

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O DISCURSO DA CONDUTA E A PRÁTICA DA ÉTICA NAS  
RELAÇÕES DE TRABALHO: Estudo de Caso em uma Organização Bancária**

**RODRIGO SERPA PINTO**

**CURITIBA  
2004**

**RODRIGO SERPA PINTO**

**O DISCURSO DA CONDUTA E A PRÁTICA DA ÉTICA NAS  
RELAÇÕES DE TRABALHO: Estudo de Caso em uma Organização Bancária**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção ao grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

**CURITIBA  
2004**

*As palavras me antecedem e ultrapassam, elas me tentam e me modificam, e se não tomo cuidado será tarde demais: as coisas serão ditas sem eu as ter dito. Ou pelo menos era apenas isso. Meu enleio vem de que um tapete é feito de tantos fios que não posso me resignar a seguir um fio só, meu enredamento vem de que uma história é feita de muitas histórias. E nem todas posso contar.*

*Clarisse Lispector*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, queria agradecer a Deus por ter me guiado nessa trajetória. Obrigado meu Deus: Eu conto contigo!

A minha família, pelo apoio incondicional durante essa minha jornada, especialmente a minha mãe Yone pela sua “presença de espírito”, que faz com que as pessoas que dela se aproximem, não queiram mais, dela se afastar. A minha irmã Guta e ao meu cunhado Tony pelo apoio, dentre tantos, financeiro. Aos meus irmãos Minã, Neca e Lisi pelo apoio, dentre tantos, emocional.

Ao meu orientador, Professor José Henrique de Faria, pela sabedoria e conhecimento transmitidos, que me fizeram perceber que a realidade está muito além do que eu posso ver.

Às professoras Maria José Tonelli e Tânia Baibich pela avaliação do meu trabalho.

Aos demais professores do Mestrado pela oportunidade de aprendizado.

Aos funcionários do Mestrado pela atenção, especialmente às amigas Adélia, Leila e Nara pela dedicação e carinho.

Aos colegas de turma do Mestrado, eternos na minha memória e no meu coração.

Aos amigos Ana, Gianna, Juliana, Pulga, Renata e Zé pela cumplicidade e colaboração na análise e formatação do meu trabalho.

Enfim, a todos aqueles que acreditaram na realização deste sonho.

Obrigado!

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Apresentação do Tema e Formulação do Problema .....	4
1.2 Definição dos Objetivos da Pesquisa .....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 Justificativas do Estudo .....	5
1.3.1 Justificativas Teóricas.....	7
1.3.2 Justificativas Práticas.....	7
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Especificação do Problema .....	8
2.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	8
2.1.2 Definição das Categorias Analíticas.....	9
2.2 Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa.....	12
2.2.1 Delineamento da Pesquisa .....	13
2.2.2 Dados: fonte, coleta e tratamento .....	18
<b>3 O DISCURSO DA CONDUTA E A PRÁTICA DA ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO</b> .....	<b>21</b>
3.1 Ética e Moral: por um entendimento conceitual .....	23
3.2 O Porquê do Ressurgimento da Ética no Campo Organizacional.....	25
3.3 Diferentes Abordagens sobre a Ética .....	27
3.3.1 Ética da Convicção .....	27
3.3.2 Ética da Responsabilidade .....	28
3.3.3 Ética da Discussão .....	29
3.3.4 Ética da Finitude .....	29
3.3.5 Ética da Convenção .....	30
3.4 Os Verdadeiros Desafios Éticos das Organizações.....	31
3.5 Análise do Discurso: a gênese da disciplina .....	35
3.6 As Relações entre a Ideologia e os Discursos Organizacionais.....	36
3.6.1 O Discurso Social Comum .....	37
3.6.2 O Discurso Ideológico .....	37
3.6.3 O Discurso Democrático Reflexivo.....	38
3.6.4 O Discurso Formal.....	38
3.7 Código de Conduta do Banco ABCD: uma análise crítica .....	40
3.8 Trabalho Bancário: uma reflexão teórica .....	46
3.9 A Lógica do Capital nas Relações de Trabalho .....	47
3.9.1 A Lógica da Acumulação do Capital: controle e alienação do trabalho ....	49
3.9.2 Alguns Pressupostos a Respeito da Ética nas Relações de Trabalho .....	52

3.10 A Ética nas Relações de Trabalho: paradoxos da práxis organizacional.....	55
3.10.1 A ética no ABCD .....	60
3.11 Os Paradoxos do Banco ABCD .....	66
3.11.1 O Paradoxo da Autonomia <i>versus</i> Subordinação .....	67
3.11.2 O Paradoxo da Diversidade <i>versus</i> Homogeneização .....	73
3.11.3 O Paradoxo da Transparência <i>versus</i> Competição .....	79
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>
Anexo 1 – Carta de Apresentação ao ABCD .....	99
Anexo 2 – Roteiro de Entrevistas .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ética da Convicção <i>versus</i> Ética da Responsabilidade .....	17
---	----

## RESUMO

O ressurgimento da questão da ética no campo administrativo trouxe novos desafios para a gestão das organizações, principalmente àquelas inseridas em um sistema capitalista onde predomina a lógica produtiva e a racionalidade instrumental. A necessidade de adaptação decorrente das novas exigências profissionais e sociais, em virtude das novas reflexões éticas, fez com que as organizações buscassem legitimar suas ações com base em um Código de Conduta, entendido aqui como o discurso formal da organização, capaz de regulamentar o comportamento dos indivíduos, “sugerindo” condutas “eticamente corretas”. Porém, o que se verifica empiricamente é que nem sempre tal discurso corresponde à prática administrativa. No campo organizacional, isso é percebido quando o compromisso com as regras instituídas permanece somente até o ponto onde elas não comprometam as práticas ou os interesses particulares de alguns, tornando-se comum, em muitos casos, as organizações adaptarem as regras às práticas. Portanto, quando não há coerência entre o discurso e a prática administrativa, tornam-se evidentes alguns paradoxos nos quais se observam que as ações dos indivíduos não correspondem aos princípios éticos que deveriam embasá-las e/ou justificá-las, convergindo para relações de trabalho fundamentadas em uma *ética convencional* e sustentadas por um *discurso cobertura*.

