



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia
Brasil

de Freitas, Maria Éster
EXISTE UMA SAÚDE MORAL NAS ORGANIZAÇÕES?
Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 32, enero-marzo, 2005, pp. 13-27
Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638273002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

EXISTE UMA SAÚDE MORAL NAS ORGANIZAÇÕES?

Maria Éster de Freitas*

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a fragilidade do discurso moral das grandes empresas, face ao seu poder e alguns de seus comportamentos, internos e externos, predatórios. Usaremos uma abordagem crítica, do macro ao micro, para analisar alguns pontos como: a) o poder das mega-corporações b) mau comportamento organizacional na administração de recursos humanos; c) assédio moral e condições organizacionais que favorecem o seu surgimento; d) humilhação na prática – um estudo brasileiro e) a ética em negócios é apenas negócio? Esperamos contribuir para uma reflexão sobre o lado perverso das mega-corporações nas sociedades modernas, explicitando algumas de suas práticas que negam as preocupações morais presentes em seus discursos.

ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the frailty of the organizational morality discourse in face of the power of major corporations and their predatory behaviour – both external and internal. We will take a critical approach, from macro to micro, to the analysis of points such as: a) the power of mega-corporations; b) the misbehaviour in HRM; c) moral harassment and organizational conditions in favor for its occurrence; d) humiliation in practice – a Brazilian survey; e) is business ethics just business? We hope to contribute to the reflection on the role played by mega-corporations in modern societies and to show that moral concerns are not part of their repertoire, except as discourse or management tool.

*Profª EAESP/FGV

INTRODUÇÃO

Quando Joseph Stiglitz, um dos prêmios Nobel de Economia em 2001, professor de Economia da Universidade de Stanford, ex-presidente do Conselho de Análise Econômica (CEA) da Casa Branca, sob a administração Clinton, e ex-presidente do Banco Mundial, escreve os livros "Os malefícios da globalização"(2001) e "Quand le capitalisme perd la tête"(2003 - traduzido em português para "Os exuberantes anos 90"), ele não está traindo os Estados Unidos, tampouco o capitalismo americano; também ele não foi acusado de ceder a um forte pendor ideológico quando participou do Fórum Social, contra a globalização, em Bombay, em janeiro de 2004. No entanto, os seus livros mais recentes tornaram-se *best-sellers* por criticar as políticas perversas do FMI para os países em desenvolvimento, denunciar as práticas ilegais e imorais de empresas americanas na década de 90, explicitar a hipocrisia americana em impor aos outros países "conselhos" que eles não seguem internamente, analisar relações incestuosas dos setores político e econômico americanos, assumir a arrogância norte-americana na política externa e as estratégias ultra-pesadas usadas em negociações empresariais internacionais, entre outros teores sulfúricos. A sua presença no Fórum chamou bastante atenção em virtude da credibilidade que lhe é imputada pelos demais participantes. E isto deve ter algum significado.

Quando a análise organizacional passa a se utilizar recentemente de termos fortes como: mau comportamento (Ackroyd & Thompson, 1999), predadores organizacionais (Mokhiber&Weissman, 1999), sabotagem (Sprouse, 1992), assédio moral (Hirigoyen, 1998), perversidade organizacional (Freitas, 2001) e sadismo organizacional (Schönbeck, 2003), entendemos que isto deve significar alguma coisa.

Quando a mídia mundial, seja ela televisiva, escrita ou eletrônica, dá uma ampla cobertura ao jornalismo investigativo e este passa a se ocupar prioritariamente de escândalos organizacionais, protagonizados por executivos de 1ª linha; ou mesmo, quando a delinquência empresarial passa a ser a inspiração para muitos *best-sellers* ou artigos em consagradas revistas de negócios (Levitt&Dowyer, 2002; Huffington, 2003; Useem, 2003; Revell, 2003; Fox, 2003; Wakins & Swartz, 2003; Cruver, 2002; Emshwiller, Raghavan e Sapsford, 2002), isto também deve ser significativo.

Sabemos todos que a produção acadêmica principal na área de Administração é de natureza funcionalista e assume as empresas como organizações neutras, que cumprem algumas finalidades produtivas de bens ou serviços em troca de um certo lucro, sem nenhuma função política. Visto que algum viés ideológico é mais fácil de ser identificado no outro que em si mesmo, não é incomum que uma literatura ou uma pesquisa mais crítica seja alvo de desqualificação. A prática organizacional é marcada pela sua extraordinária capacidade de silenciar sobre assuntos que lhe incomodam ou que ferem a sua auto-imagem; na verdade, boa parte do mundo acadêmico se presta a uma cumplicidade conveniente por receio de desagradar alguns dos seus leitores, editores ou ser alvo de estigmas. A liberdade de expressão e de opção, inclusive da pesquisa, deve restringir-se ao conforme ou pagar o preço de ser objeto de uma nova inquisição (Darras, 2003). Sem dúvida, as empresas têm grandes méritos, e estes são amplamente divulgados, mas não é deles que trataremos aqui.

No mundo organizacional, prático e acadêmico, a expressão "boa saúde financeira" não carrega nenhuma dúvida; sabe-se exatamente o que ela significa: resultados positivos, consistentes e sólidos em relação aos principais índices que uma análise de balanço e de resultados, horizontal ou vertical, possa fornecer. Em resumo: rentabilidade, alavancagem, composição de capital próprio e de terceiros, capital de giro e capital fixo, liquidez, retorno sobre o investimento... dados positivos em relação aos parâmetros de cada setor ou de outras alternativas econômicas. Conquanto a nova economia apresente algumas categorias contábeis

absolutamente imateriais e alguns conceitos diferentes do tradicional, parte da sua contabilidade ainda segue os padrões antigos; o *boom* e a bolha das empresas "*ponto.com*" no final dos anos 90 deixou um registro que sugere prudência na sua avaliação e na criatividade de alguns métodos financeiros.

Não é evidente, todavia, o que signifique uma "saúde moral". As questões morais são sempre passíveis de serem consideradas "subjetivas" (e quando diz-se "subjetivas" quase sempre sugere-se que elas "não são sérias") e acusadas de depender da visão de cada um ou de cada época, assim são difíceis de serem apreendidas nesse exercício permanente de relativismo. Neste artigo, chamamos de uma **boa SAÚDE MORAL¹ uma permanente atitude crítica das empresas e de seus membros em relação às suas próprias práticas internas e externas, que conferem um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus funcionários, seus concorrentes e a sociedade na qual estão instaladas.** É comum o entendimento, no cotidiano prático das empresas, de que os seus compromissos se resumem, na essência, aos seus proprietários e acionistas e aos seus clientes, e que, desde que elas cumpram a lei, tudo mais é possível de ser desconsiderado.

