente, um ano depois, ao assistir uma palestra minha num evento, ele foi lá de surpresa, subiu no palco, e deu uma palavra dizendo que o assunto era importante”. Outra entrevistada diz: “O tempo todo estou falando desta agenda, seja internamente, seja externamente, seja com empresa, seja com regulador, seja em palestra aqui, seja palestra fora”. Outro entrevistado que se tornou coach e consultor diz: “E aí que eu tive uma experiência muito forte, que me marcou para o resto da vida. Eu falo isso em palestra, muitas vezes. A minha primeira relação com ambiente de corrupção”.

Eles, contudo, discursam como “empresas de si mesmos”, vendendo a representação da reputação profissional para o mercado. Enquanto porta-vozes competentes, falam em nome das empresas, e refletem o discurso da reputação corporativa ao reproduzirem, nas suas mensagens-chave, o gabarito de valores do mundo corporativo. Na figura abaixo, inserimos o efeito almejado pelos agentes, enquanto porta-vozes, para cada uma destas modalidades na sua performance discursiva.

**Apresentação do self - efeitos**

MODO/FRAME	EFEITO LEGITIMADOR PRODUZIDO
AUTORIDADE (coach, professor, mentor, palestrante)	Eu sei – tenho conhecimento.
EXECUTIVO GLOBAL	Eu sou – pertença ao grupo.
PROFISSIONAL QUE AGREGA VALOR	Eu valho – valorização da capacidade técnica/diferencial.
SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS	Eu faço – experiência anterior.
LÍDER	Eu comando – exemplar, bem-sucedido.
COMO SOU LEGAL	Eu sou bom (boa) e respeitador(a) – generosidade, cordialidade.
POTENCIAL TRANSFORMADOR	Eu impacto - tenho utilidade.
EXPERT / TALENTO	Eu vejo - antecipo problemas.

Fonte: elaborado pela autora.

Para o senso comum do mercado, o porta-voz é aquele que fala em nome de alguém. É aquele que, justamente, representa uma instituição, um grupo, uma empresa, ou uma marca. No nosso entendimento, os agentes entrevistados apresentaram uma performance discursiva de porta-vozes de si mesmos, enquanto profissionais ético-competentes. O modo porta-voz engloba as demais apresentações do *Self* que encontramos performadas nos discursos. Mas, é uma prática discursiva, porque para Foucault (2017a) as práticas discursivas são “um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no



espaço”, e que definem, em determinada época, as condições da função enunciativa (FOUCAULT, 2017a. p. 144). Nesta prática discursiva, o profissional não está operando no *frame* de porta-voz, ele se identifica com o alinhamento moral e global do seu discurso de ser certo (correto), justo, bem-sucedido e autônomo competente. Os agentes representam a imagem de profissionais competentes, consomem a autoimagem da competência e reproduzem esta imagem no discurso, a partir do evento comunicativo que foram as nossas entrevistas, praticando o discurso enquanto porta-vozes de si mesmos, sua identidade profissional (DUBAR, 1997, 2012). Valorizam, discursivamente, a competência, e simultaneamente as práticas, o modelo mental e a visão de mundo, enquanto existência de vida profissional bem-sucedida. Quando eles falam, eles pretendem *to walk the walk* e *to talk the talk*. Porém, calam outros valores que ficam nos seus não ditos.

Ao promover o discurso daquilo que deve ser dito, os agentes usam de uma estratégia discursiva, que é a autocensura implícita, ou explícita de argumentos. Eles omitem, nos discursos, noções que não deveriam existir, porque não corroboram com o discurso dominante. Os critérios do *walk the talk*, mencionados pelos agentes, incentivam a reprodução de enunciados sobre o que se deve ser dito, a partir do gabarito de valores, e, conseqüentemente, desestimulam os agentes a dizerem alguma impropriedade, ou seja, aquilo que não se deve ser dito.

Analisamos, nos discursos dos entrevistados, como foi usada a estratégia da autocensura de argumentos, e encontramos os seguintes termos omitidos, conforme mostra a figura a seguir:

**Autocensura de argumentos (explícita ou implícita)**

ARGUMENTOS (citações dos entrevistados)	PALAVRA / EXPRESSÃO OMITIDA
“Às vezes é necessário eu tomar uma posição mais rígida, mas é sempre uma posição de última, se não tiver alternativa”.	Precisa ser rígido com os subordinados.

<p>“Pode ter alguma parte isolada da organização que não seja tão ética, não conheço, não sei”.</p>	<p>Nem todos são éticos na empresa.</p>
<p>“E, com o fechamento da planta no ABC paulista, e em antecipação ao fechamento da Engenharia da empresa, sai de lá”.</p>	<p>Tem vergonha de dizer que foi demitido.</p>
<p>“Eu acho agressividade positiva. Não é que eu acho a agressividade ruim. Mas, assim, gosto muito mais de trabalhar em ambientes mais colaborativos do que agressivos. Os dois modelos dão certo. Temos empresas famosas e bem-conceituadas nos dois modelos”.</p>	<p>Ambientes competitivos são nocivos e promovem agressividade.</p>
<p>“Se eu me considero um talento? Essa resposta pode ser um pouco arrogante (risos)... Eu me vejo uma pessoa extremamente motivada e com disposição a aprender, e disposto a fazer o que for necessário para chegar ao próximo nível”.</p>	<p>Acredita ser o melhor de todos, espírito competitivo.</p>
<p>“Tem o lado positivo e o lado negativo... Tem também esse ponto que é meio delicado. Mas, por outro lado, são empresas que pagam superbem”.</p>	<p>Há empresas que exploram o profissional, e abusam do horário de trabalho.</p>
<p>“Aí começa um ponto de atrito: a medicina, o atendimento e o paciente, com o negócio... E, de repente, eu estou dentro de um sistema em que você tem a cobrança. Então, para mim, isso foi um atrito, mas do ponto positivo”.</p>	<p>Há empresas, na área médica, que não se preocupam com a saúde dos pacientes.</p>
<p>“Você tem que ter misericórdia, você tem que ter compaixão com aquela pessoa naquele momento, independente do que ela fez. Então, na empresa, é a mesma coisa. Você vê como a base religiosa traz para mim esse conceito? Por isso que eu não soffro. Entendeu?”.</p>	<p>Não pode demonstrar pena e sofrimento.</p>
<p>“Eu aprendi a lidar com os erros. É essa falha no objetivo final. Outra coisa que me tira o sono também é perder a capacidade de aprender”.</p>	<p>Tem medo de não conseguir realizar o que prometeu.</p>
<p>“Mas o principal, para mim, é ter uma atividade que eu me sinta feliz, e que me mantenha ativo. Se tiver que acontecer alguma hora, tudo bem, mas eu brinco, talvez não seja brincadeira. O que eu vou falar é mais sério: eu gostaria de morrer trabalhando. E não encostado em um barranco, esperando o mundo acabar”.</p>	<p>Tem medo de ser um inútil, de não trabalhar ao se aposentar.</p>

<p>“Primeiro, era coisa de sonhador, né. E depois, no meio do caminho, vieram as leis, e com isso se tornou uma questão legal, de impacto de negócio, de reputação dos clientes, impacto inclusive de os clientes serem presos e, com isso, o tipo de argumentação profissional foi mudando”.</p>	<p>Sem lei, as empresas não fazem o que é o certo.</p>
<p>“Eu era muito mais aquela executiva que era contra essas coisas erradas, e sempre me posicionava, e eles sabiam o quanto eu sofria se tinha que fazer alguma coisa errada, mas nada que... Assim, eu tinha limite. Não que eu fazia algo errado, eu não fazia nada”.</p>	<p>Cumprir uma ordem para uma ação que julgava errada.</p>
<p>“Resgato a dignidade da pessoa e do ambiente de trabalho, e aproveito e introduzo estas questões da ética, introduzo tudo isso”.</p>	<p>Pessoas não se sentem dignas no trabalho.</p>
<p>“E até saúde minha, desgaste físico e por aí vai. E aí eu comecei a parar para pensar, e aí eu resolvi montar uma empresa”.</p>	<p>Cansou de seguir ordens com as quais não concordava.</p>
<p>“Eu não estou dizendo que eu não quero trabalhar. Não posso criticar as pessoas de não quererem se posicionar. Elas estão com medo de ir para a rua”.</p>	<p>Empresas não querem agir da maneira correta, e as pessoas cometem erros por medo de serem demitidas.</p>

Fonte: elaborado pela autora.


Conclui-se, dessa forma, que os agentes silenciam comportamentos que não estão alinhados com a etiqueta corporativa. Estes termos omitidos são considerados como inadequações que mostrariam que, quando o discurso não corresponde, não é coerente ou coeso com a prática. O agente se autodefine e passa a agir conforme o discurso mobilizado. A mobilização discursiva dos agentes acontece individualmente e, segundo a lógica neoliberal de autonomia do mercado, esse posicionamento de porta-voz de profissional competente passa a forjar a construção da reputação profissional no mercado. Os executivos do mundo corporativo, entrevistados na pesquisa, enquanto um conjunto de porta-vozes individuais, ao discursar sobre

a reputação profissional, fortalece o “regime de verdade” produzido pelas empresas para a reputação corporativa (FOUCAULT, 2017b).

Para Honneth (2003), a reputação garante uma simetria entre os participantes de um grupo, que reconhecem os valores universais considerados por eles como balizadores para valorizar o reconhecimento. O discurso sobre a reputação profissional universaliza outros discursos do mercado, estabelece uma ordem interna que reflete valores entre agentes, seus respectivos campos e os valores do capitalismo neoliberal dominante.

A representação da reputação profissional atribui ao agente um sentido socialmente compartilhado para a sua existência útil<sup>64</sup>. Abaixo, mostramos quais são as características apontadas pelos agentes para a representação da reputação profissional.

#### Representação da reputação profissional



<b>Bem-sucedido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemplo de líder</li> <li>Autoridade – propriedade da palavra</li> <li>Estima no mundo corporativo</li> </ul>
<b>Autorrealizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propósito de vida - projeto individual dentro da empresa</li> <li>Compartilhamento de conhecimento, livros e palestras, engajamento em programas sociais, descoberta de nichos de mercado</li> </ul>
<b>Reconhecido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomia financeira e gestão de recursos da empresa</li> <li>Comando de subordinados</li> <li>Convencimento dos superiores</li> </ul>
<b>Competente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento Técnico administrativo</li> <li>Produtividade e participação em projetos</li> <li>Competição – uso do diferencial</li> </ul>
<b>Correto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação</li> <li>Progresso e evolução</li> <li>Exemplos familiares - Merecimento</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>64</sup> Visamos aqui explicar o seguinte objetivo específico desta pesquisa: “analisar os discursos dos agentes profissionais sobre a sua trajetória profissional, sobre o seu entendimento do que é a ética corporativa e sua conexão com reputação, para examinar as estratégias discursivas e práticas sociais legitimadoras de saberes e poderes”.

Para Barros Filho e Peres-Neto (2019, p. 101), a reputação está relacionada com: a reprodução discursiva; a memória e o esquecimento; as noções de prestígio, fama e notoriedade; com “fluxos de opinião” e com a imagem pública em função destas opiniões. Notamos a predominância de uma estratégia discursiva usada pelos agentes para criarem uma opinião positiva sobre a sua competência profissional. Fazem apontamentos de problemas no sentido de construírem um discurso sobre a sua valoração como *experts* e solucionadores, que se manifesta como explicaremos a seguir.

### 4.3 AUTOEXALTAÇÃO POSITIVA E O OUTRO, APRESENTAÇÃO NEGATIVA

Barros-Filho e Meucci (2013, p. 46) afirmam que o valor é a “condição de toda escolha”. Se o valor é a objetivação do interesse, Bourdieu (1996, p. 106-107) afirma que a conduta interessada individual encontra suporte coletivo para que os agentes possam “comportar-se de maneira tal que, a partir de uma avaliação racional das probabilidades de sucesso, se revela que tiveram razão ao fazer o que fizeram”. A partir do cálculo racional das probabilidades consideradas as adequadas dentro de um campo, os agentes reconhecem o jogo. Peres-Neto (2018) postula que houve uma junção da ética com um cálculo moral nesta ética utilitarista, e que:

[...] ao permitir o casamento da ética com um cálculo moral, o utilitarismo favoreceu o florescimento de uma ética aplicada e a aparente dissolução de situações éticas extremas. A ética utilitária oferece um cardápio de soluções ou um guia de como proceder (“deve ser”) que permite encontrar soluções para situações aparentemente insolúveis (PERES-NETO, 2018 p. 28).

Para Dardot e Laval (2016), a “racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação”. Os autores citados explicam que, dentro da racionalidade neoliberal, os agentes desenvolvem um “plano individual de ação”, e, tal qual uma empresa, elegem objetivos, destinam recursos e pretendem realizá-los. Para estabelecer os seus discursos, enquanto ato de fala, percebemos que os entrevistados adotam um “plano individual de ação”. Fazem um esforço de alinhar a finalidade do discurso (ser considerado bem-sucedido) com o seu interesse (convencer as empresas, a liderança e o mercado), e o jogo é o de mostrar uma reputação profissional bem-sucedida, com a seleção de relatos de situações na trajetória e com argumentos que sustentem esse plano de ação voltado a mostrar que, como afirma na citação acima de Peres-Neto (2018), possam “encontrar soluções para situações aparentemente insolúveis”.

Vimos um esforço dos agentes de usar estratégias discursivas para a seleção de tópicos que tiveram a finalidade de mostrar a reputação profissional dos agentes como competentes e éticos em sua trajetória. Mencionam que, para obter sucesso em suas carreiras, se orientaram por alguns valores sociais, aos quais chamam “valores que vieram da família”, mas seguem a racionalidade do mundo corporativo e as práticas existentes no mercado para transformá-los em ação, uma ação interessada.

A socióloga Glória Origgi (2018, p. 273) pergunta: “a reputação pode ser vista como uma estratégia racional? É ela um meio para outros fins ou um fim?”. A autora questiona se a reputação pode ser considerada uma motivação racional para a conduta. E, nesse sentido, sob a ótica das lógicas do consumo, este questionamento da autora nos provoca a reflexão de que a reputação pode ser, ela mesma, considerada como justificativa racional para a aquisição de um produto, por exemplo.