## ABSTRACT

The emerging of the ethical issue in the business field brought up new challenges to the management of organizations, especially those into the capitalistic system where production logic and instrumental rationally rules. The need to adjust itself for the new professional and social demands, facing the new ethical thoughts, made the organizations seek for legitimate its actions based on a behavior code, interpreted here as the formal organizational speech, capable of regulating individual's behavior, "suggesting" behaviors that are "ethically right". Though, what one can empirically verify is that this speech does not always correspond to the administrative *praxis*. In the organizational field, this is perceived when the commitment to instituted rules only stands till the point where they do not interfere on some individual's acts or interests, making it standard, in a lot of cases, to organizations to adapt their rules to the *praxis*. Therefore, when speech and administrative *praxis* are not the same, some paradoxes become obvious, where one can notice that some individual's action do not correspond to the ethical principles which should justify and give the foundations to these actions, merging to work relations based on a *convenience ethics* and maintained by a *covering speech*.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da ética ressurgiu no campo administrativo com uma relevância inquestionável, principalmente para as organizações em que a lógica de ação está subordinada ao sistema econômico. Para essas organizações tornou-se um grande desafio integrar a questão da ética em suas práticas administrativas visto que as relações de trabalho precisam “obedecer” à lógica do mercado, onde a racionalidade instrumental impera como a única racionalidade possível para a sobrevivência das empresas.

A evolução da teoria administrativa foi centrada, quase que unicamente, na racionalidade instrumental. Privilegiou, indubitavelmente, os comportamentos relativos a excelência no manejo dos meios, entendida como eficiência; quanto aos fins, estes jamais foram objetos de julgamento ético, cabendo apenas atingi-los com a máxima eficiência possível, configurando, assim, a eficácia. A combinação ótima entre eficiência e eficácia corresponde à manifestação concreta do mais alto grau de racionalidade organizacional tornando evidente o seu pano de fundo: a racionalidade instrumental.

Segundo Simon (1979, p.77), “o processo decisório racional envolve a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar (...) isto significa que a eficiência, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas”.

Para Enriquez (1997a), é justamente o triunfo da racionalidade instrumental (através do seu cálculo utilitário das conseqüências), o responsável pelo profundo mal-estar em que se encontra a nossa sociedade e, portanto, pelo reaparecimento das reflexões a respeito da ética.

Porém, Weber (2002) nos lembra que as reflexões a respeito da ética não podem ser dissociadas da compreensão da natureza humana, do contexto histórico e das ideologias instauradas na própria sociedade.

Em estudo clássico, Weber (2002) procurou demonstrar como uma ética vinculada a valores religiosos passou a ser influenciada por elementos econômicos, tipicamente capitalistas, buscando evidenciar que o *espírito do capitalismo* (WEBER, 2002) é capaz de determinar novas posturas, reconhecidamente identificadas como éticas pela atual sociedade. A questão que aí se instaura é a forma pela qual as organizações e seu ambiente competitivo podem influenciar os indivíduos a adotarem atitudes tidas como não-éticas por essa mesma sociedade. Sendo assim, o “espírito do capitalismo” invoca uma re-conceituação do que é eticamente permitido, adequando-se aos interesses das organizações capitalistas.

Por outro lado, Simon (1979) aponta alguns fatores limitativos ao alcance do alto grau de racionalidade, tais como: o conhecimento completo e antecipado das conseqüências e o conhecimento de todas as possíveis ações. O curioso é que tais fatores limitativos o conduzem a conclusão de que “o comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade” (SIMON, 1979, p.93). Dessa forma, “os sistemas de comportamento a qual chamamos organização são imprescindíveis à consecução da racionalidade humana num sentido mais amplo. O indivíduo racional é, e deve ser, uma pessoa organizada e institucionalizada” (SIMON, 1979, p.120).

Além de estreitar a concepção da racionalidade, mediante a sua redução à racionalidade instrumental e conseqüentemente à ação racional com respeito aos fins, Simon (1979) também retira do nível individual a possibilidade de atingimento de uma racionalidade elevada, transpondo-a forçosamente para o âmbito da organização.

De fato, como lembram Séguin e Chanlat (1987), muitas vezes os indivíduos são considerados apenas como “recursos” com os quais as organizações precisam contar. Segundo Enriquez (1997a), em muitos casos, quando os indivíduos são designados como responsáveis pela realização de alguma tarefa, a única intenção das organizações é obrigá-los a prestarem conta do seu desempenho aos seus superiores e aceitar o julgamento dos mesmos. Nesse sentido, o indivíduo torna-se um “objeto manipulável”, ou seja, alvo de uma sanção externa e sem possibilidade de avaliar a sua própria ação.

No entanto, a busca incessante das organizações é fazer com que os indivíduos creiam que ela considera suas opiniões, seus sentimentos, e que pode realizá-los plenamente. Sem dúvida, o *ideólogo organizacional* (FARIA, 2001a, p.13) “deseja construir princípios da ética, da moral, do direito, da democracia e do comportamento, que devem ser respeitados na organização, não baseados na realidade das condições sociais que lhe dão suporte, mas partindo de um conceito já previamente formulado no interior de sua corporação”.

Quando os princípios são conceituados sem conexão com a realidade, e segundo uma lógica previamente definida, os mesmos cabem onde se deseja pô-los antes mesmo de os construir; ou, em outras palavras, quando a realidade é deduzida não de si mesma, mas de uma idéia, a mesma não passa de uma ideologia. Conforme Chauí (2001), a ideologia representa um mascaramento da realidade social que lhe permite a legitimação da exploração e da dominação, onde, por intermédio dela, tomamos o falso pelo verdadeiro, o injusto pelo justo.

Pode-se constatar que, agindo dessa forma, as organizações têm como objetivo desenvolver um forte consenso em torno de seus próprios ideais. Sendo assim, as normas e princípios a serem respeitados pelos indivíduos da organização podem representar aquilo que for mais conveniente aos seus elaboradores e não aquilo que deve realmente ser observado na prática organizacional, visto que a grande maioria das normas e princípios não estão, de fato, baseados na ética, mas sim, na conveniência. De acordo com Thiry-Cherques (1999, p.31):

(...) estas normas poucas vezes têm a ver com a ética. Os códigos da organização limitam-se a estabelecer o permitido e o proibido, dizem o que pode e o que não pode ser feito. A ética lida com a escolha, com a liberdade de escolher. Dessa liberdade é que deriva a responsabilidade. Impor um julgamento prévio aos atos morais anula a ética em seu fundamento principal. Além disso, essas regras nunca informam por que isso ou aquilo é facultado ou vedado. Não são éticas, são normas de conduta. Discutíveis como sempre.