Existe uma grande confusão entre Moral e Legal. Enquanto o primeiro termo se refere ao que é justo e correto, à equidade, à integridade, à honestidade, à dignidade, o segundo termo diz respeito à lei, que nem sempre é justa ou equitativa ou íntegra ou honesta ou digna. Uma ação pode ser legal e imoral ao mesmo tempo; em boa medida, as respostas organizacionais limitam-se ao âmbito do que é legal, pois é a lei que leva aos tribunais e ela comporta muitas brechas, pois o que não diz a lei não é ilegal; o aspecto moral fica a critério do fórum interior de cada um ou da opinião pública que julga o caso. Alguns exemplos (uns mais conhecidos que outros): a lei mandou o motorista passar o trator e demolir a casa da família, no entanto, ele desobedece à lei e é preso, mas estava moralmente correto, pois é injusto e desumano transformar uma casa em pó e deixar uma família sem abrigo; um governo pode aumentar os impostos dos mais pobres e dar isenções aos mais ricos - isto é legal, mas imoral! Uma empresa pode diminuir custos através da redução de sistemas de segurança de seus produtos ou usar uma propaganda que induz ao erro... em princípio isto é só imoral, será também ilegal caso haja alguma lei que discipline o assunto específico... Um chefe pode sistematicamente humilhar a sua equipe, os seus superiores sabem desse comportamento, mas fazem de conta que isto se deve apenas ao "seu gênio temperamental", daí não fazem nada - a omissão nesse caso não é ilegal, mas é imoral.

Por que decidimos tratar deste assunto ao invés de darmos uma contribuição "objetiva" para melhorar a performance organizacional? Infelizmente temos a clara percepção de que o ambiente organizacional vem se tornando progressivamente mais predatório, com conseqüentes relações humanas mais degradantes, como as que analisamos anteriormente (Freitas, 1999 b e 2001 a). Acreditamos que é necessário compreender melhor as raízes desses comportamentos e efeitos. Creditamos, em parte, à rápida revalorização do papel da empresa privada no cenário atual, à sua posição de destaque como símbolo e agente principal da economia de mercado, a aura de ser o totem moderno e o padrão, o fato de ela se vir como onipotente e de se crer portadora de um mandato social ilimitado, que lhe concede toda imunidade.

Nos últimos anos, as empresas assumiram um papel cada vez mais predominante nas sociedades modernas (Enriquez, 1992, Freitas, 1999 a, Segrestin, 1988) e esse papel ultrapassou a definição restrita de mero agente de produção. A década de 90, especialmente após a queda do Muro de Berlim, colocou fim, oficialmente, à proposta de uma sociedade diferente da capitalista. A economia de mercado, bem como os valores a ela associados, transformou-se na fórmula mágica que pode propiciar a recuperação e o desenvolvimento de nações que ainda não fazem parte deste clube ou que participam dele de forma apenas incipiente.

¹ *Desconheço se a expressão "Saúde moral" foi usada antes em estudos organizacionais, exceto no paper "Might one say that there is a moral health in organizations?", de minha autoria, apresentado na SCOS, Cambridge/UK, 2003.*

Os aspectos econômicos passam a ser prioritários e a justificativa inquestionável para uma série de outras mudanças, como a redefinição do papel do Estado e a valorização do modelo de gestão da empresa privada como o que favorece a conquista de todos os resultados desejáveis para qualquer sociedade atual. Em todo o mundo, parcelas consideráveis do setor público foram privatizadas e mesmo alguns setores com funções sociais restritas, ainda desempenhadas pelo Estado, acabam por assumir o padrão gerencial próprio das empresas, independente das diferenças de finalidades e formatos organizacionais. As empresas, alçadas à categoria de novo sagrado, novas catedrais e novo totem (Enriquez, 1992), constroem um imaginário organizacional repleto de mensagens positivas de si mesmas, que é amplamente divulgado interna e externamente (Freitas, 1999a). Elas se transformam em *locus* do mito do progresso, do sucesso, da excelência e da ética (Le Goff, 1995), fingindo serem portadoras de um mandato incondicional para legislar ao seu bel-prazer e atendo-se a seus próprios códigos internos de ética gerencial (Meira, 2002).

O objetivo deste artigo é apresentar elementos que atestam a fragilidade moral das grandes empresas face ao seu poder e alguns de seus comportamentos, internos e externos, predatórios. Usaremos uma abordagem crítica, partindo do macro para o micro ambiente, e nos propomos a analisar alguns pontos como: 1) o poder das mega-corporações; 2) o mau comportamento organizacional na Administração de Recursos Humanos; 3) assédio moral e as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência; 4) a humilhação na prática – um estudo brasileiro; 5) a ética em negócios é apenas negócios? Esperamos contribuir para uma reflexão sobre o papel das mega-corporações nas sociedades modernas, observando alguns de seus aspectos políticos, sociais, econômicos e organizacionais.

○ PODER DAS MEGA-CORPORAÇÕES

O livro de E.F.Schumacher (1974), *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*, causou grande impacto em vários países, durante a segunda metade dos anos 1970 e toda a década seguinte. As pequenas e médias empresas passaram a ser vistas como um forte instrumento de desenvolvimento da economia nacional, e órgãos de fomento e incentivo a este segmento empresarial foram criados e/ou reforçados, inclusive em países subdesenvolvidos como o Brasil. O mundo era dos pequenos, criativos e flexíveis negócios. Nesse mesmo período, as empresas multinacionais eram alvo de sérias acusações nos países em que eram hóspedes e tinham má reputação (Halliday, 1987). Elas eram acusadas de empobrecer os países nos quais se instalavam, de concorrer deslealmente, de sonegar impostos, de provocar o desemprego nas comunidades locais, de produzir danos ecológicos, de criar necessidades artificiais e de serem imorais em seu comportamento, sem preocuparem-se com as conseqüências sociais que a sua conduta política poderia causar. Em resposta ao questionamento à sua legitimidade, as multinacionais desenvolveram um discurso retórico para melhorar a sua aceitação pública. Nessa época, fundaram esse discurso na compatibilidade de seu projeto com o desenvolvimento local e em credenciais profissionais objetivas. Também nessa época elas eram discretas e evitavam os holofotes da mídia de qualquer espécie.

À medida que as empresas passam a assumir atividades antes desempenhadas pelo Estado, têm a ideologia neoliberal como inquestionável e a sua imagem revalorizada, a discricção cede lugar ao papel de novo ícone do econômico, social e político. Agora elas podem assumir o papel de vedetes ou estrelas e explicitar claramente que houve uma mudança fundamental de sua finalidade. Se antes seu objetivo primeiro era a maximização dos lucros, agora é a maximização do crescimento. Novos mercados à vista, novas tecnologias desenvolvidas, novos processos de gestão; o globo é o limite.