Durante as entrevistas, os agentes usam o espaço das respostas como oportunidade de se autovalorizarem enquanto produtos e soluções. Compartilharam um afã de mostrar para o mundo corporativo de que modo se consideram profissionais reputáveis, bons e justos, para capitalizarem a sua carreira, enquanto o seu atributo mais forte de competência individual. Passam a se referir à ética corporativa sobretudo avaliando a conduta da liderança das empresas. Trata-se de uma autoprojeção, a partir da autoexaltação da sua conduta, enquanto sendo cada um deles exemplos de líderes para seus subordinados, e detentores de um conhecimento capaz de convencer os seus superiores da sua eficiência. Por exemplo, um dos entrevistados afirma que:

Tem muita ciência por trás. Então, você tem que ter uma capacidade de traduzir toda a parte científica da coisa, para um linguajar simples, e traduzir isso para vários tipos de profissionais. Tinha esse *background* técnico, mas tinha que ter essa capacidade diádica, ser didático nisso para conseguir convencer os clientes a fazer o que era necessário. Era um trabalho quase que psicológico, em que eu tenho que convencê-los, educá-los.

A estratégia discursiva é sempre comparativa com um sistema predominante de estima profissional do mercado<sup>65</sup>, e com as suas realizações anteriores, sob o estratagema da autocompetência e da autossuperação. Os entrevistados demonstram uma autoexaltação da própria conduta, criando imaginários de ações reputáveis durante as entrevistas, de modo que a pesquisadora, ou potenciais ouvintes ou

65 Em 2015, o Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*) lançou um relatório denominado *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (O Futuro do Trabalho-Emprego, Competências e Estratégia da Força de trabalho para a Quarta Revolução Industrial), no qual compartilha as principais habilidades/competências que os profissionais deveriam ter em 2020. São elas: capacidade de solucionar problemas complexos; pensamento crítico; criatividade; gestão de pessoas; integração e coordenação; inteligência emocional; habilidade de julgamento e tomada de decisão; orientação para serviço; negociação e flexibilidade cognitiva. Vale ressaltar que parte considerável deste relatório, que foi publicado em 2016, foi dedicada ao desenvolvimento das mulheres no ambiente de trabalho. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf). Acesso em 15/02/2020.

leitores, tirem as suas conclusões sobre o quão reputáveis eles são. A forma de argumentar mais utilizada pelos entrevistados é a de trazer exemplos e cenários concretos de problemas no âmbito empresarial de suas respectivas áreas de conhecimento, experiência e atuação. Eles se portam como agentes solucionadores de problemas complexos, capazes de corrigir condutas problemáticas e de administrar crises com habilidade e sucesso.

Assim, uma análise de enunciados que traziam aspectos de autoexaltação da conduta dos agentes entrevistados mostrou que se tratava da estratégia deles de “ênfatar pontos positivos sobre nós”, e “de selecionar palavras positivas para nós” (VANDIJK, 2012, p. 252). Quando realizamos este estudo, notamos que, ao apresentar a sua “autoapresentação positiva”, enquanto profissionais competentes para solucionar problemas, os entrevistados faziam “outra apresentação negativa” das empresas e das lideranças, expondo cenários complexos e fragilidades (VANDIJK, 2012). Os discursos dos agentes fazem oposição direta a outro discurso. Todos os entrevistados usaram do recurso da “autoapresentação positiva” de argumentos, e do “outro, a apresentação negativa”, para valorizarem as suas competências em uma luta por prestígio com as empresas. A luta presente no discurso da competência é travada entre profissionais versus empresas. Enquanto os profissionais se autointroduzem como “nós”, solucionadores competentes, apresentam as empresas enquanto “eles”, que têm problemas e que precisam de “nós”. O discurso da competência se dá em oposição à competência das empresas, que têm problemas ainda piores sem o suporte deles, dos agentes competentes. Como entrevistamos profissionais de diferentes áreas, encontramos uma lista vasta de problemas nas empresas mencionados pelos entrevistados. Alguns deles foram descritos, no quadro abaixo, como forma de mostrar como a estratégia acontece, e como a oposição é revelada pelos agentes.



**Autoexaltação da conduta do agente e o outro,  
apresentação negativa da empresa**

AUTOEXALTAÇÃO DA CONDUTA	
AUTOAPRESENTAÇÃO POSITIVA	OUTRO - APRESENTAÇÃO NEGATIVA
<p>Líder que gosta de desafios, que cresce o negócio, implementa projetos competitivos, sabe gerenciar a equipe e age de modo ético. Trabalho leva tempo, investimento do líder e reconhecimento. A ética depende da prática do dia a dia e do líder.</p>	<p>Líderes precisam assumir mais riscos quando empresas não os assumem, o mundo pede soluções mais dinâmicas e empresas grandes estão lentas. Existem empresas que permitem assédio sexual e moral, nem tudo é conhecido por todos dentro da empresa. Nem todos modelos de fora do Brasil devem ser seguidos. Empresas obrigam o líder a gerar recursos para serem investidos em novos desafios.</p>
<p>Tem habilidades para se relacionar com as pessoas, para atingir os objetivos da empresa.</p>	<p>Empresa exerce pressão sobre prazos em desacordo com procedimentos internos, existe distinção entre áreas e a cultura não é homogênea. Cada departamento e chefe impõe seu estilo de comando.</p>
<p>Profissional completa na área de Recursos humanos, com experiências em diferentes empresas e setores, lidando com desafios e projetos inerentes a diferentes momentos do ciclo dos negócios.</p>	<p>Assédio moral e assédio sexual nas empresas é frequente, falhas nos monitoramentos de fraudes, pressão por prazos, injustiças em processos demissionários. Conflito entre transparência e sigilo. Ambientes agressivos de trabalho. Incoerências entre discurso e prática.</p>

<p>Talento para mediar conflitos internos, lembrado como data analytics, mais maduro, motivado e dedicado a subir na carreira, alta performance, disposto a aprender, ser reconhecido. Ágil e comprometido com o resultado. Conflitos são positivos para mostrar a reputação.</p>	<p>Existem conflitos éticos internos relacionados às posturas individuais de pessoas de diferentes culturas. As operações da matriz são mais estratégicas, há distinção entre os empregados mais novos e mais velhos, bem como entre suas nacionalidades. Existe muita competição interna, e a empresa pisa na bola, sim. O RH é estratégico para selecionar pessoas corretas. A empresa é grande demais, e não necessariamente consiga vencer o desafio da concorrência mais ágil. Empresa, embora grande, é frágil, e precisa de ajuda. Empresa ganhou na proporção custo benefício, “já que” conseguiu tempo de investimento do jovem neste programa de talentos. O diferencial da empresa é uma forma de reter talentos.</p>
<p>Profissional bem avaliada e valorizada no mercado, focada em entregar resultado, rápida, dedicada, ética, e que tem capacidade de melhorar e harmonizar o ambiente agressivo de trabalho. Implementa projetos de modo rápido e competitivo.</p>	<p>Existem líderes que estimulam a hostilidade, abusam da disponibilidade de tempo dos profissionais. Há clima hostil em ambientes competitivos.</p>
<p>Profissional da indústria farmacêutica que consegue usar os recursos da empresa para gerar negócios e benefícios para os pacientes. Tem profundo conhecimento do mercado, expertise médico e de negócios.</p>	<p>Alguns executivos e empresas estão preocupadas somente com o negócio e com o resultado, e não conhecem a realidade do mercado, do regulatório, dos médicos e dos pacientes.</p>

<p>Executiva apaixonada por comunicação, experiente. Entende de negócios e trabalhou para grandes empresas. Tem grande visibilidade no mercado e implementa ações transformadoras para mudar o mind set de pessoas, departamentos e empresa, é estratégica e especialista em conectar pessoas e liderança das empresas com o contexto.</p>	<p>Líderes e executivos estão desconectados com o contexto. Empresas investem pouco em processos eficientes de comunicação e monitoramento para garantir a ética e medidas corretivas na organização. Empresas geralmente não tem uma cultura de transformação a partir da comunicação que é considerada marketing, ou conversar com públicos-alvo, não valorizando o impacto concreto da comunicação, como evitar e mitigar acidentes de todos os tipos. Crises são frequentes nas empresas.</p>
<p>Executivo experiente em finanças, voltado para o negócio, para produtividade e resultados. Tem valores éticos, se preocupa em respeitar as pessoas e a diversidade, desde que não ponham em risco o atendimento ao cliente.</p>	<p>Existem líderes, mesmo em multinacionais, que têm práticas não muito ortodoxas. As pessoas não passam de número quando as empresas precisam tomar uma decisão de corte.</p>
<p>Profissional de negócios, conhece de mercado brasileiro e internacional, e estratégias de multinacionais e empresas locais, trabalha para empresa familiar, porque respeita o relacionamento com as pessoas, o vínculo com clientes e com os donos. É acessível e cordial, tem autonomia para gerar recursos, e tem valores advindos do bom exemplo familiar, tem objetivo de atingir o resultado perpetuando a empresa, mas garantindo o convívio e a sobrevivência da sua família.</p>	<p>Executivos de multinacionais que dizem valorizar a meritocracia, mas que ganham o equivalente a mil ou dois mil salários de outros funcionários de cargos inferiores.</p>

<p>Profissional da área de Compliance, consultor jurídico de empresas. Defende os clientes e acredita em cobrança justa, sendo contra favorecimentos. Especialista em códigos de Compliance e ética. Reconhecido pelo mercado e por seus clientes por sua integridade. Conhece de treinamentos, mitigação, investigação e assessoramento de empresas em casos de crises.</p>	<p>Existem empresas que são usadas como fachadas, executivos que são corruptos. Profissionais de advocacia cobram e aconselham empresas de forma duvidosa e interessada. Empresas têm fragilidades internas e externas relacionadas à ética e reputação, como concorrência desleal no meio privado e corrupção no público.</p>
<p>Profissional especialista em remediação ambiental, tem alta capacitação técnica e reputação no mercado em gerenciar crises ambientais. Aconselha empresas a tomar ações em casos de contaminações e passivos ambientais. Conhece de negócios e de direito ambiental, além de lidar com executivos da área na matriz das empresas.</p>	<p>Nem todas as empresas agem do modo correto na remediação, o maior impulso foi dado depois que se tornou uma questão legal e reputacional para as marcas. Advogados que tentam proteger o cliente nem sempre conhecem os órgãos reguladores e os passos de remediação, bem como as implicações futuras para o negócio. Contaminações impactam o meio ambiente e a saúde da comunidade no entorno das operações das empresas.</p>
<p>Profissional que acredita no desenvolvimento pelo conhecimento e na capacitação técnica dos executivos. Desenvolve ações estratégicas focadas no resultado e preparo de pessoas. Desenvolve ambientes mais colaborativos favorecendo a diversidade. De diretora de recursos humanos, chegou à diretora geral de ONG de gênero.</p>	<p>Assédio moral e assédio sexual nas empresas, falhas nos monitoramentos de fraudes, pressão por prazos, injustiças em processos de seleção e demissionários devido ao apadrinhamento político. Conflito no alinhamento de valores em situações de subordinação para contratar e promover pessoas. Quando entra a política, o mérito não funciona.</p>
<p>Executiva do mundo corporativo que conhece políticas e práticas de sustentabilidade, suas relações com o mercado financeiro e de investimento, acionistas e investidores. Especialista em estratégias de comunicação para liderança de empresas no setor financeiro.</p>	<p>Existem empresas que são mais flexíveis em questões ligadas à ética corporativa. CEOs das empresas ainda não estão totalmente convencidos da pauta da sustentabilidade. Investidores europeus exercem pressão maior.</p>

<p>CEO experiente capaz de mudar a vida das pessoas para que façam a diferença, entende de ética e Compliance, palestrante, perfil agressivo de resultados, mas que tem um lado zen, montanhista e de coach, mestre e exemplo a seguir. Extremamente comprometido com a ética e compromissos assumidos.</p>	<p>Profissionais no mercado aceitam propina e subornam pessoas em troca de benefícios. Empresas aplicam Compliance somente para reduzir punição. Executivos estão desmotivados e precisam de ajuda por não enxergar dignidade no trabalho, sobretudo em momentos de crise econômica. Pessoas vão se arrepender no futuro de não buscar fazer a diferença.</p>
<p>Empreendedor, profissional experiente da área de tecnologia, com valores de honestidade rígidos, e preocupado com o compromisso e relevância com o resultado do cliente.</p>	<p>Empresas pressionam pelo resultado, e as pessoas que agirem de modo a quebrar regras para atingir o resultado é que são as únicas punidas, porque a empresa diz que ofereceu o treinamento. Empresas usam os seus dados sem seu total conhecimento, e são elas que fazem as leis. Empresas preparam jovens para ir atrás do resultado a todo custo, sem pensar na reputação deles, e sem pensar no compromisso com o cliente.</p>
<p>Profissional experiente de relacionamento com a imprensa, verdadeiro e capaz de detectar problemas de imagem para líderes e empresas, com visão de longo prazo. Um curador de informações para que o líder possa tomar a melhor decisão para o negócio e para a reputação da empresa perante a sociedade/cliente.</p>	<p>Os líderes estão interessados no seu bônus, as empresas somente se interessam pelo lucro, e fazem a promoção de anúncios de lucro e de sucesso. A sociedade já percebeu isso, diante de tantos casos de fracassos. Profissionais mais jovens vão se arrepender no futuro de não dizer “não” para os chefes que obrigam a divulgar dados mentirosos, ou em conflito com os valores dos profissionais. Se o profissional não cumprir ordens, vai ser demitido ou vai sofrer até pedir demissão.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

No entanto, não é objetivo deste livro discorrer sobre todos os conflitos, contradições e problemas apontados pelos agentes

relacionados à ética das empresas no mundo corporativo, mas de pontuar que estas questões, percebidas pelos agentes, são aquelas que dão condições de existência para seu discurso de competência, e são originadoras de práticas que sustentam os discursos de reputação profissional deles.

Os agentes realizam o consumo do discurso sobre ética corporativa, na medida em que compram o discurso da competência, atingem esta posição de serem profissionais líderes que, para validar o discurso de que o conhecimento e a experiência (adquiridos por mérito) são relevantes para o negócio, precisam resolver problemas concretos, que eles enxergam, apontam e que existem de fato, e fazem parte da realidade destes ambientes.

Por exemplo, uma executiva que é comunicadora, e que valoriza a sua capacidade de transformar o negócio e as pessoas a partir da comunicação, diz: “Ou você faz um código de conduta lindo, que fica na Intranet e, muitas vezes, que ninguém acessa, ou faz uma campanha de comunicação sem desenvolver liderança, ou está tudo certinho, mas não tem onde denunciar”. Outro entrevistado, que se tornou empreendedor, e agora compete com grandes empresas, diz:

Todas as empresas querem mostrar para o mercado a sua ética... Só que, na realidade, o discurso vai contra a prática... Na hora do resultado, se você não tem, você é motivado a quebrar algumas coisas. E quando você quebra algumas coisas, ela se lembra do treinamento que ela deu.

