

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO**

CRISTIANE ZONTA ANDREOLA

**CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DE RELEVÂNCIA PARA LEITURA CRÍTICA DE
CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVOS**

CURITIBA

2011

CRISTIANE ZONTA ANDREOLA

**CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DE RELEVÂNCIA PARA LEITURA CRÍTICA DE
CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientador: Prof. Msc. Aristeu Mazuroski Jr

CURITIBA

2011

CRISTIANE ZONTA ANDREOLA

**CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DE RELEVÂNCIA PARA LEITURA CRÍTICA DE
CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Curitiba, ____ de _____ de 2011.

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que compartilharam desta jornada de aprendizado e crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Agradeço, no âmbito pessoal, a minha família e amigos que no decorrer desta jornada acompanharam, compreenderam e incentivaram o aprimoramento de meus conhecimentos.

Agradeço, no âmbito acadêmico, a todos os professores que compartilharam suas experiências e aprendizados e a todos os colegas de turma que oportunizaram as discussões, reflexões e novos insights.

Agradeço, na esfera profissional, a empresa Master, que apoio e incitou o desafio de sempre buscar para reciclagem e crescimento organizacional. E também, um agradecimento especial a equipe de RH que, através das palavras de incentivo e admiração, teceram o estímulo necessário para chegar até aqui.

Agradeço, ao professor orientador Aristeu que participou intensamente de toda esta jornada, em momentos representando a Universidade e a Secretaria Acadêmica, e em outros, de forma mais próxima, sendo verdadeiro orientador, que com disciplina, esclareceu, corrigiu, compartilhou, compreendeu e possibilitou a concretização das idéias em reflexões e textos.

Meu agradecimento especial a Luiz, meu esposo, que incondicionalmente me fortaleceu e foi, em todos os momentos, o porto seguro, cristalizando ainda mais seu amor conjugal!

“Nós não podemos mudar o mundo, mas
podemos mudar nossa atitude para com
ele”.

(LEONTIEV, 1978)

RESUMO

O presente estudo procura explorar a temática da comunicação organizacional no que tange à forma como a empresa constitui suas políticas internas e como ela estabelece comunicação com seus públicos internos. Para tanto, foram escolhidos os códigos de conduta ética como objetos de averiguação tanto em nível conceitual (através de levantamento teórico), quanto em nível prático, (através da análise de alguns instrumentos vigentes em organizações). Para embasar esta análise, foram utilizados conceitos da Teoria da Relevância, que sustenta que a comunicação ostensiva se concretiza através da análise do ambiente e de interesses mútuos entre os agentes da comunicação. Observou-se que a maneira como os códigos de conduta ética são elaborados e comunicados aos funcionários expressa conteúdos contraditórios e confusos, impossibilitando uma interpretação e compreensão adequada por parte dos funcionários. Nas considerações finais foram delimitadas algumas contribuições da Teoria da Relevância para leitura crítica dos códigos de ética corporativos.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, teoria da relevância, código de conduta ética corporativo.

ABSTRACT

This study seeks to explore the theme of organizational communication in regard to how the company is its internal policies and how it communicates with its internal audiences. To do so, chosen as the codes of ethical conduct as objects of investigation both at the conceptual level (through theoretical survey) and on a practical level (through the analysis of some existing tools in organizations). To support this analysis, we used the concepts of relevance theory, which holds that the ostensive communication is realized by analyzing the environment and mutual interests between the agents of communication. It was observed that the way the codes of ethical conduct are developed and communicated to employees expressed contradictory and confusing content, preventing a proper interpretation and understanding by employees. The final remarks were delimited some contributions of relevance theory for critical reading of corporate codes of ethics.

Key-words: Organizational communication, relevance theory, corporate code of ethical conduct.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO



Termo de Aprovação

Declaramos para fins de depósito legal que **Cristiane Zonta Andreola** apresentou a Monografia intitulada **“Contribuições da Teoria de Relevância para a Leitura Crítica de Códigos de Ética Corporativos”** como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná. A monografia foi avaliada e considerada **APROVADA** por banca constituída pelos professores do Curso.

Curitiba, 01 de Junho de 2013

Profa. Dra. Iara Picchioni Thielen
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho
FUNPAR CNPJ 78.350.188/0001-95

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO - UNP
Praça Santos Andrade, 50 - 1º andar - sala 114
E-mail: psicoltrabalho@ufpr.br
Telefone: 3310-2746

Especialização em Psicologia do Trabalho
Universidade Federal do Paraná
Departamento de Psicologia - SCMLA - PRPPQ

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA CORPORATIVOS.....	14
1.1 FINALIDADES DOS CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVOS.....	15
1.2 O LADO OBSCURO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA	17
2. TEORIA DA RELEVÂNCIA	20
2.1. COMUNICAÇÃO E RELEVÂNCIA	21
2.2. AMBIENTE COGNITIVO E MANIFESTABILIDADE MUTUA.....	23
2.3. O PAPEL DO CONTEXTO	24
3. A INTERFACE ENTRE OS CÓDIGOS DE ETICA E A TEORIA DE RELEVÂNCIA	28
3.1 O CONTEUDO IMPLICITO DOS CODIGOS DE ETICA CORPORATIVO.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	40

INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional assemelha-se ao acesso a um grande labirinto inexplorado que aponta várias opções de caminhos, mas que não garante o sucesso da chegada ao objetivo principal. Isto significa que pelas inúmeras variáveis e informações que permeiam o ambiente organizacional, repassada em vários níveis hierárquicos, por diversos canais de comunicação e recebida e interpretada por pessoas diferentes culturalmente, repercutem diretamente no sucesso ou fracasso de um processo de comunicação. Além disso, os agentes envolvidos na comunicação organizacional apresentam expectativas e suposições pessoais distintas e dispostas em contextos sempre únicos, que formam um imenso universo de variáveis que impactam decisivamente para a eficiência e distorção para compreensão de conteúdos para ouvintes e falantes. Por isso, atingir a eficiência de uma comunicação ostensiva e relevante para a empresa e para seus públicos de interesse é como permanecer constantemente no movimento perdido deste labirinto, sem alcançar a real eficácia de entendimento e compreensão da parte dos envolvidos na comunicação.

Por isso, a dimensão da comunicação organizacional, complexa e estratégica para os processos internos de qualquer empresa, deve ser explorada com muito cuidado pelos agentes que fazem parte do contexto, para que toda informação elaborada, escrita e exposta pela empresa, representada por diretores, gerentes, seja realmente compreendida pelos funcionários, se aproximando da compreensão da essência do conteúdo. Isto se aplica principalmente no que tange à definição e disseminação em todos os níveis organizacionais da visão, missão, valores do negócio, bem como dos códigos de conduta ética que possuem como objetivo ser o norte para o comportamento adequado esperado dos funcionários dentro de determinada organização.

Neste trabalho será utilizada a Teoria da Relevância, um construto teórico inicialmente proveniente das ciências cognitivas (WILSON E SPERBER, 2005, p. 221), e que tem sua aplicação contemporânea mais intensa dentro da Lingüística, no domínio da Pragmática. A Pragmática, de acordo com Marcondes (2005) é o ramo

de estudos da lingüística que se ocupa da língua em uso, e do envolvimento do contexto na interpretação e compreensão da comunicação entre falante e ouvinte. O foco na interpretação e compreensão, portanto, justifica o uso dessa teoria neste trabalho, que se ocupa basicamente com o impacto discursivo dos Códigos de Ética e de Conduta na atuação dos trabalhadores

Isto significa que muito além de definir a política da empresa, anexar em murais, confeccionar manuais e banners, expor em locais visíveis freqüentados diariamente pelos funcionários, ou realizar treinamentos específicos de divulgação e disseminação destes princípios da organização, é preciso averiguar se tudo isto tem sentido e relevância para as pessoas deste contexto, para que realmente a comunicação seja relevante e ostensiva¹. Mais do que isso, é fundamental que todo este conteúdo seja tão importante para o funcionário que compense o esforço de processar estes estímulos produzidos pela empresa e principalmente que estes estímulos escolhidos pela empresa sejam realmente válidos e fundamentais e que a maneira de repassar estas informações e comunicar foi a melhor forma escolhida pela empresa. Isto possibilitaria a Presunção de Relevância Ótima² permitindo a eficácia na comunicação organizacional.