Ninguém no mundo empresarial hoje, em sã consciência, acredita que ser “pequeno é maravilhoso”, o que não significa que as pequenas e médias empresas tenham deixado de existir; elas atuam em áreas que não despertam o interesse das grandes empresas ou complementam as suas atividades através de contratos de terceirização de produtos, processos ou mão-de-obra. É conhecido o fato de que as PME's são bastante inovadoras, mas também é sabido que tão logo uma delas invente algo genial, com alto potencial de vendas, as grandes empresas pagam-lhes para desistir ou registram a patente de tal invenção. Espionagem industrial e sabotagem também são estratégias usadas com relativa frequência pelas grandes empresas (Sprouse, 1992; Mokhiber & Weissman, 1999).

As reestruturações organizacionais que sacudiram o mundo empresarial durante a década passada, as privatizações que abriram o mercado de vários países, a possibilidade de integração financeira mais rápida através da *internet* e própria globalização geraram a busca por formas diferentes de sinergia. Estratégias como *joint-ventures* e *consórcios internacionais*, *alianças*, *parcerias*, *fusões* e *aquisições* passam a ser comuns no mundo das empresas. As mega-fusões se transformam no modelo consagrado para resolver o problema do crescimento ilimitado dentro de um mercado global. Todos os setores da economia foram atingidos pela mesma onda, que favorece uma extraordinária concentração de poder e riqueza. Apesar de toda a ideologia neoliberal ser baseada na economia de mercado, os preços há muito são controlados por oligopólios, que saem fortalecidos nas mega-fusões. É ilustrativo o depoimento de um executivo norte-americano da empresa ADM, perante a corte federal, ao defender-se de uma acusação de “destruir mercados”: *“There isn't one grain of anything in the world that is sold in a free market. Not one! The only place you see a free market is in the speeches of politicians. People who are not from the Midwest do not understand that this is a socialist country”* (Mokhiber & Weissman, 1999:15).

As acusações feitas às multinacionais nos anos 1970 parecem continuar no século XXI, acrescidas de outras mais vigorosas. As mega-corporações são acusadas de uso privilegiado e tráfico de informações e de influência, de concorrência predatória, danos ambientais, contratos com cláusulas restritivas não explicitadas, aquisições acionárias agressivas, fraudes contábeis, conluio de preços, corrupção, suborno, quebra de contratos (Salles, 1998). O fomento à corrupção e ao suborno em países em desenvolvimento pode ser ilustrado pela opinião de Peter Eigen, diretor da ONG Transparência Internacional: *“a large share of the corruption in developing countries is the explicit product of multinational corporations, headquartered in leading industrialized countries, using massive bribery and kickbacks to buy contracts...”* (Mokhiber & Weissman, 1999: 5).

Também em Stiglitz (2003) encontramos muitas referências às práticas ilegais e imorais usadas por empresas e pelas próprias agências governamentais nas negociações de contratos de obras públicas ou de produtos considerados estratégicos aos interesses americanos; lobistas representando as mega-empresas estão sempre próximos aos políticos (seja em Brasília, Washington ou Bruxelas) para explicar aos legisladores que o interesse individual é igual ao interesse coletivo, levar a “boa informação” e a mensagem pertinente a quem vai decidir sobre o projeto de seu interesse.

ONGs, como a Corporate European Observatory e International Transparency, alertam que o tráfico de influência é apenas um forma glamourosa e mais discreta de corrupção, visto que hoje existem meios mais sofisticados que se passar um envelope de uma mão à outra. Quem utiliza os paraísos fiscais? São chamados paraísos apenas fiscais, mas são também paraísos jurídicos, pois o segredo favorece a proteção do cliente e do banqueiro, o encobrimento de informações, bem como a dificuldade no repatriamento dos dinheiros escusos, seja de governos ou de empresas. É difícil um executivo ou seu representante jurídico ou contábil tirar férias em alguns redutos glamourosos sem despertar um mínimo de suspeita mesmo nos mais ingênuos cérebros.

Stiglitz (2003) consagra alguns capítulos à análise das razões que motivaram a explosão da bolha das empresas “ponto.com”, no final dos anos 90, e os

grandes escândalos que vieram a público após o caso Enron, que foi analisado também por outros autores (Levitt & Dwyer, 2002; Huffington, 2003; Useem, 2003; Revell, 2003; Fox, 2003; Watkins & Swartz, 2003; Cruver, 2002; Emshwiller & Raghavan & Sapsford, 2002). O caso Enron ganhou maior visibilidade pelo envolvimento de outras mega-empresas, como Andersen Consulting, JPMorgan Chase e Citigroup, e também pelo fato inédito de as vítimas terem sido simultaneamente assalariados e acionistas; um roubo perpetrado contra os dois principais *stakeholders* organizacionais. Apesar deste escândalo ter os seus direitos já vendidos para um futuro filme, ele não foi o único e a imprensa mundial se deleitou com outras grandes grifes americanas e européias. No velho continente, a Alemanha viu o seu primeiro ministro Helmut Kohl como um dos figurantes no delito CDU; a França acompanhou os casos ELF, Credit Lyonnais, Vivendi Universal, Kalisto, e junto com a Grã Bretanha o caso do Eurotúnel. A inventividade das práticas contábeis ou, como diz Stiglitz, "a violência aos números", mostrou que um casamento poligâmico escondido sob muitos disfarces e o conluio de autoridades governamentais, que recebem a sua parcela nas campanhas eleitorais, podem se beneficiar sempre do segredo, do fanatismo da predominância econômica e da mão invisível tão louvada.

Além desta influência direta das empresas, outras são desenvolvidas através dos governos, que se recusam a assinar acordos multilaterais, como do Protocolo de Kyoto, que implica numa redução dos gases emitidos pela indústria, o que aumentaria os custos de produção; a forte queda de braço do *lobby* farmacêutico contra os remédios genéricos, que favorecem os países mais pobres. Não tem sido novidade também o fato de o mercado financeiro, para defender seus interesses, quebrar algumas economias nacionais de países em desenvolvimento. Os investidores, particularmente os de capital especulativo, contam com a cumplicidade de agências internacionais de análise de risco, cujas previsões elevam violentamente as taxas de juros, após o que eles transferem o festival de capitais, via *internet* para outros destinos.

A globalização e a *internet* favorecem enormemente a ampliação de redes para o crime organizado, seja ele do narcotráfico, do terrorismo ou de organizações legalmente constituídas. Favorecem também a concentração de poder dos mais ricos e a socialização de perdas entre os mais pobres; cada vez que uma reunião do Fórum Econômico se faz mais escondida e silenciosa para evitar manifestações "violentas", a do Fórum Social se faz mais ruidosa, mais popular e sem necessidade de cobertura policial. Que os pobres sempre foram uma maioria, nenhuma estatística, mesmo com a "violência aos números", seria capaz de negar; o que parece extraordinariamente novo é o fato desses órfãos econômicos hoje buscarem se organizar, se unir e falar. Isso certamente significa alguma coisa!