Outro executivo, ao valorizar a sua capacidade enquanto um experiente “curador de informação para seus chefes”, afirma que “você tem que ter tamanho para chegar para o seu chefe e dizer não”. Ele valoriza a sua habilidade de aconselhar os chefes de modo ético, podendo argumentar a partir de sua vasta experiência adquirida, e sem renunciar a seus valores pessoais. Ele oferece um exemplo, e conta que:

Quando meu chefe me pediu para defendê-lo perante a mídia, numa situação que envolvia *gays*, eu disse não. Eu sou *gay*. Eu falei: “Não vou fazer isso, eu sou *gay*, eu não posso defender isso. Isso vai contra os meus valores”.

Lembramos que os agentes fizeram estas afirmações relativas ao outro-apresentação negativa das empresas, ao se referirem à sua reputação profissional, e não em contextos ligados a outras temáticas. Portanto, tinham a clara intenção e a motivação para se autovalorizarem. No entanto, as críticas às empresas são postas no sentido de eles as protegerem, e não com a intenção de atacá-las. Aqui existe um paradoxo a ser superado, porque as dores apontadas precisam estar enquadradas nas possíveis respostas oferecidas pelas suas formações profissionais, experiências acumuladas, ou dentro das soluções morais propostas pelos valores do gabarito.

No entanto, a autoexaltação da conduta é uma valorização do valor do discurso reputacional como valoração do capital social do agente (BOURDIEU, 2012a, 2013).

#### 4.4 REPUTAÇÃO PROFISSIONAL E O CAPITAL DISCURSIVO

A partir dos relatos sobre a trajetória profissional, e das leituras que fundamentaram esta pesquisa, conjecturamos que o discurso dos agentes, que liga valores, moralidades e sua reputação, se insere em uma conjuntura mais ampla, que é a da cultura do consumo. O contexto da sociedade de consumidores, conforme descrito por Bauman (2008), nos permite assumir que os discursos são consumidos porque há consumidores para eles no campo corporativo e fora dele. Os próprios agentes produzem os discursos que vendem. Eles compram essas ideias, e criam o seu valor de passe no mercado, a empregabilidade,

transformando o seu discurso em valor mercadológico, como vimos. São eles quem praticam esse discurso nas condições históricas e concretas da sua realidade, que é experimentada no que denominam de vida profissional no mundo corporativo.

Com efeito, Bauman (2008) é categórico quando afirma que, no mundo protagonizado pela sociedade de consumidores, predomina um “embaçamento”, que não revela a divisão entre coisas ou seres humanos a serem escolhidos, e coisas ou seres humanos que as consomem (BAUMAN, 2008, p.16). Os quadros de referência de estabilidade do mundo social e, conseqüentemente, do mundo do trabalho são abalados por essa lógica. As transformações ocorridas na sociedade de consumidores, caracterizadas basicamente pela transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do consumo, têm exigido uma maior reflexão sobre a organização social do trabalho, bem como sobre os seus impactos nas relações sociais e na formação identitária dos agentes.

Sabemos que a partir da expansão do capitalismo na Modernidade, para alguns autores, o consumo passa a se tornar um vetor central na constituição da experiência contemporânea, “num mundo crescentemente regido por processos de globalização econômica e cultural” (CASTRO, 2014, p.58). Esse processo de consumo revela-se como um conjunto de comportamentos com os quais o agente, enquanto consumidor da identidade profissional, reputada como ética, recolhe e amplia, em seu âmbito privado, o modo que ele for capaz de ressignificar as mudanças culturais da sociedade (DUBAR, 2012). A linguagem do consumo se tornou uma das mais poderosas formas de comunicação social (CASTRO, 2014).

A partir da centralidade do consumo, na sociedade de consumidores, a lógica do consumo passou a valer também para os discursos sobre as condutas e seus julgamentos, tornando-os materialidades consumíveis, mercadorias (COGO et al, 2016;



FONTENELLE, 2017; SLATER, 2002; BAUMAN, 2008; CASTRO, 2014). O consumo passa a ser a atividade enraizada em práticas sociais presentes nos modos de aquisição, nas materialidades discursivas e nas experiências de consumo. Conforme afirma Carrascoza (2016, p.57), “a publicidade faz circular continuamente seu discurso pelos espaços midiáticos, incitando o indivíduo a crer no mundo de satisfação que ela constrói”. Sobre esta habilidade de “fazer crer”, o autor ressalta que a lógica de produção da publicidade promove não apenas o consumo, mas seu ideário. A publicidade “se capilariza em todo e qualquer suporte que possa lhe servir” (CARRASCOZA, 2016, p.66). O consumo de discursos publicitários passa a exercer um papel chave para os agenciamentos das subjetividades a partir de enunciados coletivos, propondo estilos de vida, modos de ser. O consumo simbólico dos bens passa para o consumo das marcas e do que elas representam. O discurso publicitário circulante inaugura a diferença entre o discurso do consumo e o consumo do discurso.

Para Lopes e Barros Filho (2007, p.182), o agente social que consome “é um individual coletivo, ou um coletivo individuado, pela incorporação de estruturas objetivas que permitem a atribuição de sentido e valor a qualquer ato de consumo, bem como a qualquer coisa ou serviço consumido”. O agente pode antecipar os efeitos de qualquer sentido, consumindo-o simbolicamente, ou atribuir efeitos de sentido a qualquer situação, dentro das lógicas da sociedade do consumo, inclusive à sua reputação profissional.

O consumo, enquanto sistema de comunicação de poder e prestígio, associa-se à reputação na composição de um capital social para o agente, a sua marca pessoal (BOURDIEU, 2012a, 2013), valorada enquanto tal. Este discurso do líder exemplar é valor que valoriza o discurso do agente, valoriza o discurso dominante do capitalismo neoliberal e valoriza a sua ideologia da competência. O discurso enquanto capital social torna-se na palavra do porta-voz do mercado um capital discursivo.

O capital discursivo, adquirido pelos executivos a partir do exercício da prática discursiva de porta-voz, é valioso para a luta por reconhecimento do agente no mercado, e simultaneamente importante para a reprodução discursiva dominante do capitalismo neoliberal. Nota-se, porém que se trata de um reconhecimento a ser constantemente provado e mantido, entre os líderes já reconhecidos dentro da formação discursiva dominante. Para o agente, cada ato de fala sobre sua conduta e carreira, se apresenta como oportunidade para reafirmar a sua autorrealização, a partir do vínculo com o capital. O discurso da reputação profissional “faz crer” e se torna um discurso consumível, na medida em que os agentes consomem a aposta, a confiança em um gabarito de valores capaz de resolver conflitos e transformá-los em profissionais bem sucedidos. A reputação profissional é útil e funciona como uma espécie de catálogo para mostrar a bagagem de experiência profissional, destacando os atributos da mercadoria que é o agente experiente e líder competente do mercado. O discurso da reputação profissional opera como um parâmetro para condutas futuras afirmativas de valor, e descarta outras condutas possíveis, tidas como sem exemplos, desaconselhadas, desprezíveis, desconhecidas ou inadequadas. Tudo isso porque obedece a um sistema predominante de estima (HONNETH, 2003) vigente no mundo corporativo.

Para Baccega (2007), “as ideologias estão implícitas”, e as estruturas de sentido “se mantêm constantes nas representações e imagens que se envolvem”, concebendo a palavra como prática social consolidada. A palavra é “signo por excelência” (BACCEGA, 2007, p.85-86). A palavra com a qual dialogamos, neste livro, é que está expressa nos discursos de autovalorização dos porta-vozes da liderança, é o capital, entendido como capital discursivo.

## 4.5 A RECEPÇÃO E A REPRODUÇÃO DO DISCURSO ÉTICO CORPORATIVO

Segundo Baccega (2007, p. 82), “os mecanismos que medem o consumo não permitem inferir a qualidade e as características das operações cognitivas e significativas (construção de sentido) na recepção”. O que significa postular que o lugar da recepção, ou seja, daqueles que recebem os discursos dominantes, como é o caso dos líderes que entrevistamos, não é mais concebido como um lugar estático de absorção passiva de sentidos pelos agentes.

Na contramão do capítulo anterior, quando analisamos a produção dos discursos de reputação corporativa em seu regime de verdade, e seus espelhamentos nos discursos dos agentes, aqui mostraremos como os sentidos destes discursos sobre ética corporativa são decodificados, apreendidos, ressignificados e reproduzidos pelos agentes entrevistados.

Para entendermos o processo de decodificação, na recepção destes discursos, usamos as categorias de Hall (2003, p.400-401). O autor afirma que, neste processo de decodificação, o agente, que recebe a mensagem, pode “refletir a posição hegemônica dominante”, o *código dominante*; pode “operar dentro do código dominante”, mas reproduzindo as definições dominantes, destacando questões técnicas e profissionais, o *código profissional*; pode negociar, numa mistura de adaptação e oposição, mas reconhecendo a legitimidade das definições dominantes, o *código negociado*; ou pode decodificar a mensagem de maneira globalmente contrária, *código de oposição* (grifos nossos).

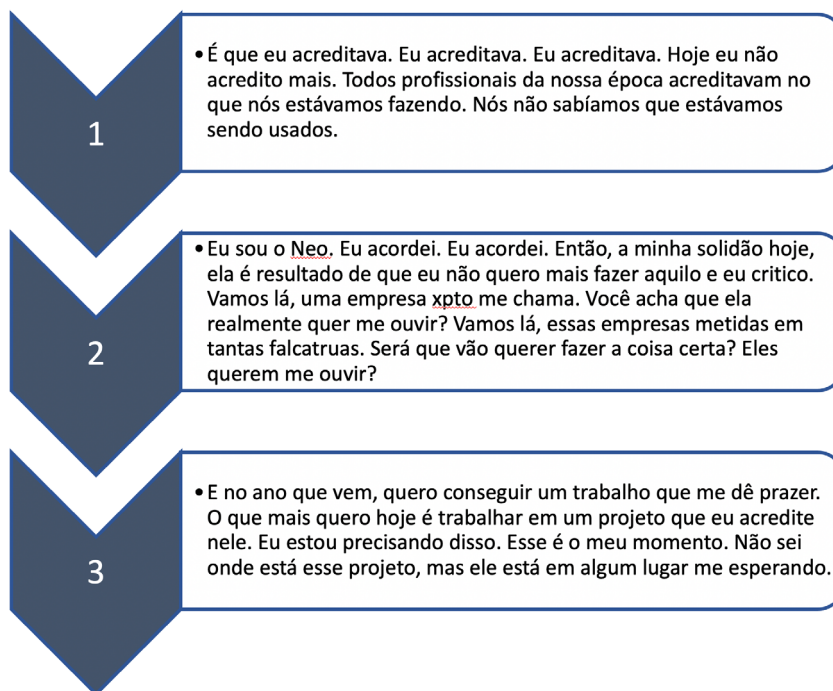
A nossa análise revelou que os agentes, predominantemente, recebem o discurso ético corporativo e o discurso sobre a ética corporativa a partir do código profissional. Segundo Hall (2003, p. 400), esta forma de recepção e decodificação:

[...] opera dentro da hegemonia do código dominante. Na verdade, ele serve para reproduzir as definições dominantes, precisamente porque coloca entre parênteses seu caráter hegemônico e opera com códigos profissionais deslocados, que destacam questões aparentemente técnicas e neutras (HALL, 2003, p.400).

No entanto, eles articularam, estrategicamente, no seu discurso, os três primeiros tipos de códigos sugeridos por Hall (2003), da seguinte forma: primeiramente reconhecem a legitimidade das definições dominantes (código dominante); depois demonstram negociar, adaptando e se opondo a partes dos discursos sobre ética corporativa e discurso ético corporativo, mostrando conflitos e contradições (código negociado). Por fim, se posicionam enquanto profissionais tecnicamente preparados e especialistas para resolver estas questões (código profissional).

Os agentes encontram-se em um lugar de produção de sentidos, um lugar de disputas e de negociação possível. Por exemplo, na figura abaixo, trazemos alguns enunciados de um agente entrevistado que exemplifica este processo de decodificação. Ele estabelece uma negociação com o discurso dominante, afirmando que não acredita neste discurso, e que foi usado pelos chefes e empresas. Mas, ao fim da sua entrevista, exatamente na última sentença, ele reforça a sua competência, e mantém a aposta em novas oportunidades de projetos dentro da esfera de relações do mundo corporativo.

### Decodificação – Exemplo - enunciado de executivo entrevistado



Fonte: elaborado pela autora.

Sendo assim, dentro da estratégia de ilusão de permanência na crença no mundo corporativo, como explicamos no capítulo anterior, o entrevistado, apesar de desiludido, continua a apreender este discurso sobre ética corporativa como dominante, em um sentido peculiar de dominância. O discurso ético corporativo não é dominante porque é bom ou mau, porque é verdadeiro ou enganador, ou porque exerce uma prevalência sobre outros tantos discursos sobre ética. Simplesmente este discurso é dominante porque se trata de uma dominância presumida e preestabelecida como única possibilidade viável e conhecida.

Os discursos de moralidades foram consumidos na medida em que, como vimos, os agentes reproduziram, em seus discursos, os sistemas de classificação, os sistemas de significação, trocas simbólicas, códigos morais pessoais e sociais, e por estabelecerem, entre si, vínculos éticos. Isso posto, não é porque as empresas produzem discursos sobre ética corporativa que automaticamente os agentes os incorporam. Não são as reuniões sobre os valores, os treinamentos sobre ética, as campanhas de engajamento de empregados, ou as pesquisas de clima organizacional que, como práticas isoladas, garantem o consumo de discursos morais pelos profissionais. Como vimos neste trabalho, o consumo discursivo de moralidades acontece dentro de uma perspectiva cultural mais abrangente e profunda.

Baccega (2007) afirma que, para compreender os sentidos apropriados pelos agentes, a análise discursiva precisa “revelar o discurso como o meio em que linguagem e ideologia (pontos de vista, ideias, conteúdos e temáticas) se manifestam de modo articulado” (BACCEGA, 2007, p.83). A autora diz que a comunicação só se efetiva, ou seja, um discurso é recebido, quando ele é apropriado, e se torna fonte de outro discurso. Ela afirma que, na condição de enunciatário (a quem o discurso se destina), está a condição de enunciador. O agente é, portanto, enunciatário e enunciador. Observamos os sentidos atribuídos e apropriados pelos agentes sobre os discursos da ética corporativa e verificamos como eles mobilizam as formas simbólicas, e em que medida reproduzem o discurso dominante<sup>66</sup> (THOMPSON, 2000, p. 379-380). Alguns resultados desta análise encontram-se na figura abaixo.