Desta forma configura-se como objeto de estudo deste trabalho, a exploração, no primeiro capítulo, dos códigos de ética corporativos, seu objetivo organizacional, a metodologia de desenvolvimento, implantação, disseminação e comunicação aos funcionários, contextualizado, principalmente como um instrumento de regulação do comportamento dos funcionários, entendido também como uma forma de contrato social.

Em seguida, no segundo capítulo, serão abordados os conceitos principais da Teoria da Relevância, que servirão de base para o entendimento da forma como se configuram os processos de comunicação dos códigos de ética e conduta dentro da organização, especialmente identificando, através destes conceitos, como os

¹ O conceito de comunicação relevante e ostensiva, que se relaciona com a Teoria da Relevância, será abordado em maiores detalhes no capítulo 2.

² O conteúdo referente à Presunção de Relevância Ótimo será abordado na capítulo 2 por se tratar de um conceito da T.R.

recursos lingüísticos adotados podem impactar nas percepções e movimentos dos funcionários, controlando até mesmo seu modo de pensar, se expressar e agir.

Por fim, no terceiro capítulo, será tematizado através da exploração de alguns códigos de ética, a maneira como estão escritos e dispostos as orientações, proibições, direitos e deveres dos funcionários. Desta forma, será possível averiguar as possíveis formas de poder e controle exercidos sobre os empregados, o que caracteriza, em diversas situações, o Código de Ética e Conduta um instrumento composto por diretrizes e imposições que contribui para um comportamento automatizado e alienado do trabalhador. Como consequência, o trabalhador acaba destituído de um sentido pessoal dedicado ao trabalho, pois ele torna-se um mero executor de ordens.

As considerações finais serão extraídas através das análises críticas realizadas através da interface entre a Teoria da relevância, conceitos sobre o conteúdo referente aos códigos de ética e através das considerações sobre códigos de ética vigentes.

1. CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA CORPORATIVOS

Os códigos de ética corporativos são importantes ferramentas de gestão desenvolvidas pelas empresas. Muito mais que um instrumento de administração, a construção e disseminação do código de ética corporativo constitui uma tentativa da organização para evidenciar aos seus públicos internos e externos a sua preocupação em conciliar a competitividade, a manutenção do negócio viável e lucrativo com uma possível gestão ética. Para o Instituto Ethos (2000) o código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações.

A formalização do Código de ética é estruturada através de um documento da organização que expressa os valores éticos, condutas e/ou comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*³, de forma explícita, assumindo diversos formatos e disseminados de modo a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura corporativa (CHERMAM E TOMEI, 2005).

Para Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009, p. 53), os códigos de ética consistem em

“uma declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades empresariais para com todos os stakeholders e refletindo os princípios e os valores da empresa; a gestão social e ambiental; e o conjunto das normas de conduta para dirigentes, executivos e colaboradores, como também para os integrantes da cadeia produtiva, mediante os quais atuam as premissas que enriquecem os processos decisórios da empresa e orientam o seu comportamento. Além disso, deve ser o principal instrumento de governo e da gestão estratégica das empresas.”

O Código de Ética pode ser interpretado, conforme o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009), como a Lei Maior da empresa, sua Constituição, ou seja, o Código de Ética é uma “Carta dos Direitos e dos Deveres Fundamentais” (morais), através do qual a empresa indica e esclarece as suas próprias responsabilidades

3

Stakeholders são os grupos de interesse com quem a empresa se relaciona.

éticas, sociais e ambientais, e, assim, este instrumento tem a função de explicitar um tipo de contrato social que liga a empresa aos vários grupos e indivíduos que interagem direta ou indiretamente no dia a dia de seus negócios.

Na perspectiva de Contrato Social é possível afirmar que o Código de Ética é uma extensão do Contrato de Trabalho dos funcionários de uma empresa, ou seja, é uma “cláusula” adicional e, portanto, estabelece direitos e deveres recíprocos. É possível constatar tal fato ao identificar a descrição de muitos códigos de ética que correlacionam este instrumento com o Contrato Social, delineando que a empresa espera de seus funcionários a conduta ética descrita nos códigos de ética e que o mesmo passará a fazer parte dos contratos de trabalho a serem firmados com funcionários, fornecedores e prestadores de serviços.

Esta relação jurídica, de acordo com o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009), contempla não só os colaboradores da empresa, mas também aos *stakeholders* de sua cadeia produtiva, estendendo e exigindo igual atuação responsável desses atores que prestam serviços ou comercializam seus produtos para a empresa. No que tange a abrangência, de acordo com a Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, as normativas do código de ética podem se estender ex-funcionários, sendo que mediante possíveis ações judiciais, o código possibilita reparar quaisquer ações que possam causar prejuízo ou comprometer a imagem da empresa.

1.1 FINALIDADES DOS CÓDIGOS DE ÉTICA CORPORATIVOS

A adoção de um Código de Ética é uma oportunidade para empresa evidenciar a forma de relação que ela busca em seus negócios, pois ele permite a uniformização de critérios para tomada de decisões e para nortear o comportamento daqueles que de alguma forma se relacionam com o negócio. Serve de parâmetro, conforme Arruda e Whitaker (2003), para a solução de conflitos e também protege,

de um lado, o trabalhador que se apóia na cultura da empresa refletida nas disposições do código e, de outro lado, serve de respaldo para a empresa, por ocasião da solução de problemas de desvio de conduta de algum colaborador, acionista, fornecedor ou algum outro *stakeholder*.

Weaver (1993, p.45), apresenta quatro bases intencionais para implantação do código de ética:

- a) em benefício da atitude ética, como fim em si mesmo; o único modo de o código ser bem sucedido, considerando que há uma linha tênue entre comprometimento real com a ética e um **código instrumental de valores**, com segundas intenções;
- b) em resposta à requisição de um *stakeholder* específico; regulamentação para os consumidores, em que os códigos teriam a finalidade de convencer os agentes reguladores de que a empresa estaria preocupada com suas ações éticas, embora internamente estas não fossem valorizadas;
- c) em atenção aos aspectos do ambiente social, como discriminação e bem-estar social;
- d) direcionar a ética às condições do ambiente de negócios ou à dinâmica organizacional interna; reestruturações, mudanças organizacionais.

Para algumas instituições a finalidade primordial da implantação e consolidação dos Códigos de Ética é o pilar mestre para a construção da integridade empresarial. Em 2009, o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção, juntamente com a Controladoria Geral da União e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uniram-se com o propósito de discutir e implementar o pacto empresarial pela integridade contra a corrupção. Este grupo ressaltou a importância da responsabilidade social das empresas no combate à corrupção e apontaram a elaboração, implementação do Código de ética e instituição de um Comitê de Ética como um dos caminhos para a empresas agirem de forma íntegra (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL E GRUPO DE TRABALHO DO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE CONTRA A CORRUPÇÃO, 2009).