Nesse sentido, a fim de atingir objetivos e interesses particulares, o Código de Conduta da organização pode ser utilizado como um instrumento sutil de controle, avaliação e punição. Conforme afirma Faria (2001a, p.3):

A concepção de ética, moral e democracia nas organizações é sustentada por um discurso coerente com os princípios éticos e morais e com o exercício da democracia e da justiça, como a recusa às atitudes preconceituosas, desonestas, injustas e infiéis; e, por uma prática que, negando o discurso, estabelece atitudes diferentes, a referendar, conteúdos e comportamentos que o próprio discurso entende não éticos, de moral coercitiva e autoritária, os quais são observados e aceitos neste ambiente enquanto portadores de uma lógica competitiva, de sobrevivência e de esperteza.

Este estudo pretende investigar os possíveis paradoxos existentes entre o discurso e a prática administrativa de uma organização bancária. Entende-se que, em uma organização onde a lógica de ação está subordinada ao sistema capitalista, as relações de trabalho devem ser sustentadas por um discurso que seja capaz, ao mesmo tempo, de justificar a prática de algumas ações e encobrir algumas de suas conseqüências.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no que foi apresentado, e na posterior análise da fundamentação teórico-empírica e metodológica, o presente estudo tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa:

**Quais as relações entre o conteúdo ético do discurso formal acerca da conduta esperada dos funcionários de uma organização bancária e as ações e atitudes praticadas pela administração referentes a tal discurso?**

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

- ✓ Verificar as relações entre o conteúdo ético do discurso formal acerca da conduta esperada dos funcionários de uma organização bancária e as ações e atitudes praticadas pela administração referentes a tal discurso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o conteúdo ético do discurso formal da organização em estudo.
- ✓ Identificar as ações e atitudes praticadas pela administração da organização referentes ao discurso formal.
- ✓ Identificar o embasamento do discurso formal e a justificativa das práticas administrativas da organização em estudo.
- ✓ Analisar as relações entre o discurso formal e as ações e atitudes praticadas pela administração da organização, buscando identificar possíveis paradoxos na práxis organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

O ressurgimento da questão da ética no campo administrativo trouxe novos desafios para a gestão das organizações, principalmente àquelas inseridas em um sistema capitalista onde predomina a lógica produtiva e a racionalidade instrumental.

Por outro lado, a interdisciplinaridade permitiu à ciência um entendimento mais completo e uma análise mais complexa em situações que envolvem disciplinas de diversas áreas. A ética, antes objeto de estudo exclusivo da filosofia, tornou-se hoje, para a administração, um guia balizador das condutas organizacionais.

A necessidade de adaptação decorrente das novas exigências profissionais e sociais, em virtude das novas reflexões éticas, fez com que as organizações buscassem, cada vez mais, sustentar as suas ações com base em um Código de Conduta, capaz de regulamentar o comportamento de seus membros e entendido aqui como sendo o discurso formal da organização.

Porém, o que se verifica empiricamente é que nem sempre tal discurso corresponde à prática administrativa; e, além disso, muitas vezes exerce uma função

diferenciada para a conduta dos funcionários e dos gestores. Para os funcionários, tem a função de regular suas ações, constituindo-se em um instrumento eficaz de poder (posto que define a “normalidade” em termos de comportamento), possibilitando a aceitação do indivíduo por parte da organização; e, para os gestores, esse mesmo discurso é utilizado para legitimar as suas ações, independentemente se as mesmas correspondem ou não ao conteúdo ético do próprio discurso.

No campo organizacional, isso é percebido quando o compromisso com as regras instituídas permanece somente até o ponto onde elas não comprometam as práticas ou os interesses particulares de alguns, tornando-se comum, em muitos casos, as organizações adaptarem as regras às práticas.

Portanto, quando não há coerência entre o discurso e a prática administrativa, tornam-se evidentes alguns paradoxos nos quais se observam que as ações dos indivíduos não correspondem aos princípios éticos que deveriam embasá-las e/ou justificá-las.

Nas relações de trabalho esses paradoxos dizem respeito à falta de coerência entre o regulamento que determina a sua forma, e a conduta dos indivíduos envolvidos em tais relações. Sendo assim, entende-se relevante investigar os possíveis paradoxos da práxis organizacional<sup>1</sup>.

Optou-se por campo empírico deste trabalho uma organização bancária pois acredita-se que neste tipo de organização esses paradoxos sejam mais facilmente identificáveis, devido, principalmente, ao seu ramo de atividade (que contribui para a reprodução da lógica capitalista); ao ambiente competitivo em que essas organizações estão inseridas; e, ao desafio dos seus administradores na tentativa de padronizar e controlar o comportamento dos indivíduos (em favor da homogeneização das relações de trabalho).

---

<sup>1</sup> Visto que, na práxis, o agente, a ação e a finalidade do agir são inseparáveis (CHAUI, 2002).

### 1.3.1 Justificativas Teóricas

- ✓ Ressurgimento das reflexões a respeito da ética no campo administrativo e nos estudos organizacionais.
- ✓ Utilização de uma análise interdisciplinar que incorpora campos do conhecimento considerados marginais na lógica economicista do mundo da administração.
- ✓ Colaborar com a produção científica que utiliza a abordagem crítica e dialética para a análise das relações organizacionais.

### 1.3.2 Justificativas Práticas

- ✓ Necessidade de adaptação das organizações decorrentes das novas exigências profissionais e sociais, uma vez que a ética vem se tornando um tema cada vez mais debatido no campo administrativo.
- ✓ Possibilitar o entendimento dos novos paradigmas que surgem frente aos novos desafios organizacionais, considerando o conflito e as contradições como inerentes à própria gestão.
- ✓ Interesse pela perspectiva que analisa a inserção dos indivíduos no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas.

## 2 METODOLOGIA

Além de sua fundamentação teórico-empírica, um trabalho científico deve sustentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate as categorias analíticas, os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente.

A especificação da metodologia é a que abrange o maior número de itens, pois responde detalhadamente como será feita a pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 1995). O problema de pesquisa a ser respondido e o atendimento dos objetivos propostos também dependem da metodologia a ser utilizada, visto que a mesma deverá possibilitar um desenvolvimento harmônico entre a teoria e a verificação empírica dos dados coletados.

### 2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Becker (1997), toda pesquisa tem o propósito de resolver um problema específico que, em aspectos gerais, não é igual a nenhum outro problema, e deve fazê-lo dentro de um ambiente específico diferente de todos os que existiram antes. Os princípios gerais encontrados em livros e artigos sobre metodologia são uma ajuda, mas, sendo genéricos, não levam em consideração as variações locais e peculiaridades que tornam este ambiente e este problema aquilo que são, de modo único.

