

Silêncio, conflito ou denúncia? A vulnerabilidade dos sujeitos entre a autonomia e heteronomia nos ambientes organizacionais

Silence, conflict, or complaint? Vulnerability of subjects between autonomy and heteronomy in organizational environments

¿Silencio, conflicto o denuncia? La vulnerabilidad de los sujetos entre autonomía y heteronomía en los ambientes organizacionales



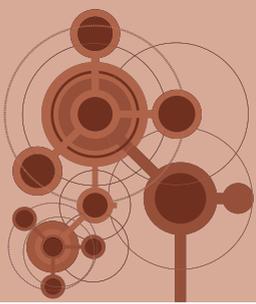
Luiz Alberto de Farias

- Livre docente em Opinião Pública pela Universidade de São Paulo (USP).
- Doutor em Comunicação e Cultura pela USP.
- Professor associado da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP.
- Professor titular da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).
- E-mail: lafarias@usp.br



Ágatha Camargo Paraventi

- Doutora em Ciências da Comunicação pela USP.
- Mestre em Ciências da Comunicação pela USP.
- Professora dos cursos de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas e em Comunicação Pública da ECA-USP.
- Professora da Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br



Resumo

Este artigo reflete sobre o fenômeno do desenvolvimento da cultura moral nos ambientes organizacionais, problematizando o papel e os significados dos processos de escuta e participação que podem promovê-lo. Observamos o que influencia a posição de vulnerabilidade dos sujeitos que se dispõem, por responsabilidade moral, a contribuir para evitar desvios de conduta. A partir do fenômeno do silêncio organizacional, discutimos a importância da comunicação como espaço relacional que encoraja o conflito para construir o código moral da cultura.

PALAVRAS-CHAVE: DENÚNCIAS • CULTURA DE INTEGRIDADE • SILÊNCIO ORGANIZACIONAL • CONFLITOS • DESENVOLVIMENTO MORAL.

Abstract

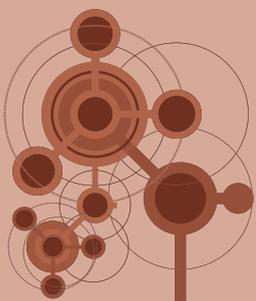
This article reflects on the phenomenon of developing moral culture in organizational environments, questioning the role and meanings of the processes of listening and participation that can promote it. We observed what influences the vulnerable position of the subjects who are willing, due to moral responsibility, to contribute to avoid misconduct. Based on the phenomenon of organizational silence, we discuss the importance of communication as a relational space that encourages conflict to build the moral code of culture.

KEYWORDS: COMPLAINTS • CULTURE OF INTEGRITY • ORGANIZATIONAL SILENCE • CONFLICTS • MORAL DEVELOPMENT.

Resumen

Este artículo reflexiona sobre el fenómeno del desarrollo de la cultura moral en los ambientes organizacionales, cuestionando el papel y los significados de los procesos de escucha y participación que pueden promoverlo. Observamos lo que influyen en la posición de vulnerabilidad de estos sujetos que están dispuestos, por responsabilidad moral, a contribuir a evitar malas conductas. Partiendo del fenómeno del silencio organizacional, discutimos la importancia de la comunicación como espacio relacional que propicia el conflicto para construir el código moral de la cultura.

PALABRAS CLAVE: DENUNCIAS • CULTURA DE INTEGRIDAD • SILENCIO ORGANIZACIONAL • CONFLICTOS • DESARROLLO MORAL.



INTRODUÇÃO

“Não gosto de quem dedura”. É emblemática a frase de Marcelo Odebrecht, presidente da Odebrecht durante a Operação Lava Jato, dita em depoimento à CPI da Petrobras sobre sua percepção acerca das denúncias, em que usa como exemplo sua forma de lidar com as filhas. Quando elas brigavam e ele perguntava quem provocou a briga, relatou que “talvez brigasse mais com quem denunciou do que com aquela que fez o fato”.

Luiz Fernando Cazo¹ abordou, em charge publicada no jornal *Diário do Litoral*, em 2016 (Figura 1), a percepção pública que questiona a validade moral das delações após sequências de atenuações de sanções a investigados que firmaram acordos na Operação Lava Jato da Polícia Federal.

Figura 1: Charge “Novos tempos”



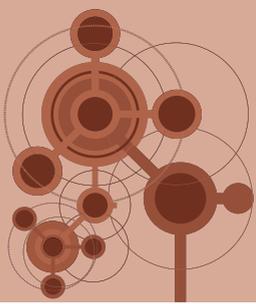
Fonte: Cazo (2016).

A delação, tema presente desde o ambiente institucional escolar, é abordada na formação de competências e valores morais como nociva (Iavelberg, 2012), inaceitável como substituto à coragem de autodeclaração e honestidade (Gurgel; Moço, 2009) e como mecanismo autoritário de soluções rápidas (Vinha; Tognetta, 2009), justamente por comprometer o percurso da aprendizagem e desenvolvimento moral, ao encurtar uma solução para um conflito, no qual se aplica uma sanção por meio da autoridade.

Por outro lado, no contexto da cidadania e de defesa de interesses públicos, a denúncia está ligada à necessidade moral de levar um fato ao conhecimento de uma autoridade, para localizar um criminoso ou proteger pessoas. É o caso, por exemplo, das campanhas contra violência doméstica. Como resultado de uma forte discussão pública, o antigo ditado popular “em briga de marido e mulher, ninguém mete a colher” foi ultrapassado pela concepção moral de que “toda a sociedade é responsável pelas mulheres em situação de violência” (Violência..., 2020) e deve denunciar.

No contexto organizacional, no entanto, a denúncia é vista como o caminho para a revelação de irregularidades, capaz de evitar danos e garantir a responsabilização (Kenny; Fotaki, 2021). As denúncias permitem a detecção de desvios de conduta em programas de compliance e colaboram para evitar danos aos públicos e à reputação de uma organização.

¹ Charge publicada no Jornal Correio do Litoral, com reprodução neste artigo autorizada por Luiz Fernando Cazo.



Por outro lado, retaliações aos denunciantes² são mapeadas como a principal causa de quebra de confiança nos ambientes organizacionais. Do universo de 72% de empregados que observaram comportamentos indevidos na organização, relacionados a assédios, por exemplo, 54% não reportam, justamente pela baixa percepção de confiança e possibilidade de retaliação (Global Business Ethics Survey, 2019).

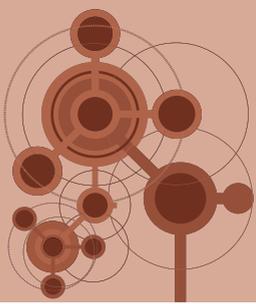
A defesa da necessidade da denúncia pode partir do aspecto ético, segundo o qual, pelo princípio deontológico de Kant (1724-1804), a atitude moral não pode estar relacionada a um ganho ou à necessidade de vinculação de consequências positivas. Neste cenário, estudos de ética organizacional problematizam a denúncia como um dever ético positivo, independentemente do risco ao denunciante (Vandekerckhove; Tsahuridu, 2010).

Esses quatro exemplos de perspectivas sobre denúncias (nos contextos cultural, pedagógico, legal e organizacional) revelam a multiplicidade de significados adquiridos em experiências vividas pelos sujeitos organizacionais no exercício de “soprar o apito” (*whistleblowing*).

A dualidade de percepções sobre uma ação ao mesmo tempo inaceitável e representativa de responsabilidade moral direciona a necessidade de reflexão sobre as perspectivas históricas por meio os sujeitos organizacionais significaram os conflitos morais e as delações. Esta problematização surge do pressuposto de que os reforços heterônomos, de obediência a autoridades e de furtos ao processo de desenvolvimento moral, interferem nos processos de construção de integridade nas organizações (Solomon, 2006). Entendemos como necessário, sob essa perspectiva, discutir o processo de construção relacional neste ambiente de conflitos que permite o desenvolvimento da responsabilidade moral, do tecer o código moral organizacional. Em contribuição aos estudos sobre riscos de danos individuais aos denunciantes, sobre as formas de proteção ou sobre a validade moral da denúncia, é preciso olhar o *ethos*, a construção relacional organizacional em seu contexto dialógico (Baldissera, 2012).