Para o referido Grupo de Trabalho um programa de integridade empresarial deve compreender as seguintes ações: 1) Elaboração do código de conduta; 2) Implantação de política de comunicação permanente; 3) Instituição do comitê de ética; 4) Estabelecimento de um sistema de recrutamento centrado na ética; e 5) Instituição de sistemas de controle interno.

Nesta perspectiva de gestão e integridade, a finalidade prática dos Códigos de conduta é justamente estabelecer valores éticos a serem seguidos, levando em conta problemas específicos que se configuram como dilemas freqüentes entre os quadros organizacionais, além de normas em relação ao comportamento esperado de seus agentes, em diferentes circunstâncias. Cada empresa deve possuir um código de conduta próprio, direcionado às suas especificidades. Por meio dele, não só os agentes que operam em favor ou em nome da empresa, mas também todos os demais *stakeholders* podem tomar conhecimento dos princípios, valores, normas e formas de atuação da empresa.

Para tanto o código de conduta deve contemplar também situações práticas e concretas, enfrentadas no dia-a-dia organizacional, que possam suscitar conflitos éticos, assim como a postura que se espera de seus funcionários para lidar com esses conflitos. Cabe-lhe, ainda, a previsão das sanções a serem aplicadas a seus agentes, no caso de transgressão às regras nele estabelecidas.

1.2 O LADO OBSCURO DOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Os Códigos de ética corporativos são muitas vezes escritos com objetivo essencial de cumprir uma obrigatoriedade frente a *stakeholders*, os quais cada vez mais, buscam empresas que declarem valores e princípios éticos na forma de efetivar seus negócios. Muitas vezes os documentos são simplesmente escritos e engavetados e por vezes aparecem como vilão da história, alegando-se que o mesmo não atinge seus objetivos e finalidades.

Nesta perspectiva Cherman e Tomei (2005) estudaram a relação entre código de Ética Corporativa, seu modelo e orientação ética, forma de implementação e instrumentos utilizados para apoiá-lo, inseridos no programa de gestão ética e como eles efetivamente influenciam no comportamento ético dos *stakeholders* internos e, conseqüentemente, na tomada de decisão ética nas atividades da organização. Os referidos autores concluíram que

“os valores éticos orientam a realidade prática, gerando decisões éticas apenas naquelas organizações em que os valores do código foram construídos coletivamente com os funcionários e/ou disseminados por meio de Programas de Ética consistentes e permanentes, de forma que os comportamentos e valores desejados fossem incorporados no subsistema de cultura ética, integrante da cultura organizacional. A construção da ética possui forte aspecto relacional; é uma construção coletiva de sentido que está na relação de diálogo com o outro. Sem o sentido coletivo dos valores éticos entre organização e membros, não há como legitimar-se o comportamento ético desejado. O documento de ética sozinho, enquanto instrumento isolado, não tem a capacidade de forjar comportamentos na direção dos valores desejados pela organização, pois a construção ética é processo contínuo” (p.117).

Além da forma como é construído e disseminado, outra constatação é a incoerência entre discurso e prática, apontando que os códigos muitas vezes têm papéis múltiplos, nem sempre coerentes com os papéis organizacionais, sendo preciso entender as condições pelas quais as empresas os adotam. Arruda e Whitaker (2003, p. 55), enfatizam que:

“É absolutamente imprescindível que haja consistência e coerência entre o que está disposto no Código de Ética e o que se vive na organização. Caso contrário, ficaria patente uma falsidade que desfaz toda a imagem que a empresa pretende transmitir ao seu público. Essa é a grande desvantagem do Código de Ética”.

Em muitas empresas, os códigos pretendem moldar o comportamento ético dos funcionários em organizações que continuavam a desencorajar esta atitude. Assim, o código seria ferramenta simbólica de gestão para racionalizar ou legitimar o controle intra-organizacional e de manipulação dos *stakeholders*, tentando promover a sua identificação com os ideais da organização ou, inversamente, seria ferramenta orientadora da ética para a alta gerência, porém percebida como instrumento opressor pelos funcionários. Estas percepções ou intenções enviesadas comprometeriam sua efetividade.

Para ser efetivo, e tornar-se uma ferramenta mais coerente de acordo com Harrington (1991) é necessário e fundamental que: a) o código de ética esteja lançado e seja seguido; b) procedimentos de preocupação com a ética estejam estabelecidos; c) funcionários estejam envolvidos na identificação de questões éticas; e d) as prioridades e esforços relacionados a estas questões sejam comunicados aos empregados

Por fim, para que gestão da ética realmente se concretize é necessário estabelecer mecanismos formais de *Aconselhamento* sobre questões éticas e

abertura de *Canais de Comunicação* para discussão dos dilemas dos funcionários, comunicação de dúvidas ou irregularidades (HARRINGTON, 1991). Desta forma, seria possível internalizar a ética dentro da cultura organizacional, possibilitando criar uma cultura ética, a qual poderia ser realizada através da integração dos instrumentos de gestão ética, com objetivo de “institucionalizar a ética na estrutura de tomada de decisão diária” (WEBER, 1993, p. 419). Os referidos autores reiteram a importância de se construir um programa de ética consistente com a conjugação de instrumentos de gestão ética.

2. TEORIA DA RELEVÂNCIA

A Teoria da Relevância contribui de forma decisiva para o entendimento das características essenciais da comunicação humana que conforme expõem os fundadores da Teoria, Wilson e Sperber (2005), articulam-se na expressão e reconhecimento de intenções. Tal concepção difere do modelo tradicional onde a informação é oriunda do emissor e segue uma via de mão única para o receptor, num processo de codificação e decodificação. Já na teoria da relevância (T.R.), a perspectiva é diferente, considerando que o comunicador evidencia a sua intenção de comunicar o que é inferido pela ouvinte, tendo como base a evidência fornecida. Desta forma, a comunicação é bem sucedida “não quando os ouvintes reconhecem o significado lingüístico da elocução, mas quando inferem o ‘significado’ daquilo que o falante quer dizer com ela” (SPERRBER E WILSON , 2001, p. 56)

Dito de outra forma, o falante, ao proferir uma sentença, interfere no ambiente cognitivo⁴, de seu interlocutor um conjunto de suposições para ele manifestas. Para Goldnadel e Oliveira (2009) esse conjunto é composto de suposições oriundas de fontes diversas, como aquelas que se depreendem do entorno situacional, de passagens prévias da conversa ou até mesmo de situações passadas entre os interlocutores.

Portanto, esta teoria reconhece além do principio geral cognitivo da relação, se aprofundando no entendimento do processo interpretativo subjacente ao uso da linguagem, incluindo o papel da dedução, da memória, das representações mentais na atribuição de sentido aos enunciados. A afirmação principal da teoria da relevância, segundo Wilson e Sperber, 2005 (p. 222), “é a de que as expectativas de relevância geradas por um enunciado são precisas e previsíveis o suficiente para guiar o ouvinte na direção do significado do falante”.

⁴ O conceito de ambiente cognitivo será abordado em maiores detalhes no capítulo 2.2. Ambiente Cognitivo e Manifestabilidade Mútua.

Para um melhor entendimento da dinâmica da T.R. é necessário a compreensão dos conceitos fundamentais desta teoria, incluindo relevância, princípio e presunção de relevância, ambiente cognitivo, manifestabilidade mútua e contexto, que são abordados a seguir.