#### 2.1.1 Perguntas de Pesquisa

Após a formulação do problema de pesquisa, e com base na fundamentação teórico-empírica, o presente estudo pretende verificar as seguintes perguntas de pesquisas:

- ✓ Qual é o grau de dependência entre a ética convencionalizada pela organização e a lógica de ação pela qual ela está subordinada?
- ✓ Qual é o grau de convergência entre as relações de trabalho da organização e o sistema social que ela reproduz?
- ✓ Até que ponto a conduta moral observada nas relações de trabalho expressa elementos presentes no discurso formal da organização?
- ✓ Quais os paradoxos existentes entre o discurso formal da organização, referente à conduta de seus funcionários, e a prática observada nas relações de trabalho?
- ✓ De que maneira os dirigentes da organização justificam as suas ações, a fim de legitimá-las?

### 2.1.2 Definição das Categorias Analíticas

O tema do presente estudo trata da relação entre a ética e o discurso em uma organização bancária, quando analisadas as relações de trabalho. Logo, as categorias analíticas a serem definidas, e que fazem parte do problema de pesquisa, são as seguintes:

- ✓ Ética;
- ✓ Discurso;
- ✓ Relações de trabalho.

A definição constitutiva corresponde ao conceito entendido da categoria analítica, com base na definição dos autores apresentados. A definição operacional

esclarece como a mesma é percebida na realidade, neste caso, nas relações inerentes ao objeto de estudo.

## ÉTICA

**Definição Constitutiva:** A ética refere-se à maneira como o sujeito faz o entendimento analítico ou a leitura interpretativa de si mesmo, vinculando com o entendimento dos códigos morais vigentes na sociedade, seja para segui-los, seja para modificá-los, ou mesmo para desrespeitá-los. Portanto, corresponde à reflexão da conduta moral dos indivíduos (FARIA, 2001a; HEEMANN, 1993; RICOEUR, 1991).

**Definição Operacional:** A categoria analítica *ética* foi operacionalizada através das seguintes considerações:

- ✓ Conteúdo do discurso formal da organização acerca da conduta esperada dos funcionários;
- ✓ Relação entre a conduta dos funcionários e a prática administrativa dos dirigentes;
- ✓ Reflexão sobre os possíveis paradoxos da práxis organizacional referentes à contradição entre o discurso e a prática e ao entendimento entre ética e moral.

## DISCURSO

**Definição Constitutiva:** O discurso é, genericamente, uma forma manifesta de expressão de idéias, valores e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas. Ainda que discursos ocultos ou implícitos possam existir, o seu significado pretende sempre ser alçado à esfera que melhor seja interpretada pelo

outro. Portanto, em sua forma mais comum, o discurso é encontrado na linguagem falada ou escrita (FARIA e MENEGHETTI, 2001).

**Definição Operacional:** A categoria analítica *discurso* foi operacionalizada através das seguintes considerações:

- ✓ Formas discursivas utilizadas para guiar a conduta dos indivíduos;
- ✓ Regulamento interno acerca das relações de trabalho;
- ✓ Internalização de um Código de Conduta;
- ✓ Elemento constituinte da ideologia;
- ✓ Crença de que as regras representam os anseios da coletividade;
- ✓ Instrumento de controle, avaliação e punição.

## **RELAÇÕES DE TRABALHO**

**Definição Constitutiva:** Constituem a forma particular de relacionamento entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores e os empregadores. Esta definição deixa de ser tão simples quando se verificam empiricamente e através do desenvolvimento histórico das relações de produção na sociedade capitalista, as inúmeras e diversas possibilidades de concretização que assumem as categorias sociais ocupadas por ambos os agentes (FARIA, 1985; FISCHER, 1987).

**Definição Operacional:** A categoria analítica *relações de trabalho* foi operacionalizada através das seguintes considerações:

- ✓ Processos pelos quais os agentes se relacionam no local de trabalho, a fim de estabelecer os termos e as condições de emprego;
- ✓ Relações de interação entre os funcionários e os dirigentes;
- ✓ Relações produtivas subordinadas a lógica capitalista e ao sistema econômico;
- ✓ Relações que possibilitam a acumulação de capital, o controle e a alienação dos agentes envolvidos;
- ✓ Relações onde se verificam o discurso da conduta e a prática da ética;
- ✓ Relações onde se verificam possíveis paradoxos da práxis organizacional.

## 2.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa a preocupação maior refere-se aos meios técnicos da investigação, pois os métodos de pesquisa nas relações sociais trazem, cada um deles, um caminho diferente e revelam diferentes relações e significados entre eventos e ações.

Becker (1997) questiona se seria excessivamente extremo dizer que os metodólogos gostariam de transformar a pesquisa sociológica em algo que uma máquina pudesse fazer; e, argumenta que não, pois os procedimentos que eles recomendam têm, todos em comum, a redução da área em que o julgamento humano pode operar, substituindo este julgamento pela aplicação inflexível de alguma regra de procedimento.

Becker (1997) defende, então, que os metodólogos deixam a desejar, porque em seus esforços para reduzir as fontes humanas de erro ignoram o que muitos sociólogos fazem e acham que vale a pena fazer. Os metodólogos ignoram problemas

metodológicos extremamente importantes, que afetam até mesmo os métodos que eles recomendam.

Segundo Becker (1997, p.23), “quando os metodólogos aplicarem seu talento ao espectro pleno dos problemas que nos afligem, fazendo uso de um espectro pleno de técnicas analíticas, a metodologia atingirá, para os sociólogos que fazem pesquisa, aquela utilidade que deveria sempre ter tido”.

### 2.2.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso *ex-post-factum* (KERLINGER, 1980), visto que não pretende manipular os fenômenos em análise, e se valerá da abordagem descritivo-qualitativa, com corte transversal. O campo empírico do presente estudo é uma organização bancária, sendo as categorias analíticas a ética, o discurso e as relações de trabalho, cuja verificação se encontra justamente na práxis organizacional.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem; quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados; e, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. Pode se verificar ainda que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Na mesma linha, Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica quando se deseja investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, em situações onde os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente estabelecidos.

A meta abrangente do estudo de caso, contudo, mesmo que não seja alcançada, tem conseqüências importantes e úteis: prepara o investigador para lidar com descobertas inesperadas e, de fato, exige que ele reoriente seu estudo à luz de tais

desenvolvimentos; força-o a considerar, por mais que de modo rudimentar, as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos que observa; e, evita que ele faça pressuposições que podem se revelar incorretas sobre questões que são relevantes, ainda que tangenciais, para seus interesses principais. Isto acontece porque um estudo de caso quase sempre fornece alguns fatos para guiar estas pressuposições, enquanto os estudos com procedimentos de coleta de dados mais limitados são obrigados a pressupor o que o observador, que faz o estudo de caso, pode verificar.