A discussão sobre a construção moral em ambientes organizacionais e o papel do denunciante será refletida neste artigo de revisão bibliográfica a partir dos fenômenos decorrentes dos processos comunicativos. O quadro teórico de referência será discutido em quatro subtemas, dialogando com dados secundários de pesquisas empíricas que trazem à tona algumas implicações sobre o ato de denunciar. No primeiro subtema, percorreremos os processos relacionais que desenvolvem comportamento moral (Droit, 2012; Piaget, 1965; Vázquez, 2001); os fundamentos da ética e do compliance organizacional (Giovanini, 2014; Solomon, 2006); a conexão destes com o desenvolvimento da cultura organizacional (Geertz, 1989; Hall, 2013; Schein, 2001); e a conceituação das denúncias e de suas aplicações para a manutenção de ambientes de integridade (Alford, 2007; Dozier, Miceli, 1985; Kenny, Totaki, 2021; Miceli; Near, 1994; Near, Miceli, 1985). No segundo subtema, abordaremos a problemática da vulnerabilidade do denunciante, por meio da compreensão dos motivadores das denúncias (Chiu, 2002; Cialdini, 2003; Cialdini et al., 2006; Eisenberger; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986; Kaptein, 2022; Miceli; Near, 1994); a percepção de valor por parte dos denunciantes (Alford, 2007); a apresentação das retaliações e danos vivenciados pelos denunciantes a partir de pesquisa empírica de Kenny e Fotaki (2021), que dialogaram com os estudos de Judith Butler em uma reflexão sobre a dessubjetivação dos sujeitos denunciante; e as discussões sobre a denúncia externa – como alternativa de interrupção a danos – em seus contrapontos de validade moral mediante a quebra da lealdade da organização (DeGeorge, 1990; Lindblom, 2007). Na sequência, abordaremos o fenômeno do silêncio organizacional (Verhezen, 2010); da cultura do silêncio (Heineman Junior, 2007); e da mudez moral (Bird; Walters, 1989), em suas causas e conexões com a ausência de abertura ao diálogo ou de retaliação a denúncias, bem como os efeitos ao desenvolvimento moral e à cultura de integridade. Refletimos sobre a comunicação como espaço de fluxos, de interações relacionais, de construção organizacional (Baldissera, 2012; Marchiori, 2008), em seu papel para a promoção da autonomia moral dos sujeitos organizacionais justamente pelo valor da vivência dos conflitos

² Retaliação como uma consequência sofrida por alguém que realizou uma denúncia.



(Deetz, 2010; Piaget, 1965). Por fim, trataremos de como os processos de aprendizagem moral e de eticidade podem ser favorecidos pelas lutas por reconhecimento, pela capacidade de afetação a partir dessas interações (Honnet, 2009).

COMPORTAMENTO MORAL, ÉTICA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DAS DENÚNCIAS

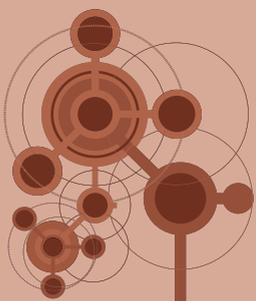
O processo de formação moral de grupos sociais revela a importância da autonomia. Atribui-se a Aristóteles (384-322a.C.) a primeira expressão do termo *Ethiké theoría* (Droit, 2012), que significa uma contemplação, um saber da maneira de se comportar. Do ponto de vista etimológico, moral vem do latim *mos* ou *mores*, e significa "costumes", aprendidos historicamente por hábito. "Ética" vem do grego *ethos*, que significa "modo de ser" ou "caráter". As raízes dos termos trazem o aspecto socialmente construído da moralidade e da ética, como um resultado de interações humanas de aprendizados, e não uma disposição natural de comportamento.

Os indivíduos lidam com problemas morais (Vázquez, 2001) nas tomadas de decisão que impactam pessoas, grupos sociais ou o ambiente. Ser responsável moralmente é a autonomia da intenção de evitar consequências negativas, pautando as decisões em normas consideradas mais justas ou aceitáveis, a partir do seu aprendizado de costumes. Essa decisão trará consequências – positivas, negativas ou ambas – a diversas partes afetadas, e será julgada pelos indivíduos que compõem ou não esse grupo social. Esse julgamento é a base do comportamento moral. Os indivíduos, a partir de seus marcos sociais (Lippmann, 2010) e padrões de julgamento morais, discutem comportamentos, consequências e efeitos sociais para o convívio coletivo, determinando o que pode ser considerado aceitável, justo e adequado e o que não é recomendado ou tolerável. À medida que a sequência de tomadas de decisões evidencia consequências e julgamentos morais manifestados e significados por um grupo, são construídas as normas de comportamento e critérios de adequação dos participantes. Neste sentido, a consolidação da validade de uma norma e a intolerância social ao seu descumprimento podem levar à criação de leis, o que retira a decisão de cumpri-la do âmbito de uma escolha de liberdade moral e a leva ao aspecto da obrigatoriedade legal. Esse processo de julgamento e construção e reconstrução contínua do código moral de um grupo em diferentes formas de organização como base de aprendizagem moral pode influenciar como indivíduos tomarão novas decisões, em sua tentativa de evitar efeitos de negativos.

Jean Piaget (1965) discorre sobre o processo de construção desses valores como o resultado de um processo no qual o indivíduo atua e interage (autonomia), não como uma simples internalização de normas prontas deste ambiente (heteronomia). A obediência às regras do ambiente, contudo, é fundamental à harmonia do convívio social, não pela punição à desobediência, mas devido ao motivo pelo qual essas regras foram criadas.

A autonomia pressupõe a liberdade das escolhas morais. Os estudos de Kant, na perspectiva da corrente ética deontológica, nos convidavam a pensar a liberdade como condição da ética. Para o filósofo, a causa e o critério para pensarmos nossas ações no mundo é justamente a razão, a capacidade de decidir como devemos agir a partir de nossos deveres morais. A liberdade, contudo, não seria uma condição de não seguir regras do ambiente social, e nem a possibilidade de os indivíduos tomarem suas decisões influenciados por interesses e emoções. Ao contrário, a liberdade é justamente a moderação por limites escolhidos e compreendidos por racionalidade moral, que precisam buscar ser imparciais para a defesa da ética. Assim, uma decisão pautada apenas por aspectos heterônomos, impostos por quem detém o poder, reduz a possibilidade de a vontade ser liberta de condicionantes.

No ambiente organizacional, desde o início do século XX, o campo da prática e estudos de ética organizacional promoviam a reflexão sobre as maneiras como as organizações operavam em alinhamento às expectativas das suas contrapartes e aos seus princípios e valores. Solomon (2006) explica que a ética organizacional é um entendimento resultado de um cultivo de práticas aprendidas coletivamente, distante, portanto, de mecanismos de controle a normas.



A ética dos negócios não é uma área especializada da filosofia, nem apenas mais um fórum para o debate de políticas públicas; e tampouco é (como tantas vezes parece ser) um estranho subproduto das ciências sociais. A ética dos negócios é uma espécie de “entendimento” e também uma parte essencial de uma prática, em que cultivamos certos tipos de caráter para nos ajustar a certos tipos de organizações e a um certo tipo de sociedade. (Solomon, 2006, p.20)

Compliance, por outro lado, é a conformidade a normativas preestabelecidas, com campo prático originado no mercado financeiro, mas que, com o desenvolvimento dos programas e demanda de responsabilidade nas relações com diversos stakeholders, buscam também incorporar a perspectiva da ética.

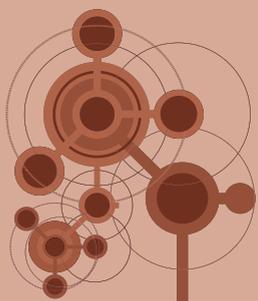
A adoção da função de compliance contribui para a prevenção e mitigação de exposições a riscos regulatórios (locais e internacionais) e de conduta e danos à imagem da instituição, por meio de medidas internas que disciplinam as suas atividades [...] Compliance transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade. (Febraban, 2018, p.7)

Independentemente da abordagem, ambas cada vez mais complementares no contexto organizacional, buscam a integridade – presente no termo “programa de integridade”, abordado pela Controladoria Geral da União (CGU), no decreto nº8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a chamada Lei Empresa Limpa (Brasil, 2015).

As denúncias estão presentes tanto nos programas de ética quanto nos programas de compliance como mecanismo de detecção de irregularidades. Embora boa parte dos programas incentive o relato aberto ao líder ou à área de compliance antes de realizar a denúncia, justamente como modo de cuidar do desenvolvimento das relações de confiança e fomento da integridade, há a necessidade de proteção aos denunciantes, por conta dos riscos de retaliação relacionados às diversas formas de conflito e relações de poder.