2.1. COMUNICAÇÃO E RELEVÂNCIA

A tendência universal da comunicação humana é de que as pessoas prestem atenção somente naquilo que consideram relevantes, ou seja, o foco é direcionado para aquilo que desperta interesse. Com base nesta constatação trivial, o conceito de relevância constitui-se no equilíbrio entre efeitos cognitivos e esforço de processamento, de modo que a mente opera de modo produtivo e econômico, no sentido de obter o máximo de efeitos positivos com o mínimo de esforço de processamento.

O termo “relevância”, para Sperber e Wilson (2005) corresponde a um conceito teórico para explicar a compreensão dos processos mentais na comunicação e como os indivíduos interpretam as informações nos contextos comunicativos. A relevância é desencadeada, ocorre de forma espontânea e inconscientemente. Ao longo do processamento das informações é que as suposições são acrescentadas, podendo estas ser mais ou menos acessíveis. A acessibilidade das suposições não é igual para todos os indivíduos; varia conforme o conhecimento enciclopédico, a habilidade perceptual e cognitiva de cada um.

Para ser efetiva e eficaz a comunicação humana deve ser ostensiva por parte do comunicador e inferencial por parte do ouvinte. Estas são características conjugadas e indissociáveis da comunicação. Comunicar por ostensão significa produzir um certo estímulo com o objetivo de realizar a intenção informativa, tornando mutuamente manifesto pelo comunicador e pelo ouvinte. O modelo ostensivo inferencial baseia-se na relação entre eventos contextuais e esforços de

processamento, implicando em vários graus de relevância. Para Silveira e Feltes (1999, p. 50) “o indivíduo, ao produzir um enunciado, requisita a atenção do ouvinte e, ao fazer isso, está sugerindo que o enunciado é relevante o suficiente para merecer atenção”

Portanto algo é irrelevante se, com muito ou pouco esforço, não se obtém efeitos contextuais ricos. Algo é relevante se, ricos efeitos contextuais advêm de pouco esforço ou mesmo de um esforço adicional justificável.

Para receber o status de estímulo ostensivo são necessário duas condições: 1) atrair a atenção da audiência; 2) focalizar a intenção do comunicador. Desta forma, comunicação ostensiva requer uma participação ativa entre comunicador e ouvinte. Além disso, todo ato de ostensão vem acompanhado de uma garantia implícita de relevância, chamada de *princípio de relevância*: “Todo estímulo ostensivo comunica a presunção de sua relevância ótima”. (SPERBER E WILSON, 2005, p.229)

O Princípio de Relevância depende, de acordo com Goldnadel e Oliveira (2009), de uma presunção de relevância ótima que se caracteriza como o conjunto de suposições que o comunicador pretende tornar manifesto para o destinatário é relevante o suficiente para fazer valer a pena o esforço de processar o estímulo ostensivo produzido. O estímulo ostensivo é o mais relevante que o comunicador poderia ter usado para comunicar. Desta forma, comunicar significa “requisitar a atenção de alguém, através de um estímulo ostensivo; conseqüentemente, comunicar é implicar que a informação comunicada é relevante, o que garante a presunção de relevância ótima” (SILVEIRA, 1995, p. 32).

Desta forma, pela análise e aplicabilidade da T.R. é possível constatar que os agentes envolvidos na comunicação estão focados em aspectos fundamentais que possibilitem potencializar os estímulos envolvidos no processo, tanto para o falante quanto para o ouvinte, o que explica por que as pessoas se entendem em conversas e diálogos estabelecidos em diversos momentos e ambientes.

2.2. AMBIENTE COGNITIVO E MANIFESTABILIDADE MUTUA

No processo de comunicação, o falante não tem a expectativa que o ouvinte altere seu ambiente cognitivo apenas pelo acréscimo do conteúdo expresso pela sentença proferida. Ele espera que sua fala produza efeitos contextuais capazes de justificar o esforço interpretativo solicitado. Esses efeitos, segundo Goldnadel e Oliveira (2009), podem ser o acréscimo de conteúdo novo (resultado de inferência produzida pela interação entre o conteúdo expresso pela sentença proferida e conteúdos manifestos para o ouvinte), o reforço, o enfraquecimento ou ainda a eliminação de uma suposição do conjunto de suposições presentes no ambiente cognitivo do interlocutor.

Este processo vai além da decodificação da sentença proferida. Para exemplificar:

(1) Um supervisor observa um funcionário parado no horário de expediente e questiona: “Você vai ficar parado?”.

Se o processo de comunicação fosse simplesmente “empacotar” e “desempacotar” a informação, bastava o emissor elaborar mecanismos de codificação e ao receptor utilizar mecanismos de decodificação, neste caso o supervisor solicitando se ele iria ficar parado, o funcionário poderia simplesmente movimentar-se e andar, interpretando a fala do supervisor como um pedido ou uma ordem.

No exemplo a seguir, a mesma afirmativa é proferida, entretanto, no que diz respeito à interpretação, há um conjunto de suposições tornadas manifestas para os interlocutores a partir de uma troca conversacional precedente:

(2) O supervisor fala ao funcionário que se ele não voltar ao trabalho ele poderá receber uma advertência pelo comportamento insubordinado no

contexto de trabalho. Ao perceber que o funcionário mantém-se imóvel, ele verbaliza de forma incisiva: “ Você vai ficar parado?”.

Neste segundo exemplo, o enunciado poderia ser interpretado como uma ameaça de aplicar a sanção prometida, um efeito contextual que resulta da interação entre o conteúdo da sentença proferida e parte das suposições manifestas aos interlocutores. Neste caso podemos observar a presença da manifestabilidade mútua. A suposição de que o funcionário permanecesse parado é consciente para o funcionário e para o supervisor, ou seja, é manifesto para ambos no processo de comunicação. Na concepção de Sperber e Wilson (1995, p. 42), um ambiente cognitivo mútuo é aquele em que, “para toda suposição manifesta, o fato de que é manifesta para as pessoas que compartilham esse ambiente [cognitivo] é em si manifesto”

A manifestabilidade mútua é essencial para que a comunicação gere resultados positivos e atinja seus objetivos, pois se o conteúdo não fosse manifesto para um dos envolvidos no processo de comunicação, o resultado ficaria comprometido, pois o ambiente cognitivo não foi compartilhado. A consciência de que as informações estão contempladas em um ambiente cognitivo compartilhado que seja manifesto para todos gera segurança para repassar, compreender e processar as informações.

2.3. O PAPEL DO CONTEXTO

O contexto no qual os processos de comunicação desenvolvem-se tem papel primordial na eficácia da comunicação. Segundo, Stalnaker (1979), contexto compreende o vasto conjunto de suposições mutuamente compartilhadas pelos interlocutores. Diferente do que tradicionalmente consideram as teorias pragmáticas, o contexto não é apenas algo edificado antecipadamente; ele é construído no processo de interpretação e dirigido pela presunção de relevância ótima.

O contexto se configura pela presença de um conjunto de conteúdos necessários para que o estímulo produzido por um emissor produza algum efeito de sentido capaz de justificar suas escolhas lingüísticas. Em sua busca por relevância, de acordo com Goldnadel e Oliveira (2009, p. 41), “os interlocutores elegem conteúdos cognitivamente manifestos capazes de, na interação com o conteúdo da sentença proferida, produzir efeitos contextuais”. Os referidos autores afirmam que a construção de contextos, fundamental para a interpretação de enunciados, é uma atividade inferencial.

No ambiente organizacional o contexto construído é de fundamental importância para uma prática de comunicação mais compreensível e efetiva. Por exemplo, em um diálogo entre três funcionários, onde um deles verbaliza sua percepção frente a um comportamento do supervisor, observado somente pelo funcionário (1):

- (1) O nosso chefe está irritado hoje.
- (2) Não falei com ele ainda.
- (3) Será que ele está irritado comigo?