MAU COMPORTAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Enquanto os anos 1980 foram considerados como perdidos, os anos 1990, no Brasil, foram de muito movimento e agitação na vida organizacional, uma verdadeira benção para as empresas de consultoria. A questão de ordem era enxugar as planilhas de custos, cortar as gorduras, apertar os cintos, separar o joio do trigo das despesas, desacelerar investimentos, definir ou redefinir o *core business*, terceirizar o que não era essencial, reduzir níveis hierárquicos, demitir em massa etc. "Reengenharia" e "*downsizing*" eram receitas milagrosas que serviam para operar a passagem do velho ao admirável mundo novo. As demissões nunca foram tão democraticamente distribuídas: começaram fazendo seu caminho pelo chão da fábrica, atingiram os níveis de gerência média e bateram nas portas dos executivos de alto nível, consideradas antes como inatingíveis. Cortaram-se cabeças, competências e sonhos (Freitas, 1999b; Caldas, 2000). É verdade que o ce-

nário exigia mudanças e uma resposta firme aos desafios colocados por uma competição mais acirrada, fruto da recente abertura do mercado e o fim da ciranda financeira, que viciou muitas grandes empresas – nacionais e multinacionais – a ter lucros sem qualquer relação com a produção e sem nenhuma preocupação em modernizar-se; é verdade também que essa resposta veio de forma simplificada, mal-definida e mal-operacionalizada. Simplificada porque as empresas consideraram reestruturação como sinônimo de simples redução de custos; mal-definida porque as empresas olharam apenas o curto prazo e não redirecionaram-se estrategicamente; mal-operacionalizada porque cometeram muitos despropósitos, desrespeito, trataram o ser humano com brutalidade, cinismo e irresponsabilidade.

Cenas tristes e dramáticas, protagonizadas por desempregados desesperados e maltratados, foram descritas por vários autores. Caldas (2000) analisou as demissões em massa no Brasil, a reação dos empregados e muitas histórias de empresas e casos de *outplacement*; Aubert & De Gaulejac, (1991) analisaram as pressões violentas do novo ambiente de trabalho, as avaliações feitas quase diariamente, demissão sem critérios; apresentaram também casos de suicídio e o seqüestro do CEO da Xerox por um de seus melhores vendedores quando demitido. Muitas demissões foram feitas por e-mail, por telefone, no meio das férias, no estacionamento e outros atos covardes semelhantes foram cometidos. Pediu-se que o demitido evitasse contaminar os ex-colegas com adeus e sua tristeza, negando a sua própria humanidade. Em boa medida, a dor sentida não estava relacionada apenas à perda do emprego, mas ao fato de ser tratado como um lixo, como um nada, como um ninguém. Arruinou-se o clima organizacional e a auto-estima dos indivíduos foi ao chão. A lealdade, ontem valorizada, passou a ser vista como coisa atrasada. E foi aí que surgiu o que hoje se percebe como um grande problema para as organizações: os mercenários e os estrategistas individuais. Essas criaturas foram gestadas nas mensagens enviadas pelas grandes empresas aos quatro cantos do mundo: "*you must treat yourself as a project*", "*you are a capital to be returned, a resource to be used*". Ao olhar para trás, os recém-admitidos viram um rastro de pessoas descartadas e jogadas no lixo; olhando adiante, viram a si próprios no mesmo lugar.

O profissional sério, consciencioso, leal e de longo prazo foi trocado ou estimulado a ser um jogador, um estrategista, um pistoleiro de aluguel ou um matador *cool*, como denomina Enriquez (1997). Várias empresas "compraram" executivos de seus concorrentes e descobriram seus segredos estratégicos; o setor bancário deu exemplo de uma agilidade impar... De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, um talento sempre à venda e lealdade apenas para consigo. Houve uma mudança brutal na administração dos recursos humanos em todo tipo organizacional: o contrato de trabalho foi rasgado, as carreiras entraram para o mundo dos esportes, a avaliação de desempenho passou a ser diária, o salário passou a ser variável de acordo com o valor agregado, o treinamento passou a ser uma responsabilidade individual, benefícios foram revistos e estabilidade no emprego se tornou uma palavra impronunciável.

Tentando resolver o seu problema de legitimidade e salvar as aparências do divórcio entre discurso e prática, a administração de RH passou a ser muito criativa: desenvolveu fórmulas mágicas assinadas por astrólogos, numerólogos, grafólogos e gurus; terapeutas de todas as cores e matizes desenharam treinamentos exóticos e ridículos, como as imersões na selva, gritos primais de Tarzã, esportes radicais, treinamentos de guerra, andar em cima de brasas... a insanidade e a demência da área não precisou nem de atestado médico. A seleção de pessoal passou a ser feita com base em entrevistas que privilegiaram ou *no sense* ou a ofensa ao candidato, tudo em nome de um pseudo-cientificismo cruel para avaliar o comportamento "sob pressão" (Freitas, 2001a). As livrarias foram inundadas por livros milagrosos, como os que prometem o céu sem nenhum esforço, ganhar todas as negociações sem dar nada em troca, além dos que dizem que o "*trabalho é Ok, mas as pessoas são o problema*". O Dilbert, de Scott Adams, fica famoso em todo o mundo e, a exemplo da Lei de Parkinson, de 1957, se torna um clássico na Administração do Absurdo.

A busca de um comportamento ideal sempre foi uma obsessão organizacional, demonstrada sempre na brilhante idéia de construir perfis maravilhosos de seres que não existem. É claro que expectativas as quais a Natureza não favorece acabam tendo como resultado o que as organizações chamam de "disfunções, desvios, inadequações, inaptações". A existência de conflitos nas organizações é reconhecida pela produção acadêmica clássica, que trata do poder e mudança organizacional, quando discute resistências (Pondy, Pfeffer, Mechanic, Pruit, Mintzberg...); esses conflitos são geralmente tratados como positivos e parte integrante das organizações. É "natural" que o espaço organizacional promova disputa por recursos, cargos e recompensas. É "natural" também que pessoas se defendam quando sentem-se agredidas. É "natural" que pessoas sejam agressivas quando defendem suas posições e seus interesses. É "natural" que um pouco de sangue na arena organizacional seja considerado saudável! Assim, é "natural" que as pessoas tenham comportamentos reprováveis, como intrigas, sabotagem entre equipes, difamação, boicote de informações, invasão de território organizacional (físico ou psicológico), humilhações, intimidações, assédio moral e sexual, entre outros.

