

A empresa neoliberal: da ordem espontânea à ordem moral

ANNE SALMON*

Resumo

O vocabulário dos riscos psicossociais permite qualificar novos sofrimentos no trabalho: enquanto, no século XIX, a violência feita aos corpos atingia as almas, hoje as pressões exercidas sobre as mentes atingem os corpos. Essa terminologia, que se tornou usual no jargão administrativo, é, todavia, dúbia, pois conduz à individualização e à despolitização dos problemas. Essa negação do político está no âmago do projeto neoliberal. Por isso, propomos analisar a coerência ideológica dessa doutrina, antes de examinar de que forma os dispositivos administrativos nas grandes empresas podem ter incorporado, ao menos em parte, uma visão da ação humana sem fim, sem vontade e sem prazer.

Palavras-chave: Neoliberalismo. Hayek. Governança empresarial. Concorrência. Sofrimento no trabalho. Ética administrativa.

* Université de Lorraine, França.

The neoliberal enterprise: from the spontaneous order to the moral order

Abstract

The vocabulary of psychosocial risks is used to describe new forms of suffering in the workplace: whereas in the 19th century, violence against the body affected souls, today's pressures exerted on the minds hit the bodies. This terminology, which has become common in the managerial language, is however double-edged, since it leads to the individualization and depoliticization of problems. This negation of politics is at the heart of the neoliberal project. Therefore, we propose to analyze the ideological coherence of this doctrine before examining how the managerial devices in large companies have perhaps, at least partly, incorporated a vision of human action without ends, without will and without pleasure.

Keywords: Neoliberalism. Hayek. Corporate governance. Competition. Suffering at work. Managerial ethics.

L'entreprise néolibérale : de l'ordre spontané à l'ordre moral¹

Résumé

Le vocable de risques psychosociaux permet de qualifier de nouvelles souffrances au travail : tandis qu'au 19^{ème} siècle la violence faite aux corps atteignait les âmes, les pressions exercées sur les esprits atteignent les corps. Cette terminologie devenue usuelle dans la langue managériale est cependant à double tranchants lorsqu'elle conduit à l'individualisation et à la dépolitisation des problèmes. Cette négation du politique est au cœur du projet néolibéral. Voilà pourquoi nous proposons d'analyser la cohérence idéologique de cette doctrine avant d'examiner en quoi les dispositifs managériaux au sein des grandes entreprises ont peut-être, au moins en partie, incorporé une vision de l'action humaine sans fin, sans volonté et sans plaisir.

Mots clés : Néolibéralisme. Hayek. Gouvernance d'entreprise. Concurrence. Souffrance au travail. Éthique managériale.

¹ Tradução de Liana Fernandes (UFRGS).

Introdução



Mal-estar, cansaço, esgotamento emocional, assédio e crise de sentido fazem parte do vocabulário dos riscos psicossociais desenvolvido recentemente pelas ciências humanas. Trata-se de qualificar novos problemas ligados ao trabalho, que se percebe vagamente não serem da mesma ordem que aqueles vividos pelos trabalhadores do século XIX: enquanto a violência feita aos corpos atingia as almas, as pressões exercidas sobre as mentes atingem os corpos. Ontem, assim como hoje, os indivíduos são arrasados. A aceitação dessas conceituações é estarrecedora. Tal entusiasmo indica que elas ecoam e dão conta das dificuldades encontradas pelos trabalhadores frente à modernização das empresas, cujos desafios relacionados ao modelo Taylorista-Fordista foram identificadas por Linhart (2010).

Esse vocabulário, já usual na linguagem da administração, deu origem a soluções contestáveis. De fato, em nome do estresse, gestores implantam unidades de apoio psicológico, exibem filmes para ensinar aos funcionários como controlar seu sono, bancam associações de “*coaching* familiar” destinadas aos empregados, propõem sessões de massagem (para técnicos nucleares, por exemplo). Publicam cartilhas éticas e códigos deontológicos para tentar devolver sentido ao trabalho e regular as relações sociais que efetivamente se deterioraram pela concorrência generalizada, num contexto marcado pela penetração do mercado no interior empresas.

Essas soluções, que replicam a ordem espontânea estabelecida como norma nos anos 1980, são dúbias, pois conduzem à individualização e à privatização dos problemas. De fato, elas põem em causa a ideia, que se tinha por postulada, de que o trabalho é uma questão pública e, portanto, política (Laville, 2008). Uma das principais lutas da classe

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

operária no século XIX foi, com efeito, politizar a questão social, ao passo que empregadores queriam torná-la um assunto moral e privado, ou seja, alheio ao debate e à ação pública¹. A negação do político está no âmago de um projeto de sociedade iniciado nos anos 1970² – que é defendido pelo neoliberalismo. Para Hayek, ela está estreitamente ligada a uma teoria da limitação da democracia e da expansão do mercado.

O objetivo deste artigo é examinar as repercussões dessa doutrina que, na linha da economia política, tem a pretensão de melhorar a arte de governar, na nova administração impulsionada pela governança das empresas. Por essa razão, propomos (1) analisar a coerência ideológica das preconizações neoliberais, antes de (2) examinar de que forma os dispositivos gerenciais incorporaram, ao menos em parte, essa visão da sociedade e da ação humana. De fato, seguir esse caminho oferece uma oportunidade de enriquecer a reflexão crítica, apontando alguns mecanismos propulsores de uma repolitização da questão gerencial. Dois níveis são privilegiados: o dos efeitos das desregulações sociais, que se manifestam, entre outras formas, pelo sofrimento no trabalho, e o das soluções morais e disciplinares que as gestões, sob o disfarce de “ética” tentam impor atualmente.

¹ Ver, especialmente, Rancière, J., *La haine de la démocratie*, La fabrique éditions, Paris, 2005, pp.63-64.

² Anos dos primeiros passos da revolução neoliberal e, como aponta Streeck, ponto de virada marcado pelo fim da reconstrução do pós-guerra e pelo início do desmantelamento do sistema monetário internacional (Streeck, 2014, p.24).