A abordagem descritivo-qualitativa é considerada propícia para capturar o fenômeno estudado, visto que busca observar os fenômenos, procurando descrevê-los sem interferir ou manipular a realidade.

Segundo Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987), esta abordagem apresenta as seguintes características: caráter descritivo; o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; a preocupação do pesquisador com o processo e não simplesmente com os resultados; a análise indutiva dos dados; e, o significado, como sendo a preocupação essencial.

Segundo Becker (1997), pesquisas qualitativas são de natureza tal que têm menos probabilidade do que suas colegas quantitativas de serem explícitas sobre seus métodos. As situações de pesquisa qualitativa incentivam, poder-se-ia dizer exigem, a improvisação, e muitos pesquisadores qualitativos sentem que suas soluções *ad hoc* para os problemas de campo têm pouco valor fora da situação que as evocou.

Como o presente estudo pretendeu analisar a práxis de uma organização bancária, através de um estudo de caso, utilizou, além das entrevistas coletadas com os gestores da organização, também, a observação direta do pesquisador. O propósito deste trabalho é o de investigar as relações entre a ética e o discurso no que tange as relações de trabalho, a fim de evidenciar possíveis paradoxos na práxis organizacional.

A organização bancária possui em seu contexto diversas características que justificam a sua escolha como campo empírico do presente estudo: seja por representar uma organização típica da lógica capitalista; pela sua interação com o ambiente externo; pela sua livre e forte concorrência; ou, pelos desafios éticos que enfrenta na sua gestão.

Na observação direta, o observador se coloca na rotina da organização de modo a poder ver, ao longo de um certo período de tempo, o que as pessoas normalmente fazem enquanto realizam seu conjunto diário de atividades. Ele repara nos tipos de pessoas que interagem umas com as outras, nos padrões que moldam tais interações e, principalmente, no conteúdo e nas conseqüências dessa interação. Nesse sentido, Becker (1997, p.122) corrobora:

O observador também verificará que é útil coletar documentos gerados pela organização. Eles podem propiciar um histórico útil, documentação necessária das condições de ação para um grupo (como num conjunto de regras codificadas) ou um registro conveniente de eventos e análises. Em todos os casos, o observador tem que examinar cuidadosamente como os documentos com que ele trabalha foram criados; por quem; seguindo que procedimentos; e, para que propósitos. Pois, é claro que os documentos não podem ser aceitos pelo seu valor de face, mas têm que ser interpretados à luz de tais considerações.

Os materiais de observação, uma vez que são geralmente reunidos durante um período de tempo, podem ser analisados seqüencialmente. Isto é, a análise não precisa esperar pelo término da coleta de dados, mas pode se realizar paralelamente a ela, e os resultados de análises anteriores podem ser usados para dirigir outras operações de coleta de dados, pois problemas diferentes surgem nos diferentes estágios da pesquisa.

Ao selecionar problemas, conceitos e pressupostos, o investigador trabalha a partir de informações obtidas anteriormente à pesquisa. O que quer que seja, o investigador tem que primeiro se certificar de que o evento realmente é o que parece ser, e depois delinear suas possíveis implicações teóricas. O observador então delinea as possíveis implicações teóricas de seus achados, fazendo uso desta teoria para deduzir outros pressupostos.

Conforme Becker (1997), o observador coleta dados através de sua observação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas, entabula conversação com alguns ou com todos os participantes desta situação, e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou. Este método é utilizado quando o interesse é

compreender uma organização específica ou um problema substantivo, em vez de demonstrar relações entre variáveis abstratamente definidas.

O observador deve ter consciência de que por um lado, quando um informante está sozinho com ele, pode dizer ou fazer coisas que reflitam com exatidão sua perspectiva, mas que seriam inibidas pela presença do grupo; e, que, por outro lado, a presença de outros pode estimular comportamentos que revelam mais exatamente a perspectiva da pessoa, mas que não seriam verificados exclusivamente na presença do observador.

Uma alternativa ao julgamento de uma dessas situações como mais confiável do que a outra é proposta por Becker (1997), através da verificação de cada dado como válido em si mesmo, porém de forma relativizada quanto a diferentes conclusões. Até porque, em técnicas qualitativas, as conclusões, ainda que implicitamente numéricas, não requerem quantificação precisa. Os que trabalham com a observação geralmente encaram as técnicas estatísticas correntemente disponíveis como inadequadas para expressar suas concepções, e acham necessário utilizar palavras. Nessa linha, Becker (1997, p.63) afirma:

Dados qualitativos e procedimentos analíticos – em contraste com os quantitativos – são difíceis de apresentar adequadamente. Dados estatísticos podem ser resumidos em tabelas e medições descritivas de vários tipos, assim como os métodos através dos quais elas foram manuseadas podem, com frequência, ser relatados de maneira precisa no espaço necessário para imprimir uma fórmula. Isto ocorre porque, em parte, os métodos foram sistematizados de tal modo que é possível se referir a eles nesta forma reduzida e, em parte, porque os dados foram coletados para um número fixo e geralmente pequeno de categorias – a apresentação dos dados não precisa ser mais do que um relatório sobre o número de exemplos a ser encontrado em cada uma das categorias. Os dados da observação direta não se prestam a tal resumo pronto. Eles consistem frequentemente de tipos muito diferentes de observações, as quais não podem ser simplesmente categorizadas e contadas sem perder algo de seu valor como evidência – pois muitos pontos devem ser levados em consideração ao se utilizar cada dado.

Depois de completar a análise, o observador enfrenta o complicado problema de como apresentar suas conclusões e suas respectivas evidências. Segundo Becker (1997), é comum surgirem questionamentos a respeito da credibilidade de tais análises, e até mesmo justificável que os leitores de relatórios de pesquisa qualitativa

se queixem de que pouco ou nada é dito sobre as evidências para conclusões, ou sobre as operações através das quais elas foram avaliadas. Para Becker (1997), uma apresentação mais adequada dos dados, das operações de pesquisa e das inferências do pesquisador pode ajudar a resolver este problema.

Se este método for empregado, o leitor será capaz de acompanhar os detalhes da análise e ver como e em que bases se chegou a qualquer das conclusões. Isto daria ao leitor, como dão os métodos estatísticos de apresentação atuais, a oportunidade de fazer seu próprio julgamento quanto à adesão da prova e ao grau de confiança a ser atribuído à conclusão.

Portanto, a fim de garantir credibilidade e base para se fazer generalização científica, fatores alvos de preconceitos em relação à estratégia de estudo de caso (YIN, 2001), o presente estudo não utilizou nenhum tipo de amostragem por julgamento, o que garantiu uma visão mais ampla e imparcial dos fatos, e uma isenção ou neutralidade na condução ou influência do significado das descobertas e conclusões.