Os esforços dos programas de compliance pautados em prevenção, detecção e correção (Giovanini, 2014) iniciam com o mapeamento de riscos a partir das demandas legais, regulações setoriais ou pressões da sociedade. Os programas de ética contemplam reflexões sobre valores organizacionais, identificando as expectativas das partes interessadas e a leitura dos limites organizacionais em seu contexto de operação para a entrega de responsabilidade. A partir do entendimento e seleção de aspectos de responsabilidade, no âmbito da prevenção, são estruturados códigos de ética, políticas, procedimentos, treinamentos dos atores envolvidos, preparação de líderes e revisão dos sistemas com os quais a organização opera. Busca-se construir o alinhamento de condutas que possa influenciar a cultura organizacional. No escopo de detecção, os esforços são aplicados no monitoramento do comportamento organizacional alinhado à responsabilidade, desde a alta administração até todos os envolvidos na operação. Esse monitoramento envolve canais de aconselhamento, muito comuns em programas de ética; auditorias; acompanhamento de procedimentos; relatos e denúncias realizados por diversos públicos; sistemas de apuração e investigação. Por fim, no escopo da correção, são implementadas as revisões tanto de processos como de políticas, bem como as necessárias sanções e orientações com o objetivo de ampliar o alinhamento da organização para a entrega da responsabilidade. Esse processo, bastante simplificado nesta descrição, acontece de modo contínuo nas vertentes mais processuais e corretivas de alguns programas de compliance ou reflexivas e orientadoras de alguns programas de ética.

O objetivo dos programas de ética ou compliance é desenvolver culturas de mitigação dos riscos. Enquanto órgão regulador, a CGU define o desenvolvimento da cultura de integridade como o principal mecanismo de avaliação de desenvolvimento dos programas. A cultura organizacional pode ser observada como uma força social que direciona comportamentos, um processo social (Hall, 2013) pelo qual as sociedades e grupos dão sentido e refletem suas experiências; como uma teia de padrões de significados (Geertz, 1989). Por meio dela os membros de uma organização reconhecem e constroem sentido sobre a forma como atuam. A definição de Schein (2001) descreve a importância dos resultados para a consolidação desse fenômeno,



entendendo que a cultura “é a soma de todas as certezas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso” (Schein, 2001, p.45).

Como um mecanismo informal ou institucionalizado que busca de algum modo resolver um problema de convivência de um grupo social, a denúncia é acionada em momentos de percepção de comportamentos não desejados. Ela representa uma escolha (ou necessidade) de migração dos processos relacionais abertos de conversação, interação e discussão moral entre sujeitos para o reporte a uma forma de autoridade, muitas vezes pelo risco assumido pelo denunciante em sua assimetria diante das relações de poder denunciadas.

O olhar para as denúncias, dentro do escopo da detecção de desvios de conduta, fundamenta-se no estudo dos efeitos das disfunções de seu uso. A denúncia pode ser definida como a “divulgação, por membros da organização (antigos ou atuais), de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas, sob o controle de seus empregadores, a pessoas ou organizações que possam efetuar ações” (Near; Miceli, 1985, p.4, tradução nossa). As motivações que levam às denúncias relacionam-se com a possibilidade de interromper e corrigir o comportamento, punir os causadores ou impedir que ele seja recorrente. No caso das denúncias internas, elas são levadas a instâncias internas responsáveis, como administração, área de compliance ou canais de denúncia. No caso das denúncias externas, a comunicação é levada a órgãos reguladores, polícia ou imprensa.

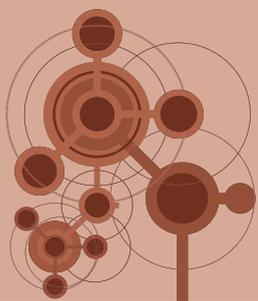
Problematizamos que as denúncias, ao serem compreendidas como uma forma de solução, não observam o percurso do desenvolvimento da moralidade. Os conflitos, como integrantes do processo de aprendizagem moral (Piaget, 1965), têm a importância de desenvolverem habilidades sociais de emissão de opiniões, argumentações, escuta de perspectivas diferentes para a tomada de decisões. A ausência de comportamentos inadequados a um grupo social, neste sentido, não necessariamente está relacionada à aprendizagem moral, mas apenas a um controle motivado pelo risco da denúncia e sanções.

Neste sentido, observaremos os processos de interação e seu possível enfraquecimento por conta de disfunções das denúncias, a partir dos efeitos culturais nas organizações e influências para a autonomia e a heteronomia dos sujeitos. Ser autônomo, em sua capacidade de agir a partir de princípios morais, de forma autorregulada e independente de pressões, pode representar a habilidade de construir juízos e valores em momentos desafiadores ou de conflito. Neste sentido, por exemplo, no caso de um desvio de conduta de um gestor, de forma autônoma, um empregado pode escolher dialogar diretamente com o gestor, ou, quando não identifica possibilidade de êxito, pode assumir a responsabilidade (e eventuais riscos) de denunciá-lo institucionalmente.

O processo de tomada de decisão da denúncia compreende quatro etapas (Dozier; Miceli, 1985), em convergência com os modelos de tomada de decisão ética proposto por Jones (1991): 1. observar o comportamento; 2. analisar e julgar se o comportamento é antiético ou não; 3. formar uma intenção de denunciar; e 4. engajar-se no ato de denunciar.

A possibilidade de realizar denúncias está diretamente ligada ao grau de percepção do julgamento do denunciante. As organizações solicitam em seus códigos de conduta e políticas que os funcionários denunciem comportamentos antiéticos e, em alguns casos, os definem como corresponsáveis por desvios de conduta conhecidos e não reportados. Alguns autores compreendem a denúncia como um comportamento social positivo (Miceli; Near, 1994), como um comportamento altruísta (Dozier; Miceli, 1985), como lealdade à sociedade (Andrade, 2015), como compromisso moral (Kaptein, 2022).

A necessidade da existência do mecanismo de delação no ambiente organizacional resulta de dois aspectos: 1. dificuldade relacional de exposição e do lidar com o contraditório, com o ruim, com conflito na organização, por conta de falta de abertura para exposição de dilemas e de comportamentos que contrariam as políticas; 2. da percepção de ausência de mecanismos de governança que, por conta de relações de poder e autoridade, não prejudiquem quem fez a denúncia.



Contudo, os índices de não proteção aos denunciadores são altos. Os custos relacionados ao processo de retaliação envolvem impactos à carreira, família, saúde mental e física (Kenny, Fotaki, 2021), e podem trazer a percepção de que a denúncia não deve ser feita, em função dos impactos negativos ao bem-estar das pessoas (Alford, 2007).

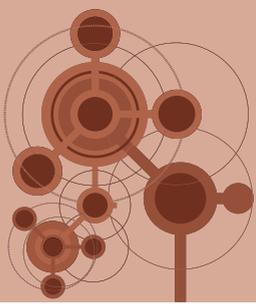
Essa discussão, contudo, não se restringe ao objetivo de eliminar as retaliações, como se assumisse a denúncia como caminho único para identificação e solução de desvios de conduta nas organizações. A problematização deste artigo coloca o foco na discussão sobre os efeitos e significados do papel do canal de denúncias no contexto de aprendizagens culturais e reflexão sobre valores. O estudo da retaliação e da vulnerabilidade dos delatores objetiva pôr luz nos efeitos que a retaliação pode gerar para o dilaceramento do *ethos* organizacional.

ENTRE A RESPONSABILIDADE E A VULNERABILIDADE DO DENUNCIANTE

Um aspecto determinante na intenção de realizar denúncias, o chamado suporte organizacional percebido (Eisenberger; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986), relaciona-se ao entendimento de como a organização irá conduzir os relatos. Este suporte representa a crença de que a organização valoriza a denúncia como uma contribuição, que ela se preocupa com o bem-estar do denunciante. De forma prática, inclui tomar as medidas apropriadas, proteger a confidencialidade, proteger contra as retaliações, aplicar correções disciplinares de forma justa e agir para mitigar os riscos. Deste modo, a percepção de que a denúncia não irá gerar medidas concretas, seguida pelo medo de represálias, representam as principais razões para não denunciar (Miceli; Near, 1994).