Geralmente o mau comportamento é considerado como "natural" e existente desde o início dos tempos. É evidente que tratar algo como "natural" e atemporal não acrescenta nada à discussão; a gravidade das ocorrências e a influência das estruturas e processos organizacionais são tratadas como triviais ou simplesmente escamoteadas mesmo pelos estudiosos da área:

There are many forms of behaviour and misbehaviour that are not the stock in trade of any discipline and, though they might be quiet common, only enter the academic literature in a partial or inadequate way. They receive scant attention from textbook writers and are not regarded as important features of organizational life. We have in mind here such things as practical joking and badinage, bullying and sexual harassment, rituals and rites of passage. No academic group has concerned to think about the whole range of misbehaviour or the implication to the emerging subjective subject of organizational behaviour...Both managements and social scientists studious by overlook a good deal of organizational behaviour... (Ackroyd & Thompson, 2000;15).

Um outro aspecto que merece atenção diz respeito aos efeitos perversos por trás de certos valores organizacionais modernos. Quando analisamos o que significa hoje a palavra "excelência", vamos encontrar uma série de perversidades a ela associada (Freitas, 1999a; Aubert & De Gaulejac 1991; Ehrenberg, 1991; Enriquez, 1997). À medida que um valor supremo se transforma em uma escala móvel, uma seqüência sempre ascendente, uma quebra incessante de *records*, um padrão móvel cada vez mais elevado, a vida nas organizações se transforma, então, na busca de alvos nunca atingíveis. É como se o ponto de exaustão de cada um de nós estivesse sempre sendo provocado e o homem, por mais que faça, está condenado ao fracasso. Ora, uma experiência existencial como essa não pode deixar de apresentar efeitos nocivos que atingem diretamente a saúde de todos os tipos profissionais. A ansiedade e a angústia são faces de um *stress* constante, que aumenta as estatísticas da medicina do trabalho tanto nas rubricas psicológicas e somáticas (dores, depressão, síndrome do pânico...), como nas físicas (úlceras, derrame, infartos...). Esse imaginário organizacional, repassado através de valores, consagra, ainda, a eleição do tempo como o novo inimigo das organizações (Freitas, 2002), elevando sobremaneira a aceleração do ritmo de trabalho e de vida, tornando a obsolescência genérica em todos os aspectos: saberes, carreiras, idades, relacionamentos, resultados. Considerar o tempo como inimigo significa desenvolver um intelecto e um tempo utilitários, de tal forma que possamos contar, pesar, estocar, vender, perder, ganhar tempo.

As empresas globais desenvolvem freqüentemente projetos de carreira global, o que implica em expatriação de alguns profissionais (Freitas, 2001 b). Cada vez mais a mobilidade geográfica entre unidades internacionais das empresas é estimulada, enriquecendo a experiência profissional e favorecendo a diversidade cultural nas organizações. A experiência de expatriação pode ser vivida com muita

alegria ou com muita dor, especialmente pela família do profissional. Algumas empresas não dão nenhum tipo de apoio ao profissional e sua família durante esse processo; a dificuldade de adaptação cultural é considerada a causa principal para o fracasso da experiência e posterior demissão do profissional. Além de abandonar o profissional e sua família, em um ambiente estranho, sem nenhum apoio, algumas empresas cometem ainda a perversidade de esquecer que o enviou. Existem casos escandalosos de empresas que esquecem de seus expatriados durante processos de fusão...

ASSÉDIO MORAL E AS CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE FAVORECEM A SUA OCORRÊNCIA

Durante a década de 1990, ouviu-se muito no meio acadêmico e na imprensa popular sobre casos de assédio sexual nas empresas. Foram feitos filmes a respeito, muitos processos invadiram as cortes de justiça e adaptações legais realizaram-se em vários países para incluir esse subproduto da modernidade nos ambientes de trabalho, o que significou um avanço, uma tomada de posição clara sobre essa questão de poder nas organizações. Recentemente um outro tipo de assédio foi qualificado.

Em 1998, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar francesa, Hirigoyen, lançou o livro "L'harcèlement moral", que tornou-se um *best-seller* e abriu espaço para um grande debate, envolvendo tanto o mundo familiar quanto o universo organizacional. Médicos, educadores, assistentes sociais, parlamentares, sindicalistas, psicanalistas, psicólogos e sociólogos franceses discutiram diferentes aspectos e impactos desse tipo de comportamento. O mundo organizacional estava, outra vez, sendo questionado na sua responsabilidade, na sua omissão e na sua negligência. A autora considera como assédio moral (2000:55)

toda conduta abusiva repetida que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho.

Em 2001, Hirigoyen lançou um outro livro "Malaise dans le travail", no qual ela dá atenção exclusiva ao mundo organizacional, tentando clarificar os termos e situações de ocorrência do assédio. Ela traça quatro grandes eixos que ajudam a identificar os tipos de comportamentos perversos: a) atentados contra as condições de trabalho; b) isolamento e recusa de comunicação; c) atentados à dignidade; e d) violência verbal, física ou sexual.

Sabemos que as organizações buscam sempre um comportamento ideal controlado, porém elas próprias criam determinadas condições que favorecem comportamentos reprováveis e imorais ou são negligentes para com eles, especialmente se o autor for alguém que prive de certos privilégios ou apresente bons resultados quantitativos. O assédio moral pode ser cometido em todas as direções hierárquicas (Freitas, 2001a) e ser estimulado por situações organizacionais particularmente férteis, entre as quais podemos identificar algumas com um alto potencial para manifestação deste tipo de poder perverso: a) quando a cultura e o clima da organização são fortemente permissivos, insuflados pela desconfiança e a competição exacerbada; b) quando existe uma supervalorização das estruturas hierárquicas e os detentores de cargos mais destacados sentem-se deuses não questionados; c) quando processos de reestruturação organizacional são feitos sem transparência e fomentam o clima de ameaça generalizada; d) quando a expatriação de executivos ou especialistas para outra unidade é feita sem a devida comunicação e apoio do grupo local;

e) quando a duplicidade de cargos elevados ou médios em processos de fusão e de aquisição não foi pensada e negociada; f) quando da entrada de profissionais mais qualificados que a gerência do setor; g) nos estágios e programas de *trainees* mal definidos e sem coordenação.

O assédio moral se diferencia de outros comportamentos hostis pela sua repetição. Vivemos um ambiente social e profissional com grandes pressões, portanto não é incomum exibirmos um certo mau-humor, grosseria ou mesmo uma maldade ocasional. As disputas de poder nas organizações são estimuladas a serem acirradas e nessas ocasiões confrontos de grupos são freqüentes. Ainda que essas situações sejam desgastantes e cansativas, elas são toleráveis e consideradas como inerentes à dinâmica das organizações. Diferente é quando uma pessoa decide atormentar sistematicamente uma outra e, mais diferente ainda, é quando o agressor sente prazer em provocar medo em uma outra pessoa até induzi-la a cometer uma falta. É diferente o comportamento hostil aleatório de um comportamento narcisista perverso em que o seu autor sente-se engrandecido pela demolição psíquica de uma pessoa.