Nesta situação, o funcionário (1) observou o supervisor chamando a atenção da sua equipe frente a um erro de produção que gerou atrasos na entrega dos produtos para um dos clientes, repassando para os demais somente a reação do supervisor. Na sua fala, por sua vez, já está embutindo a sua interpretação, agravado pelo fato do relato ser descontextualizado da situação como um todo que gerou este possível comportamento de irritação por parte do supervisor. Neste caso é possível observar a ausência do ambiente manifesto mutuamente, gerando interpretações em cada um dos agentes de acordo com seu modelo mental e crenças individuais.

Com este pequeno diálogo é possível verificar os esforços distintos de interpretação buscados pelos dois funcionários ao ouvir a menção do funcionário (1), bem como o caminho do menor esforço no processamento, especialmente enunciando pelo funcionário (2). Para o funcionário (3), pela falta de informações

contextuais em que a situação da cobrança do supervisor acontece, a sua afirmativa perpassa por suposição de conteúdos pessoais.

Para se atribuir sentido a enunciados, muitas vezes, é necessário realizar suposições que não estejam presentes na construção mental e na memória do intérprete (nem de curto, nem de longo prazo), capazes de completar o processo de interpretação. Na busca por relevância, intérpretes engajam-se em um processo de formação de contextos, marcado não só pelo resgate de informações presentes na memória, mas também pela criação de suposições úteis à interpretação.

Vale lembrar que o norteador do esforço de interpretação sempre será a relevância ótima, que possibilita a busca constante de chaves interpretativas capazes de maximizar a relevância dos estímulos que produzam e recebam. De acordo com Goldnadel e Oliveira (2009) é exatamente isto que explica o grau surpreendente de acordo e coordenação que se observa em trocas conversacionais.

Segundo os referidos autores, a TR, por conseguinte, não apenas enfrenta a tarefa de descrever as inferências particulares em situações de comunicação, mas ainda se ocupa de apresentar princípios cognitivos de natureza mais geral, capazes de explicar o modo pelo qual se produz um impressionante acordo sobre o sentido de enunciados, que excede em muito os conteúdos verbalmente codificados.

Outro exemplo que podemos trazer para demonstrar a importância do contexto nos processos de comunicação organizacional é a forma em que o regramento e a normatização é comunicada aos funcionários, com especial atenção aos próprios códigos de condutas ética que exibem um rol de regras, normas e proibições expostas para os funcionários cumprirem. No Código de Ética do Sistema Petrobrás, ao elencar os compromissos que os empregados devem ter frente à empresa, um deles compreende a forma de agir, sendo assim expresso: “agir de forma honesta, justa, digna, cortês, com disponibilidade e atenção a todas as pessoas com as quais se relacionam, internamente e externamente, respeitando quaisquer diferenças individuais” (CÓDIGO DE ÉTICA DO SISTEMA PETROBRÁS P.08). A forma que este conteúdo é repassado, neste caso via comunicação escrita, pode gerar inúmeras suposições e interpretações.

Para tratarmos da eficácia de entendimento e compreensão deste pequeno trecho e o sentido do mesmo para o funcionário, o primeiro questionamento seria: este conteúdo é suficientemente relevante para o funcionário realizar o esforço de processamento? Se sim, o canal está aberto para a compreensão. Alinhado ao esforço de processamento está a conjuntura dos efeitos contextuais gerados por este enunciado; e além disso a T.R. também abarcaria como este enunciado pode gerar interpretações e produção implícita de acordo com deduções do funcionário. A partir deste processo de compreensão do enunciado é que poderíamos abordar a questão da “ação” requerida por meio deste conteúdo.

Do contrario, se a resposta for “não” ao questionamento de que o conteúdo não é relevante para o funcionário o processo de entendimento e compreensão, de acordo com os fundamentos da T.R., já está comprometido. O funcionário pode até ler o conteúdo, mas o mesmo não será processado e entendido, pois não disparou o princípio de relevância ótima.

3. A INTERFACE ENTRE OS CÓDIGOS DE ÉTICA E A TEORIA DE RELEVÂNCIA

Os códigos de ética corporativos fundamentam-se como importante canal de comunicação entre empresa e funcionários. É uma forma utilizada pela empresa para estampar sua forma de se relacionar com seu público interno reiterando as expectativas comportamentais esperadas de seus funcionários e que deve ser o “ideal” de conduta. Este cenário é percebido em vários instrumentos, declarados pelos presidentes das companhias, pelo Comitê executivo e por integrantes de conselhos administrativos, conforme

“É com base neste documento que devemos nos orientar, individual e coletivamente, sobre nossos caminhos, atitudes e compromissos, na busca pela excelência das relações internas e externas, assegurando a reputação de empresa íntegra na condução dos seus negócios e processos” (Marcos dos Santos, Presidente do Conselho de Administração, Código de Ética do Grupo Marfrig, 2010, p. 03).

“Este Código de Conduta descreve o comportamento que a Shell espera de você e aquilo que você pode esperar da Shell. O Código não está expresso em linguagem jurídica e o Código é, na realidade, um conjunto de regras. Deve ser encarado como um guia essencial”. (Código de Conduta Shell, 2010, p.2)

“Associados de todas as áreas, independente do cargo que ocupem, são responsáveis por compreender e atuar em conformidade com o **Código de Ética**. Eu os encorajo a ser um modelo em integridade, a conversar com seus colegas a respeito, servindo de exemplo por meio de palavras e atitudes” (Mike Duke, Presidente e CEO da Walmart do Brasil Stores, Código de Ética, 2010, p.3).

Por meio dos códigos de conduta ética, as empresas expressam e delimitam os caminhos, as atitudes, os compromissos e os comportamentos que devem ser adotados pelos funcionários. No entanto, entre o discurso proferido pela empresa e impresso nos códigos e a prática exercida pelos funcionários em seu cotidiano, existe uma lacuna que merece atenção e cuidado. Como cada funcionário está de fato recebendo estas informações, processando e entendendo a mensagem para posteriormente moldar seu comportamento de acordo com as diretrizes estampadas nos códigos.

É neste espaço, entre o abismo do discurso e da prática, que a T.R. pode contribuir com seus fundamentos, e explicar o motivo pelo qual muitos códigos de conduta ética empresarial não passam de instrumentos bem elaborados unilaterais e que não geram mudança de percepção e atitude dos funcionários.

Para exemplificar, no código de Conduta da Shell (2010), nas páginas iniciais, encontram-se declarados os valores centrais, sendo eles: honestidade, integridade e respeito pelas pessoas. Os valores expostos dão sustentação aos Princípios Empresariais Gerais da Shell, dentro os quais se encontram: 1) Economia; 2) Concorrência; 3) Integridade nos Negócios; 4) Atividades Políticas; 5) Saúde, Segurança e Meio Ambiente; 6) Comunidades Locais; 7) Comunicação e Engajamento e 8) Respeito às leis.

No conceito do Principio 4. Atividades Políticas, na diretriz para o empregado a empresa expõe:

“onde indivíduos desejarem se engajar em atividades na comunidade, inclusive se candidatando em eleições para cargos públicos, ser-lhes-á dada a oportunidade de fazê-lo, quando isso for apropriado à luz das circunstâncias locais” (p.34).