A relação entre a observação de condutas antiéticas e a intenção de delação foi estudada por Kaptein (2022) e mostrou um aspecto sensível no que tange à construção de significados. Por meio de pesquisa empírica, observou-se que no caso das denúncias internas, quanto maior a observação da frequência de comportamentos inadequados, menor a intenção de realizar denúncias, justamente porque o funcionário entende que a conduta é normalizada no ambiente organizacional. Cabe destacar que a intenção é a probabilidade de o indivíduo se envolver em um comportamento de denúncia, e que difere do ato real de denunciar (Chiu, 2002). A relação fundamenta-se na teoria do foco da conduta normativa (Cialdini, 2003), por meio da qual existem dois tipos de normas que explicam o comportamento: as normas injuntivas e as normas descritivas. A primeira, injuntiva, refere-se ao que deve ser feito, à percepção do que constitui um comportamento moralmente aprovado ou desaprovado, ou seja, como as coisas deveriam ser na teoria. A segunda, descritiva, refere-se à prática, às características dos comportamentos tipicamente realizados, ou seja, como as coisas são. Estudos comprovaram que as normas descritivas podem influenciar mais do que as normas injuntivas, justamente pela capacidade de influência imediata, por aspectos facilmente observáveis, os comportamentos (Cialdini et al., 2006). Essa diferença pode ser explicada pela percepção de que, em caso de observação muito frequente do comportamento antiético, o indivíduo acreditará que os colegas não avaliam o comportamento como antiético, ou o entendem como a "norma" e, neste sentido, a denúncia passa a ser vista como antiética ou não desejada do ponto de vista descritivo, ou prático. No caso das denúncias externas, por outro lado, identificou-se que a frequência de observação de comportamentos antiéticos amplia a probabilidade de percepção de que eles são considerados normais na organização e, portanto, de que a denúncia interna é menos esperada, aprovada e capaz de obter resultados. Neste sentido, aumenta a intenção de denúncia externa. Esse processo é explicado pelo aumento do conflito entre a norma descritiva (de que o comportamento antiético é normal) e a injuntiva (de que os funcionários devem expor comportamento antiético), e justifica o uso da denúncia externa.

A retaliação, no entanto, é presente. Pesquisa desenvolvida para avaliar a percepção de empregados que atuam em organizações que dispõem de programas de integridade (Global Business Ethics Survey, 2020) demonstrou que, no Brasil, 53% das pessoas observaram retaliação após denúncias, em 2019, esse número foi de 29% e, em 2015, de 37%. A média global, em uma amostra com apenas 11 países analisados, é de 61%, tendo em vista a influência de países com índices elevados como o da Índia, com 90% de observação de retaliação. Entre os tipos de retaliação, destacam-se: mudança de tratamento e isolamento por colegas

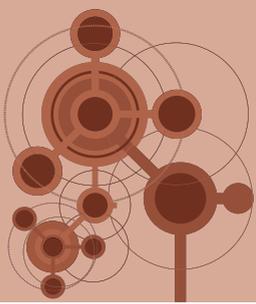


(24%); por líderes (23%); abusos verbais por líderes (22%); exclusão de decisões ou projetos (20%); prejuízo nas avaliações de performance (20%); abusos verbais por colegas (19%); dano a algum bem pessoal (19%); e recebimento de trabalho menos favorável (19%). Em 2020, 40% dos funcionários declararam ter observado desvios de conduta, em uma média mundial de 33%, e a disposição em fazer denúncias está crescendo – 79% das pessoas no Brasil afirmam estar dispostas a isso, perto de uma média mundial de 81%, como resultado da ampliação das iniciativas de compliance nas organizações. Por fim, a pressão organizacional que leva funcionários a comprometerem as diretrizes de integridade é sentida por 32% das pessoas no Brasil, acima da média global de 29%.

Kenny e Fotaki (2021) descreveram os danos relacionados à retaliação de funcionários, entre os quais podemos citar: a saída da organização; o isolamento por parte de colegas e condições de trabalho opressivas, que podem gerar um desejo de demissão; rebaixamento, demissão ou ambos; custos de saúde envolvendo ansiedade; doenças relacionadas ao transtorno de estresse pós-traumático; danos à saúde mental; depressão clínica, ansiedade, problemas cardíacos, hipertensão etc. Esses danos e custos da retaliação foram estudados a partir dos desafios de sobrevivência aos delatores (Kenny; Fotaki, 2021), a partir da perspectiva da lente teórica feminista de Judith Butler et al. (2016), que descreve a vulnerabilidade corporal à exposição, desapropriação e privação. O estudo pauta-se na problemática de mensuração dos riscos aos denunciadores e suas famílias, contrapondo o dever ético dos funcionários em realizar denúncias. “O foco implícito está em obrigar os denunciadores a relatarem como um dever para com a sociedade, independentemente do impacto potencial em sua capacidade de sobrevivência” (Kenny; Fotaki, 2021, p.3, tradução nossa) e, neste sentido, é necessário mensurar essas lesões, porque, “em vez de figuras abstratas, os denunciadores são seres corporificados, relacionais e, como todos nós, seus corpos são vulneráveis à morte” (Kenny; Fotaki, 2021, p.3, tradução nossa).

Os autores nos convidam a pensar o processo de dessubjetivação de sujeitos, ao transformar os denunciadores em utilizáveis, empregáveis e, eventualmente, em resíduos, sempre disponíveis e ao mesmo tempo dispensáveis (Kenny; Fotaki, 2021). Assim, “ignorar os corpos daqueles que estão sujeitos ao poder das organizações, tanto trabalhando nelas quanto sendo afetados por elas, efetivamente defende a ‘reprodução da desigualdade e da injustiça’ que as organizações podem exacerbar” (Butler, 2016 apud Kenny; Fotaki, 2021, p.11, tradução nossa).

Neste corpo, campo de envolvimento ético com os outros, no qual o sujeito é vulnerável a danos e expropriação, co-constituído em e através das relações com os outros atores organizacionais (Kenny; Fotaki, 2021), os danos são elevados. O estudo demonstrou, na amostragem de 92 entrevistados (sendo 70% dos EUA, 16% do Reino Unido e 14% distribuídos entre Irlanda, Suíça, Bélgica, Austrália, Suécia, África do Sul, Romênia e Índia), que 97% deixaram o cargo por denunciar; destes, 63% foram demitidos e 28% pediram demissão. Contudo, antes de saírem da organização, foram colocados em posição hierárquica inferior. A duração média do desemprego foi de três anos e meio. A inclusão em lista negra, ou seja, a indicação de não contratação a outros potenciais empregadores foi relatada por 84% dos respondentes – 64% por mecanismos formais escritos, com evidências, e 21% informais, de boca a boca entre recrutadores. A queda de rendimentos pós-denúncia é expressiva. Das 60 pessoas que descreveram os valores, 67% notaram queda nos rendimentos acima de 60%. Como agravante da queda de rendimentos, os custos tendem a aumentar. O custo mais relatado foi com defesa e advogados, que para 32% das pessoas foi entre 10mil e 100mil€; para 25%, foi mais de 100mil €; e para 13%, foi de menos de mil dólares. Os custos à saúde física e psicológica também foram relatados, pelo menos nos casos em que os entrevistados dispunham de recursos para financiar os cuidados. Os custos com formação profissional (para ampliar oportunidades de retornar ao mercado) foram em média de US\$21mil. Os custos pouco calculados, de investimento de tempo com o processo de depoimentos, recolhimento de provas, busca de apoio jurídico e governamental, também foram identificados, e 57% dos entrevistados gastaram entre cem e mil horas; 36%, entre mil e 10mil horas; e duas pessoas gastaram mais de 10mil horas. A média anual de queda de receita com as novas despesas é de um déficit financeiro anual de US\$32.580. Sem considerar os participantes que ficaram sem nenhuma receita (e deste modo não conseguiram pagar nenhum custo), a média anual do déficit financeiro com a denúncia foi de US\$76mil.



Diante do contexto destes danos, o que motiva as pessoas a realizarem denúncias é o desejo de ajudar os outros e o prazer de realizá-lo (Alford, 2007). A pesquisa identificou junto aos denunciantes os benefícios pessoais e sociais das denúncias: 71% relataram paz de espírito; 62%, satisfação em terem conscientizado sobre o problema da irregularidade; 50% relataram a satisfação em ajudar os outros, 38% citaram a aquisição de novos amigos; e 89% citaram benefícios aos outros, como conscientização e empoderamento de outros denunciantes. Assim, a interdependência relacional mostra que o outro está no centro das experiências de denúncia das pessoas. De modo controverso, é evidenciado na experiência pós-divulgação que os denunciantes têm dificuldade de conseguir o apoio de outras pessoas quando precisam (Kenny; Fotaki, 2021).

O aspecto relacional reforça a necessidade de discussão sobre o papel social, coletivo e cultural de construção da moralidade. Os denunciantes localizam-se em um lugar complexo de promoção de benefícios sociais e coletivos com riscos tão potenciais, que evocam indagação sobre o alto custo pago por esses indivíduos.

A intenção da denúncia de reduzir a possibilidade de dano a outros indivíduos nos leva à ponderação de que a responsabilidade moral de denunciante é traída por boa parte da coletividade que ela visa proteger: organização e colegas de trabalho. A existência de retaliação nos ambientes organizacionais representa a falência dos esforços de integridade de uma organização, à medida que ela aniquila, ao nosso ver, o interesse legítimo de desenvolvê-la.

SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

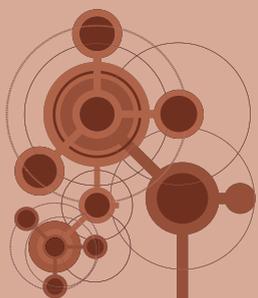
A partir da concepção social do desenvolvimento moral, o maior risco que cessa o ciclo de aprendizagem é o de desistência de participação ou quebra de confiança por parte dos sujeitos organizacionais. Uma das formas, ou sintomas, desta desistência é o silêncio, abordado como silêncio organizacional (Verhezen, 2010), cultura do silêncio (Heineman Junior, 2007) ou mudez moral (Bird; Walters, 1989).

Na formação educacional já existe o alerta para “se desconfiar de uma classe de alunos silenciosos e que possui poucas desavenças” (Vinha; Tognetta, 2009), visto que esse cenário pode estar relacionado a ambientes autoritários que silenciam conflitos e não os valorizam como possibilidade de aprendizado.

No contexto organizacional, Verhezen (2010) destaca que dar ênfase ao monitoramento e a controles regulatórios e legais pode não tornar a organização hábil para transcender o silêncio moral, que sufoca ao mesmo tempo as vozes críticas capazes de fomentar o desenvolvimento moral. Em uma crítica à atuação global de compliance por organizações multinacionais, discute a abordagem estritamente legal e a não consideração de aspectos culturais complexos que geram o que ele chama de mudez moral (Verhezen, 2010). Neste sentido, a cultura do silêncio traz a necessidade de abrir vozes na cultura de integridade para superar a cultura de compliance.

O silêncio moral pode ser encontrado em situações em que as pessoas: 1. não relatam quando observam os abusos, violações ou desvios de conduta; 2. não expressam discordância sobre políticas organizacionais e comportamentos moralmente questionáveis; 3. não questionam ou debatem aspectos de tomada de decisão que podem ser considerados pouco claros; 4. não falam pelos próprios ideais morais; 5. não se candidatam para posições que demandem aplicação de valores morais avançados; e 6. não promovem feedbacks adequados aos supervisores ou colegas (Bird; Walters, 1989; Verhezen, 2010).

As causas que levam ao silêncio podem ser culturais, individuais e organizacionais. Entre as organizacionais, pode-se citar o bloqueio ao dissenso, questionamento e pensamento crítico; postura dos líderes que não inclui discussões morais abertas; barreiras à comunicação horizontal como resultado de uma cultura que evita discussões abertas de conflitos; bloqueios



ao aprendizado organizacional, como complacência e excesso de confiança, que sufocam os processos de aprendizado (Bird; Walters, 1989). Assim, as formas de acolhimento dos sentimentos e preocupações de empregados sobre desafios e conflitos por parte das organizações determinam a intenção de participar (Kaptein, 2022).

A retaliação é uma das origens mais violentas do silêncio organizacional, e o ultrapassa, em um amordaçamento organizacional. Quando os dilemas cotidianos de tomada de decisão de longo e curto prazos não são discutidos, a apresentação de questões complexas é desencorajada, pois pode significar que a organização não tolera que essas questões sejam discutidas.

Quando a organização, além de experimentar falta de alinhamento entre comportamentos e expectativas de integridade, não abre, ou impede simbolicamente a expressão de questões éticas, passar a enfrentar fortes consequências individuais e coletivas. Os sentimentos de frustração, de desencontro entre os valores individuais e o que é comunicado na organização levam “ao cinismo, baixa moral e alienação entre os funcionários, muitas vezes silenciando-os em desgosto, descrença ou incompreensão” (Verhezen, 2010, p.189, tradução nossa).

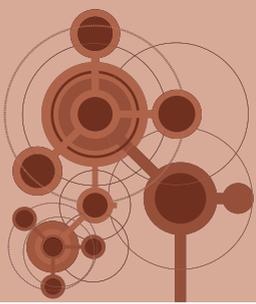
O efeito à cultura pode ser, neste sentido, de aprendizado invertido, pois “quando os empregados sentem que as discussões éticas não são bem-vindas, a cultura organizacional irá evitar questões éticas porque empiricamente provaram causar problemas potenciais” (Verhezen, 2010, p.193, tradução nossa).

A possibilidade de mitigação do comportamento imoral reside no aprendizado social, no código moral coletivo do que se convencionou ser justo ou injusto, adequado ou inadequado. Declarar nos códigos de conduta a necessidade de denúncia e de não retaliação, ao mesmo tempo que justifica retaliações aos denunciantes como “casos isolados”, significa ignorar os efeitos simbólicos que concretizam as certezas tácitas (Schein, 2001) compartilhadas pelo grupo. O aprendizado resultante deste processo é de que “a organização tolera o flagrante do descumprimento do código de conduta” (Verhezen, 2010, p.190, tradução nossa), mas não tolera quem busca evitá-lo.

A partir da percepção de ausência deste compromisso organizacional, e da compreensão dos riscos aos denunciantes e dos efeitos do silenciamento organizacional, DeGeorge (1990) defende que os denunciantes poderiam justificar a denúncia externa, por exemplo a órgãos competentes reguladores, fiscalizadores ou poder público. Os critérios para o uso desta modalidade deveriam passar por três condições, que incluem: 1. a empresa causará danos sérios e consideráveis ao público; 2. o denunciante deve reportar primeiro sua preocupação ao seu superior imediato; e 3. se o superior imediato não fizer nada eficaz, o funcionário deve esgotar os procedimentos internos e possibilidades dentro da empresa antes da denúncia externa (DeGeorge, 1990).

Lars Lindblom (2007) discorreu sobre a necessidade de dissolver o dilema moral da denúncia externa, refletindo o conflito entre a liberdade de expressão política e a lealdade, ou os deveres morais com empregadores. O ponto central que Lindblom (2007) traz sobre Richard DeGeorge (1990) refere-se à obrigação moral de evitar os danos à organização que a comunicação pública de suas ações geraria. Ao considerar a necessidade das três questões, a teoria está colocando os danos à organização como mais importantes do que os danos às outras pessoas ou organizações, comprometendo a intencionalidade e a legitimidade moral da discussão da ética organizacional.

A partir da teoria da justiça de John Rawls, Lindblom (2007) argumenta que se a justiça é a primeira virtude das instituições, a primeira questão para alcançar uma sociedade justa é desenvolver instituições justas. A liberdade de expressão e de consciência não pode criar conflitos, bem como a liberdade de associação (que confere aos indivíduos o direito de formar associações, entrar e sair delas) não confere às associações direitos sobre seus membros. Portanto, a lealdade não pode infringir a autonomia. Traçando um comparativo com a liberdade política, ela reflete os limites sobre a alienabilidade dos direitos e do domínio dos contratos: não haveria permissão justa para venda de votos ou legitimidade de contratos



para praticar atos ilegais. Neste sentido, a lealdade acima de um dever moral, institucionalizada por um contrato, não poderia ser aprovada.

Destacamos, contudo, que Lindblom (2007) não condena a existência da lealdade, apenas pondera que ela tem prioridade menor do que a liberdade de expressão. “Quando a lealdade é expressa em situações que não conflitam com o discurso político livre, ou quando a lealdade é essencial para a continuidade da existência de uma instituição importante, não há nada nesse argumento que a desautorize” (Lindblom, 2007, p.424, tradução nossa). Neste sentido, o direito à denúncia externa não implica que a denúncia interna não deva ser feita e que não seja importante minimizar os danos, principalmente pelo potencial de adoção de medidas preventivas, mas não pelo princípio de lealdade. Logo, ela defende a não existência de um dilema moral da denúncia, porque o direito de liberdade de expressão sobrepõe o “dever” de lealdade.

A discussão sobre a validade moral da denúncia externa tensiona sua intenção e finalidade no contexto organizacional. Embora a máxima moral seja de impedir condutas indevidas, ela não pode, em primeiro momento, prejudicar a organização. Refletimos, deste modo, sobre a necessidade de desconstrução do objetivo da integridade organizacional, pois, “se houver o direito de denunciar, os outros são moralmente obrigados a abster-se de interferir no denunciante” (Lindblom, 2007, p.424, tradução nossa). Observamos, então, que a institucionalização da denúncia externa, ao menos no Brasil, demandaria uma transformação sobre a própria concepção de ética organizacional, em direção ao seu caráter de responsabilidade pública, distanciando-se da prioridade reputacional do curto prazo. Assim como pondera Lindblom (2007, p.424, tradução nossa), “como as empresas devem lidar com os denunciante? Parece-me que as organizações precisam mais de orientação moral do que o denunciante”.