66 Visamos aqui atender ao seguinte objetivo específico da pesquisa, que é: “Interpretar, a partir da análise crítica dos discursos (e interdiscursos) dos agentes, em que medida o consumo deste discurso (sobre ética voltada para a reputação) reproduz um discurso dominante”.

## Reprodução do discurso dominante sobre ética corporativa pelos agentes

### EM QUE MEDIDA OS AGENTES REPRODUZEM O DISCURSO DOMINANTE

Na medida em que a solidão voluntária dos agentes reforça a servidão voluntária deles às racionalidades e lógicas do sistema capitalista neoliberal. Esta servidão é propagada em efeito dominó. De exemplo em exemplo, a chefia vai disseminando e padronizando o modelo do sistema predominante de estima para os subordinados.

Na medida em que o agente tem a ilusão de que o discurso é individual, mas as suas ações ditas individuais se referem às ações tomadas em nome da empresa e das condições de execução naquela organização.

Na medida em que o agente deve garantir que os outros tenham um discurso positivo sobre as suas ações e as ações da empresa.

Na medida em que os valores são parte confirmatória da identidade profissional preservada no discurso reputacional.

Na medida em que o agente deve assumir que, por princípio, tem valores éticos, e não precisa mais refletir sobre eles.

Na medida em que aumenta a crença no mercado, enquanto validador para a ética corporativa.

Na medida em que o agente teme o desemprego, e que o mercado estabelece a remuneração como critério para atividade humana produtiva e útil.

Na medida em que tira o foco da reflexão ética sobre as condutas das empresas, os conflitos entre agentes, reforçando a eticidade deles pela replicação de discursos exemplares, normas, cursos e treinamentos.

Na medida em que admitem que a empresa cria os exemplos, e os agentes precisam estar em conformidade com eles.

Na medida em que coloca o foco da responsabilidade do desvio sobre o agente, culpabilizando-o e isentando as empresas da responsabilidade pelas consequências destes desvios.

Na medida em que o exemplo do líder estabelece o modelo de conduta, e não promove a reflexão sobre o impacto que as atividades da empresa causam para a vida, a natureza e para o bem comum.

Na medida em que comportamentos simbólicos dos líderes podem reforçar a credibilidade da organização.

Na medida em que, se por princípio, os agentes são éticos, e seus valores se alinham com os da empresa, não há necessidade de se regular todas as empresas, uma vez que já estariam em conformidade com a lei. A normatização vale para os agentes, a lei vale para agentes e empresas. Mas o foco na comunicação, pelo exemplo da liderança, e pelo princípio, serve como uma forma de evitar a mobilização de fóruns éticos, pois o discurso dominante sobre ética corporativa desconsidera a criação de diálogos éticos permanentes e dinâmicos, que definam e (redefinam) regras comuns e obrigatórias para todas as empresas que contem com a participação dos sujeitos, e que sejam voltadas sobretudo ao bem comum dos membros da sociedade na qual elas fazem parte.

Na medida em que cria a percepção de que existe o respeito pela opinião de cada um, gerando a percepção de aceitação da diversidade na empresa. Entretanto, fomenta a competição entre os agentes pelo seu modelo hierárquico.

Na medida em que o discurso constrói no agente a percepção de que é de seu interesse proteger a imagem da empresa.

Na medida em que incentiva os agentes a reproduzirem os discursos positivos sobre as organizações para as quais trabalham, sobretudo em fóruns externos de exposição.

Na medida em que confiar faz obedecer, faz seguir e faz crer no discurso dominante, sem questionamentos.

Na medida em que crêem que as crises geram oportunidades para as empresas mostrarem seus esforços ao resolverem as questões de imagem.

Na medida em que o exemplo de obediência prevalece e é reforçado.

Na medida em que reforça a imagem de que as empresas são bem-intencionadas, e que precisam da proteção de profissionais éticos para garantirem a comunicação e o controle dos modos de conduta dos demais agentes.

Na medida em que o agente age como dono do negócio, e replica o discurso da empresa como se ele fosse a empresa.

Na medida em que valorizar a ética da liderança é valorizar a ética da matriz e dos acionistas.

Na medida em que agentes se reúnem para defender interesses das empresas, e não os interesses do grupo de profissionais ao qual pertencem.

Na medida em que o agente precisa se tornar um exemplo dentro da empresa para poder ganhar o respeito no mercado e construir essas relações que acabam beneficiando mais as empresas do que os agentes.

Na medida em que os agentes consideram os relacionamentos para crescer na carreira e replicam a estratégia de competição e concorrência do mercado, ao incentivarem a busca dos demais pelo diferencial competitivo.

Na medida em que fortalece a ideia de que o discurso sobre ética das empresas está atualizado.

Na medida em que reforça a mensagem de que o agente precisa se atualizar, atualizar seus conhecimentos.

Na medida em que estes discursos elevam o status do mundo corporativo para a totalidade do mundo social.

Na medida em que fortalece a percepção de que as empresas não trabalham problemas, porque elas não os enxergam como tal, ou como prioridades do negócio.

Na medida em que favorece a alienação dos agentes para discursos de alteridade e de fora do mundo corporativo.

Na medida em que os agentes são convocados a agirem como porta-vozes dos valores da empresa na crença de que estes se alinham com os seus valores individuais.

Na medida em que o discurso corporativo sobre ética constrói uma complementaridade com o discurso reputacional do agente, porque este mundo evolui, ao passo que o agente permanece fiel aos seus princípios. E, para o agente, ele mesmo evolui conforme o mundo corporativo permanece fiel às mudanças (oportunidades e desafios), oferecendo projetos.

Na medida em que reproduz o discurso do propósito de vida do agente, que está atrelado à vida engajada no mundo corporativo.



Na medida em que a reflexão ética se torna uma reflexão interna, dentro do mundo corporativo e no ambiente das organizações. Outras reflexões intersubjetivas sobre o bem comum ficam alienadas ao discurso sobre ética corporativa.

Na medida em que valoriza a superioridade do discurso da globalização e da superioridade da matriz.

Na medida em que o discurso dominante dos agentes reproduz uma preocupação dos investidores com a questão ética, mas os exime das responsabilidades.

Na medida em que estabelece um consenso de que a ética é uma preocupação global das empresas.

Na medida em que o discurso pune os agentes desviantes, e caracteriza as empresas como suas vítimas.

Na medida em que o agente considera a conduta desviante inadequada para ele, mas admite que outros a tenham, como um ganho secundário na autoestima.

Na medida em que este discurso não valoriza o diálogo entre os pares, a igualdade e a busca pelos direitos.

Na medida em que, para preservar seus princípios diante de dilemas morais, o executivo se retira da empresa, ou permanece atuando em empresas, e cumpre a regra para manter de pé o discurso dominante, ou a sua ordem.

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, conduzimos a análise dos interdiscursos sobre ética corporativa nos enunciados dos agentes, com o objetivo de refletir sobre o consumo discursivo de moralidades, e chegamos à ideologia da competência. Os sentidos para a vida mobilizam as formas simbólicas para o discurso da reputação profissional. Um ponto abordado pelos agentes é que a reputação “vai sendo” construída a partir das escolhas e acontecimentos que se somam à carreira deles, justamente enquanto estão vivenciando as experiências profissionais no cotidiano. Neste sentido, a reputação se apresenta enquanto um “já sido e reconhecido – enquanto está sendo conduzido – da conduta profissional a ser julgada”. Deste modo, um dos executivos afirma que “a reputação é um conceito muito etéreo. Você é a somatória dos seus erros e dos seus acertos”. O enunciado do entrevistado vai ao encontro do que Thompson (2000) descreve sobre a ideologia. Ele explica:

[...] como pessoas, nós estamos imersos em um conjunto de relações sociais e estamos constantemente envolvidos em comentá-las, em representá-las a nós mesmos e aos outros, em

verbalizá-las, em recriá-las e em transformá-las, através de ações, símbolos e palavras. As formas simbólicas através das quais nos expressamos e entendemos os outros não constituem um outro mundo, etéreo, que se coloca em oposição ao que é real: ao contrário, elas são parcialmente constitutivas do que em nossas sociedades é *real* (THOMPSON, 2000, p. 19, grifo do autor).

A construção da representação da reputação profissional está apoiada em uma organização de conceitos produzidos e incorporados pelos agentes no seu contexto, mas ao mesmo tempo, percebemos uma dinâmica provinda dos sistemas de significação que propiciam o surgimento de novos enquadramentos para o contexto, inclusive. O contexto do discurso tem elementos a priori, mas conta com uma reorganização a partir das estratégias discursivas. O aspecto cognitivo e social do contexto age sobre as formas simbólicas durante o processo de fala, do ato de discursar para ativar o capital discursivo. Percebemos, nos discursos dos executivos, as suas formas particulares de objetivação da realidade, a partir das quais vão produzindo estes reenquadramentos dos seus *frames* de apresentação em seus discursos reputacionais. Alguns exemplos deles notamos nos interdiscursos sobre a ética corporativa.

Como os agentes estavam discursando sobre a reputação profissional deles, o contexto da ética corporativa foi sofrendo, durante o discurso, estes reenquadramentos. Notem alguns exemplos abaixo de conceitos produzidos por eles no discurso a partir das formas simbólicas mobilizadas sobre ética corporativa para a reputação.

#### Interdiscursos sobre ética corporativa – mobilização dos agentes

Como os agentes mobilizam formas particulares de objetivação da realidade Conceitos produzidos e/ou incorporados nos discursos dos agentes:
O agente é correto quando garante que seu discurso seja coerente com as suas ações. Se o agente não refletir sobre isso, não tentar ajustar a sua conduta, ou imagem, será considerado como antiético, ou será percebido como tal pelos demais.

<p>Os agentes definem empresas sérias como as que desenvolvem cursos e treinamentos aos profissionais. Os agentes consideram outros agentes, sobretudo a liderança como responsável pela ética corporativa. Legitimam a empresa como conhecedora do que é ético. Legitimam a empresa como em conformidade com a lei.</p>
<p>Ética corporativa está padronizada globalmente, e é reconhecida pelas maiores empresas. Reforçam e legitimam a sabedoria da matriz, sua superioridade, e a globalização do mercado como igualdade ética do sistema.</p>
<p>Os agentes sociais consideram que as empresas são mais honestas do que os agentes, e precisam evoluir os códigos para poder mitigar situações de conflito de interesses que não existiam antes. Os agentes valorosos concordam com a necessidade dos códigos para que reprimam os desviantes.</p>
<p>Os agentes precisam seguir o exemplo de conformidade das empresas multinacionais. Dizem que as multinacionais são mais éticas que as empresas brasileiras.</p>
<p>A empresa é percebida como sujeito moral na relação com os agentes. Às vezes, quando interessa, a relação tem aparência de simetria.</p>
<p>Não é possível comparar numericamente a ética das empresas. Os agentes consideram que não existe uma métrica consensual para a ética empresarial. Portanto, as empresas mais éticas ainda não podem usar a ética como diferencial competitivo eficaz.</p>
<p>O exemplo do líder que estabelece o modelo de conduta e punição, cobra a devoção, a transparência e a reprodução da conduta. Líder é o exemplo da disciplina.</p>
<p>Como estabelece que os agentes, enquanto indivíduos, é que são éticos, as regras podem ser burladas se os agentes assim quiserem encontrar brechas. Sendo assim, os valores predominam sobre as regras.</p>
<p>O discurso dominante reforça a culpabilidade dos agentes pelos desvios de conduta que ocorrem dentro das empresas. Os agentes reforçam a importância de sistemas de vigilância e controles ainda maiores. Reforçam a importância das empresas como educadoras de moral e conduta.</p>
<p>O liderado precisa municiar seu superior com todas as informações para que as melhores decisões sejam tomadas. O discurso do subordinado deve acompanhar os valores da organização. Os valores devem ser concretizados em ações, mas este é um valor individual também. Precisa haver um alinhamento completo de valores, manifestos pelo discurso e pelas ações dos agentes.</p>

<p>A responsabilidade pela conduta e pelas escolhas é do agente. O autorreconhecimento é medido na proporção entre discurso e ação. Implica que esse discurso é uma promessa e a ação é a execução. O critério da proporção é o comprometimento e o seu retorno a credibilidade do agente perante os outros.</p>
<p>Os agentes bem vistos são os que têm uma postura conciliatória diante de conflitos de opinião. Diálogos podem ser vistos como problemas. Os participantes são vistos como iguais nestas discussões, porém estão submetidos a uma hierarquia. Estes momentos expõem os agentes ao julgamento de suas condutas.</p>
<p>Todos os agentes são convocados a proteger a imagem da empresa. As empresas precisam que os agentes protejam a sua imagem. O benefício desta proteção é mútuo, uma vez que a empresa transfere capital social para os agentes.</p>
<p>Os valores individuais não podem ser colocados em xeque no ambiente das organizações para evitar conflitos éticos dos agentes. Os agentes precisam garantir a conformidade de seus valores, seus discursos e as atividades dentro da empresa.</p>
<p>O líder acredita no seu potencial, e faz crer que o potencial existe. O modelo das organizações faz com que os agentes valorizem o exemplo do líder.</p>
<p>Os agentes ficam no dilema de agir eticamente e entregar o resultado. As duas situações podem ocasionar a sua demissão.</p>
<p>Os entrevistados entendem que uma organização é ética se reforçar a educação e boas maneiras no trato com as pessoas, a partir do relacionamento cordial entre os agentes.</p>
<p>Os agentes devem contribuir para gerar algo de positivo, para fazer a diferença para as pessoas próximas. Buscar o resultado é ajudar a gerar lucro que é distribuído para todos os que cercam aquela organização.</p>
<p>Os agentes estão mobilizados a cuidar da empresa como se fosse deles. Os agentes se sentem responsáveis pela empresa.</p>
<p>A ética e os valores vêm da família. Os valores das empresas precisam estar em conformidades com estes.</p>
<p>Os agentes precisam visualizar o código de ética em ação também na punição de agentes desviantes.</p>
<p>Os agentes entendem que a empresa é um espaço para se discutir valores, e para se aprender o que é certo e errado em termos de comportamento ético. Mas ainda assim, encontram uma resistência porque eles acreditam que os valores são individuais, e que é difícil mudar os valores originais.</p>

<p>Para eles, o indivíduo íntegro é o exemplo a ser seguido. A reputação revela ou não essa integridade. Os agentes se esforçam por manter essa integridade, obedecendo aos seus valores, seus princípios de berço, reforçados no meio corporativo que evolui sempre, e que os fazem progredir e se realizarem.</p>
<p>A conduta inadequada passa para a imagem do agente. A conduta considerada antiética, ou que não faz parte do sistema predominante de estima, se torna predicado e identifica o agente. O erro passa a definir a pessoa. A forma de evitar é a autodenúncia do erro, para “salvar” a reputação.</p>
<p>Os agentes entendem que o modelo da empresa privada é mais justo, e que os privilégios existem dentro do ambiente público (governamental).</p>
<p>Os agentes percebem uma contradição entre os valores e a prática na empresa, mas entendem que o mais importante é continuar empregado.</p>
<p>Agentes legitimam a empresa como detentora de saberes. Agentes aderem ao compromisso com a empresa e com o mundo corporativo. Os agentes passam a se considerar talentosos e valorizados.</p>
<p>Agentes que estão em conflito com os ambientes mais agressivos se atraem por estes discursos que prometem alinhar os objetivos de negócios com o propósito de vida das pessoas.</p>
<p>Os agentes admiram a eficiência e a competência do modo de gestão da empresa para todas as áreas da vida e do mundo social.</p>
<p>O discurso anticorrupção é percebido como ético. A corrupção é vista como um problema cultural do Brasil. Porém, a anticorrupção é um princípio de família.</p>
<p>Diante do conflito entre seus valores e as ordens da chefia, o agente admite entrar em atrito, mudar de emprego ou pedir demissão.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Uma das principais regularidades encontradas nos argumentos acima é a valorização do exemplo da liderança, do padrão cognitivo da racionalidade neoliberal, do gabarito de valores do mundo corporativo, da conformidade com o discurso das empresas, do modelo a ser seguido pelos agentes. O consumo do discurso destas moralidades e valores atribuídos ao modelo de líder reproduz a própria ideia da reprodução, pois um exemplo tem a finalidade de ser reproduzido. Percebemos que o consumo do discurso do exemplo do líder acaba por limitar as possibilidades múltiplas de ação e de existência singular dos agentes, relatadas por eles quando

mencionam, sobretudo, a sua vocação. A reprodução do discurso do exemplo pela prática discursiva do líder valoriza o agir em “nome da ética”, em detrimento dos agentes poderem explorar com mais criticidade uma reflexão sobre o que é “o agir eticamente”.