1 O neoliberalismo e a ação humana

Embora, às vezes, pareça ocupar-se apenas de economia, o neoliberalismo se inscreve na tradição da economia política que, desde seu surgimento, promete ao príncipe um povo pacífico e trabalhador, capaz de aumentar a felicidade pública, concentrando-se em seus interesses privados. Hayek, um dos principais teóricos dessa linha, apoia-se nessa tradição, a qual ele subverte completamente, voltando ao otimismo da Escola Liberal, cujo apogeu, conforme Gide e Rist, deu-se na metade do século XIX. É nesse período, entre 1830 e 1850, que eles situam “a conjunção entre a liberdade política e a liberdade econômica, as quais, desde então, têm sido confundidas num mesmo culto e carregado um único nome: o liberalismo” (Gide, Rist, 1926, p. 382-3). A partir disso, a liberdade econômica (do trabalho e das trocas), assim como a liberdade política (de consciência e de imprensa), podia apresentar-se como uma conquista “da democracia e da civilização” (idem, p. 383).

Embora a ideologia neoliberal ainda busque impor o sistema capitalista como o único horizonte viável da ordem social, ela não busca conciliá-lo a uma expansão indefinida das liberdades democráticas. O neoliberalismo é, portanto, um projeto político. Hayek o formula de maneira explícita, e é nesse sentido que ele é interessante: um dos objetivos é imunizar a economia de mercado contra a democracia de massa. Para tanto, ele (1) contesta as concepções teleológicas da ação humana, (2) em favor de um princípio de concorrência generalizada como estímulo à atividade racional sem fim.

Uma ação sem fim

Alinhado à economia política, a qual, sem jamais ter se pronunciado em favor da democracia, formulou a promessa de melhorar a arte de governar, Hayek afirma que seu sistema procede de uma uniformização

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

dos comportamentos. Mas, atacando o capitalismo do pós-guerra, que se havia incrustado no sistema institucional democrático, ele acrescenta uma nova cláusula: a necessidade de desassociar as instituições democráticas da formação da vontade popular, cuja soberania ilimitada, no âmbito do *fait majoritaire*, ele contesta. O Estado, esvaziado, poderá ser concebido como “uma organização entre tantas outras”, e os cidadãos, como indivíduos que normalmente “não precisam preocupar-se com outra coisa que não seus próprios objetivos concretos” (Hayek, 1983, p. 167 e p. 147).

Denunciando o caráter “ilimitado da democracia atual” (idem, p. 171), ele sustenta que “uma democracia sem limites poderia ser pior que outras formas de governo com poderes limitados” (p. 164). Esse discurso contra os “excessos da democracia” que busca colocá-la em discussão, “constituí-la como um problema” e “redefini-la” (Laval, 2011) não é um caso isolado. Em relatório para a Comissão Trilateral, Crozier, o sociólogo das organizações, juntamente com Huntington e Watanuki, apontava, já em 1975, “os limites potencialmente desejáveis à extensão indefinida da democracia”. Além disso, seguindo essa linha, os adeptos dessas doutrinas afirmam querer estender esse regime a toda terra; não está em dúvida sua boa-fé, resta saber o que eles entendem por isso.

A crítica não incide apenas sobre o papel do Estado. Segundo Hayek, os grupos de trabalhadores, as uniões sindicais e as associações têm meios de ação eficazes para fazer pressão sobre os governos a fim de conseguir que estes se responsabilizem pela regulação do mercado (Hayek, 1983, p. 106). Esses grupos, cuja força eles temem, devem ser enfraquecidos. As associações de trabalhadores são especialmente visadas, mas, implicitamente, todas as iniciativas populares associativas são suspeitas de serem as alavancas de uma democracia ilimitada. O neoliberalismo opera em duas direções: trata, por um lado, de reformar o Estado, para que as decisões públicas não estejam sujeitas à influência de interesses organizados.

Trata, por outro, de romper os coletivos, a fim de abafar contestações. O enfraquecimento do Estado anda junto com o enfraquecimento dos grupos populares dentro ou fora do trabalho.

No nível macro, Hayek realiza um verdadeiro ataque “à infeliz” introdução da “vontade no fazer político” (p. 122). O que está em jogo é o fundamento do poder, sua legitimidade e sua finalidade. É através da desconstrução desse uso, atribuído a Rousseau, que ele busca pôr em causa a ideia de soberania. Segundo ele, “[a] concepção da soberania é fundamentada por uma construção lógica enganosa, que parte do postulado de que as regras e instituições existentes derivam de uma vontade unânime que busca instaurá-las” (p. 40).

A soberania ilimitada reivindicada pelo absolutismo no século XVI foi transferida do monarca ao povo, que, segundo ele, engendra uma democracia ilimitada que conduz à tirania da maioria. Não se trata apenas de limitar o poder real, como preconizava o liberalismo ao confrontar o absolutismo. Trata-se de esvaziar a política a partir do seu cerne. Assim, num contexto muito diferente daquele que viu o nascimento do liberalismo econômico, Hayek, num momento em que, pelo menos no Ocidente, as democracias estão firmemente enraizadas, introduziu uma ideia decisiva na qual se ancora o pensamento neoliberal. “Se for perguntado onde reside a ‘soberania’, num tal dispositivo, a resposta é que ela não está em lugar algum – a menos que resida temporariamente no nível do organismo responsável por formular ou alterar a Constituição” (p. 146).

A questão não é discutir as críticas contemporâneas da soberania, que são muitas e não seguem todas na mesma direção, mas relacioná-la à questão da vontade humana e da democracia limitada. Hayek defende um esvaziamento generalizado das perspectivas teleológicas, para construir uma sociedade purgada da vontade humana, onde a ordem espontânea do mercado, também chamada de ordem autogerada, estimulará a

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

criação espontânea de organizações “autogeradas”. A ação humana propositada é considerada um erro antropomórfico.

Esse erro, ele escreve, está “incluído no fato de dizer-se que a Sociedade ‘age’ ou ‘quer’ isso ou aquilo”, isto é, no fato de se “pensar o resultado de processos espontâneos como se estes fossem operações dirigidas por uma determinada *vontade*, resultados produzidos intencionalmente, ou suscetíveis de o serem”, tendência ancorada, segundo ele, na “estrutura do pensamento primitivo” (idem, p. 168-9). Ele combate, acima de tudo, a justiça social, no horizonte da ação democrática e da liberdade, na medida em que ela é definida, segundo Dewey, como “o poder efetivo de fazer coisas específicas” (p. 162).