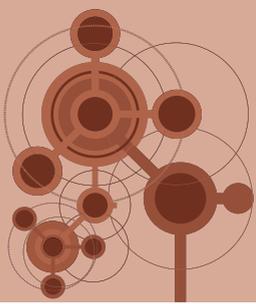
A INDISSOCIABILIDADE DA COMUNICAÇÃO PARA O APRENDIZADO MORAL

A comunicação, como temos refletido, é o espaço de interações capazes de promover não apenas a escuta de vozes, mas as experiências que retroalimentam a construção do código moral de uma organização. Esse código moral demanda a promoção da comunicação de juízos de valor sobre os desafios moais de uma coletividade, pois “a ética não pode sobreviver a menos que pessoas falem sobre sua consciência” (Verhezen, 2010, p.191, tradução nossa).

De modo complementar aos mecanismos formais de governança que podem proteger os denunciante diante das relações de poder capazes de silenciar as pessoas, os chamados mecanismos informais de governança (Verhezen, 2010) – relacionais e de interações – fortalecem a confiança na cultura organizacional e aprimoram a capacidade de resposta do capital humano.

O incentivo à comunicação é abordado por autores de ética organizacional, que citam, por exemplo, o diálogo de Habermas e a necessidade de promover autoridade aos funcionários que desejam relatar (Verhezen, 2010). Contudo, entendemos ser necessária a compreensão dos desafios às discussões morais nas organizações. Eles estão relacionados a riscos como a perda de posições e poder por parte das pessoas envolvidas em condutas indevidas; aos impactos financeiros imediatos associados à aplicação de sanções ou ao desligamento de pessoas com elevado nível de performance; e até à percepção de risco reputacional ao abordar ou assumir um tema moral sensível. Embora a literatura de gestão de riscos e crises já tenha confrontado suficientemente a expectativa organizacional de esconder fragilidades, justamente pelos efeitos potencializados de uma crise por falta de transparência, essa esperança de proteção por omissão ou de minimização de um comportamento indevido ainda está presente.

A concepção do significado de comunicação nas organizações, de busca de harmonia, com esforços de narrativas institucionais por meio das quais busca-se o controle estratégico (Deetz, 2009), precisa ser superada pela perspectiva da comunicação como espaço de construção da própria organização (Baldissera, 2012; Marchiori, 2008) e de sua eticidade (Honnet, 2009).



O conflito está na base das relações sociais e o potencial da comunicação está em como esse espaço de trocas, interações e realizações sociais pode construir os aprendizados que promovem a revisão ou o fortalecimento da identidade de uma organização. Neste sentido, é necessário transformar os sentimentos sobre conflitos: a existência deles ou de desvios de conduta não deveria ser motivo de sofrimento, ao contrário, poderia ser tratada como oportunidade de reflexão sobre as perspectivas de sujeitos afetados, em seus interesses e direitos, como parte de um processo de desenvolvimento do ethos organizacional. Sofrimento, ao contrário, vive a cultura organizacional em caso de silenciamento. Retomamos, neste sentido, citação de Francis Aguilar (1996), que pondera que a pior consequência que as organizações podem enfrentar em casos de fragilidade ética é o dilaceramento do espírito organizacional.

Refletiremos, assim, sobre duas contribuições teóricas: 1. os estudos de Stanley Deetz (2009; 2010) sobre o papel dos conflitos nos processos de interação e participação; e 2. a lógica comunicativa de Axel Honnet (2009), ao problematizar a base da transformação comunicativa de Habermas por não considerar o próprio sistema e sua lógica instrumental como resultado de permanentes conflitos sociais, capazes de moldá-los conforme correlações de forças políticas e sociais.

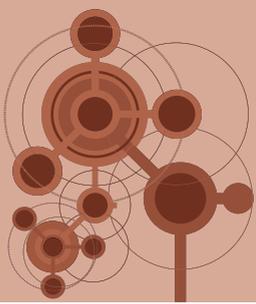
A heteronomia, presente no ditado popular “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, apresenta riscos de longo prazo à cultura de integridade nas organizações. Um ambiente organizacional pautado pelo cumprimento da regra sem a compreensão do que ela protege ou pela punição sem refletir os danos causados desestimula o pensamento moral capaz de apoiar tomadas de decisão difíceis dos funcionários. Tomamos por dilema moral a perspectiva de que as decisões nem sempre estão entre o certo e o errado em um contexto maniqueísta³, mas uma decisão em que há um conflito entre mais de uma responsabilidade ou obrigação moral, ou que pode resultar em um erro moral inevitável (di Napoli, 2014). Os dilemas morais afastam-se do grupo de escolhas tidas como não morais, entre paixões ou interesses com os quais os sujeitos lidam, por mais difíceis que pareçam ser. Os dilemas envolvem a relação de forças entre interesses, direitos e valores individuais, e nem sempre as políticas de compliance ou integridade ofertam orientação para situações nas quais uma regra conflita com uma responsabilidade moral da organização. Neste sentido, o não espaço de abertura para as reflexões sobre esses dilemas impede a oportunidade de discussão, de hierarquizar valores que serão colocados à prova dos empregados no dia a dia organizacional.

Um outro risco da cultura heterônoma, pouco refletido, é que a ênfase cultural da obediência a regras e autoridades amplia a probabilidade de transgressões associadas às relações de poder econômico, simbólico, social e até coercitivo. Um indivíduo pouco autônomo é mais sujeito às pressões do meio. Em estudos anteriores, descrevemos os riscos relacionados ao comportamento imoral por pressão de autoridades (Paraventi, 2020) e, neste sentido, o risco da cultura heterônoma é que ela também favorece os crimes de obediência (Milgram, 1965).

Também abordamos em estudo anterior a força dos conflitos nos ambientes organizacionais (Paraventi, 2017), a partir de críticas aos processos de participação que não consideram a atenção política às relações de poder, a hegemonia de grupos no processo de interação; os procedimentos do processo de comunicação; o objetivo de consenso e o processo de promover informações.

O ambiente que não suprime o conflito favorece a manifestação de inconsistências e incoerências no dia a dia organizacional, dos casos de condutas inadequadas que ferem pessoas de dentro e fora da organização, que ferem valores necessários ao seu desenvolvimento e importantes à coletividade. Permite que as relações de poder, as assimetrias, as vozes menos privilegiadas não interfiram na oportunidade que uma organização tem de se desenvolver e aprimorar sua legitimidade e licença social de operação.

³ Maniqueísmo é uma filosofia religiosa dualística difundida pelo filósofo cristão Maniqueu, que dividia o mundo entre o Bom (Deus) e o Mau (Diabo).



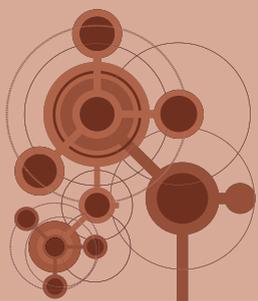
O modelo da teoria construtivista relacional politicamente responsável (Parc) (Deetz, 2009; 2010), ao nosso ver, contribui para a compreensão de processos comunicativos que podem incentivar ambientes de comunicação nos quais o conflito pode colaborar com o desenvolvimento moral. O modelo Parc nos convida a superar as teorias de comunicação inatas, que, se não intencionais, ocultam um estrutural controle estratégico da comunicação. Nesta busca da comunicação como controle, as organizações “podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada” (Deetz, 2010, p.92-93), por meio das quais se intenciona a “difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais do que a invenção e a colaboração. Isso limita a possibilidade de respostas produtivas” (Deetz, 2009, p.88). Deste modo, o modelo convida a:

1. cuidar para a garantia do pluralismo e da alteridade que precisam estar presentes nos espaços comunicativos para promover o atendimento a interesses e perspectivas distintas e mútuas, em diferentes posições de poder;
2. objetivar a reciprocidade e a criatividade no processo comunicativo, a partir do encorajamento da oposição e autonomia, não a busca da harmonia e supressão dos conflitos, em uma relação de reciprocidade que pode promover aprendizado mútuo e ampliar a responsabilidade compartilhada;
3. objetivar a participação em processos comunicativos a partir da teoria construtiva relacional, por meio da qual os significados emergem da relação com os outros e não são ambientes apenas de expressão de significados individuais construídos anteriormente. Por meio de interações relacionais, objetiva-se a produção (e não apenas expressão) de experiências e sentidos de forma democrática, a partir da reformulação participativa do que é apresentado, diante das diferenças presentes;
4. promoção da prática de colaboração, em detrimento dos modelos de conversação aberta, que podem não permitir o encorajamento da diferença; da deliberação, que pode ser simplesmente um acolhimento à decisão de quem tem poder, ao diálogo, que é útil para reduzir tensões e senso de comunidade, mas precisa ser complementado por modelos de decisão em alguns casos. O modelo de colaboração compartilha as expectativas de reciprocidade do diálogo, mas com a finalidade de soluções mútuas a partir da autonomia;
5. Abertura e transparência de informações que permitem a participação consciente; e
6. adoção de mecanismos de participação que podem inibir os efeitos das posições de autoridade e poder, que possam eventualmente silenciar os participantes ou levá-los a concordar com as posições de poder.