Quando os discursos dos agentes reproduzem a fortaleza dos discursos dominantes, os agentes estão em conformidade com as estruturas próprias das relações de dominação, e em concordância com a força do discurso dominante. Segundo Bourdieu (2017), os “dominados aplicam até àquilo que os domina, esquemas que são produto da dominação”. Ele afirma que:

[...] em outros termos, quando seus pensamentos e suas percepções estão estruturados de conformidade com as estruturas mesmas da relação da dominação que lhes é imposta, seus *atos de conhecimento* são, inevitavelmente, *atos de reconhecimento de submissão* (BOURDIEU, 2017, p.27, grifos do autor).

Os profissionais do mercado corporativo consideram os discursos das empresas, da liderança, do capitalismo e do mercado como fortes e, portanto, dominantes. Nenhum entrevistado disse que considera o discurso das empresas fraco, ou como sendo um discurso de dominados. No entanto, eles agem de modo a defender os interesses das empresas, sobretudo enquanto vítimas e lesadas pelos atos ilícitos de outros profissionais. Os executivos defendem os pontos de vista das empresas melhor do que as corporações e o mercado, protegendo os deles (executivos). Porém, eles não se reconhecem enquanto meros reprodutores submissos ao discurso dominante empresarial. Seus atos de reconhecimento da submissão às racionalidades acontecem na medida em que reproduzem discursivamente o modelo cognitivo dominante nas suas demonstrações de competência. A violência simbólica se processa “na aparência de fundamento natural à identidade minoritária” (BOURDIEU p. 50). A identidade profissional é dominada em relação ao mercado, que é dominante. Eles conhecem

tal poder. No entanto, os agentes dominados aderem aos discursos do mercado como se eles, os agentes da liderança, fossem os dominantes. Segundo Bourdieu (2017), trata-se de violência simbólica, uma vez que conta com essa “cumplicidade de tendências”, e esta é posta em “ato de conhecimento e desconhecimento prático” (BOURDIEU p. 65).

Assim, observamos a regularidade de quatro articulações nos discursos dos agentes, concernentes à reputação profissional que se formam a partir do consumo de discursos morais e que foram cruciais para compreendermos o processo comunicacional do consumo discursivo estudado. São elas:

1. Percebemos um discurso de idealização da reputação profissional reproduzido pelos agentes entrevistados, a partir de um contrato comunicacional que recupera um compromisso de lealdade com valores advindos da família;
2. Observamos que a reputação profissional é percebida pelos entrevistados, enquanto reconhecimento e, por essa razão, como resultado da conduta ética e profissional exemplar. Esta percepção estimula uma prática discursiva de autovalorização da sua conduta e estratégias discursivas que apontam problemas das empresas, para os quais, os agentes trazem soluções adquiridas pela sua experiência;
3. Identificamos a presença de um discurso sobre o papel da reputação, enquanto critério intersubjetivo, avaliativo, presente na reflexão moral sobre a conduta e sobre a imagem destes agentes. Neste sentido, a reflexão moral se volta para promover a reputação e garantir a sua empregabilidade. A reputação profissional se torna adicionalmente uma confirmação para a autorrealização.
4. Notamos que os agentes são consumidores e reprodutores dos discursos morais, justificando a produção de discursos

dominantes reputacionais em favor da racionalidade neoliberal e da ideologia da competência do mercado.

Os discursos analisados nos permitiram desenhar a representação e a formação discursiva à qual estes agentes se referem em seus discursos. Abaixo apresentamos uma síntese de como o consumo discursivo de moralidades foi estudado neste trabalho.

### Consumo discursivo de moralidades



Formação discursiva estudada na pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.



## CONCLUSÃO

“Mas qualquer que seja a profissão da tua escolha, o meu desejo é que te faças grande e ilustre, ou pelo menos notável, que te levantes acima da obscuridade comum. A vida, Janjão, é uma enorme loteria; os prêmios são poucos, os malogrados inúmeros, e com os suspiros de uma geração é que se amassam as esperanças de outra. Isto é a vida; não há planger, nem imprecisar, mas aceitar as coisas integralmente, com seus ônus e percalços, glórias e desdouros, e ir por diante” Machado de Assis - *Teoria do Medalhão*.

Nesta conclusão, trataremos de apontar os resultados da pesquisa, algumas reflexões sobre eles e outras frentes que podem ser estudadas a partir das limitações que encontramos neste trabalho. Esclarecemos que porta-voz, como compreendemos neste livro, não é uma habilidade adquirida em treinamentos, ou uma forma de qualificar uma pessoa. Porta-voz é uma prática discursiva de autovalorização da reputação profissional, que é adotada pelos líderes das organizações, a partir do consumo de discursos morais do mercado. Discursos morais que são reproduzidos pelos agentes, rotineiramente, com a finalidade de autopromover a sua autoimagem para preservarem a sua posição, ou para competirem por uma promoção. Porta-voz é uma prática consumada em situações concretas vividas por agentes sociais atuantes no mercado de trabalho e que criam modelos que são consolidados no mundo corporativo.

Esta prática discursiva de maneira alguma esgota as demais possibilidades de ação (atuais ou futuras) que as pessoas, que ocupam cargos de liderança nas empresas, assumem em outras atividades das suas vidas no mundo social. No entanto, quando um agente social atua como porta-voz da sua reputação profissional ou da empresa para a qual trabalha no mundo corporativo, este

profissional reproduz o discurso dominante e o sistema predominante de estima. Assim, também chamamos porta-voz o conjunto de vozes que reproduzem este discurso enquanto se apoiam nos discursos individuais dos agentes sociais, seus portadores (enunciadores e enunciatários). Este conjunto de vozes, diferentemente de constituírem a polifonia de discursos equipolentes ideologicamente, reafirmam a ideologia da competência a partir da sua força centrípeta, composta pelas racionalidades do capitalismo contemporâneo. Por esta razão, os agentes sociais, por meio de discursos manifestos, operam como porta-vozes do capital.

Iniciaremos as considerações finais por um ponto levantado pelo fragmento acima, que foi retirado de um conto de Machado de Assis. A Teoria do Medalhão, título do conto, é sobre um diálogo entre pai e filho que ocorre depois do jantar comemorativo de 21 anos do rapaz. O pai o aconselha a se tornar um medalhão ao atingir 45 anos, ou seja, ser alguém de prestígio, glória e boa reputação. A principal recomendação do pai é para que o filho aniquilasse o que lhe fosse singular, e que seus feitos seguissem em direção da exposição da sua imagem, de obter uma posição considerada privilegiada e de promover seus discursos e saberes para que fossem vulgarmente assimilados, aceitos e reconhecidos. A Teoria do Medalhão é uma crítica aguçada do autor à sociedade brasileira do século XIX, que, desde então, estimulava os mais velhos a orientar os mais jovens a competir por uma posição social ilustre, de riqueza e fama, renunciando a seus sonhos particulares com impactos coletivos.

Embora o mercado, nos últimos anos, esteja valorizando os discursos de inovação em detrimento aos discursos tradicionais, percebemos que a convocação acima, do século XIX, prevalece na sociedade brasileira ainda hoje. Ela aparece, tanto nos discursos sobre a exposição dos jovens talentos nas empresas, como é o caso dos programas de trainees, conduzidos nas últimas quatro décadas,

quanto nos discursos individuais de autorrealização profissional dos nossos entrevistados, que remetem aos aconselhamentos de seus pais para carreiras bem-sucedidas.

No entanto, entendo que houve uma adequação desta convocação. O novo aspecto está na desvalorização do planejamento e na promoção de um discurso que valoriza a aceleração do processo de atualização constante de competências. O mercado profissional estimula, cada vez mais, o aspecto da aceleração na busca pelo diferencial competitivo, desafiando o potencial já acumulado, seja por meio de cursos e diplomas, quanto pela experiência em atividades desenvolvidas. Tal aceleração transforma a habilidade de lidar com o imprevisto como modelo de liderança, em contraposição com líderes planejadores. Como se os tabuleiros inteiros, e não as regras de sucesso, estivessem sendo alterados no meio do jogo. Desta maneira, o reconhecimento da reputação profissional de sucesso não dependeria de um planejamento de carreira, mas da performance do profissional diante de novas habilidades, ou de novas formas de lidar com a pressão pelo resultado, que o tiram constantemente da zona de conforto. O acirramento da concorrência entre os profissionais no mercado por uma posição de comando nas empresas não depende, somente, da experiência que eles têm, mas também das potencialidades percebidas como recursos futuros para enfrentar esta aceleração da concorrência. Isso vale para os mais jovens e para os mais velhos, e torna os ambientes mais agressivos (competitivos). Podemos perceber os efeitos desta aceleração nas recentes preocupações manifestas pelos diretores de recursos humanos das empresas com a saúde mental dos empregados. Existem depoimentos de profissionais que se declaram com síndrome do impostor ou com a síndrome do *burn out*. Este livro e a nossa pesquisa não abordaram esta questão com a profundidade que o tema merece, até porque, os entrevistados não trouxeram estes termos em suas entrevistas. Mas, eles apontaram a

questão ligada à aceleração concorrencial. Certamente, entendemos que a aceleração é um aspecto a se desenvolver em estudos futuros.

Como vimos, a racionalidade neoliberal nas empresas, ao versar sobre o capital humano, estimula a concorrência como conduta e a razão administrativa como modelo de subjetivação, ou seja, convoca os profissionais para um modo de agir como empresa, como administradores de si mesmos, de suas carreiras, de suas marcas pessoais, da sua reputação profissional e de seus discursos. Para Dardot e Laval (2016, p.17), o neoliberalismo pode ser definido como “um conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência”. Para os autores, o neoliberalismo é uma “construção histórica e norma geral de vida”.

A prática discursiva de porta-voz deixa clara qual é a norma geral de vida para a obtenção de autorização de fala. Significa que esta prática elimina, automaticamente, os que não estão qualificados. Uma vez que devem tomar a palavra apenas aqueles que têm *status* e que têm a permissão para se apresentarem como falantes. O conteúdo das suas falas agrega valor à sua autoimagem, à da empresa e à soberania do mercado como legislador de condutas. Deste modo, temas que não estão relacionados à racionalidade neoliberal dominante são evitados. Como vimos, os contornos do mundo corporativo são dados por exclusão e diferenciação, e os valores presentes nas suas moralidades são frutos de uma construção sociocultural mais abrangente do que as campanhas individuais das marcas. Embora lembremos que todas as estratégias de comunicação de marcas considerem as lógicas da cultura do consumo. Assim, quando uma empresa faz uma pesquisa para identificar valores dos empregados, quando realiza uma campanha de responsabilidade social, ou de marketing de causas para trabalhar valores, ou quando reúne seus empregados para discutir valores, ela está reforçando a identificação dos agentes com o mundo

corporativo, e enaltecendo o modo gabarito para valorar condutas e obliterar conflitos. Desta forma, entendemos que mobilizar palavras-valores e seus sentidos é uma tática que ajuda as empresas a impor a racionalidade administrativa neoliberal junto aos seus empregados. Basicamente, os 168 valores encontrados na nossa pesquisa valem e podem ser adaptados para o discurso competente de profissionais em qualquer empresa do mundo corporativo.

Como consequências para as empresas, a prática discursiva de porta-voz, adotada pela liderança, é uma estratégia de perpetuação da crença no modelo hierárquico e de engajamento de profissionais. Esta crença ocorre na medida em que o capital discursivo da liderança exemplar competente torna-se o valor que valoriza o indivíduo a partir da representação da sua autorrealização, do seu propósito de vida associado ao trabalho para o mercado. A vida considerada dentro do mundo corporativo não é a vida do ente vivente, e sim, o que o agente faz da sua vida no trabalho. Esta atividade profissional concreta e a satisfação, ou as queixas, que dela surgem é que possibilitam que este mundo ganhe um *status* para os agentes de mundo social. Ao mesmo tempo, esta vida profissional, vivida na empresa, privatiza as relações humanas e a vida social, que é reduzida ou fagocitada para seu interior como argumentos retóricos. Deste modo, os discursos corporativos dominantes que circulam no mercado tem interesse de promover que existe uma identificação dos valores das empresas, com os valores individuais dos empregados executivos, porque a crença nesta identificação se torna fundamental para as empresas obterem a aderência de discursos morais de agentes líderes que serão novos reprodutores destes discursos no mundo corporativo. O tema que percebemos, nesta identificação, é o controle. Aqui entendemos que a pesquisa que realizamos tem uma limitação de amostra, uma vez que não conversamos com profissionais iniciantes. Uma possibilidade de incrementar a discussão seria estudarmos como os jovens profissionais, que seriam os que são subordinados destes líderes

com os quais falamos, estão consumindo estes discursos morais. Outra forma de ampliar este debate ético seria estudarmos como os profissionais que trabalham na produção, nas fábricas, consomem estes mesmos discursos.