Como o presente trabalho adotou como método de pesquisa o estudo de caso, que apesar de mostrar-se adequado ao problema em análise, pois permite ao pesquisador analisar e compreender em profundidade a natureza e os significados dos fenômenos em foco, as conclusões obtidas não poderão ser generalizadas a outras realidades organizacionais. Neste caso, pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa (GUBA e LINCOLN, 1994), podendo-se alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos no contexto original a outros contextos, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso original.

Porém, nunca devemos pressupor que duas instituições são iguais simplesmente porque pertencem à mesma categoria social convencionalmente definida. Suponhamos até mesmo que dois pesquisadores estudem uma organização idêntica e ainda assim a descrevam de modo bastante diferente. Portanto, descrições distintas da mesma organização perturbam pessoas acostumadas à pesquisa modelada no paradigma experimental. Conforme Becker (1997), essa perturbação pode estar

fundada num pressuposto desautorizado: de que os dois agentes de campo em questão se mobilizaram para estudar a mesma coisa, responder às mesmas perguntas.

As pessoas muitas vezes estudam organizações idênticas ou semelhantes usando métodos de pesquisa de campo, mas têm em mente teorias diferentes, obtêm respostas diferentes, mas a diferença não indica que as informações não são dignas de confiança. Demonstra apenas que o observador está observando uma coisa diferente. Erroneamente pressupomos que os observadores têm que estar estudando a mesma coisa porque supomos que apenas uma estrutura social está presente numa organização (BECKER, 1997, p.67).

### 2.2.2 Dados: fonte, coleta e tratamento

Um dos fatores que torna o estudo de caso exemplar é a exaustiva coleta de evidências relevantes (YIN, 2001), sendo as mesmas obtidas em diferentes momentos e por meio de variadas fontes (GODOY, 1995).

Segundo Becker (1997), o pesquisador que realiza um estudo de caso em uma organização, tipicamente faz uso do método de observação direta em uma de suas muitas variações, muitas vezes em ligação com outros métodos mais estruturados, tais como entrevistas. A observação dá acesso a uma ampla gama de dados, inclusive os tipos de dados cuja existência o investigador pode não ter previsto no momento em que começou a estudar e, portanto, é um método bem adequado aos propósitos do estudo de caso.

Por objetivar compreender todo o comportamento do grupo, o estudo de caso não pode ser concebido segundo uma mentalidade única para testar proposições gerais. Em contraste com o experimento de laboratório, o qual é concebido para testar uma ou poucas proposições intimamente relacionadas tão rigorosa e precisamente quanto possíveis, o estudo de caso tem que ser preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos. Os vários fenômenos revelados pelas observações do investigador têm que ser todos incorporados ao seu relato do grupo e em seguida receber atribuição de relevância teórica.

Assim postos, os objetivos do estudo de caso mal podem ser conscientizados. É utópico supor que se pode ver, descrever e descobrir a relevância teórica de tudo. Os

investigadores tipicamente terminam se concentrando nuns poucos problemas que parecem ser de maior importância no grupo estudado – problemas que se ligam a muitos aspectos da vida e da estrutura do grupo.

No presente estudo, a coleta da fonte primária dos dados ocorreu a partir de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da organização, buscando confirmar e complementar os dados levantados nas fontes secundárias, como registros, documentos, regulamentos e demais evidências percebidas na práxis organizacional.

Segundo Trivinões (1987), na entrevista semi-estruturada, o pesquisador parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que oferecem amplo campo de interrogativas, gerando novas hipóteses à medida que se recebem as respostas dos informantes.

Cabe aqui destacar que, na transcrição das entrevistas realizadas, usou-se a *transcrição* (Gattaz, 1995), técnica que surge da necessidade de se reformular a transcrição literal para torná-la compreensível à leitura.

Na transcrição há inúmeras frases repetidas, enquanto outras são cortadas pelo entrevistando ou pela qualidade da gravação; há muitas palavras e expressões utilizadas incorretamente, devido à própria dinâmica da fala, da conversa informal – que é o que tentamos fazer das entrevistas. Há estrangeirismos, gírias, palavras chulas, ou seja: termos que são bastante distintos quando falados ou escritos. Tendo-se, portanto, em mente, que o código oral e o escrito têm valores diferentes, procura-se corrigir esta desigualdade através da *transcrição* (GATTAZ, 1995, p.136).

Também foi utilizado, como fonte primária de coleta de dados, a técnica de observação direta, tendo em vista que existem fatos e evidências onde se percebem paradoxos na práxis organizacional que não são facilmente identificados somente através de entrevistas.

Para a verificação desses dados foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979), é uma técnica de verificação de comunicações que contém informações sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental.

Seguindo esta lógica, os dados secundários do presente estudo foram coletados através da análise documental. Na organização em estudo, foram analisados os estatutos que estabelecem as relações entre os agentes, ou, praticamente, o Código de

Conduta que rege as relações de trabalho, a fim de verificar se o conteúdo da análise documental era condizente com os resultados obtidos pelo levantamento dos dados primários.

Na análise documental, o pesquisador estuda e analisa um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1989). A análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 1979, p.45).

Bardin (1979), destaca ainda que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Neste sentido, a análise documental trabalha com documentos e análise de conteúdo com mensagens.

Todos os dados coletados sofreram uma análise descritivo-qualitativa. Os procedimentos qualitativos, segundo Richardson (1989), têm como objetivo: descrever a complexidade de determinado problema; analisar a interação das categorias analisadas; compreender e classificar processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais; possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos e das organizações.

Foi utilizada a técnica de triangulação (TRIVIÑOS, 1987), a fim de se obter uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco em análise. Sendo assim, este processo procurou ampliar o reforço recíproco das fontes de dados e sua correlação, no intuito de compreender melhor o fenômeno estudado.

Finalmente, cabe ressaltar, conforme indica Godoy (1995), que a análise esteve presente durante os vários estágios da pesquisa, a fim de proporcionar o confronto dos dados com as questões e proposições orientadoras do estudo.

### **3 O DISCURSO DA CONDUTA E A PRÁTICA DA ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

A contextualização apresentada se deu a partir das discussões de pontos fundamentais para a compreensão das relações que serão analisadas e que sustentarão os pressupostos do presente estudo. Portanto, o conceito de ética e de discurso, bem como dos elementos que os envolvem, têm por objetivo definir de que forma os mesmos são empregados na práxis organizacional e de que modo interferem nas relações de trabalho.