No nível micro, Hayek compreendeu muito bem que a ação pública se alimenta das ações e vontades coletivas oriundas de grupos cuja influência moral tem efeitos reivindicativos poderosos no plano da justiça social. As associações de trabalhadores, como já apontamos, são os primeiros alvos, mas não os únicos. Toda ação humana voluntária que emana “da organização deliberadamente promovida de unidades de interesse coletivo” é suspeita de paralisar o jogo das forças espontâneas do mercado. Segundo Hayek:

O que, em geral, ainda não se reconhece, em nossa sociedade atual, é que os verdadeiros exploradores não são os capitalistas egoístas, nem os empresários, nem sequer os indivíduos tomados isoladamente, mas as organizações que derivam seu poder daquilo que se reconhece como um valor moral da ação coletiva e do sentimento de lealdade de grupo. É esse viés favorável incorporado às nossas instituições que confere aos interesses organizados uma preponderância artificial sobre as forças de mercado (p.113).

A crítica da ação humana propositada traz consigo as “teorias construtivistas dos utilitaristas, que derivam as regras hoje em vigor do fato de servirem ao prazer do indivíduo” (p. 195). Esse liberalismo é considerado

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

totalmente errôneo. Para Hayek, o prazer não é uma meta, nem mesmo, hoje, um sinal.

Já destaquei que o prazer que o homem é levado a buscar não é, evidentemente, o fim ao qual serve a evolução, mas apenas o sinal que, nas condições primitivas, levava o homem a fazer o que habitualmente era necessário para a preservação do grupo; ora, para a situação atual, este sinal pode não ser adequado (p. 195).

Na sociedade abstrata, alicerçada no mercado, nem a justiça, nem a felicidade, nem o lazer, nem mesmo as necessidades podem ser os bens para os quais se voltaria qualquer vontade humana, seja coletiva ou não. A ação individual na sociedade abstrata refere-se unicamente a regras abstratas e sinais abstratos, e não a objetivos comuns suscetíveis de formar um elemento unificador para a sociedade. O que une a sociedade abstrata é a obediência a regras abstratas (p. 196). “Numa ordem econômica que comporta uma divisão do trabalho de proporções muito vastas, o foco não pode mais ser perseguir objetivos comuns concretamente observados, mas guiar-se apenas por regras abstratas de condutas individuais...” (p. 194).

O par vontade geral /interesse geral, contraposto ao par vontade particular /interesse particular, Hayek pretende substituir por um novo par: concorrência/interesse individual.

O princípio da concorrência

A concorrência é um elemento central dessa construção. Hayek, todavia, subverte as posições clássicas. Sua teoria não reitera a ideia de que os participantes do mercado são, geralmente, racionais, o que faz do comportamento racional uma premissa da teoria econômica. Baseia-se, “pelo contrário, na ideia de que, via de regra, será através da concorrência que um pequeno número de indivíduos relativamente mais racionais colocará outros diante da necessidade de segui-los a fim de prevalecer”

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

(p. 89). A concorrência precede a generalização das condutas adaptadas ao mercado, chegando a ser uma condição para tal. Esse estímulo é uma força motriz para forçar a ação e orientá-la. Independentemente da vontade de cada um, ele é o que “obriga as pessoas a agirem racionalmente para sobreviverem” (p. 89). A ação humana pode, assim, ser concebida a partir de um princípio não teleológico e apolítico, pois não é mais necessário imaginar um bem comum, um ideal a alcançar. Isso vale para o indivíduo e também para a sociedade.

“Ainda não se reconheceu amplamente que a presente ordem da sociedade se desenvolveu, em grande parte, não intencionalmente, mas porque as instituições mais eficazes prevaleceram num processo competitivo” (p.185). O que é verdade para o sistema econômico, é também para a cultura, a moralidade e todas as instituições humanas que não são resultado consciente da razão humana ocupada em criar instituições. A sociedade abstrata opera a partir de regras de conduta abstratas, que asseguram uma ordem igualmente abstrata em que a concorrência estimula e seleciona as iniciativas individuais, sem criar para elas “nenhum direito sobre bens específicos” (p. 196). Hayek pressente que o caráter abstrato da sociedade é a fraqueza do neoliberalismo. A sociedade de mercado apoia-se em uma ordem econômica impessoal e uniformizante, na qual o indivíduo tem de aportar sua contribuição anonimamente. Todavia, como ele observa, “[i]sso não satisfaz as necessidades emocionais, pessoais” (p. 175). Como constata o próprio Hayek, o equilíbrio em benefício da ordem espontânea é instável. Tal como costuma ocorrer com os ideólogos, ele deixa entrever o viés pelo qual se pode enfrentá-lo. A restauração da democracia ilimitada é seu principal receio:

Numa sociedade em que o espírito empreendedor ainda não se difundiu, se a maioria tem o poder de impedir o que lhe desagrada, é muito pouco provável que ela permita que a concorrência ocorra. Não creio que um mercado que fun-

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

ção segundo suas próprias regras tenha algum dia surgido numa democracia ilimitada, e parece no mínimo provável que a democracia ilimitada o destruirá onde quer que ele se desenvolva. Ter concorrentes é sempre algo que incomoda, que impede de viver tranquilo (p. 91).

Do ponto de vista da governança neoliberal, a crítica da sociedade abstrata em nome da felicidade não tem muito sentido, pois, como Hayek concede, não se trata de justificar a ordem do mercado pelo aumento tendencial dos prazeres, mas de preservá-la negando, aos interesses dos produtores organizados, “a possibilidade de se oporem ao que lhes desagrada”. Para tanto, em caso de resistência “ao único interesse permanente comum a todos os membros da sociedade, que é beneficiar-se de uma adaptação contínua a evoluções imprevisíveis”, a questão é acumular “pressões suficientes” (p. 111). A limitação das forças coletivas de contestação é constitutiva do projeto de limitação da democracia, condição para a constituição da ordem do mercado. Para que fim? Hayek, sabendo bem que essa era uma questão difícil também para o neoliberalismo, prefere resolvê-la rapidamente: “Não se pode, portanto, dizer da concorrência, como de nenhum outro tipo de experimento, que ela conduz a uma maximização de algum resultado mensurável” (p. 81).