A qualidade de vida é o resultado bom ou ruim de um conjunto de fatores presentes no ambiente de trabalho. Existem nele aspectos objetivos e subjetivos favorecidos ou não pelas organizações. Uma parte considerável de ocorrências de assédio, humilhações e indignidades pode ser eliminada se pessoas e organizações decidirem que este é um problema sério e que deve ser enfrentado de maneira exemplar. O silêncio dos colegas, chefes e subordinados é um atestado de desumanidade, covardia e de medo, geralmente justificado pelo fato de eles não quererem se envolver em atos sujos, maldosos ou desagradáveis. As organizações podem desenvolver discussões preventivas e sinalizar claramente, através da sua cultura, que não será tolerante com comportamentos dessa natureza e ficarem atentas às condições favoráveis ao seu surgimento. O silêncio diante dessas situações soa mais como um aplauso para engrandecer o agressor. A "violência sutil" não se define como menor pela sutileza e ela tem se agravado progressivamente, como demonstra o relatório da OIT/98/30, intitulado "Violence on the job - a global problem".

A HUMILHAÇÃO NA PRÁTICA — UM ESTUDO BRASILEIRO

No Brasil, o estudo sobre humilhações desenvolvido pela Dra. Margarida Barreto (2000) é o mais freqüentemente citado e o mais amplo já realizado até agora. Como médica do trabalho, a autora realizou uma ampla pesquisa, tendo como público-alvo os trabalhadores que procuravam a secretaria de saúde e meio ambiente do sindicato. Numa amostra de 2072 trabalhadores industriais, em 97 grandes empresas nacionais e multinacionais dos setores Químico, Plástico, Farmacêutico, Cosmético e Tintureiro de São Paulo, que tinham sido demitidos por apresentarem doenças profissionais ou terem sofrido acidentes de trabalho, 42% disseram ter vivido situações humilhantes após a doença ou acidente. Esta nova amostra, envolvendo apenas os 42% vítimas de humilhações, era composta de 494 mulheres e 376 homens. O objetivo de seu estudo era "*compreender o sentido da humilhação no discurso sobre saúde, doença e trabalho dos que buscavam o serviço médico do sindicato e reconhecer o doente não somente pelo diagnóstico que 'carregavam'*" (2000:8). As doenças mais comuns apresentadas por esses trabalhadores referiam-se a: perdas auditivas induzidas por ruídos, asma ocupacional, intoxicações químicas, lesões por esforços repetitivos, hérnia de disco e lombalgias.

Segundo Barreto (2000:218), humilhação

é o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, um sem valor, um inútil... Quando somos humilhados nos sentimos vulneráveis e inseguros em relação ao outro ou àquela situação que imaginávamos conhecer. Nosso mundo desmorona e nos sentimos momentaneamente perdidos...

As situações de humilhações são variadas e diversificadas, envolvendo a própria organização do trabalho, relações hierarquizadas de gênero, ambiente de trabalho, relação com os médicos e submissão a outro que detém poder ou conhecimento. A autora conclui que a humilhação é patogênica, que ela constitui um risco à saúde e se inscreve nas relações autoritárias de poder, fortalecendo a inclusão pela exclusão.

O conteúdo da pesquisa de Barreto é muito rico e difícil de ser resumido; abordaremos alguns pontos que nos pareceram mais instigantes e que envolvem aspectos organizacionais que podem ser analisados e melhorados, apesar de concordarmos que parte deles é produto de uma sociedade mais ampla, com grandes desigualdades e fortes raízes autoritárias. Todos os entrevistados identificam o trabalho como a própria vida, como um ponto de referência de identidade e que a sua perda significa um vazio existencial e social ou a ter que conviver com a indiferença ou, pior, com o estigma de ser preguiçoso, fracassado, inútil e vagabundo. O medo do desemprego, que é um medo objetivo ligado à sobrevivência e à elevada competição no mercado, leva o trabalhador a esconder a dor ou a doença até o limite do suportável.

É comum no ambiente organizacional a transformação de problemas originados no trabalho em problemas pessoais e individuais. Assim, doenças físicas ou somáticas resultantes das condições de trabalho são transformadas em "problemas psicológicos" pessoais ou derivados do ambiente familiar (casamento, filhos, o trabalho doméstico, nervosismo com a sua própria vida). Homens e mulheres doentes são desprezados pelos chefes e colegas como se fossem os responsáveis pela doença ou tivessem feito a opção de ficar doentes; a empresa os considera traidores da produção, os colegas se afastam por não quererem ser vistos como "amigos do doente" e, também, porque assimilam a atitude dos superiores ao considerar que trabalhador qualificado é aquele que não adocece e nem se queixa, ou seja, a saúde que importa é a saúde da produção. Ter um registro em sua carteira de trabalho que foi afastado por estar doente ou acidentado é o bastante para inviabilizar um emprego futuro. Então, uma boa parte dos trabalhadores prefere um acordo de demissão a uma licença médica, o que demonstra a perversidade brutal de um sistema que reconhece o direito à doença por um período, porém cobra em troca a impossibilidade de conseguir jamais um futuro emprego.

Nos casos em que os trabalhadores são reintegrados à produção, eles dificilmente voltam para o mesmo setor ou cargo, de forma a evitar o contato contágioso com os colegas, e tem, ainda, as suas atividades rebaixadas. Assim, um **novo grupo é criado**: "*o grupo dos que não valem nada*", às vezes separado fisicamente por portas de vidro. O medo do julgamento do outro é estendido à própria família, que muitas das vezes não sabe o que está acontecendo e não pode apoiar o seu membro. Humilhações também são freqüentes quando os trabalhadores procuram o médico da empresa ou do serviço público, e, lá, ao invés de apoio e compreensão, eles encontram a ironia, as piadas de mau-gosto, a ridicularização dos sintomas da doença, exames não solicitados e diagnósticos negados. Uma dor maior se soma àquela provocada pela doença: a indiferença, a insensibilidade, a arrogância e o sadismo de um médico que não honra a profissão que escolheu. Buscar o apoio no sindicato pode ser também um caminho que guarda novas humilhações por uma burocracia corporativista.