A fundamentação teórico-empírica do presente estudo percorre os principais temas abordados: ética, discurso e relações de trabalho.

A primeira parte da fundamentação teórico-empírica engloba os conceitos de ética e moral; as diversas abordagens sobre ética; e, os desafios éticos das organizações contemporâneas.

A segunda parte da fundamentação teórico-empírica discorre sobre os conceitos de discurso; de algumas modalidades discursivas encontradas nas organizações; e, das relações destas com a ideologia organizacional.

A terceira parte da fundamentação teórico-empírica apresenta as relações de trabalho sob a lógica do capital, que contribuem para a alienação do trabalhador; e, apresenta alguns pressupostos a respeito da ética nas relações de trabalho.

Na quarta e última parte da fundamentação teórico-empírica, este estudo apresentará os paradoxos da práxis organizacional, bem como o embasamento e as justificativas das práticas administrativas da organização em estudo.

Por último, será apresentada a análise dos dados coletados, as quais decorrem nas considerações finais do presente estudo.

*PARTE I**ÉTICA*

*Nunca se protele o filosofar quando se é jovem, nem canse o fazê-lo quando se é velho, pois ninguém é jamais pouco maduro nem demasiado maduro para conquistar a saúde da alma. E quem diz que a hora do filosofar ainda não chegou ou já passou, assemelha-se ao que diz que ainda não chegou ou já passou a hora de ser feliz.*

*Epicuro*

### 3.1 ÉTICA E MORAL: POR UM ENTENDIMENTO CONCEITUAL

Etimologicamente, as palavras ética e moral têm o mesmo sentido. A palavra ética originária do grego (*ethos*), e a palavra moral originária do latim (*mores*), significam, ambas, costume (CHAUÍ, 2002). Segundo Rios (2000), o costume resulta no estabelecimento de um valor para a ação humana, que é criado e conferido pelos próprios homens, nas suas relações uns com os outros. Sendo assim, ética e moral referem-se ao conjunto de costumes de uma organização e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros.

Porém, embora geralmente entendidas e usualmente aplicadas (principalmente pelos estudiosos de organizações) como sinônimos, ética e moral não o são (FARIA, 2001a). Conforme explica Rios (2000, p.23):

A ética se apresenta como uma reflexão crítica sobre a dimensão moral do comportamento do homem. Cabe a ela, enquanto investigação que se dá no interior da filosofia, procurar ver – claro, fundo e largo – os valores, problematizá-los, buscar sua consistência. É nesse sentido que ela não se confunde com a moral. No terreno da última, os critérios utilizados para conduzir a ação, são os mesmos que se usam para os juízos sobre a ação, e estão sempre, indiscutivelmente, ligados a interesses específicos de cada organização social. No plano da ética, estamos numa perspectiva de um juízo crítico, próprio da filosofia, que quer compreender, quer buscar o sentido da ação.

Em termos gerais, a ética está relacionada a uma reflexão da vida moral, condicionada aos valores individuais, referindo-se a *estima de si*. A moral, por sua vez, refere-se ao comportamento dos sujeitos no grupo, regulado pelo uso e admitido em determinada época, correspondendo ao *respeito de si* (ARANHA e MARTINS, 1993; CHAUÍ, 1994; RICOEUR, 1991).

Pode-se deduzir, então, que a ética analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verificando as opções de conformidade aos padrões sociais estabelecidos, sendo, então, a *estima de si* fundamental ao *respeito de si*.

A hipótese aqui defendida é a de que, em muitos casos, os sujeitos conseguem conviver com práticas diferentes das suas convicções, subordinando a *estima de si* ao *respeito de si*; ou, analisando no campo organizacional, muitas práticas administrativas

não correspondem às normas sociais estabelecidas, subordinando, assim, a ética à moral. Em ambos os casos, percebe-se a subordinação do *ser* em relação ao *dever-ser*.

Faria (2001a) ressalta que, no grupo, as relações entre os sujeitos devem ser pautadas por normas e regras coletivamente construídas; porém, isso não significa que os sujeitos não sejam capazes de estabelecer valores por si próprios e de respeitá-los. Assim, Faria (2001a, p.5) esclarece:

De fato, se o julgamento de quais códigos morais devem ou não ser aceitos ficar restrito às escolhas do sujeito, tem-se uma sociedade individualista, na qual o sujeito tudo pode, de acordo com seus interesses, necessidades ou percepções. Assim, é necessário considerar o caráter social da moral, especialmente quando se enfatizam os aspectos da vida coletiva e as relações entre os sujeitos. É preciso, contudo, não cair na dimensão oposta, considerando somente o aspecto social, seja para que a sociedade não venha ser guiada pelo moralismo, seja para que não venha a sucumbir ao engessamento ditado pelas regras: deve haver a possibilidade de avaliação das regras de conduta e de suas transformações, e é aqui que entra a ética enquanto reflexão.

Srouf (1998) alerta para o fato de que, atualmente, a ética (que sempre fez parte da filosofia) desenvolveu uma nova concepção, denominada pelo autor como *ética científica* (SROUR, 1998, p.271) “que constata o relativismo cultural e o adota como pressuposto, abordando as normas que as coletividades consideram válidas, sem prejudicá-las ou sequer julgá-las”. Por essa definição, a ética estaria a serviço de uma moral particular (a de cada organização), exigindo uma adesão ideológica que se transforma em coação interna aos agentes. A moral, neste caso, nada mais seria do que um discurso de justificação. Na mesma linha, Jankélévitch (1991, p.8) discorre:

A problemática moral é ao mesmo tempo preventiva e englobante; espontaneamente, ela antecipa a reflexão crítica que finge contestá-la, mas não como o preconceito precede de fato o julgamento nem tampouco sob pretexto de que a tomada de posição moral, em suas intervenções expressas, ultrapassaria em rapidez a em agilidade a reflexão crítica; paradoxalmente, cada uma das duas é mais rápida que a outra.

Portanto, a relação entre ética e moral se põe de forma a tentar compreender as razões pelas quais uma pessoa ou um grupo venha a agir ou não de determinada maneira, dada às alternativas possíveis (FARIA, 2001a). Como em um mecanismo de

influências recíprocas, a moral constitui-se, então, na matéria de reflexão da ética (VAZQUEZ, 2002).

### 3.2 O PORQUÊ DO RESSURGIMENTO DA ÉTICA NO CAMPO ORGANIZACIONAL

O termo *ética*, anteriormente reservada a questões de cunho filosófico e praticamente subestimada do mundo dos negócios, ressurgiu com grande força na linguagem e na prática das organizações contemporâneas.