De modo complementar e indissociável, é preciso observar a identidade destes sujeitos que atuam nas interações organizacionais, os efeitos aos seus enquadramentos e reconhecimentos. A gramática moral dos conflitos sociais de Honnet (2009) nos convida à compreensão do papel dos conflitos para reconhecimentos dos indivíduos que podem levar à estima social, à eticidade, em um processo de aprendizagem moral em determinada comunidade de valores. Ele descreve a eticidade como o “todo das condições intersubjetivas das quais se pode demonstrar que servem à autorrealização individual na qualidade de pressupostos normativos” (Honnet, 2009, p.272)

A base da interação, para Honnet (2009), é o conflito. Interessa-nos, neste sentido, a compreensão das lutas por reconhecimento que marcam esses ambientes de conflito, como forças morais que impulsionam desenvolvimentos sociais. Ao negar a compreensão de que a solidariedade surge de “uma estima simétrica entre cidadãos juridicamente autônomos” (Honnet, 2009, p.279), reconhece as fragilidades nos estudos de Habermas (2003), Friedrich Hegel (1770-1831) e George Mead (1863-1931) sobre a expectativa de viabilidade de simetria para a construção da *solidariedade social*.

A partir da concepção de que a realização do sujeito está relacionada ao reconhecimento social, em um contexto de social de formação da eticidade, Honnet (2009) nos mostra o processo e a importância das lutas sociais em contextos coletivos. “A liberdade de autorrealização depende de pressupostos que não estão à disposição do próprio ser humano, visto que ele só pode adquiri-la com a ajuda de seu parceiro de interação” (Honnet, 2009, p.273). Os sujeitos realizam-se e são reconhecidos em contextos de interação social e, assim, a possibilidade de experiências afetarem outros sujeitos e a coletividade explica a força dessas interações ao desenvolvimento moral de uma coletividade, aos princípios de imputabilidade moral do grupo. Assim como Vázquez (2001) explica sobre o papel das consequências de comportamentos para julgamentos e



construção do código moral social, as afetações são valorizadas por Honnet (2009, p.26) ao descrever que "as experiências pessoais de desrespeito podem ser interpretadas e apresentadas como algo capaz de afetar potencialmente também outros sujeitos". O caráter coletivo do reconhecimento nos convida a refletir os interesses e consequências sofridas por pessoas sujeitas a experiências de não reconhecimento, para que se possa interpretar e adotar exigências normativas e valores que o promovam. Remete-nos, no contexto organizacional, às vozes que representam pessoas assediadas moral ou sexualmente, vítimas de racismo e discriminação, ou até públicos impactados e não reconhecidos nas organizações, como comunidades indígenas, quilombolas, ativistas etc., que precisam estar presentes nas discussões. Essas vozes representam um caminho para um movimento de defesa moral de uma coletividade. "Uma luta só pode ser caracterizada de 'social' na medida em que seus objetivos se deixam generalizar para além do horizonte das intenções individuais, chegando a um ponto em que eles podem se tornar a base de um movimento coletivo" (Honnet, 2009, p.256).

Neste sentido, Honnet (2009) nos mostra o desafio do quadro de interpretação intersubjetivo dos processos comunicativos organizacionais; esses espaços nos convidam a refletir e compreender as experiências e direitos ao reconhecimento para a propulsão de valores que um grupo escolhe seguir. Perguntamo-nos se as organizações conseguem promover reflexões sobre experiências de danos, de conflitos, de dilemas, de valores em sua potencialidade de convocar a responsabilidade moral da organização:

os sentimentos de lesão só podem tornar-se a base motivacional de resistência coletiva quando o sujeito é capaz de articulá-los num quadro de interpretação intersubjetivo que os comprova como típicos de um grupo inteiro; nesse sentido, o surgimento de movimentos sociais depende da existência de uma semântica coletiva que permite interpretar as experiências de desapontamento pessoal como algo que afeta não só o eu individual mas também um círculo de muitos outros sujeitos. (Honnet, 2009, p.258)

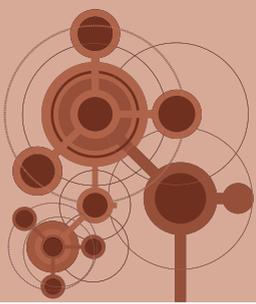
O valor moral dos indivíduos que formam uma organização depende do reconhecimento fruto de processos comunicativos e de desenvolvimento desta eticidade, capaz de superar o estado do silêncio, chamado por Honnet (2009) de inibição da ação. A explicação do poder do respeito que um sujeito pode experimentar em um espaço de engajamento comum contra a falta de moralidade revela o aspecto indissociável do espaço de comunicação para um efeito além do desfazimento do silêncio. Honnet nos convida a pensar as interações como espaços em que podemos sentir e construir nosso valor, nossa estima moral individual e do nosso grupo, nos temas que este escolherá proteger e resistir:

Na vergonha social viemos a conhecer o sentimento moral em que se expressa aquela diminuição do autorrespeito que acompanha de modo típico a tolerância passiva do rebaixamento e da ofensa; se um semelhante estado de inibição da ação é superado agora praticamente pelo engajamento na resistência comum, abre-se assim para o indivíduo uma forma de manifestação com base na qual ele pode convencer-se indiretamente do valor moral ou social de si próprio. (Honnet, 2009, p.260)

Entendemos, deste modo, que a expectativa de comportamentos íntegros de empregados, por parte das organizações, depende da valorização dos processos comunicativos que podem construir o reconhecimento moral destes que entregarão a responsabilidade corporativa. Como nos revela Honnet (2009, p.260), pode promover "a experiência de reconhecimento que a solidariedade no interior do grupo propicia, fazendo os membros alcançar uma espécie de estima mútua".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que as organizações esperam comportamentos moralmente responsáveis por parte de seus empregados, este artigo buscou refletir sobre a forma como elas acolhem os interesses e direitos em disputa e sobre como a construção moral permite a realização dos sujeitos organizacionais dos quais se cobra integridade.



A partir da responsabilidade jurídica das organizações, inclusive objetivamente, sobre os comportamentos de seus funcionários e sua cadeia de valor, não existe a possibilidade de retirar o aspecto normativo, legal e das sanções dos programas de integridade e compliance. A organização é responsável pelo comportamento e pelos danos que ela não conseguiu evitar, do ponto de vista jurídico e junto à opinião pública. Neste sentido, ela deve ser capaz de mitigar, por meio da cultura, riscos e danos aos diversos públicos impactados em suas atividades, sejam consumidores, comunidades, investidores, demais funcionários e a sociedade como um todo. Contudo, a forma de condução dos processos de responsabilidade legal impacta essa capacidade.

Quando o processo comunicativo se exime de sua responsabilidade na construção desse ambiente moral, justificado pelas diferenças de níveis cognitivos morais individuais (Kohlberg, 1973), está reduzindo o aprendizado organizacional, a oportunidade de refletir danos a pessoas impactadas por uma decisão e o respeito aos seus direitos, motivo único que nos torna agentes morais.

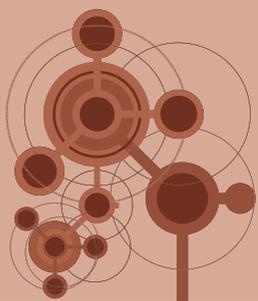
Este artigo refletiu acerca do processo de escuta e de relações de confiança para a construção moral nos ambientes organizacionais. A partir do papel do denunciante e de sua legitimidade moral na sociedade, discutiu os desafios de promoção de confiança, de cooperação, de cultura de integridade em ambientes marcados por vigilância e de necessidade de denúncia anônima, agravados em contextos sensíveis de retaliação. Os acontecimentos de retaliação nos ambientes organizacionais, neste contexto, podem representar mais que casos isolados, revelando quais sujeitos são dignos de reconhecimento no ambiente organizacional e quais são culturalmente silenciados.

Refletiu-se sobre os significados do papel de responsabilidade moral das denúncias, tensionado com o entendimento de mecanismo de punição, de traição e de causadoras de danos, de modo a relevar a necessidade de sua discussão pública.

Ponderou-se a necessidade de diálogo franco sobre as questões morais que podem permitir a construção moral coletiva, como um processo social por meio do qual os membros de uma organização, plurais nos aspectos social, moral, econômico e em relações de poder, terão a oportunidade de refletir, decidir e aprender quais atitudes são consideradas justas, adequadas, válidas ou não. A revisão de estudos evidenciou que a não discussão sobre os desvios de conduta que as pessoas tanto percebem nos ambientes organizacionais representa justamente a significação da normalidade da prática destes desvios, como uma norma descritiva aprendida que desencoraja participação e potencializa o silêncio.