Os resultados da concorrência, a fundação sobre a qual Hayek pretende, ainda assim, construir a sociedade de mercado, são, no fim das contas, muito improváveis. Esse sistema conduz simplesmente – e apenas em “condições favoráveis”, sobre as quais ele nada diz – “a uma melhor utilização dos talentos e dos conhecimentos do que qualquer outro procedimento conhecido”. Se, apesar de tudo, há que creditar ao neoliberalismo a racionalidade de seus objetivos, dois fins são claramente identificáveis: a limitação da democracia e a irrestringibilidade do mercado. A esse respeito, é preciso reconhecer, ao menos neste momento, que ele pode reivindicar alguns êxitos.

2 A ordem do mercado e a ordem moral

As relações sociais competitivas, como o anunciava Hayek, não suscitam nem satisfação, nem alegria; pelo contrário, são fonte de desgosto. Cientes disso, as direções de grandes empresas não podem contar com tais motivadores para ganhar o apoio dos funcionários. Confrontadas com a permanente mudança exigida pela ordem espontânea do mercado, elas precisam superar as resistências por meio de “pressões suficientes” e impedir a ação de forças coletivas contestatórias. A empresa neoliberal pode ter internalizado as tensões entre capitalismo e democracia. A hipótese equivale a considerar que as organizações, decididamente, dão as costas ao compromisso fordista do período dos Trinta Anos Gloriosos, para estabelecer dispositivos de governança cujo desafio, para além da pretendida eficiência econômica, é assegurar para si um poder cada vez menos compartilhado.

Por meio de sucessivas micro-mudanças, pedra por pedra, elas desmontaram as fundações sobre as quais se apoiava essa força: a fragilização dos coletivos de trabalho engendra aquela dos coletivos de luta. A empresa, no entanto, não mediu a importância desses grupos em termos do apoio à motivação cotidiana: esses coletivos, frequentemente, exerciam um papel de intermediários, não no sentido de transmitir as ordens dos patrões, mas no sentido de preservarem uma sociabilidade ativa sobre a qual os gestores não tinham total controle. As organizações, já há algum tempo, alarmam-se com as alienações, as deslealdades e as inconstâncias, especialmente por constatar que elas afetam também os executivos. Sem demora, buscaram (1) acompanhar a ordem espontânea do mercado, (2) com uma regulação ética.

A ordem espontânea

A organização de produção capitalista, por muito tempo, buscou a longevidade protegendo-se do impacto nocivo dos mercados. Dentre os mecanismos de estabilidade, o Banco Central moderno constituiu um dispositivo sem o qual “o mercado teria destruído suas próprias crias” (Polanyi, 1983, p. 269). Segundo Polanyi, a moeda-mercadoria, podendo causar a queda do nível dos preços, representava uma ameaça às empresas comerciais, cuja existência não podia depender dessas flutuações súbitas. Por outro lado, um modelo organizacional integrado, com suas hierarquias, sua disciplina e seus modos de cooperação, bloqueava a penetração do mercado nas empresas, ao impedir que esse estruturasse as relações de trabalho.

Romperam-se os diques. Um dos terrenos privilegiados de experimentação de uma “governança” fundamentada no par interesse/concorrência é a empresa “modernizada”. A administração apresenta-se, assim, como uma nova “arte de governar os homens e as coisas” (De Gaulejac, 2005, p. 82). A ruptura com o capitalismo militar e social, de que fala Sennett (2006), foi consumada a tal ponto que as grandes empresas fordistas, que lhe serviam de emblema, transformaram-se em mercadorias que são compradas e vendidas inteiras ou em partes. Aniquiladas as organizações tradicionais de produção, a nova governança orientou-se para uma estrutura reticular, composta de matrizes com suas filiais e suas empresas subcontratadas. A consequência dessa desintegração das empresas foi a multiplicação das transações de mercado, pela introdução da mediação monetária (artificial ou não) nas relações de trabalho. A proliferação das relações de subcontratação constituiu-se em um de seus vetores, pois, nesse caso, a relação baseia-se em uma troca comercial. A terceirização de atividades provocou um aumento das relações contratuais, reduzindo as relações de cooperação. Esse modelo se aplica, hoje, dentro das em-

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

presas. Isso significa que as trocas entre serviços tendem a ser demarcadas por relações contratuais. Todas as operações podem estar sujeitas a registro, sob o controle de uma estrutura encarregada de avaliar a qualidade do serviço prestado. Essas mudanças foram aplicadas, mais ou menos abertamente, com visível aceleração nos últimos anos. Embora não sejam impostas com o mesmo ritmo em todas as empresas, elas atestam uma mesma lógica de desagregação de atividades, tão logo as unidades sejam convocadas a manter a ficção de um mercado interno e sua *performance* seja estimulada pela concorrência. Nesse sentido, a avaliação, o controle e a rastreabilidade do trabalho são elementos essenciais, pois permitem, naturalmente em nome da eficácia e, hoje, dos riscos ambientais ou de saúde, uniformizar as condutas a fim de torná-las comparáveis umas às outras. Como destaca Bardelli, a nova organização implica formas de gerenciamento “através de objetivos individualizados acompanhados da avaliação quase permanente dos resultados individuais”. Muito mais que uma simples avaliação do trabalho realizado, é uma “abordagem insidiosa para os futuros processos de trabalho” (Bardelli, 2012, p. 364).

A uniformização pela medição com base em critérios “objetiváveis”, quer dizer, quantificáveis, é a condição para o estabelecimento da concorrência como norma de ação e para a integração de cada um (indivíduos, serviços) no jogo. A competição generaliza-se por duas razões essenciais: por um lado, espera-se que ela acabe obrigando, apesar do dissabor experimentado, todo o corpo social a adotar comportamentos adaptados ao sistema fundado na ordem espontânea do mercado. Trata-se, portanto, de aplicar a ideia de que a concorrência é o melhor dispositivo de seleção dos comportamentos sociais. Por outro lado, o sistema de competição, ao organizar a guerra econômica de cada um contra o outro, corrói a cooperação fundada na solidariedade. Esta também se desintegra sob efeito do esvaziamento progressivo das ações voluntárias orientadas

para bens considerados estimáveis, em benefício de atividades estimuladas quase mecanicamente e enquadradas por regras abstratas. Vê-se, assim, um declínio da capacidade de desenvolver projetos conjuntos, que pressupõem um consenso mínimo em relação aos fins e, ao mesmo tempo, a proliferação de objetivos concretos, específicos e quantificados, cujo alcance está sujeito à avaliação hierárquica.