Neste aspecto, ao delimitar o desejo de participar em atividades na comunidade, a empresa se apossa de algo que é individualizado e subjetivo: o desejo do funcionário de pertencer e participar politicamente da comunidade, algo que transcende a jornada de trabalho. Além disso, deixa claro que a empresa dará a “oportunidade de fazê-lo” de acordo com as circunstâncias locais. Dois aspectos podem ser destacados: o primeiro é o claro poder que a empresa quer estampar, ao “dar permissão” ao funcionário a algo que deve ser de decisão dele. E segundo, ao atrelar a decisão “as circunstâncias locais” deixa espaço aberto para criar diversas interpretações e suposições, pois atrela a decisão do individuo e da empresa a algo externo.

Sob a ótica da T.R., considerando que a empresa (comunicador) evidencia por meio do código de ética a sua intenção de normatizar e comunicar a forma de agir dos empregados, que é lido, interpretado e inferido pelo funcionário (ouvinte), tendo como base a evidência fornecida. Neste caso da Shell, as evidências descritas podem gerar interpretações e suposições que inclusive podem ser contrárias aos valores centrais como integridade e respeito ao individuo.

Para obter a coerência de comunicação entre empresa e funcionário, com base na T.R., é fundamental que a empresa re-leia criticamente seu instrumento e questione o mesmo sob o prisma da forma que cada funcionário irá ler e realizar suposição e interpretações dos textos, sendo que as perguntas podem perpassar pelas seguintes questões norteadoras:

1. Este conteúdo é relevante para você?
2. Quais são as suposições que este conteúdo gera em você?
3. Que efeitos contextuais são oriundos destes enunciados?

Por meio da busca de repostas destas questões é possível minimizar a possibilidade de construir enunciados que refletem em comportamentos contraditórios ao que de fato a empresa idealizou para seu quadro de pessoal

3.1 O CONTEUDO IMPLICITO DOS CODIGOS DE ETICA CORPORATIVO

A capa de um código de conduta já comunica muitas informações. Como por exemplo, de forma ilustrativa e por meio de imagens, o Código de Ética do Sistema Petrobras, na capa, estampa o rosto de várias pessoas sorrindo intercalando com fotos da natureza e de animais. Logo nas primeiras páginas, de forma descritivamente, nos princípios éticos, a empresa confirma a valorização das pessoas e da diversidade para o negocio: “O Sistema Petrobras compromete-se com o respeito e a valorização das pessoas em sua diversidade e dignidade, em relações de trabalho justas, numa ambiência saudável, com confiança mútua, cooperação e solidariedade” (CÓDIGO DE ÉTICA DO SISTEMA PETROBRAS, 2000, p. 05).

O formato e a metodologia adotada pela empresa Petrobrás revelam-se de forma a nortear tanto as obrigatoriedades da empresa para com o funcionário e do funcionário para com a empresa, da empresa para com fornecedores, e dos

fornecedores para com a empresa, e assim sucessivamente com todos os atores envolvidos com o negocio, clarificando o papel de cada um dos envolvidos.

No campo das relações com os funcionários, a empresa expõe 12 (doze) compromissos nas quais a organização deve cumprir sua função, dentre os quais se destacam:

“1. promover condições de trabalho que propiciem o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar de todos os empregados; 2. garantir segurança e saúde no trabalho; 3. disponibilizar canais formais de escuta; 4. assegurar a disponibilidade e transparência das informações que afetam os seus empregados; 5. reconhecer o direito de livre associação de seus empregados; 6. buscar a permanente conciliação de interesses e realização de direitos; 7. respeitar e promover a diversidade; 8. promover a igualdade de oportunidades para todos os empregados, em todas as políticas, práticas e procedimentos, usar como critério exclusivo de ascensão profissional o mérito individual pautado pela aferição de desempenho.” (p.7).

Vale destacar no item 1, onde a empresa expõe que se compromete com a promoção de condições de trabalho que propiciem equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar de todos os empregados, que evidencia um grande interesse da empresa no bem estar das várias áreas de vida da pessoa, criando até uma falsa ilusão de que as adequadas condições de trabalho possibilitam o equilíbrio pessoal e familiar, e ainda, de “todos” os empregados, abrangendo todo o quadro de pessoal, do diretor aos funcionários operacionais.

Do outro lado da moeda, onde estão os compromissos dos funcionários, somam-se 13 (treze) itens, dentre os quais se destacam:

1. cumprir com o máximo empenho, qualidade técnica e assiduidade as obrigações de seu contrato de trabalho; 2. agir de forma honesta, justa, digna, cortês, com disponibilidade e atenção a todas as pessoas com as quais se relacionam, internamente e externamente, respeitando quaisquer diferenças individuais; 3. utilizar adequadamente os canais internos para manifestar opiniões, sugestões, reclamações, críticas e denúncias, engajando-se na melhoria contínua dos processos e procedimentos do Sistema; 4. não se envolver em qualquer atividade que seja conflitante com os interesses do Sistema Petrobras e comunicar aos superiores hierárquicos ou às Ouvidorias qualquer situação que configure aparente ou potencial conflito de interesses; 5. não praticar nem se submeter a atos de preconceito, discriminação, ameaça, chantagem, falso testemunho, assédio moral, assédio sexual ou qualquer outro ato contrário aos princípios e compromissos deste Código de Ética, e denunciar imediatamente os transgressores; 6. cultivar uma aparência pessoal e vestuário compatíveis com o ambiente institucional e cultural em que atuam (p.08)

Já no item 01, onde o enunciado prevê que o funcionário deve cumprir com o máximo de empenho, qualidade técnica e assiduidade as obrigações de seu contrato de trabalho, a interpretação pode abranger tanto a dedicação dentro da jornada de trabalho quando a extra jornada, afinal dar o máximo de empenho, com

qualidade técnica requer esforço extra, que pode influenciar o equilíbrio entre vida pessoal, profissional e familiar, enfatizada pela empresa como obrigatoriedade da corporação.

Ao comparar o item 01 dos compromissos assumidos pela empresa e o item 01 dos compromissos que devem ser assumidos pelos funcionários fica evidente a forma de relação entre empresa e funcionário, onde a empresa oferece as condições adequadas para o trabalho e o funcionário, na outra ponta, deve dar o máximo de si mesmo.

Além de dar o máximo de empenho e qualidade técnica é preciso fazê-lo agindo de forma honesta, justa, digna, cortês, com disponibilidade e atenção com todas as pessoas que se relacionem, tanto dentro quanto fora da empresa, conforme prevê o item 02. A exigência de agir deste modo requer ainda mais do funcionário, pois além de o fazer dentro da empresa, nos moldes exigidos pela organização, também o deverá fazer além das paredes e do horário da jornada de trabalho, ou seja, a empresa deve também moldar o comportamento e a forma de agir na família, na sociedade como um todo.

Nesta mesma perspectiva, a organização L'Oréal, a maior empresa de cosméticos do mundo, em seu Código de Ética da Empresa (2007), expõe claramente o "ideal" buscado no que tange a ambiente de trabalho, valorização de pessoas e relacionamentos interpessoais, afirmando que

"Queremos fazer da L'ORÉAL um ótimo local para trabalhar. Sabemos que os nossos funcionários são o nosso maior bem. Têm direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável: um ambiente em que o talento pessoal e o mérito sejam reconhecidos, em que a diversidade seja valorizada, a privacidade respeitada e em que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal seja levado em consideração. Acreditamos em oferecer aos nossos funcionários um ambiente estimulante, oportunidades profissionais empolgantes e uma oportunidade de fazer a diferença. Encorajamos uma atmosfera de abertura, coragem, generosidade e respeito, de forma a que todos os nossos funcionários se sintam livres para apresentar as suas questões, idéias e preocupações". (Código de Ética da Empresa L'ORÉAL, 2007, p.1)

No transcorrer do código de ética, especificamente, no capítulo que remete à forma de trabalhar da empresa, como entidade empregadora, os itens abordados são: saúde, proteção e segurança, diversidade, assédio e comportamento agressivos, assédio sexual, privacidade e conflitos de interesses. A forma que estão

descritos cada um dos itens, alguns corroboram a declaração inicial da empresa, enquanto outros não estão em sinergia com este texto inicial.