Outro fato instigante com o qual nos deparamos na pesquisa é que o consumo destes discursos morais, apresentados na prática discursiva de porta-voz do capital, traz consequências para o sentido de educação e, conseqüentemente, para o sentido do trabalho da academia. Dentre os agentes que entrevistamos, tínhamos uma pedagoga que se tornou diretora de recursos humanos, um reitor de uma universidade (não pública) e um gestor de escola de negócios. Ou seja, três executivos que estão ligados de alguma maneira com a área da educação. A grande preocupação destes líderes era de conciliar a educação com a capacitação técnica e treinamento de equipes e de profissionais.

A maioria dos agentes ressaltou a importância da sua formação acadêmica, e todos, de uma forma ou de outra, valorizam o aprendizado e a aquisição de conhecimento como maneira, inclusive, de evitar desvios de conduta, e para ajudar na ascensão na carreira. No entanto, a educação é percebida como atributo de escalada para o sucesso, como formadora de conteúdo para o profissional, e voltada para a inovação e a competição no mercado. Trata-se da valorização do conhecimento como aprimoramento do diferencial competitivo do profissional. A educação e, conseqüentemente, a academia não são reconhecidas, nos discursos dos entrevistados, como forma independente de produção de conhecimento para uma reflexão crítica social, ou como trabalho de pesquisa para gerar conhecimento para a sociedade.

Neste sentido, o utilitarismo ético compartilhado nestes discursos rejeita a educação e a produção acadêmica que não tenha um impacto direto de sua descoberta como conhecimento útil ao

mercado. Reitero que não foi objetivo da pesquisa aprofundar esta questão que traz um debate extremamente relevante. Mas, por este livro ser o resultado de uma pesquisa acadêmica, e por justamente estudar uma questão tão discutida no mercado, que são os valores, a ética e a reputação de profissionais e empresas, é que a reflexão sobre o valor do retorno deste trabalho científico precisou ser efetivada. No momento em que realizamos a exposição dos resultados, era preciso ter em mente que neles estiveram subjacentes os critérios acadêmicos de retorno de conhecimento para a sociedade, e tínhamos que verificar como a sociedade brasileira está sendo contemplada pelo nosso objeto de estudo.

Neste sentido, chegamos às seguintes conclusões: a correspondência entre o valor do capital discursivo do profissional competente da liderança e o valor da empresa valoriza o capital e as bases do capitalismo neoliberal, uma vez que estabelece e reforça a prevalência das relações competitivas, da ética utilitarista e do individualismo ético. Como consequências para a sociedade, notamos que estes vínculos éticos, valorizados neste sistema predominante de estima do mundo corporativo, e que são reproduzidos pelos seus porta-vozes, não são percebidos pelos agentes entrevistados, enquanto construídos socialmente por eles. A sociedade é exterior ao agente, como se fosse um grupo de pessoas anônimas, sem rosto. O agrupamento do individual está concentrado no mundo corporativo e as pessoas com rosto estão categorizadas como *stakeholders* ou públicos-alvo (comunidades, clientes, autoridades, acionistas, investidores, empregados, fornecedores, imprensa, influenciadores, entre outros). O individualismo ético promove um apagamento dos aspectos sociais originários da própria moral individualista. Deste modo, esta prática discursiva de porta-voz, que é uma construção social, não valoriza o social, mas sim o individual, e, por conseguinte, ela promove o distanciamento de todo o potencial ativo destes agentes das responsabilidades ditas sociais, das reflexões sobre cidadania e

democracia, da participação política (para além das eleições), e de se construir, em conjunto, as bases sociais igualitárias e inclusivas para o coletivo. A perspectiva coletiva de solução de problemas comuns aos agentes sociais, enquanto membros ativos de uma sociedade, simplesmente não aparece nos seus discursos.

Que consequências este consumo de moralidades que estudamos traz para os agentes sociais? Elas se apresentam nas quatro principais respostas para a pergunta: como, e em que medida os executivos corporativos consomem e reproduzem discursos sobre valores e moralidades, a partir da circulação discursiva dominante sobre ética corporativa?

**Primeira resposta: os agentes consomem estes discursos morais como indexadores simbólicos para a autovalorização mercadológica e para a reprodução do diferencial competitivo do profissional.** Os seus discursos reputacionais vendem as suas competências. Eles formam um discurso de diferentes-idênticos que se apresentam como líderes, agregadores de valor e provedores de soluções para as empresas. Eles negociam interesses e se orgulham de equilibrar sacrifício e mérito para a resolução de problemas para as empresas. Apresentam um enfrentamento individual de situações-problema. Mas, eles apontam conjuntamente, no seu discurso, para as questões que interessam às empresas, e não para as suas próprias questões enquanto um grupo, por exemplo. Como a representação da reputação profissional se apoia em um discurso concorrencial, ela não valoriza a solidariedade, o respeito mútuo, e, também, a alteridade. Ela não valoriza as relações equiparadas com os demais agentes que existam para além dos contornos do mundo corporativo.

**Segunda resposta: os agentes consomem estes discursos morais como ilusão para a permanência estratégica na crença da totalidade do mundo corporativo e na idealização de seu gabarito de valores.** O modo gabarito é uma saída fácil para manter



uma aposta valendo-se de ilusão, na crença da racionalidade desta visão de mundo. Isso porque os princípios axiológicos comuns aos agentes servem à ideologia da competência. O modo gabarito de valores prejudica uma reflexão crítica acerca dos conflitos do cotidiano e a adoção de ações coletivas pelos agentes. Ademais, os agentes apontam os valores familiares como princípios e os resultados dos negócios, entendidos como fins. Novamente, esta representação apaga, portanto, a consciência de uma história conjunta deles, na medida em que não confere estima e visibilidade para a somatória das experiências únicas que nasceram das trocas e das interações conjuntas entre os agentes nos ambientes das corporações durante todos esses anos de suas trajetórias.

**Terceira resposta: os agentes consomem e reproduzem os discursos morais como atribuição de sentido para uma existência útil, voltada para a sobrevivência financeira e para a autorrealização.** O discurso da reputação profissional, a partir do consumo discursivo de moralidades do mundo corporativo, sustenta e reproduz julgamentos sobre o reconhecimento e a autorrealização, que aliam o propósito de vida à carreira bem-sucedida e, conseqüentemente, ao vínculo empregatício. O propósito de vida se torna a finalidade da vida profissional competente. Trata-se de um propósito que prega a felicidade do indivíduo protagonista, que, por vezes, encontra-se ameaçada pelo conflito nas relações, pela convivência e pelos atritos entre subordinados e chefes. A proteção mais imediata contra este sofrimento, demonstrada pelo discurso dos agentes, é o distanciamento em relação aos outros e a adoção de uma postura de solidão voluntária na busca pela felicidade (FREUD, 2010). Os agentes que evidenciaram, em seus discursos, o enfrentamento de conflitos morais tinham que decidir entre dois julgamentos morais opostos: a convivência harmônica com líderes, cuja finalidade é a de ser promovido e subir na carreira, ser bem-sucedido e ganhar autonomia financeira; e a convivência harmônica com seus valores,

cuja finalidade é a felicidade. Está, deste modo, configurado o dilema moral que encontramos na pesquisa (NAPOLI,2014). Tanto a busca pelo propósito de vida, engajada ao mundo corporativo, quanto o dilema moral são produzidos a partir do consumo dos discursos morais, e constituem os vínculos éticos entre os agentes entrevistados (HONNETH, 2003). Os agentes compartilham juízos morais de uma, autoética da honra, da ética utilitarista, voltada para o resultado das empresas; do individualismo ético, que enfraquece a “tutela comunitária”, desenvolve o egocentrismo e provoca a substituição de fundamentos éticos pelo gabarito de valores (PERES-NETO, 2018; MORIN, 2017). Tal característica, da representação da reputação profissional, diminui as possibilidades de uma reflexão ética que tenha uma proposta menos julgadora da conduta individual, e mais agregadora das intersubjetividades consideradas para a construção dos vínculos morais para o que é o bem comum (PERES-NETO, 2018; CORTINA, MARTINEZ, 2005).

**Quarta resposta: os agentes consomem os discursos morais para apresentarem uma imagem de líderes exemplares; garantirem uma autoimagem de competência, e para reproduzirem estas imagens por meio da prática discursiva de porta-vozes da ética corporativa.** Este consumo discursivo de moralidades está vinculado ao interesse individual dos agentes, que objetiva a autovalorização, a autorrealização, a autoridade, autonomia financeira e o autorreconhecimento a partir da autovalorização da conduta e da ética (individualismo ético). No entanto, os agentes objetivam, também, o acúmulo de capitais, pela “sede de nomeada”, pelo “amor da glória”, ou seja, pelo desejo de aprovação, de reconhecimento dos outros, como afirma o autor-narrador das Memórias Póstumas de Brás Cubas, na epígrafe que usamos na introdução deste livro.

O que a representação da reputação profissional, a partir do exemplo do líder, enfraquece é a possibilidade de valorização

das relações de igualdade, da singularidade, não fundamentada em exemplos, mas na particularidade de ações, a partir da criação do novo, e não da imitação de modelos e vivências consideradas eficientes, técnicas, racionais e concretas (CHAUÍ, 2016; DELEUZE, 2006). A representação da reputação profissional estudada não estima as características de outras subjetividades singulares, uma vez que estimula a reprodução de modelos preestabelecidos para a conduta e para a existência no mundo corporativo (AIDAR PRADO, 2013; LAZZARATO, 2011; DELEUZE, 2006; DUBAR, 1997, 2012).

A análise do conjunto dos discursos dos agentes sociais entrevistados nos permitiu identificar as suas respostas acima, enquanto líderes corporativos. No entanto, perceberemos também algumas brechas, fios soltos de uma vontade de potência. Foram falas inibidas que escaparam, e que, diferentemente destes discursos dominantes, não confirmam os padrões que eles relatam. Finalizamos o livro com alguns depoimentos dos entrevistados que sugerem outros modos de convivência advindos de sua vocação, e que se apresentaram, timidamente, nas suas histórias contadas durante as entrevistas.

Por exemplo, um agente entrevistado diz que “*ter liberdade é ter o direito de ser quem você é. Por isso, as crianças são felizes. Porque tem o direito de ser quem são*”. Outro entrevistado afirmou: “O meu reconhecimento é desse tipo, quando eu vejo que a gente fez alguma coisa que agora não precisa mais tutelá-la, e que ela já começa a andar sozinha. Fico torcendo para que ela *consiga depois criar outras coisas mais avante ainda*”. Outro atesta que “*as pessoas sabem que é importante porque eu estou lá participando. Estou dando uma quantidade grande do meu tempo para isso. Daí a coisa acontece, e acontece bem-feita, e eu fico feliz*”. Outro agente declara que “*todo mundo está envolvido e vai estar ligado naquele projeto, porque todo mundo, de uma certa maneira, consome aquele projeto. Porque todo mundo participa do projeto*”. Outra entrevistada admite

que “nada acontece por acaso. Surgiu porque é sintoma de alguma coisa que está desatendida. Estávamos olhando as regras, mas tinha um espaço de confiança para falar, para o diálogo”. Outra faz uma crítica em forma de apelo dizendo que “você não consegue ter outras formas de pensamento. Elas não aparecem. Elas são sufocadas”. Outro executivo diz: “Eu não tenho controle nenhum sobre minha personalidade, acaba acontecendo. Sempre me vejo nesta situação de mediação”. Outra executiva declara que “por mais que não estivesse agradável com outros departamentos, a gente tentava fazer com que o nosso espaço ali fosse um espaço de harmonia”. Outro entrevistado compartilha seu sofrimento dizendo que “dói, mas o que dói mais é você perder a confiança em um colega de trabalho”. Outra entrevistada diz que o que vale a pena é “o valor do amor ao outro”. Uma executiva diz que “uma base comum, o respeito às pessoas, aos funcionários, o respeito aos seus fornecedores e respeito ao seu cliente. Isso tem que ser comum, independente do setor, ou de como esse respeito se manifesta”. Outro entrevistado acrescenta: “Então, você aprende a conviver e a trabalhar com pessoas, com seres humanos”. Uma entrevistada afirma: “Agora eu quero, meu desejo, agora, porque várias vezes a vida escolheu por mim”. E outro agente conclui que “o durante é importante. A gente tem que começar a prestar atenção na viagem, e não no ponto de chegada” (grifos nossos).

## REFERÊNCIAS

AIDAR PRADO, José Luiz. *Convocações Biopolíticas dos Dispositivos Comunicacionais*. São Paulo: EDUC Fapesp, 2013.

BACCEGA, Maria Aparecida. *Comunicação e Linguagem, discursos e ciência*. São Paulo: Moderna, 1998.

\_\_\_\_\_. *O Campo da Comunicação*. In: BARROS FILHO, Clóvis de; CASTRO, Gisela (orgs.). *Comunicação e Práticas de Consumo*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. p.79-86.

\_\_\_\_\_. *Comunicação e Culturas do Consumo*. São Paulo: Atlas, 2008.

BAKHTIN, Mikhail. M. *Para uma filosofia do ato responsável*. São Carlos: Pedro e João editores, 2017.

BAKHTIN, Mikhail.M. e VOLOCHINOV, V.N. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: Hucitec, 2006.

BARROS FILHO, Clóvis de. *Transparência e estratégia: uma reflexão sobre ética em relações públicas*. Revista Comunicação Mídia e Consumo. São Paulo, número 1, ano 1, 2004. p. 100-116.

\_\_\_\_\_. (org.) *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007.

BARROS FILHO, Clóvis de; CASTRO, Gisela (org.). *Comunicação e Práticas de Consumo*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BARROS FILHO, Clóvis de. MEUCCI, Arthur. *O executivo e o martelo*. São Paulo: HSM, 2013.

\_\_\_\_\_. *A vida que vale a pena ser vivida*, Petrópolis: Vozes, 2014.

BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio Cezar. *Comunicação Pública na Pós-Modernidade*. In: BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007. p. 205-230.

BARROS FILHO, Clóvis de; PERES-NETO, Luiz. *Reputação: um eu fora do meu alcance*. São Paulo: HarperCollins, 2019.

BAUMAN, Zigmunt. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BELIZÁRIO, Fernanda. *Apropriação do cinismo e alienação no discurso da Responsabilidade Social: um estudo da recepção dos beneficiários de projetos sociais de empresas*. Pesquisa apresentada ao PPGCOM da ESPM em 2008. Disponível em <<http://tede2.espm.br/bitstream/tede/205/2/Fernanda%20Beliz%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em 15/02/2020.