Esses dispositivos apoiam-se no pressuposto de que o ser humano, no trabalho, pode agir sem ideais, sem desejo, sem prazer, apenas visando assegurar sua sobrevivência num sistema friamente calculado, o qual exige foco nas regras e sinais abstratos que as empresas hoje disponibilizam aos funcionários (profusão de indicadores, *dashboards* etc.). A construção do sistema de concorrência apoia-se numa concepção de ação extraída do imaginário neoliberal que, para além do discurso, assume plenamente o descontentamento. Se a gestão não deixa a desejar quanto ao estímulo à concorrência, também não lhe falta imaginação para apoiar o espírito neoliberal de democracia limitada, como relata um funcionário do grupo francês EDF:

Outro exemplo concreto é querer colocar no setor do call-center coelhos, hamsters, essas coisas. É o tipo de coisa que só se vê no jardim de infância, e nenhum outro lugar. No local onde eu estava, havia uma caixa de sugestões para escolher que tipo de animal os funcionários queriam. No começo, tinha de tudo, camundongos, ratos, gatos... depois, a escolha recaiu em dois hamsters. E aí, a coisa estacou completamente, porque uma parte da equipe de consultores reagiu³.

Essas técnicas geram constrangimentos em muitos funcionários. Como é possível imaginar, sequer por um segundo, que tais dispositivos poderiam mobilizar adultos? Mas seria esse o verdadeiro objetivo? Esses métodos são infantilizadores e degradantes. É o que eles dizem. E, se essas práticas humilham, como não há razão para suspeitar que a gerên-

³ Uma versão mais longa dessa entrevista foi publicada em Salmon, 2011, p. 63.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

cia não seja racional com relação a determinados objetivos concretos, tampouco há para pensar que tais práticas não sejam usadas, em parte, para isso: obrigar os funcionários a fazer manifestações coletivas de submissão à insanidade. Como se sabe, a solidariedade não basta à revolta, a dignidade também é necessária. Se a humilhação destrói a coragem, as demonstrações de menosprezo, longe de serem indício da estupidez administrativa, podem ser uma estratégia política. Como se indignar, se nos sentimos indignos? Então, morrendo por dentro, levaremos verduras para os *hamsters*.

Se o sofrimento psíquico estimula o trabalho (Dejours, 1993, p. 129), ele também produz submissão. Os gestores sempre exigem mais subordinação. A intimidação é frequente e os controles coletivos ou individuais são exaustivos. Uma burocracia neoliberal, analisada de maneira precisa por Hibou (2012), está efetivamente desenvolvendo-se. Lembrando da tese de Foucault, de que “o mercado está investido de uma regulamentação extremamente prolífica e rígida” (Foucault 2004, p. 32), ela destaca que “uma arte de governar fundamentada no mercado” abre caminho para “colocar toda a sociedade em conformidade com os princípios empresariais, da concorrência e do mercado” (Hibou, 2012, p. 19-20). Pode-se, a propósito, questionar se a mecânica não se desgoverna ao desenvolver um sistema impessoal de regras e de sinais abstratos a fim de normalizar o trabalho num contexto organizacional não repetitivo e sujeito à incerteza (Boussard, 2008, p.20). A empresa-máquina e a empresa-mercado fundir-se-iam numa monstruosidade organizacional que deixa no ar a questão: o que nos faz obedecer à regra?

Os funcionários sujeitos à burocracia neoliberal questionam cada vez mais sua eficácia do ponto de vista da produtividade e até mesmo da rentabilidade. Mas é esse o objetivo? A resposta não é evidente. A lógica da *performance*, amplamente difundida pelos gestores, pode esconder

outra: junto à palavra de ordem “o lucro pelo lucro” inscreve-se outra menos admissível: “o poder pelo poder”. A fragilização dos coletivos de trabalho, que as empresas justificam pela “adaptação necessária, porém difícil, do corpo social”, não tem um fim estritamente econômico, ele também é político.

Os gestores jogam um jogo perigoso, pois sua autoridade apoia-se, cada vez mais, no argumento de uma necessária adaptação ao mercado. Por isso, a coerção opera efetivamente, mas carrega enormes fraquezas. Agir sob ameaça só funciona enquanto a força é exercida. No momento em que for possível esquivar-se a ela, está-se livre. Sem legitimidade, essa submissão suscita rancores profundos. Os funcionários perdem não só sua liberdade, mas também a autoestima. O sentimento de impotência resultante pode transformar-se em violência: violências voltadas contra si (mal-estar, sofrimento e, às vezes, suicídios), violências contra os outros (assédios, agressões), mas também, de formas mais discretas, mas não menos preocupantes, violências contra instrumentos de trabalho (sabotagem individual ou em grupos pequenos).

A ordem administrativa

A empresa neoliberal, de início, acreditou na ficção de que as relações humanas podem se desenvolver com base numa autorregulação mercantil. Para tanto, destruiu os mecanismos de regulação social sobre os quais – apesar dos (ou graças aos) conflitos abertos – se apoiava a estabilidade das empresas integradas. Ela concebeu novos mecanismos visando sustentar as relações de concorrência, que devem, por fim, selecionar os comportamentos sociais, ao obrigar todo o corpo social a adotá-las. De fato, ela provocou a desregulamentação das relações sociais e a erosão da cooperação horizontal. Ao se estruturar cada vez mais nessa ordem econômica, impediu o corpo social de elaborar novas formas de regulação.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

Isso ocorre, especialmente, quando as empresas criam uma instabilidade perpétua: frenesi de mudança, reestruturação sistemática dos serviços, mobilidade interna, deslocamento dos executivos, todo tipo de flexibilidade, modificação rápida dos métodos de trabalho, etc.

Os funcionários encontram-se num movimento de “transições permanentes”, sem ter os meios de desenvolver acordos de trabalho tão próximos quanto possível das práticas: cada um pode retirar recursos de seu próprio sistema de normas, mas isso não molda uma ética profissional. Os empregados não ficam completamente sem lei, muito pelo contrário. Simplesmente, uma ética própria subsiste como ética individual e, ainda que indispensável, ela não basta para restaurar uma ética coletiva viva que seja não uma soma de valores, mas o fruto de um acordo feito de microajustes experimentados dia após dia. Esse longo processo exige margens de manobra e, portanto, liberdade.