A ampla divulgação que o trabalho da Dra. Barreto recebeu da imprensa popular e especializada em negócios, nestes últimos 3 anos, teve um efeito extraordinário: abriu um novo espaço de debate sobre o ambiente e condições de trabalho, o serviço médico nas empresas e, principalmente, a responsabilidade dos

sindicatos para com os seus associados. Diversos sindicatos decidiram investigar melhor o seu próprio comportamento e de empresas do setor; vários livros, brochuras e palestras sobre humilhação e assédio moral no trabalho estão disponíveis. Mas, temos um longo caminho a percorrer, especialmente em relação à mudança da mentalidade autoritária de nossa própria sociedade, que em boa medida ainda considera submissão a melhor forma de garantir um emprego. O meio acadêmico pode dar a sua contribuição à construção de um ambiente de trabalho mais digno e justo. O estudo da Dra. Barreto nas 97 grandes empresas mostra que denúncias, e não o silêncio sobre crueldades nas organizações, podem ser apuradas, reduzidas e mesmo eliminadas.

A ÉTICA EM NEGÓCIOS É APENAS NEGÓCIO?

A partir da década de 1980 consolida-se um discurso forte sobre ética nos negócios. Este discurso forte caracteriza-se por uma grande movimentação editorial, com a publicação de vários livros sobre o tema, mas também uma forte movimentação acadêmica, ministrando cursos, palestras, *workshops* e publicação de inúmeros artigos em revistas especializadas; também surgem diversas associações, bem como empresas de consultoria, desenvolvendo auditorias e treinamentos específicos sobre ética (Meira, 2002; Salles, 1998). Não pretendemos aqui resgatar essa literatura, apenas registrar o que foi considerado como mera moda gerencial, para em seguida levantarmos alguns pontos que sugerem que essa preocupação com a ética é mais que um modismo.

Quando analisamos mais cuidadosamente essa produção literária, verificamos a importância de sua adjetivação, ou seja, a ética empresarial se define pela particularização do que pretende estudar: a aplicabilidade de conceitos éticos na gestão da empresa. O pressuposto assumido é o de que existem várias éticas e a dificuldade de definir seus termos gera um paradoxo: quanto mais se produz sobre o assunto, mais ambíguo ele se torna. Em boa medida a discussão sobre ética em negócios tenta estabelecer um alicerce seguro sobre o qual seja possível se construir uma doutrinação pragmática, que vem geralmente na forma de manuais, códigos de conduta, mensagens que tentam dizer aos empregados de uma dada empresa o que ela considera ser ético. O objetivo é desenvolver instrumentos que permitam à empresa evitar ações que possam prejudicar-lhe a imagem ou imbrólios jurídicos. Nesse sentido, o que tem movido o interesse em torno dessa questão ética é muito mais um espírito utilitário e instrumental que uma dimensão crítica, uma reflexão sistemática sobre os negócios em seus vários níveis: econômico, corporativo, grupal e individual.

A lógica é "reconstruir" capacidades morais obscurecidas pela prática do lucro, que tornou os gerentes insensíveis ou ignorantes em relação a conceitos éticos. Assim, cursos, treinamentos e *workshops* são desenhados com base na metodologia de estudo de caso e aplicado a determinadas áreas da organização; ou seja, trata-se de uma ética por encomenda, com forte teor descritivo do que deve ser, uma operacionalização de regras do jogo em finanças, em *marketing*, em recursos humanos etc. Os valores "morais" são conciliados com os resultados, voltados para o sucesso da organização e buscam evitar um comportamento que a sociedade possa julgar como imoral ou pelo menos não despertar nenhum interesse da grande mídia em relação a comportamentos duvidosos. Trata-se, pois, de uma ética que vem de fora, negativa nas suas razões (evitar), e incorpora a "novidade" como forma de melhor gerir os negócios. Essa ética é claramente a ideologia da prática de um grupo específico, como é toda ideologia; nesse caso, a dos gestores. Se contradições houver, nada mais são que desaccordos transitórios restritos, que podem ser redirecionados com base em valores parciais e contingentes (Meira, 2002:164). Conciliar as razões éticas e os

lucros exige a construção de um sistema de controle burocrático que vise a eficiência do sistema: códigos, *desktop*, tele-denúncia, *ombudsman*, conselhos, eventualmente a criação de um conselho de ética.

A década de 1980 foi marcada nos Estados Unidos pela hegemonia de um governo republicano de profunda vocação liberal. O crescimento das empresas foi o centro das atenções e toda uma política de desregulamentação foi implementada para desobstruir o caminho do crescimento. O Estado assumiu o seu papel de promotor de grandes reformas econômicas para deixar livre a iniciativa privada; em outros países, fortes privatizações seguiram a mesma linha; ou seja, houve uma intensa ênfase na revalorização das empresas e a necessidade de se cuidar de alguns aspectos que poderiam comprometer a credibilidade do sistema. O discurso ético empresarial é produto desse momento histórico, mas ele guarda uma forte contradição: baseia-se nos princípios neoclássicos, definidos para um mundo de pequenas empresas em franca competição, quando o mercado já estava concentrado nos grandes conglomerados. Stiglitz (2003) faz a autópsia dos anos 1990 e mostra que uma administração democrática na Casa Branca não mudou a essência do jogo de poder das grandes empresas, aliás, ela foi fortalecida durante o período pela fragilidade da legislação contábil e pela fraca presença do Estado como regulador; o *laissez-faire* econômico mostrou como se utiliza de cumplicidades e silêncios.

As grandes corporações e suas mega-fusões não obedecem à mesma lógica microeconômica de um mercado de pequenas empresas. Elas detêm um forte poder e concentram uma riqueza sem precedentes na História. A "mão invisível" do mercado não é mais do mercado, no sentido convencional. Aliás, esta é uma questão que Salles (1998) aponta brilhantemente em seu trabalho, no qual resgata Adam Smith e os significados dessa "mão invisível".

Smith é autor de duas grandes obras: A Teoria dos Sentimentos Morais (1759) e a Riqueza das Nações (1776), em cada uma das quais ele cita uma única vez a metáfora da "mão invisível". A primeira ocupou grande parte de sua vida e foi objeto de revisões profundas até a sua morte, em 1790. Em a Teoria dos Sentimentos Morais ele ressalta a importância da aprovação alheia para as nossas ações, a necessidade humana de admiração e reconhecimento pelos outros (amor próprio), o que implica no desenvolvimento de um auto-controle moral para se obter essa aprovação da comunidade em que se vive. Na Riqueza das Nações é o auto-interesse (egoísmo) que está em análise; nesse caso, admite o autor, a ambição ou a paixão do homem precisa ser refreada. Em um ambiente de desigualdades, a concorrência é o freio e o mercado é o lugar no qual este freio ocorre, pois ele limitará a ação de cada jogador; aqui, também, é uma questão de desenvolvimento de um auto-controle; o auto-interesse deve ter limites.