BENJAMIN, Walter. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BOURDIEU, Pierre. *O sentimento da honra na sociedade cabília*. In: PERISTIANY, J. G. *Honra e vergonha: valores das sociedades mediterrânicas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1971.

\_\_\_\_\_. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_. *Coisas ditas / Tradução Cássia R. da Silveira e Denise Moreno Pegorim; revisão técnica de Paula Montero*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

\_\_\_\_\_. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2012a.

\_\_\_\_\_. *Miséria do Mundo*. Petrópolis: Vozes, 2012b.

\_\_\_\_\_. *Capital simbólico e classes sociais - Tradução de Fernando Pinheiro, introdução e notas de Loïc Wacquant*. *Novos Estudos Cebrap* 96, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/nec/n96/a08n96.pdf>. Acesso em: 15/02/2020.

\_\_\_\_\_. *A Distinção - crítica social do julgamento*. Porto Alegre: Zouk, 2017.

BUTLER, Judith. *Introduction*. In: BUTLER, Judith. *From Bodies that matter. On the discursive limits of 'sex'*. Nova York/Londres: Routledge, 1993, p.1-16. LOURO, Guacira Lopes (org.). *O corpo educado: Pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. Disponível em: <<https://territoriosdefilosofia.wordpress.com/2014/12/12/corpos-que-pesam-sobre-os-limites-discursivos-do-sexo-judith-butler/>>. Acesso em: 15/02/2020.

CAMARGO, Marculino. *Ética na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CARRASCOZA, João A., *Consumo e estratégias publicitárias num conto de Primo Levi*. In: \_\_\_\_\_. COGO, Denise; ROCHA, Rose de Melo; HOFF, Tânia. *O que é consumo: Comunicação, dinâmicas produtivas e constituição de subjetividades*. Porto Alegre: Sulina, 2016.p.57-72.

CASTRO, Gisela. *Comunicação e consumo nas dinâmicas culturais do mundo globalizado*. Pragmatizes, março, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pragmatizes/article/view/10373>>. Acesso em 15/02/2020.

CATANI, Afrânio Mendes (et al); *Vocabulário Bourdieu*. Belo Horizonte: Autêntica editora, 2017.

CHAUÍ, Marilena. *Público, Privado e Despotismo*. In: NOVAES, Antonio (org). *Ética*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

\_\_\_\_\_. *Introdução à História da Filosofia*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

\_\_\_\_\_. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. *Uma ideologia perversa*. Folha de S. Paulo. São Paulo, s/n. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs14039904.htm>. Acesso em 15/02/2020.

\_\_\_\_\_. *A ideologia da Competência*. São Paulo: Autêntica, 2016.

COGO, Denise; ROCHA, Rose de Melo; HOFF, Tania. *O que é consumo: Comunicação, dinâmicas produtivas e constituição de subjetividades*. Porto Alegre: Sulina, 2016.

CONTRERA, Malena Segura; BAITELLO-JUNIOR, Norval. *Na selva das imagens: algumas contribuições para uma teoria da imagem na esfera das ciências da Comunicação*. In: BARROS FILHO, C e CASTRO, G. *Comunicação e Práticas de Consumo*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007, p. 10-17.

CORTINA, Adela. *El estatuto de la ética aplicada, hermenéutica crítica de las actividades humanas*. Valência: Isegoria/13, 1996.

\_\_\_\_\_. *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus, 2002.

\_\_\_\_\_. *Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania*. Tradução de Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Loyola, 2005.

CORTINA Adela. *Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social*, Revista Portuguesa de Filosofia, T.65, A Civilização da Economia e as Respostas de Filosofia: Sobre a Pertinência e a Praxis do Saber / *Philosophy and the Sphere of Economics: Arguments for a Theoretical Praxis* (Janeiro-Dezembro 2009), p. 113-127. Disponível em: <<https://www.comfama.com/boletines/1/2014/correo15/Adela%20Cortina.%20Etica%20empresarial%20y%20responsabilidad%20social.%202009.pdf>>. Acesso em: 15/02/2020.

CORTINA, Adela; MARTINEZ E. *Ética*, São Paulo: Loyola, 2005.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*, Rio de Janeiro: Contraponto, 2017.

DELEUZE, Gilles. *Diferença e Repetição*. Rio de Janeiro: Graal, 2006.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: Edusp, 1998.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. *O Mundo dos Bens*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Tradução de Anette Pierrette R. Botelho e Estela Pinto R. Lamas. Portugal: Porto editora, 1997.

\_\_\_\_\_. *A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional*. Cadernos de Pesquisa v.42, n-146, p. 351-367, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v42n146/03.pdf>>. Acesso em: 15/02/2020.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e Ideologia*. São Paulo: Ática, 2001.

FONTENELLE, Isleide Arruda. *Cultura do consumo – Fundamentos e formas contemporâneas*. São Paulo: FGV Editora, 2017.

FOUCAULT, Michel. *A Arqueologia do Saber*, 8ª Edição, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2017a.

\_\_\_\_\_. *A Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2017b

\_\_\_\_\_. *História da Sexualidade 1 – a vontade de verdade*. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e terra, 2017c.

\_\_\_\_\_. *História da Sexualidade 2 – o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro/São Paulo, 2014b.

FRASER, Nancy. *Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era pós-socialista*. Cadernos de Campo, São Paulo, n. 14/15, 2006.

FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*. Porto Alegre: LP&M, 2010.



GOMES, Mayra Rodrigues. *Palavra de ordem / dispositivo disciplinar*. *Galáxia*, n. 5, v. 1, abril de 2003, p. 91-108.

GRANDI, R. *Los estudios culturales: entre texto y contexto, culturas e identidade*. In: \_\_\_\_\_ GRANDI, Roberto. *Texto y contexto en los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch, 1995, p. 93-116.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte/Brasília: Editora UFMG/Representação, 2003.

\_\_\_\_\_. *A Identidade cultural na pós-modernidade*, Rio de Janeiro: Lamparina, 2019.

\_\_\_\_\_. *Quem precisa da identidade*. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). *Identidade e diferença*. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. *Cultura e Representação*. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio: Apicuri, 2016.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Império*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

HARVEY, David. *O enigma do Capital*. São Paulo, Boi Tempo, 2011.

HONNETH, Axel. *A Luta por Reconhecimento*, São Paulo, editora 34 – 2003.

HORKHEIMER, Max. *Teoria Crítica I*. São Paulo: Perspectiva, 1990.

HUME, David. *Investigações sobre o entendimento humano e sobre os princípios da moral*. São Paulo: UNESP, 2004.

KAUFMANN, Jean Claude. *Ego para uma sociologia do indivíduo*. Lisboa: Editora Instituto Piaget, 2003.

\_\_\_\_\_. *A entrevista compreensiva – um guia para a pesquisa de campo*. Petrópolis: Vozes e Maceió: Edufal, 2013.

KUNSCH, Margarida. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Volume 17. 4ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAZZARATO, Maurizio. *O Governo das Desigualdades: crítica da insegurança neoliberal*. São Carlos: Edufscar, 2011.

L'ETANG, Jacquie. *Public Relations Concepts, Practice and Critique*, Sage Publishing: August, 2012.

LOPES, Felipe Tavares Paes; BARROS FILHO, Clóvis de. *As regras da publicidade: do aluno ao profissional*. In: BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007. p.15-54.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

MARTINO, Luiz Cláudio. *De qual comunicação estamos falando?* In: HOHLFELDT, Antonio.; MARTINO, Luiz. Cláudio.; FRANÇA, Vera Veiga. (Orgs.) *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001. p.11-26.

\_\_\_\_\_. *Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação*. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001. P.27-38.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. Livro 1: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, 2017.

MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. Lisboa: Edições 70, 2017.

MATOS, Maria Amélia. *Comportamento governado por regras*. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, volume 3, número 2. 2001, p. 51-66.

MATOS, Olgária Chain Féres. *Introdução*. In: HORKHEIMER, Max. *Teoria Crítica I*. São Paulo: Perspectiva, 1990.p.13-22.

MEUCCI, Arthur; BARROS FILHO, Clóvis de. *O valor no comunicador organizacional tangências éticas e epistemológicas*. In: BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e comunicação organizacional* (org). São Paulo: Paulus, 2007. P.111-140.

MINGUÉZ, N. *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Revista de Estudios de Comunicación, n. 7, Bilbao, maio, 1999.

MORIN, Edgar. \_\_\_\_\_ *O método 6-Ética*. Porto Alegre, Editora Sulina, 2017.

NAPOLI, Ricardo Bins di. *Dilemas morais*. In: TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de Ética - Questões de Ética Teórica e Aplicada*, Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014.p.200-221.

NIETZSCHE, Friedrich. *Obras Incompletas – Coleção Os Pensadores – A Gaia Ciência*. São Paulo: Nova Cultural, 4 Edição, 1987.

\_\_\_\_\_. *Além do Bem e do Mal: Prelúdio a uma filosofia do Futuro*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

ORIGGI, *Reputation – What it is and Why it matters*, Oxford, Princeton University Press, 2018.

OSHIRO, Ana Lúcia de A., *Reputação – Norma, ativo, confiança e gestão virtuosa integradora e as interpretações dos sujeitos: capital, comunicação e virtual coletivo*. Porto Alegre: Buquì, 2016.

PERES-NETO, Luiz. *Ética, comunicação e consumo: um mapa para pensar os desafios da privacidade em rede*. In: PERES-NETO, Luiz; CORRALL, J. B (orgs). *Éticas em Rede: políticas de privacidades e moralidades públicas*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2018.

\_\_\_\_\_. *Ética, comunicação e consumo: apontamentos a partir do estudo da privacidade*. 2015. Brasília: Anais COMPOS. Disponível em: <[http://www.compos.org.br/biblioteca/compos-2015-514aa48d-0e6d-4b2d-9fda-c01118140487\\_2810.pdf](http://www.compos.org.br/biblioteca/compos-2015-514aa48d-0e6d-4b2d-9fda-c01118140487_2810.pdf)>. Acesso em: 15/02/2020.

\_\_\_\_\_. *Accountability, Transparência e a Comunicação Organizacional*. Trabalho apresentado ao GT Comunicação em Contextos Organizacionais do XXIII Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014. <[http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/peres\\_netoluiaccountability\\_transparencia\\_com\\_org\\_2191.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/peres_netoluiaccountability_transparencia_com_org_2191.pdf)>. Acesso em 15/02/2020.

\_\_\_\_\_. *Considerações acerca do uso dos Estudos Críticos do Discurso na pesquisa em comunicação*. Íterin, vol. 14, núm. 2, julho-diciembre, 2012, pp. 5-17. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5044/504450767002.pdf>>. Acesso em: 15/02/2020.

PERUZZO Cicilia. K, *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 2016.

PERRY, Ralph Barton. *General Theory of Value*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press: 1950.

RIBEIRO, Renato Janine. *A Etiqueta no Antigo Regime: do Sangue à Doce Vida*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

RILEY, Patricia. *A Structurationist Account of Political Culture*. Administrative Science Quarterly, vol. 28, no. 3, 1983, pp. 414–437.

ROCHA, Everardo; BARROS, Carla. *Entre Mundos Distintos: notas sobre comunicação e consumo*. In: BACCEGA, M.A. *Comunicação e Culturas do Consumo*. Org., São Paulo: Atlas, 2008.p 186-202.

ROCHA, Everardo. *Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa*. Revista Comunicação, Mídia e Consumo. São Paulo, v. 2, n.3, p. 123-138, mar. 2005.

SAFATLE, Vladimir. *Sobre o esgotamento da ética no trabalho*. In: BARROS FILHO, Clóvis de (org.) *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007. p. 231-252.

\_\_\_\_\_ *Cinismo e Falência da Crítica*. São Paulo: Boitempo, 2008.

SANTOS, Luciano Luca dos Santos. *Tudo o que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as Relações Públicas*. In: BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e comunicação organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007. p.141-174.

SENNETT, Richard. *Respeito: a formação do caráter em um mundo desigual*. Rio de Janeiro: Record, 2004a.

\_\_\_\_\_ *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2004b.

\_\_\_\_\_ *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record, 2006.

\_\_\_\_\_ *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SIMMEL, Georg. *Psicologia do Dinheiro*. Lisboa: Texto & Grafia, 2015.

SLATER, Don. *Cultura do consumo & modernidade*. São Paulo: Nobel, 2002.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações – Coleção Os Economistas - volume 1 – São Paulo - Nova Cultural*, 1996.

SPINOZA, Benedictus. *Ética/Espinosa: Grupo de Estudos Espinosanos*; Coordenação Marilena Chaui – São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2015.

THOMPSON, J.B. – *Ideologia e Cultura Moderna*. Petrópolis: Vozes, 2000.

TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de Ética - Questões de Ética Teórica e Aplicada*, Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014.

VAN DIJK, Teun. A. *Ideological Discourse Analysis*. University of Amsterdam. Moara. Revista dos Cursos de Pós-graduação. Belém. Número 6. outubro-dezembro 1996. p. 13-45.

\_\_\_\_\_ *Critical discourse studies: a sociocognitive approach - Methods of a Critical Discourses Analysis* – 2009. Disponível em: <http://>

[www.discourses.org/OldArticles/Critical%20Discourse%20Studies.pdf](http://www.discourses.org/OldArticles/Critical%20Discourse%20Studies.pdf).  
Acesso em: 15/02/2020.

\_\_\_\_\_. *Discurso e Poder*. Organização de Karina Falcone Hoffnagel. São Paulo: Contexto, 2012.

\_\_\_\_\_. *Critical Discourse Analysis*. In: The Handbook of Discourses Analysis – Second edition – volume 1 – TANNEN D.; HAMILTON H.E., SCHIFRIN – Nova Delhi - Wiley Blackwell – 2015.

\_\_\_\_\_. *Sociocognitive Discourse Studies* – In RICHARDSON J., FLOWERDEW J, Handbook of Discourse Analysis - to be published by Routledge. Eds. - Second version, 2016. p. 1-26. Disponível em: <<http://www.discourses.org/OldArticles/Sociocognitive%20Discourse%20Studies.pdf>>. Acesso em: 15/02/2020.

WEBER, M. *Ética Protestante e o espírito do capitalismo*, São Paulo: Martin Claret, 2017.

WILLIGES, Flávio. *Psicologia Moral*. In: TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de Ética - Questões de Ética Teórica e Aplicada*, Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014.p.174-199.