Logo fica evidente que, para além do descontentamento que os funcionários pudessem sentir, a empresa não poderia se desenvolver nesse contexto anárquico. A ordem espontânea do mercado não manteve suas promessas em termos da disciplina social. O déficit de regulação levou gestores a replicarem “a autorregulação” mercantil através de uma “ética administrativa”, à qual esperavam a adesão “espontânea” dos funcionários. A partir dos anos 1990, a maioria dos grandes grupos estabeleceu mecanismos articulando convenções, códigos deontológicos, acordos de responsabilidade social, códigos de conduta etc., que erroneamente, com muita frequência, são analisados em separado. A crítica da ética econômica já foi feita em outro trabalho (Cattani; Salmon, 2009). Sem estar completamente abandonado, esse discurso sedutor, com sua exaltação de valores positivos (respeito próprio, pelos outros, autenticidade, sinceridade, audácia, solidariedade etc.) e sua incitação a uma abordagem reflexiva para os indivíduos “em busca do sentido”, não é mais conside-

rado suficiente. Os “valores” e os “princípios” são objeto de normas de implementação, registradas numa quantidade incalculável de documentos que estabelecem, de maneira mais precisa, e sobretudo mais coerciva, os comportamentos esperados. Foi possível extrair exemplos de diversos setores de atuação. Para manter uma coerência, focamos aqui no setor de minas e energia. No código de ética do grupo de mineração Vale, do Brasil, está especificado:

Violações aos dispositivos constantes deste Código, às normas e às orientações disciplinares da Vale sujeitam os infratores a medidas disciplinares, que incluem advertência (verbal ou formal), suspensão e demissão (Grupo Vale, Código de ética e conduta, p. 7)

Todas as pessoas físicas mencionadas acima deverão firmar Termo de Recebimento e Compromisso, conforme modelo em anexo, o qual será arquivado na sede da empresa enquanto o(a) seu(sua) signatário(a) mantiver o vínculo com a Vale e, por pelo menos, cinco anos após o seu desligamento (idem, p. 4).

Na mesma linha, o Código de Ética e Conduta Empresarial⁴ do grupo americano Exxon Mobile destaca: “A falta de comportamento honesto e o não cumprimento da lei, das políticas da Corporação e dos controles internos da Corporação podem resultar em ação disciplinar, podendo chegar ao desligamento”.

Sem fugir à regra, o código de conduta do grupo francês Total formaliza os “princípios éticos” e os especifica no nível das “tomadas de decisões diárias”.

⁴ Na França, o Tribunal de Primeira Instância de Nanterre (2ª câmara), por julgamento dado no dia 3 de fevereiro de 2012, declarou nulo o “Código de Ética” da Exxon Mobile. Tendo em vista o caráter coercivo do documento, o texto foi invalidado em razão do “desrespeito ao procedimento aplicável em caso de adjunção ao regulamento interno da empresa”. Os sindicatos que abriram o processo pelo qual a empresa foi impedida não são, portanto, impotentes frente a essas injunções, que estão sujeitas à legislação, a fim de enquadrá-las.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

Nossa ética, nossos valores

Respeito, responsabilidade e exemplaridade: valores rigorosos, que adotamos na Total. (...)

Trabalhamos de acordo com nossos valores. É o nosso comitê de ética que zela pela aplicação sistemática de nossos princípios de ação, formalizados no nosso código de conduta. Fazemos de nossos valores uma realidade.

Comitês de ética são encarregados de estabelecer dispositivos de controle.

Cada colaborador participa de uma entrevista anual, durante a qual seus objetivos são definidos, suas performances e seu respeito ao Código de Conduta são avaliados e sua ascensão na carreira é considerada. Isso é facilitado por uma formação adequada. (Grupo Total, Code de conduite, p. 11)

Dentre as expectativas da empresa, destaca-se uma que merece atenção:

Envolvimento político

Reconhecemos o direito de nossos colaboradores de envolver-se na esfera política a título pessoal. Nesse caso, exige-se:
- que especifiquem claramente que não representam a Total;
- que informem seus superiores se suas atividades são suscetíveis de criar um conflito de interesses (idem, p. 13).

É possível ainda ser um militante do Greenpeace sem declarar-se assim à direção da Total? Não informar os superiores na hora da entrevista de avaliação põe a pessoa sob ameaça de sanções? Por sua vez, num contexto de tensões extremas frente aos movimentos ambientais, aos movimentos de afetados por desastres ambientais, às populações que

vivem próximo às instalações industriais, e aos funcionários⁵, o grupo Vale proibiu, sob pena de sanção, o proselitismo político dentro da empresa: “São condutas intoleráveis e sujeitas a medidas disciplinares: permitir ou fazer propaganda política, religiosa ou comercial nas dependências da empresa” (Grupo Vale, Código de Conduta e Ética, p. 6).

A moral, palavra tabu nos anos 1990 devido à sua conotação disciplinar, reemerge no discurso.

Ética e conformidade: a moral e seu exercício

A ética consiste na aplicação concreta do que é moralmente aceitável, ou segundo os valores em uma determinada situação. A conformidade reúne todos os dispositivos a se utilizar para alcançar o objetivo de conformação (Grupo GDF Suez, Les règles d'éthique de GDF SUEZ)

Ao mesmo tempo, a empresa retorna à formulação de proibições que se assemelham aos regulamentos de oficinas do século XIX na Europa⁶. Assim, pode-se ler, na porta de uma sala antiestresse do grupo EDF, que é proibido “brincar” no local de descanso. Nesse mesmo tom, as cartilhas de “compromisso contra riscos de queda” são divulgadas para evitar que os funcionários se machuquem: “No escritório, nos corredores

⁵ Como reportou Fabíola Ortiz no *Courrier international*: “Segundo a organização Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale (AIAV), que reúne 30 movimentos sociais no Brasil, na Argentina, no Canadá, no Chile e em Moçambique, em 2010, a Vale teria causado danos no equivalente a uma superfície de 741,8 km². A associação é acusada de ter emitido, no mesmo ano, 89 milhões de toneladas de dióxido de carbono e 6.600 toneladas de material particulado, cerca de 29% a mais com relação a 2009. A emissão de dióxido de nitrogênio foi de 110.000 toneladas em 2010, um aumento de cerca de 30% em um ano. E a de dióxido de enxofre atingiu 403.000 toneladas, 25% a mais que em 2009. Esses são números destacados no relatório sobre desenvolvimento sustentável de 2010 da Vale. [...] “No Canadá, a tentativa da Vale de mudar radicalmente sua relação com os trabalhadores e os sindicatos provocou as greves mais longas da história do país”, destaca Andressa Caldas. Elas duraram onze meses, entre 2009 e 2010, em Sudbury e Port Colborne, na província de Ontário, sudeste do país, e dezoito meses em Voisey’s Bay, na província oriental de Terre-Neuve-et-Labrador” (Ortiz, 2012).