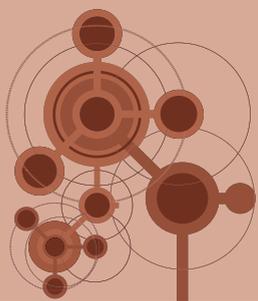
Para além dos contornos jurídicos, como atores que influenciam o contexto social, em suas relações hologramáticas e recursivas (Baldissera, 2012), as organizações influenciam o código moral social no qual seus empregados e públicos de relacionamento moldam seus juízos de valor. Nessa transformação moral contínua da sociedade, a organização não pode se eximir dessa responsabilidade.

A comunicação é um processo de construção social. Entendemos que, se há intenção de desenvolvimento moral, é preciso superar a visão da comunicação como mecanismo de controle de percepção institucional. Assédio sexual, assédio moral, subornos, conflitos de interesse, racismo, falta de justiça e equidade são sim discutidos. As dores, os sentimentos de injustiça, as denúncias de incoerências estão nos fluxos de comunicação informais dos grupos sociais. Os ambientes de café, de happy hour, os almoços, as conversas rápidas de corredores, os grupos fechados de mensagens eletrônicas (geralmente sem a presença de gestores ou infratores de conduta) são espaços democraticamente acolhedores, usados para ouvir, construir significado e percepções, ensinar culturas, reforçar ou romper o silêncio dos ambientes formais. A cultura moral está sendo construída e ensinada todos os dias nas organizações, pelas pessoas. Independentemente do reconhecimento ou participação ativa institucionalizada, é com esses aprendizados que as pessoas tomam decisões no dia a dia. Cabe às organizações a escolha moral, e estratégica, de fazer ou não parte desta construção.



REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis J. A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ALFORD, C. Fred. Whistle-blower narratives: the experience of choiceless choice. *Social Research*, Baltimore, v.74, n.1, p.223-248, 2007.
- ANDRADE, Julio A. Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.128, n.2, p.321-335, 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012. p.148-177.
- BIRD, Frederic B.; WALTERS, James A. Moral muteness. *Californian Management Review*, Berkeley, v.32, n.1, p.73-88, 1989.
- BRASIL. *Decreto nº8.420, de 18 de março de 2015*. Regulamenta a Lei nº12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3M7eSHQ>. Acesso em: 31 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Base nacional comum curricular*. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://bit.ly/3a9OY92>. Acesso em: 31 maio 2022.
- BUTLER, Judith. Rethinking vulnerability and resistance. In: BUTLER, Judith; GAMBETTI, Zeynep; SABSAY, Leticia (ed.). *Vulnerability in resistance*. Durham: Duke University Press, 2016. p.12-27.
- CHIU, Randy K. Ethical judgement, locus of control, and whistleblowing intention: a case study of mainland Chinese MBA students. *Managerial Auditing Journal*, Bingley, v.17, n.9, p.581-587, 2002. doi: <https://doi.org/10.1108/02686900210447588>.
- CIALDINI, Robert B. et al. Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence*, Abingdon, v.1, n.1, p.3-15, 2006. doi: <https://doi.org/10.1080/15534510500181459>.
- CIALDINI, Robert. B. Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, London, v.12, n.4, p.105-109, 2003.
- DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.85-106.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.83-102.
- DEGEORGE, Richard. *Business ethics*. New York: MacMillan, 1990.



DI NAPOLI, Ricardo Bins. Dilemas morais. In: TORRES, João Carlos Brum (org.). *Manual de ética: questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis: Vozes, 2014. p.200-221.

DOZIER, Janelle Brinker; MICELI, Marcia P. Potential predictors of whistle-blowing: a prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.10, n.4, p.823-836, 1985. doi: <https://doi.org/10.2307/258050>.

DROIT, Roger-Pol. *Ética: uma primeira conversa*. Tradução de Anália Correia Rios. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v.71, n.3, p.500-507, 1986. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

FEBRABAN. *Guia Boas práticas de compliance*. São Paulo: Febraban, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/38LbDZ4>. Acesso em: 3 jun. 2022.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1989.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. São Paulo: [s.n.], 2014.

GLOBAL BUSINESS ETHICS SURVEY. *The link between supervisor leadership and workplace behaviors*. Virgínia: GBES, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3t78Ujv>. Acesso em: 31 maio 2022.

GLOBAL BUSINESS ETHICS SURVEY. *The state of ethics & compliance in the workplace*. Virgínia: GBES, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3aaTYdE>. Acesso em: 31 maio 2022.

GURGEL, Thais; MOÇO, Anderson. Como se resolve a indisciplina? *Nova Escola*, São Paulo, 1 out. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3PR6109>. Acesso em: 31 maio 2022.

HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Tradução de Guido de Almeida. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

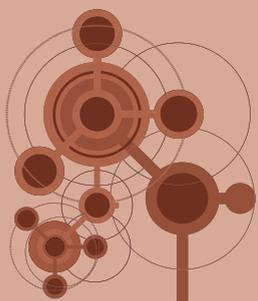
HALL, Stuart. Estudos culturais: dois paradigmas. In: HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. 2.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013. p.131-159.

HEINEMAN JUNIOR, Ben W. Avoiding integrity landmines. *Harvard Business Review*, Cambridge, abr. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3x1EoKj>. Acesso em: 31 maio 2022.

HONNET, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. Tradução de Luiz Serpa. São Paulo: Editora 34, 2009.

IAVELBERG, Catarina. A delação e os afetos. *Gestão Escolar*, São Paulo, 1 nov. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3z7U68d>. Acesso em: 17 fev. 2022.

JONES, Thomas M. Ethical Decision Making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.16, n.2, p.366-395, 1991.



KAPTEIN, Muel. How much you see is how you respond: the curvilinear relationship between the frequency of observed unethical behavior and the whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.175, p.857-875, 2022. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6>.

KENNY, Kate; FOTAKI, Marianna. The costs and labour of whistleblowing: bodily vulnerability and post-disclosure survival. *Journal of Business Ethics*, Berlin, 2021. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05012-x>.

KOHLBERG, Lawrence. The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *The Journal of Philosophy*, New York, v.70, n.18, p.630-646, 1973.

LINDBLOM, Lars. Dissolving the moral dilemma of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.76, n.4, p.413-426, 2007.

LIPPMANN, Walter. *Opinião pública*. Tradução de Jacques A. Wainberg. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. Whistleblowing: reaping the benefits. *Academy of Management Perspectives*, Briarcliff Manor, v.8, n.3, p.65-72, 1994.

MILGRAM, Stanley. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, Thousand Oaks, v.18, n.1, p.57-76, 1965. doi: <https://doi.org/10.1177/001872676501800105>.

NEAR, Janet. P.; MICELI, Marcia P. Organizational dissidence: the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.4, p.1-16, 1985. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00382668>.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Engajamento de stakeholders para sustentabilidade e as contribuições do modelo PARC de Stanley Deetz (2009). *Communicare*, São Paulo, v.16, n.1, p.76-97, 2017.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. *Relações públicas, ética e relações de poder*. um estudo grounded theory sobre danos e limites morais. 2020. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

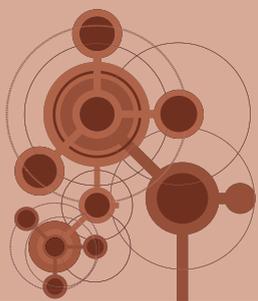
PIAGET, Jean. *The moral judgment of the child*. New York: The Free Press, 1965.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOLOMON, Robert C. *Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios*. Tradução de Maria Luiza X. A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

VANDEKERCKHOVE, Wim; TSAHURIDU, Eva E. Risky rescues and the duty to blow the whistle. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.97, n.3, p.365-380, 2010.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.



VERHEZEN, Peter. Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, Berlin, v.96, n.2, p.187-206, 2010. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>.

VINHA, Telma Pileggi; TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. Construindo a autonomia moral na escola: os conflitos interpessoais e a aprendizagem dos valores. *Diálogo Educacional*, Curitiba, v.9, n.28, p.525-540, 2009. doi: <https://doi.org/10.7213/rde.v9i28.3316>.

VIOLÊNCIA doméstica e familiar contra a mulher: Ligue 180 e tudo o que você precisa saber. *Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos*, Brasília, DF, 21 jul. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3MYa1dn>. Acesso em: 31 maio 2022.

Artigo recebido em 04.03.2022 e aprovado em 13.05.2022