Desnecessário argumentar que o mundo de Smith no final do século XVIII não guarda nenhuma semelhança com o atual, mas a metáfora da "mão invisível" continua sendo bastante usada ainda que os fundamentos que a conceberam não sejam mais explicitados ou não mais tenham qualquer relevância para o momento. O mercado já provou que pode ter não apenas a "mão", mas todo o "corpo invisível" e esta invisibilidade é muito conveniente. As empresas recorrem, vez por outra, à sua natureza metafísica para fugir de situações organizacionais embaraçosas, e, nessas horas, são os indivíduos falhos, frágeis e mortais que cometeram o desatino. Dependendo da necessidade elas são pessoas jurídicas, dependendo da situação elas são apenas vítimas de projetos voluntaristas de seus membros.

Compartilhamos com Enriquez (1993) a opinião de que, em boa medida, o discurso ético surge para legitimar a empresa como o novo sagrado da sociedade moderna, assumindo uma responsabilidade parcial, mas que pretende ser ilimitada. A racionalidade instrumental tende a perverter todos os demais valores sociais e transforma seres humanos em coisas e as relações sociais em relações entre mercadorias. Mas, é necessário se evitar o poder mortífero, que transforma a todos em cínicos perversos. Nesse sentido, mesmo essa preocupação parcial e objetivada tem a sua validade como parte de um processo de amadurecimento da sociedade em geral, que deve exigir das empresas responsabilidades mais am-

plas (organizacional, técnica, política, social, ecológica, cívica e psíquica), compromissos mais concretos e o desenvolvimento de uma atitude permanente de avaliação crítica sobre os seus fundamentos e os impactos que os negócios têm sobre os indivíduos e sobre a sociedade, também hoje planetária. O homem deve voltar a ser a preocupação central e não apenas um elemento do discurso que o aplaude, enquanto as ações o degradam. No estágio atual, não vemos nas empresas uma saúde moral consolidada, mas o esboço de uma moralidade restrita que precisa obedecer aos critérios de rentabilidade e capitalizar dividendos de imagem pública. Enquanto a preocupação central for com o medo da divulgação do fato e não com o fato em si, a questão será distorcida. Se o capitalismo e, por consequência, as leis de mercado são amorais, cabe então à sociedade no seu conjunto exercer o seu poder soberano de vigilância e disciplinar o interesse privado, especialmente lá onde ele quer parecer ser o interesse coletivo. Não existe ainda um leão vegetariano!

REFERÊNCIAS

- ACROYD, S. & THOMPSON (1999), Organizational Misbehaviour, London, Sage.
- AUBERT, N. & DE GAULEJAC, V. (1991), Le coût de l'excellence, Paris, Seuil.
- BARRETO, M.M.S (2000), Uma jornada de humilhações. Dissertação de Mestrado, S.Paulo, PUC.
- CALDAS, M.P.(2000), Demissão: causa, efeitos e alternativas para empresas e indivíduos, S.Paulo Atlas.
- CRUVER, B. (2002), Anatomy of greed: the unshredded truth from an Enron insider, New York, Carrol & Graf.
- DARRAS, F, (2003) "La nouvelle inquisition: tous fachos", Paris, Marianne, n.345, 1-7.12.2003, pp.52-64
- EMSHWILLER, J.R & RAGHAVAN, A, & SAPSFORD, J, (2002) "How Wall Street greased Enron's money machine", Wall Street Journal, 14.04.
- ENRIQUEZ, E. (1992) "L'entreprise comme lieu social - um colosse aux pieds d'argile. In: SANSAULIEU, R. (dir), L'entreprise - une affaire de société, Paris, FNSP, 2a.ed, 1992.
- ENRIQUEZ, E. (1993) "Les enjeux ethiques dans les organizations modernes", Sociologie et Sociétés, v. XXV, n.1, pp.25-38
- ENRIQUEZ, E. (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer
- FOX, L (2003). Enron - the rise and fall; New York, John Willey and sons
- FREITAS, M.E (1999a), Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro, FGV.
- FREITAS, M.E.(1999b), "O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano", RAE Light, v.6,n.1, jan/mar, S.Paulo.
- FREITAS, M.E. (2001a), "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações". RAE - v.41, n.2, abr/jun, pp.8-19.
- FREITAS, M.E. (2001b), "Multiculturalismo e expatriação: vida de executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro", In: DAVEL, E. & VERGARA, S. Gestão com Pessoas e subjetividade, S.Paulo, Atlas, pp. 287-302
- FREITAS, M.E. (2002), "Why is time the new organizational enemy?" Paper presented at SCOS, Budapest, CD-Rom.

Existe uma Saúde Moral nas Organizações?

- HALLIDAY, T. L (1987), A retórica das multinacionais, S.Paulo, Summus.
- HIRIGOYEN, M-F.(1998), Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, Paris, La Découverte & Syros.
- HIRIGOYEN, M-F.(2001), Malaise dans le travail – harcèlement moral; démêler le vrai du faux, La Découverte & Syros.
- HUFFINGTON, A.(2003) Pigs at the trough: How corporate greed and political corruption are undermining America. New York, Crown.
- LE GOFF, J-P(1995), Le Mythe de l'entreprise, Paris, Ed. De la Decouverte.
- LEVITT, A. & DWYER,P (2002). Take on the street: what Wall Street and corporate America don't want you to know. What you can do to fight back. New York, Pantheon Books.
- MEIRA, F. (2002), Ética empresarial e gerencialismo, SP, Dissertação de Mestrado, SP, EAESP/FGV.
- MOKHIBER, R. & WEISSMAN, R.(1999), Corporate predators, Maine, Courage press.
- REBONDIR. Harcèlement moral (2000). Paris, n.85, juin , pp.18-32
- REVELL, J. (2003) "CEO Pensions: the latest way to hide millions", Fortune, 14 avril, p 68
- SALLES, C.A. (1998), Ética em negócios: economia e administração – a gênese da controvérsia. Tese de Doutorado, S.Paulo, EAESP/FGV.
- SCHÖNBECK, L.(2003) "Sadism as organization structure", paper, SCOS, Cambridge/UK,
- SCHUMACHER, E.F.(1974), Small is beautiful: a study of economics as if people mattered, London, Abacus.
- SMITH, A.(1999) Teoria dos Sentimentos Morais, S.Paulo, Martins Fontes.
- SPROUSE, M. (ed),(1992) Sabotage in the american workplace, San Francisco, Pressure Drop Press.
- STIGLITZ, J.(2002), Os malefícios da globalização, São Paulo, Futura.
- STIGLITZ, J. (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Fayard, 2003
- USEEM, J(2003). "Have they no shame?" Fortune, 14 avril, pp. 56-64
- WATKINS, S. & SWARTZ, M (2003). "Power failure: the inside story of the collapse of Enron, Ny, Doubleday.