⁶ Como demonstra esse extrato do regulamento da oficina de tecelagem de Wezemmes, Nord, em 1854: “Proibido cantar, dançar, gritar, discutir, brigar, costurar, tricotar nos ateliês, e conversar sobre assuntos que vão contra os bons costumes” (Biroleau, 1983, p. 17).

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

e banheiros: eu não corro... eu não uso o telefone enquanto ando (...) eu verifico se há um obstáculo antes de entrar em algum lugar...". Exige-se total vigilância em todas as situações: "Eu analiso as condições do piso (se está molhado, por exemplo) para adaptar meu comportamento" (Grupo EDF, *Charte d'engagement sur le risque Plain Pied*).

Mas isso vai mais longe, para além do trabalho: no caminho para o trabalho, nas férias, com a família. Nessa mesma cartilha, o funcionário deve se preocupar com outros aspectos: "Ao sair de casa: eu verifico se meus sapatos estão adaptados às condições climáticas do dia. Eu não corro. Se precisar passar por escadas, eu uso o corrimão" (idem). Essa cartilha vem acompanhada de um *quiz*. Seguem algumas das questões (às quais se deve responder sim ou não):

- *Tive uma boa noite de sono (imagem associada: uma mulher com ar infantil dorme sozinha...);*
- *Contei minhas dificuldades profissionais ao médico do trabalho (imagem associada: um médico escrevendo uma receita...);*
- *Caminho no fim-de-semana, como atividade física (imagem associada: um pai e uma mãe caminham com seu filho...).* (Grupo EDF, *Quiz*, 2013)

Informações sobre saúde do sono são enviadas por *e-mail* num estilo que ultrapassa os limites do ridículo (aprende-se, por exemplo, que uma girafa precisa de duas horas de sono, e uma jiboia, de 18 horas) (Grupo EDF, *Boîte à outils plain-pied*, 2013, p. 1). As mensagens eletrônicas informam os perigos dos esportes com patins e dão instruções de segurança a se respeitar (Grupo EDF, *Messages sécurité*).

Viver "com saúde" e regular a vida para ser eficiente no trabalho, para não ficar estressado, para evitar faltas por doença, para não ter acidentes de trabalho e não os causar esboçam a figura idealizada do trabalhador: um empregado infantilizado, despolitizado, que aceita assumir

individualmente todas as responsabilidades e que, desviando de coletivos de lutas e, naturalmente, dos sindicatos, engole pílulas em caso de “dificuldades”. Isso reflete perfeitamente a figura idealizada de responsabilidade social da empresa que pesa cada vez mais sobre seus empregados. Sabe-se a que levam as tendências higienistas e moralizadoras das massas, e não seria errôneo ver uma contradição com os princípios neoliberais. A rigidez moral de Hayek não é velada: “A moral pressupõe um esforço resoluto pela excelência e que se reconheça que alguns têm melhor êxito que outros [...] Mas, moralmente, uma pessoa que infringe as regras deve ser considerada como *persona non grata*, mesmo que não saiba fazer melhor” (Hayek, 1983, p. 204-5).

A moral da empresa, também por assumir essa forma grotesca, corre o risco de não ser levada a sério. Ora, ela é parte integrante do processo de individualização da relação salarial⁷, de privatização dos problemas sociais e de despolitização da questão social. Está em perfeita coerência com o projeto de expansão do mercado autorregulado e da limitação da democracia. Que ela provoque descontentamento não é de fato o problema, mas sim que ela produza submissão.

Conclusão

A nova organização do trabalho reduz os recursos que permitem aos coletivos autorregular-se para trabalhar, mas também para lutar. A desregulação das relações sociais é causa de uma insegurança existencial que se torna objeto de recuperação. ao apelos à ordem moral se alimentam desses desequilíbrios sentidos dolorosamente. A ética administrativa mostra a cara: higienista, disciplinadora, liberticida.

⁷ Ver Lallement (2007). Nesse livro, o sociólogo questiona se a “revolução administrativa”, notadamente pelo tema da competência, pode ser interpretada como a satisfação das reivindicações sindicais “em favor do reconhecimento das capacidades reais dos empregados”.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

Essa solução pode seduzir os líderes políticos. Preocupados em “humanizar” a economia, ficariam satisfeitos com uma mescla da ordem espontânea do mercado com a ordem moral. Ao recusar-se a reavaliar os princípios da empresa neoliberal, trata-se, então, de um *laissez-faire*, até mesmo de uma legitimação dos dispositivos gerenciais voltados a confinar um pouco mais o trabalho numa burocracia ética. Nesse contexto, eles podem relutar em considerar plenamente os riscos psicossociais e a politização dessa questão. Não é certo que se possa convencê-los de que a moralização do capitalismo não tem chance alguma de reparar seja o que for, e que a moralização da sociedade é remédio pior que o mal, pois só faz reforçá-lo.

Será que o neoliberalismo permite melhorar a arte de governar, como parece prometer? Será sustentável uma sociedade que se apoia na aceitação do descontentamento pela maioria? Pode o descontentamento originar simpatia por aqueles que teriam os meios de ajudar a combatê-lo e nada fazem? A humilhação, especialmente a silenciosa, não incita ao ódio? É governável um Estado que deixa o ódio se desenvolver? Maquiavel, e uma longa tradição política que o seguiu, fala uma língua muito diferente da de Hayek, e responde, em parte, essas questões, quando afirma: “A melhor fortaleza do mundo é o afeto do povo. Se tens as pedras, mas não os corações, elas não serão suficientes para proteger-te” (Maquiavel, 1972, p. 115).