## SOBRE A AUTORA



Foto: Paulo Uemura

### **Sheila Mihailenko Chaves Magri**

Mestre em Comunicação e Práticas do Consumo pela ESPM, e formada em Jornalismo pela Cásper Líbero. A autora também estudou Filosofia na Universidade de São Paulo. Atua como pesquisadora e consultora de comunicação na empresa que fundou com Deborah Jacob, a Macob Comunicação. Conta com 25 anos de experiência em reputação corporativa, gerenciamento de crises e desenvolvimento de estratégias para promover a credibilidade de empresas. Em sua carreira, foi CEO da Hill & Knowlton Brasil, agência de comunicação que faz parte do Grupo WPP, e Diretora Geral da divisão de Comunicação Estratégica da FTI Consulting no Brasil. Treinou mais de quatro mil porta-vozes, entre eles: CEOs, CFOs, médicos, advogados, engenheiros, empreendedores sociais, diretores jurídicos, executivos de recursos humanos e de sustentabilidade, entre outros grupos de profissionais.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

agentes 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 164, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 209, 210, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 253, 255, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298  
 Autoestima 161, 163, 214  
 Autoexaltação 260, 264  
 autoimagem 220, 235, 243, 256, 288, 291, 297  
 Autonomia 51, 139, 163, 164, 200  
 Autoridade 124, 164, 218  
 autorrealização 27, 109, 119, 152, 161, 176, 198, 200, 214, 218, 225, 226, 227, 230, 237, 238, 273, 286, 290, 292, 296, 297

### C

capital 11, 18, 27, 61, 62, 148, 156, 178, 181, 185, 188, 202, 205, 229, 235, 239, 241, 270, 272, 273, 281, 283, 289, 291, 292, 293, 294, 305, 306  
 capital discursivo 270, 272, 273, 281, 292, 294  
 capitalismo 19, 27, 81, 109, 148, 177, 178, 179, 191, 203, 227, 228, 229, 259, 271, 272, 273, 285, 289, 294, 307, 308  
 carreira 20, 24, 27, 31, 32, 34, 35, 39, 42, 43, 44, 45, 63, 66, 69, 72, 73, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 89, 90, 93, 97, 100, 102, 106, 110, 118, 119, 127, 134, 142, 147, 151, 152, 153, 156, 161, 162, 163, 164, 169, 178, 198, 205, 208, 209, 210, 215, 227, 234, 248, 249, 254, 262, 265, 273, 279, 280, 290, 293, 296  
 competente 26, 52, 113, 114, 117, 143, 157, 161, 171, 172, 176, 185, 197, 198, 201, 218, 225, 227, 230, 241, 242, 243, 246, 247, 253, 256, 259, 273, 292, 294, 296  
 corporativa 17, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 35, 42, 55, 66, 71, 72, 73, 79, 80, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 94, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 114, 118, 121, 128, 131, 165, 170, 173, 174, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 230, 233, 236, 238, 239, 241, 243, 249, 255, 258, 259, 262, 267, 269, 274, 275, 276, 277, 278, 280, 281, 282, 295, 297, 305  
 corporativo 10, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51,

56, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 66, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 91, 97, 100, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 117, 118, 124, 139, 141, 143, 147, 149, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 176, 187, 188, 190, 192, 194, 195, 205, 206, 215, 222, 223, 226, 228, 230, 235, 236, 237, 238, 239, 243, 246, 247, 254, 255, 259, 262, 267, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 279, 280, 284, 285, 288, 289, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 298

## D

discursos 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 46, 47, 51, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 97, 105, 109, 110, 114, 117, 120, 121, 123, 126, 127, 128, 136, 138, 142, 143, 145, 147, 148, 150, 158, 159, 160, 164, 166, 169, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 180, 181, 185, 187, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 210, 214, 215, 217, 219, 220, 223, 224, 225, 228, 230, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 247, 253, 255, 256, 259, 261, 263, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 295, 296, 297, 298, 300

discursos morais 17, 18, 20, 24, 27, 29, 30, 34, 61, 72, 93, 109, 114, 126, 142, 143, 160, 169, 176, 276, 286, 288, 292, 293, 295, 296, 297

## E

empresa 24, 25, 32, 33, 34, 35, 43, 44, 45, 58, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97,

99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 127, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 170, 178, 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 208, 209, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 233, 244, 245, 248, 249, 250, 251, 252, 254, 255, 257, 258, 261, 264, 265, 266, 268, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 289, 291, 292, 294, 301

estima 26, 32, 34, 41, 108, 109, 111, 112, 114, 120, 149, 154, 185, 188, 202, 213, 226, 229, 236, 243, 254, 263, 273, 278, 284, 289, 294, 296, 298

ética 10, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 35, 38, 42, 54, 55, 58, 63, 71, 72, 73, 76, 79, 80, 84, 86, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114, 115, 116, 118, 121, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 142, 143, 145, 146, 150, 152, 164, 165, 170, 171, 174, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 209, 212, 213, 220, 221, 222, 224, 226, 231, 233, 234, 235, 236, 238, 241, 243, 245, 246, 250, 251, 257, 258, 259, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 271, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 286, 294, 295, 297, 300, 302, 307

ética corporativa 17, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 35, 42, 55, 71, 72, 73, 79, 86, 91, 92, 94, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 114, 118, 121, 165, 170, 174, 182, 185, 186, 187, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 233, 236, 238, 241, 243, 259, 262,



267, 269, 274, 275, 276, 277, 278, 280,  
281, 282, 295, 297  
executivo 29, 31, 32, 34, 36, 50, 58, 67, 68,  
77, 82, 87, 93, 94, 97, 100, 101, 117, 118,  
119, 120, 132, 134, 136, 138, 139, 140,  
141, 142, 146, 178, 180, 184, 190, 200,  
205, 206, 215, 224, 244, 245, 246, 247,  
253, 269, 276, 280, 299, 300

## F

família 43, 45, 52, 53, 73, 88, 107, 110,  
118, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130,  
132, 133, 138, 145, 151, 152, 168, 169,  
190, 212, 217, 221, 222, 223, 225, 226,  
230, 236, 244, 245, 246, 261, 266, 283,  
284, 286

## H

habilidade 39, 137, 138, 217, 263, 269,  
272, 288, 290

## I

impactos 50, 62, 111, 129, 191, 271, 289  
individual 19, 20, 35, 39, 40, 41, 46, 48,  
49, 75, 108, 119, 134, 139, 140, 145, 146,  
154, 157, 186, 190, 195, 200, 202, 213,  
219, 222, 230, 231, 232, 237, 243, 260,  
261, 262, 272, 278, 282, 294, 295, 297  
Interdiscursos 208, 210, 281  
interesse 17, 49, 119, 147, 148, 149, 150,  
155, 157, 159, 168, 195, 196, 234, 260,  
261, 279, 292, 297

## L

líder 47, 62, 68, 79, 83, 84, 88, 95, 97, 98,  
103, 105, 106, 128, 130, 131, 133, 137,  
144, 151, 157, 162, 163, 200, 209, 212,  
223, 230, 233, 243, 244, 246, 247, 250,  
264, 268, 272, 273, 278, 282, 283, 284,  
285, 297  
líderes 17, 18, 19, 20, 21, 24, 34, 42, 47,  
49, 73, 79, 80, 85, 98, 101, 102, 103, 105,

108, 127, 143, 147, 152, 161, 162, 170,  
173, 174, 177, 187, 198, 207, 209, 212,  
216, 223, 230, 234, 235, 236, 239, 241,  
244, 250, 252, 254, 262, 265, 266, 268,  
269, 273, 274, 278, 288, 290, 292, 293,  
295, 296, 297, 298

## M

mandar 139, 163, 200, 224  
mercado 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23,  
24, 25, 29, 30, 31, 36, 39, 40, 41, 44, 45,  
46, 47, 48, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 67, 68,  
69, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81,  
83, 85, 90, 91, 94, 95, 98, 106, 108, 109,  
111, 118, 119, 120, 124, 128, 136, 137,  
141, 145, 147, 148, 150, 151, 152, 153,  
154, 164, 172, 173, 174, 177, 180, 181,  
185, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 196,  
197, 198, 203, 207, 212, 215, 217, 226,  
227, 228, 230, 239, 241, 249, 250, 252,  
254, 255, 259, 261, 262, 263, 265, 266,  
267, 268, 269, 271, 273, 278, 279, 282,  
285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292,  
293, 294  
mérito 15, 43, 46, 84, 93, 95, 105, 125, 133,  
147, 151, 157, 159, 163, 168, 169, 195, 199,  
214, 221, 227, 237, 267, 269, 295  
modelos 18, 22, 34, 41, 71, 72, 91, 92,  
105, 210, 221, 247, 257, 264, 288, 298  
mundo corporativo 10, 14, 15, 26, 28, 29,  
30, 31, 32, 33, 34, 39, 40, 41, 42, 43, 44,  
45, 48, 49, 50, 51, 56, 57, 60, 62, 66, 70,  
71, 72, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87,  
97, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 117, 118,  
124, 139, 141, 143, 149, 166, 167, 168,  
169, 171, 172, 173, 176, 194, 195, 205,  
206, 215, 222, 223, 226, 228, 230, 235,  
236, 237, 238, 239, 246, 247, 254, 255,  
259, 261, 262, 267, 269, 271, 273, 275,  
276, 279, 280, 284, 288, 291, 292, 294,  
295, 296, 297, 298

## O

organizações 18, 20, 24, 29, 32, 34, 35, 40, 59, 66, 67, 75, 79, 85, 92, 95, 96, 98, 103, 107, 108, 109, 123, 145, 154, 156, 157, 160, 169, 170, 173, 177, 178, 179, 181, 183, 188, 190, 192, 201, 204, 215, 225, 226, 232, 233, 238, 241, 279, 280, 283, 288

## P

pesquisa 10, 15, 20, 21, 22, 25, 31, 35, 38, 59, 77, 80, 103, 118, 120, 129, 157, 160, 169, 173, 176, 179, 180, 188, 190, 193, 196, 203, 204, 206, 209, 219, 228, 230, 238, 241, 259, 270, 277, 288, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 304, 306  
 porta-voz 200, 254, 255, 256, 259, 272, 273, 288, 289, 291, 292, 293, 294  
 práticas 15, 20, 22, 25, 26, 32, 33, 34, 56, 58, 67, 76, 79, 80, 83, 84, 85, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 100, 102, 103, 106, 108, 109, 110, 112, 118, 143, 148, 153, 160, 169, 171, 173, 176, 179, 183, 184, 187, 189, 195, 202, 203, 218, 233, 238, 241, 255, 256, 259, 262, 266, 267, 269, 272, 276, 291, 301  
 pressão 85, 90, 98, 124, 130, 131, 132, 134, 135, 169, 182, 183, 215, 264, 265, 267, 290  
 Princípios 168  
 profissional 10, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 125, 130, 131, 133, 135, 137, 140, 143, 144, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 173,

174, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 212, 213, 214, 218, 221, 222, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 234, 236, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 280, 281, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 303, 304

propósito 21, 27, 58, 119, 120, 123, 124, 161, 162, 163, 175, 176, 185, 198, 201, 202, 222, 227, 228, 229, 230, 237, 279, 284, 292, 296, 297

## R

Racionalidades 71  
 recepção 17, 21, 274, 275, 301  
 Reconhecimento 151, 152, 197, 217, 304  
 reprodução 21, 22, 23, 24, 27, 38, 129, 134, 219, 223, 238, 239, 256, 260, 273, 274, 282, 284, 285, 295, 298  
 Reputação 27, 135, 150, 152, 153, 175, 186, 187, 188, 202, 208, 210, 211, 212, 213, 270, 300, 306  
 reputação corporativa 27, 35, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 185, 188, 190, 193, 195, 196, 238, 239, 255, 259, 274  
 resultados 18, 20, 43, 44, 46, 63, 72, 78, 79, 88, 98, 117, 119, 120, 124, 127, 130, 131, 132, 133, 152, 159, 161, 169, 180, 181, 185, 206, 217, 221, 222, 223, 225, 227, 228, 230, 266, 268, 277, 288, 294, 296

## S

sacrifício 146, 147, 153, 227, 234, 237, 295  
 Sistema 108, 112  
 sobreviver 44, 139, 144, 169, 251  
 sociedade 19, 20, 21, 25, 26, 40, 45, 54, 56, 60, 61, 62, 63, 64, 69, 80, 81, 86, 109, 111, 114, 115, 134, 135, 151, 154, 157, 162, 168, 183, 190, 191, 207, 219, 226,

235, 236, 242, 268, 270, 271, 272, 278,  
289, 293, 294, 295, 301, 303

## T

trabalho 10, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25,  
30, 31, 33, 35, 38, 39, 40, 42, 44, 47, 57,  
58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70,  
72, 75, 76, 81, 88, 92, 97, 100, 102, 104,  
105, 106, 107, 108, 110, 122, 123, 125,  
126, 127, 128, 129, 132, 141, 143, 144,  
148, 150, 152, 153, 154, 159, 161, 182,  
183, 185, 187, 193, 194, 195, 196, 201,  
203, 217, 221, 222, 230, 236, 248, 252,  
257, 258, 262, 263, 265, 268, 271, 277,  
287, 288, 292, 293, 294, 299, 303, 307  
treinamentos 20, 84, 99, 100, 105, 136,  
164, 170, 245, 267, 276, 278, 282, 288

## V

Valor 147

valores 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25,  
26, 27, 30, 31, 41, 43, 51, 53, 55, 63, 84,  
85, 86, 90, 97, 101, 102, 104, 111, 113,

114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 124,  
125, 126, 127, 128, 129, 131, 135, 136,  
137, 138, 139, 144, 145, 146, 149, 150,  
152, 156, 158, 159, 160, 161, 164, 165,  
166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173,  
176, 179, 181, 182, 187, 188, 190, 191,  
193, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202,  
209, 210, 212, 214, 219, 220, 221, 222,  
223, 226, 227, 228, 233, 234, 235, 236,  
237, 238, 244, 245, 250, 255, 256, 259,  
261, 266, 267, 268, 269, 270, 273, 276,  
278, 279, 282, 283, 284, 286, 291, 292,  
294, 295, 296, 297, 301  
vida profissional 47, 50, 51, 57, 63, 70, 71,  
76, 77, 78, 83, 97, 124, 170, 176, 197, 210,  
222, 228, 229, 230, 237, 242, 256, 271,  
292, 296

Vínculos éticos 235

## W

walk the talk 99, 184, 243, 244, 245,  
246, 256



[www.pimentacultural.com](http://www.pimentacultural.com)

# porta-vozes do capital

COMO OS LÍDERES  
CORPORATIVOS  
CONSUMEM  
DISCURSOS MORAIS  
SOBRE REPUTAÇÃO  
E ÉTICA