Como por exemplo, no item que aborda os conflitos de interesse, está contemplado o seguinte compromisso:

“Devemos evitar situações em que os nossos interesses pessoais possam entrar em conflito com os interesses da L'ORÉAL. Até a ilusão de um conflito pode manchar a reputação da L'ORÉAL – bem como a sua. A chave para lidar com quaisquer potenciais conflitos é a sinceridade absoluta”. (Código de Ética da Empresa Loreal, 2007, p.1).

É possível observar que a afirmativa de “evitar” a ocorrência de conflitos de interesses pessoais que não estejam em concordância com os interesses da empresa, pode impactar no discurso de “atmosfera de abertura e coragem”, “liberdade para expor questões, idéias e preocupações”. O ato de “evitar”, como verbo impositivo, exprime o sentido de tolher e impedir, contrariando a construção de um ambiente estimulante.

Dando maior ênfase ainda a este aspecto, a frase que segue no texto acaba por reforçar coercivamente ainda mais as percepções e comportamentos dos funcionários: “até a ilusão de um conflito pode manchar a reputação da empresa e da própria pessoa”. Esta menção, da forma como está exposta, é um prato cheio para gerar suposições e interpretações distorcidas, que envolvem a imagem da empresa e dos funcionários.

Os funcionários podem interpretar a menção realizada pela empresa referente aos aspectos de manchar a reputação por intermédio até mesmo da ilusão como uma forma de minimizar e reprimir qualquer tipo de comportamento que seja discordante das normas da empresa, não gerando oportunidades de reflexão e de questionamento por parte do funcionário frente a qualquer postura da organização. Mais uma vez isto demonstra a contradição da empresa quanto a declaração inicial de que “nossos funcionários se sintam livres para apresentar as suas questões, idéias e preocupações”. (CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA L'ORÉAL, 2007, p.1)

Outra suposição que pode emergir do grupo de trabalhadores é referente a interface entre conflitos e reputação. Atrelar à reputação de um funcionário a

possibilidade do mesmo gerar um conflito é o mesmo que amarrar suas mãos e atar sua boca, pois faz parte da natureza humana o ato de discordar, descompassar e após voltar ao equilíbrio. O conflito é natural nos relacionamentos humanos, justamente pela diversidade e singularidade de cada pessoa. Como consequência da divergência de opiniões e idéias é que o conflito surge. Por isso, ao correlacionar conflito e reputação, a empresa abafa a possibilidade de maior exposição e transparência por parte dos funcionários, pois se encontra em jogo algo fundamental para todo e qualquer ser humano, que é sua reputação.

A identificação destes enunciados contraditórios, que geram interpretações diversas e suposições variadas, é o pilar para compreender o motivo pelo qual muito instrumentos incentivam atitudes destoantes do propósito organizacional. Cabe, mais uma vez, a empresa a crítica de seu próprio instrumento e do impacto que está gerando nas pessoas. Neste contexto, as perguntas norteadoras da T.R. (Este conteúdo é relevante para você? Quais são as suposições que este conteúdo gera em você? Que efeitos contextuais são oriundos destes enunciados?) são essenciais para elaboração de um instrumento mais nítido e esclarecedor para os funcionários. Afinal o Código de Ética deve ser elaborado e implantado sob o prisma da compreensão e entendimento dos funcionários e não da comissão organizadora do instrumento.

A empresa Aços Villares, principal produtora de aços especiais para construção mecânica da América Latina e a terceira maior produtora mundial de cilindros para laminação, já na introdução de seu Manual de Conduta é Ética afirma que

“Seguindo a tendência das grandes empresas do mercado mundial, a Aços Villares criou este manual, que busca facilitar a sua vida profissional. Ao contrário de impor regras, ele contribui para a segurança de todos na Empresa, com seriedade e comprometimento. Este instrumento é mais uma prova da preocupação da Villares com o nosso ambiente de trabalho” (Código de Conduta Ética).

Nas páginas seguintes, onde estão elencadas as palavras do Presidente Sr. Joaquim Salazar, observa-se a expectativa da forma e urgência da aplicação do conteúdo expresso neste instrumento, sendo assim exposto “este Código de Conduta Ética tem aplicação obrigatória e imediata (p.04)”.

Ao relacionar a introdução do Código com as palavras do presidente da companhia é possível observar a contradição, pois a declaração introdutória destaca que o objetivo do instrumento é “seguir uma tendência mundial” e “facilitar a vida profissional”, por meio da implantação do manual, não “impondo regras”. Em seguida as próprias palavras do presidente soam em forma de regramento, onde ele destaca a aplicação “obrigatória e imediata”.

Cabe aqui algumas considerações:

- 1) Todo e qualquer manual de funcionário e código de ética são instrumentos que elencam diversas regras, incluindo o próprio manual da empresa Aço Villares. De acordo com Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2009, p. 53), o código de ética é uma declaração do conjunto de direitos, deveres e responsabilidades de todas as pessoas envolvidas com a organização.
- 2) O manual por si só não facilita a vida profissional dos funcionários. Como eles são compostos por obrigações que devem ser lidos, interpretados e aplicados no dia a dia, eles geram mais trabalho, esforço e empenho dos funcionários.
- 3) Por fim, a aplicação de regras de forma obrigatória e imediata, conforme as palavras do presidente, requer, em primeira instância, o entendimento da regra, e para isso ela deve ser significativa e relevante o suficiente para compensar todo o esforço que cada pessoa deve fazer para entendê-la.

Wilson e Sperber, (2005) usam duas palavras importantes para a T.R. ao se reportar a características de relevância: “precisas e previsíveis”. Eles afirmam que as expectativas de relevância oriundas de um enunciado devem ser precisas e previsíveis o necessário para guiar o ouvinte na direção do significado do falante. Deste modo, para o ouvinte (funcionário), compreender o significado do falante (empresa), é fundamental que os códigos de ética criem expectativas de relevância, por meio de enunciados precisos e previsíveis, diferente dos observados nos diversos códigos de ética abordados neste trabalho.

Para tanto, para atingir o patamar de instrumento estratégico, que efetive a visão e missão da empresa (INSTITUTO ETHOS, 2000), que sirva de parâmetro

para a solução de conflitos (ARRUDA E WHITAKER, 2003) e que simbolize o pilar mestre para a construção da integridade empresarial (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL E GRUPO DE TRABALHO DO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE CONTRA A CORRUPÇÃO, 2009), é necessário, inicialmente, questionar a forma como os conteúdos estão dispostos e escritos. Em seguida é possível delimitar os objetivos mais concretos e reais de um Código de Ética e as possibilidades de efetivação destes objetivos na prática organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação por si só já é um universo complexo, cheios de códigos, interpretações e incógnitas, que se intensificam quando as empresas elaboram e divulgam instrumentos formais de comunicação como o Código de Ética de forma hermética e contraditória, como mencionados no decorrer deste trabalho. Este fato agrava o entendimento dos conteúdos expressos impedindo que o mesmo seja uma ferramenta que oriente os funcionários a executar práticas e ações que formam a conduta ética de determinada organização.