A sociedade abstrata, a democracia limitada e o mercado ilimitado, como vimos, não oferecem nenhuma solução para satisfazer “as necessidades emocionais e pessoais”. É evidente que eles agravam as principais frustrações, especialmente, porque elas são estimuladas pela concorrência generalizada. Essa sociabilidade competitiva que hoje ultrapassa a esfera do trabalho, pode simultaneamente amordaçar as contestações. Mas essa é uma base instável. Os governantes podem contar menos com a le-

aldade dos cidadãos do que com sua resignação muda. Isso significa que a conservação do poder depende da força enfraquecedora do mercado. Ora, a força, como explicam outros filósofos políticos, é instável. Como dizia, muito pertinentemente, Rousseau: “Se é preciso obedecer pela força, não é necessário obedecer por dever e, se não mais se é forçado a obedecer, não se é a isso mais obrigado” (Rousseau, sd, p. 238). Pode-se duvidar de que a sociedade abstrata seja sustentável. Sob essa forma ou outra semelhante, ela nunca trouxe a prova histórica de sua longevidade.

Anne Salmon é Professora de sociologia na Université de Lorraine e pesquisadora do Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales.

* anne.salmon@univ-lorraine.fr

Referências

1. BARDELLI, P. Conclusion générale. In: BARDELLI, P. ; ALLOUCHE, J. (orgs.), **La souffrance au travail** : Quelle responsabilité de l'entreprise ? Armand Colin, Paris, 2012, p.363-4.
2. BIROLEAU, A. **Les règlements d'ateliers 1798-1936**, BNF, 1983.
3. BOUSSARD, V. **Sociologie de la gestion**. Les faiseurs de performance, Belin, 2008.
4. CATTANI, A. D.; SALMON, A., Ética econômica. In: CATTANI, A. D.; GAIGER, L.I.; HESPANHA, P.; LAVILLE, J-L (orgs.), **Dicionário internacional da outra economia**, ed. Coimbra/São Paulo: Almedina, p.167-171, 2009.
5. CROZIER, M.; HUNTINGTON, S., WATANUKI, J. **The Crisis of Democracies**. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission. New York: University Press, 1975.
6. DE GAULEJAC, V. **La société malade de la gestion** : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcellement social. Paris : Seuil, 2005.
7. DEJOURS, C. **Travail usure mentale**. Paris : Bayard Editions, 1993.
8. FOUCAULT, M. **Naissance de la biopolitique**. Cours au Collège de France, 1978-1979. Paris: Gallimard/Le Seuil, 2004.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

9. GIDE, C.; RIST, C. **Histoire des doctrines économiques**: Depuis les physiocrates à nos jours 1926. Paris : Librairie du recueil Sirey, 1926.
10. HAYEK, F.A., **Droit, législation et liberté**. v. 3, L'ordre politique d'un peuple libre. Paris: PUF, 1983.
11. HIBOU, B. **La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale**. Paris: La découverte, 2012.
12. MACHIAVEL, **Le prince**. Paris: Librairie Générale Française, 1972.
13. LAVAL, C. **Démocratie et néolibéralisme**. Institut de Recherches de la FSU. Disponible em: <http://institut.fsu.fr/Democratieetneoliberalismepar.html>. 16 jan 2011.
14. LAVAL, C. **La nouvelle raison du monde**: Essai sur la société néolibérale. Paris: La Découverte, 2010.
15. LALLEMENT, M. **Le travail**: Une sociologie contemporaine. Paris: Gallimard, 2007.
16. LINHART, D. **La modernisation des entreprises**. Paris: La Découverte, 2010.
17. LAVILLE, J-L. **Le travail**. Une nouvelle question politique. Paris : DDB, 2008.
18. ORTIZ, F., Environnement. Le lourd bilan écologique du groupe minier Vale. **Courrier International**, 24 maio 2012. Disponible em: <http://www.courrierinternational.com/article/2012/05/24/le-lourd-bilan-ecologique-du-groupe-minier-vale>
19. POLANYI, K. **La grande transformation**. Paris: Gallimard, 1983.
20. RANCIÈRE, J. **La haine de la démocratie**. Paris: La fabrique éditions, 2005.
21. ROUSSEAU, J-J. **Du contrat social ou principes du droit politique**. Paris: Classiques Garnier,s/d.
22. SALMON, A. **Les nouveaux empires** : Fin de la démocratie ? Paris: CNRS Editions, 2011.
23. SALMON, A. **Moraliser le capitalisme ?** Paris: CNRS Editions, 2009.
24. SENNETT, R. **La culture du nouveau capitalisme**. Paris: Albin Michel, 2006.
25. STREECK, W. **Du temps acheté**. La crise sans cesse ajournée du capitalisme démocratique. Paris: Gallimard, 2014.
26. Documentos citados
27. Grupo EDF, **Boîte à outils plain-pied**, 2013, p.1.
28. Grupo EDF, **Messages sécurité** : sports de glisse ... quels accidents ? Messages sécurité : Sports de glisse ... Quelle prévention ? 2013.

Sociologias, Porto Alegre, ano 19, nº 45, mai/ago 2017, p. 230-256

29. Grupo EDF, **Charte d'engagement sur le risque Plain Pied**, EDF Group H&S community, Kit Plain pied 2013.
30. Grupo Exxon mobil. **Code of Ethics and Business Conduct**, <http://corporate.exxonmobil.com/en/investors/corporate-governance/code-of-ethics-and-business-conduct/our-code>
31. Grupo GDF Suez, **Les règles d'éthique de GDF SUEZ**, www.gdfsuez.com/groupe/ethique-et-compliance/
32. Grupo Total, **Notre éthique, nos valeurs**. Total: <http://www.total.com/fr/notre-groupe/ethique/notre-engagement-pour-une-conduite-exemplaire>
33. Grupo Total, **Code de conduite**, Total. <http://www.total.com/en/our-group/ethics/exemplary-behavior>
34. Grupo Vale, **Código de ética e conduta**. http://www.vale.nc/wp-content/uploads/2014/07/code-of-ethics_conduct_vale.pdf

Recebido: 06.11.2015

Aceito: 25.04.2016