Cherman e Tomei (2005) em seus estudos já mencionam as dificuldades de construir um código de ética coerente com a realidade dos valores organizacionais bem com a discrepâncias observadas em muitas empresa no momento da implementação, elencando os erros mais comuns dentre os quais destacam: construção do documento sem a participação dos funcionários, desconexão com relação a cultura organizacional, destituindo o código do atributo coletivo e falta de treinamento e disseminação interna do instrumento.

Além disso, é possível acrescentar que o instrumento deve conter conteúdos que despertem o principio da relevância nos funcionários, que possam ser compartilhados mutuamente em um ambiente que seja manifesto para a organização e para os funcionários, gerando efeitos contextuais significativos para o entendimento e compreensão e para uma adequada interpretação, em uma linguagem acessível ao público-alvo. Desta forma é possível pensar em possibilidade de mudança de percepções e, até mesmo, de postura ética, dentro da expectativa organizacional.

Para elaboração, publicação e maior probabilidade de ser entendido e, quem sabe, tornar-se de fato um guia pratico da conduta ética dos funcionários, cada empresa deve questionar o próprio instrumento sob o prisma dos conceitos da T.R., colocando-se no lugar do funcionário que irá ler e interpretar todo o conteúdo por meio das seguintes perguntas norteadoras:

1. Este conteúdo é relevante para você?
2. Quais são as suposições que este conteúdo gera em você?
3. Que efeitos contextuais são oriundos destes enunciados?

O questionamento do próprio instrumento sob a luz da T.R. requer a disponibilidade de mudança de estrutura e de conteúdos de um código de ética, pois as perguntas norteadoras possibilitam uma crítica ao próprio instrumento construído internamente. Na T.R. o foco é considerar como o “ouvinte” irá receber a informação, contemplando a tarefa de interpretação para conectar a leitura do código com sua prática cotidiana, sendo que o objetivo é minimizar o esforço cognitivo e equalizar com a recompensa.

Além disso, outra contribuição da T..R refere-se a acessibilidade de entendimento do conteúdos que instiguem a precedência de informações, sendo que alguns destes possibilita tornar mais acessível informações contidas em enunciados precedentes, ou já presentes na história social e cultural dos funcionários de determinada empresa, possibilitando uma melhor integração do contexto no enunciado a ser avaliado. Segundo Goldnadel e Oliveira (2009), os enunciados precedentes, além de tornarem manifestas as suposições que expressam a partir de sua interpretação, aumentam a manifestabilidade de outras suposições associadas. Por intermédio desta maior manifestabilidade é possível minimizar o esforço de processamento, aumentando, dessa forma, a relevância do enunciado.

Isto significa maior possibilidade de compreensão dos conteúdos estampados nos códigos e, por conseqüência, maior probabilidade de ações e comportamentos conectados com o ideal de conduta construído pela empresa e normatizado via os códigos de conduta.

Por fim, a T.R. por meio de seus conceitos e fundamentos, também provoca a reflexão no que tange ao entendimento do papel e do “ser” funcionário, que, por muitas abordagens e teorias, são considerados como agente passivo no processo de comunicação, que deve simplesmente ler e condicionar seu comportamento as regras e normas expostas em um instrumento normativo. Para a T.R. o ouvinte é agente ativo, participante, construtor da atividade inferencial, com suposições e

construções próprias que dão verdadeiro significado aos conteúdos abordados e especificamente em determinados contextos.

A grande contribuição da T.R. na leitura crítica dos códigos de ética é a própria empresa repensar seu modo de escrever e ao fazê-lo construir sob a perspectiva do ouvinte, preocupando-se com o sentido destes conteúdos e deste regramento para os funcionários. Alinhado ao significado dos conteúdos, também atentar para a forma de construir os processos de comunicação enfatizando a interpretação, suposição, compreensão e os contextos nas quais o funcionário se encontra. Ao remeter este grau de importância para a comunicação ao funcionário, as empresas estarão mais próximas de concretizar o respeito e a dignidade pelo ser humano, discurso escrito e bem difundido nos códigos de ética corporativos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho, WHITAKER Maria do Carmo. **Fundamentos da Ética Empresarial e Econômica**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

CHERMAN, Andréia. TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?**. RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 99-120

CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA AÇO VILLARES. Disponível em: <http://www.villares.com.br/wwwroot/ManualCondutaEtica.pdf>. Acesso em: 22 de agosto de 2011.

CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA L'OREAL: A NOSSA FORMA DE TRABALHAR. Disponível em: http://www.loreal.com/en/ww/html/company/pdf/ethics_book_brazilian.pdf. Acesso em: 08 de julho de 2011.

CÓDIGO DE ÉTICA MARFRIG GROUP. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/codigo-etica/pdf/codigo-etica.pdf>. Acesso em: 08 de julho de 2011.

CÓDIGO DE CONDUTA SHELL: AJUDANDO VOCÊ A VIVER SEGUNDO NOSSOS VALORES CENTRAIS E PRINCIPIOS GERAIS. Disponível em: http://www-static.shell.com/static/aboutshell/downloads/who_we_are/code_of_conduct/code_of_conduct_portuguese.pdf. Acesso em: 05 de julho de 2011.

CÓDIGO DE ÉTICA DO SISTEMA PETROBRAS. 2010. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/downloads/pdf/codigo-de-etica-sistema-petrobras.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2011.

CÓDIGO DE ÉTICA WALMART. 2010. Disponível em: http://walmartstores.com/media/cdnpull/statementofethics/pdf/Brazil_SOE.pdf. Acesso em: 05 de julho de 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL e GRUPO DE TRABALHO DO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE CONTRA A CORRUPÇÃO. **A responsabilidade social das empresas no combate a corrupção**. 2009. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ManualRespSocial/Arquivos/ManualRespsocialEmpresas_alta.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2011.

GOLDNADEL, Marcos. OLIVEIRA, Rita de Cássia. **Contribuições da Teoria da Relevância para a prática de interpretação de textos: uma ilustração por meio de textos de humor.** Linguagem & Ensino, Pelotas, v.12, n.1, p.33-48, jan./jun. 2009

HARRINGTON, S. J. What Corporate America is Teaching about Ethics. **Academy of Management Executive.** New York, v. 5, n. 1, p. 21–30, feb. 1991.

INSTITUTO ÉTICA NOS NEGÓCIOS. **Pesquisa Código de Ética Corporativo no Brasil**, 2009. Disponível em: www.pesquisacodigodeetica.org.br . Acesso em: 20 de abril de 2011.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas**, São Paulo, 2000. Disponível em: www.ethos.org.br . Acesso em: 10 de abril de 2011.

MARCONDES, D. **A Pragmática na filosofia contemporânea.** Rio de Janeiro, 2005, Jorge Zahar.

SILVEIRA, Jane Rita Caetano da; FELTES, Heloísa Pedroso de Moraes. **Pragmática e cognição: a textualidade pela relevância e outros ensaios.** 3. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

SILVEIRA, Jane Rita Caetano da. **Restrições à hipótese do conhecimento mútuo no processo comunicativo.** *Revista Famecos* v. 3: 21-23, set. 1995.

STALNAKER, Robert C. **Assertion.** In: OH, Choon-kyu; DINNEEN, David A. *Syntax and Semantics.* New York: Academic, 1979. V. 9.

WEAVER, G. R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society.** CA, v. 32, n. 1, p. 44–58, Spring 1993.

WILSON, Deirdre. SPERBER, Dan. **Teoria da Relevância.** Linguagem em Discurso. Tubarão, v. 5, n.esp.,p.221-268, 2005.

WILSON, Deidre e SPERBER, Dan. **Relevância: comunicação e cognição.** Lisboa: Gulbenkian, 2001.