Segundo Enriquez (1997a), o reaparecimento de tal questão está relacionado a um sinal de mal-estar profundo que afeta a nossa sociedade (em virtude do triunfo da racionalidade instrumental), que faz prevalecer a questão *como* sobre a questão *porque*.

Sabe-se que a lógica de ação das organizações produtivas contribui para a supremacia de tal racionalidade. Trata-se de adequar os meios aos fins a partir de um cálculo de custo-benefício (que se refere tão somente a elementos mensuráveis), desconsiderando variáveis humanas e sociais que não podem ser integradas em um sistema de equações (ENRIQUEZ, 1995). Conforme lembra Chanlat (1992, p.69):

A vida nas organizações, e mais comumente as relações sociais que aí se tecem, repousam sobre valores. Estes valores, implícitos ou explícitos, vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e as condutas. Nenhuma interação humana escapa, de uma forma ou de outra, ao domínio dessas regras, pois elas definem os imperativos normativos de ação. Até o presente momento, as regras que tiveram curso nas relações, no seio das organizações, foram amplamente inspiradas em valores econômicos. Esta *economização* das relações humanas sob o império de uma ética utilitária não fez, jamais, justiça à complexidade do comportamento humano. As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômico.

Certamente, as organizações procuram fazer com que os indivíduos acreditem que elas estão considerando as dimensões humanas e sociais em seus cálculos. Inclusive, para que a razão instrumental impere como guia norteador da conduta organizacional, é necessário que ela reapareça como uma nova promessa de sucesso,

como a única racionalidade possível entre as relações interpessoais e de trabalho. Não se questiona, porém, o modo pelo qual esses indicadores são selecionados, definidos e avaliados.

Uma avaliação não é jamais um dado, mas uma construção social, e depende da maneira pela qual aqueles que decidem escolhem as variáveis e as ponderam. Como observa Jessop (1996), o interesse comum é sempre assimétrico, marginalizando e definindo certos interesses ao mesmo tempo em que privilegia outros. Dito de outra forma, na racionalidade instrumental tanto é ocultada a referência social quanto a referência ética.

Por isso, a preocupação das organizações frente às novas reflexões éticas que surgem em decorrência das transformações sociais. O grande desafio para as organizações é mascarar seus interesses particulares, legitimando suas ações com base em discursos de justificativa, que atribuem ao ambiente externo a total responsabilidade pelo atendimento dos requisitos, próprios do sistema capitalista.

Assim, a emergência do mercado enquanto uma entidade cada vez mais presente na vida das pessoas introduz sua lógica e, junto com ela, um conjunto de circunstâncias que negam o ideário de igualdade e da verdadeira liberdade, sobretudo face à interveniência de mecanismos de regulação automática, objetivos e impessoais. Em tais condições, percebe-se a supremacia do mercado sobre os valores éticos, sobre as normas morais e sobre o ambiente democrático (GARCIA, 1986).

Portanto, presume-se que as organizações conduzam, da maneira que mais lhes convém, o “consenso” sobre a conduta ideal de seus membros utilizando-se de um Código de Conduta, a fim de construir a sua própria ideologia.

Desse modo, pode-se deduzir que a ética está a serviço do próprio sistema e, por conseguinte, daqueles que dele se beneficiam, sobrepondo interesses particulares sobre interesses coletivos através de uma *ética convencional* (FARIA, 2001a), sustentada por um *discurso cobertura* (ENRIQUEZ, 1974).

### 3.3 DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE A ÉTICA

De acordo com Rios (2000), a filosofia não deve ser considerada como um saber que paira sobre as sociedades, assim como os valores não devem ser vistos como significações estáticas, relacionados a algo absoluto, imutável. É na própria história das civilizações que podemos verificar a presença de valores em mutação. Em uma mesma cultura constatamos a mudança de valores no decorrer do tempo, assim como percebemos valores diferentes em diferentes culturas.

O que vale registrar é que nunca deixamos de constatar, qualquer que seja a cultura, a presença de valores; e, isso interessa à filosofia no plano da ética, ou seja, buscar o fundamento dos valores que sustentam comportamento humano (RIOS, 2000).

Neste ponto torna-se relevante analisar algumas das diversas abordagens encontradas sobre a ética, relatadas pelos teóricos que estudam o comportamento humano e organizacional, a partir da distinção feita por Weber (1999) entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade, entendida como o centro de análise e questionamento das demais abordagens utilizadas.

#### 3.3.1 Ética da Convicção

A ética da convicção corresponde ao cumprimento dos deveres, sua máxima sentença: *tudo ou nada!* Pode-se dizer que os fundamentos e a justificação das ações e atitudes se fazem presentes na ética da convicção através de leis morais que não toleram desvios ou ideais de vida coletiva a serem realizados. Esta ética, absoluta, presume o caráter universal de suas obrigações e se apresenta de forma incondicional e unívoca, dito de outro modo, uma convicção não se negocia.

A ética da convicção está relacionada à abordagem deontológica (*deón* em grego ou dever) e corresponde ao estudo dos princípios e fundamentos da moral ou tratado dos deveres, em que o padrão para a decisão moral pode ser obrigatório ou

correto pelo bem que promove ou, igualmente, por sua natureza (ENRIQUEZ, 1997a; MOREIRA, 2000; SROUR, 1998; WEBER, 1999).

### 3.3.2 Ética da Responsabilidade

A ética da responsabilidade, como sugere o nome, preocupa-se com a responsabilidade dos fins, sua máxima reza: *fundamentais são os resultados!* Pode-se dizer que na ética da responsabilidade os fundamentos e a justificação das ações e atitudes se dão através das conseqüências, que devem promover o máximo bem ao maior número de pessoas ou dos propósitos, que a coletividade reputa como bons. Nesta abordagem, os indivíduos devem considerar as conseqüências dos atos a fim de antecipar os resultados prováveis.

A ética da responsabilidade está relacionada à abordagem teleológica (*télos* em grego ou fim) e corresponde ao estudo dos fins humanos, em que a obrigatoriedade de uma ação deriva de sua finalidade ou de suas conseqüências (ENRIQUEZ, 1997a; MOREIRA, 2000; SROUR, 1998; WEBER, 1999).

Quadro 1 – Ética da Convicção *versus* Ética da Responsabilidade

Teoria	Ética	Abordagem	Fundamentos	Justificação
Deontologia (deveres)	Convicção	Princípio	Leis morais	Normas universais
		Esperança	Ideais	Valores universais
Teleologia (fins)	Responsabilidade	Finalidade	Propósitos	Bondade dos fins
		Utilitarista	Conseqüências	Bem para todos

Fonte: Srouer (1998, p.281)

A partir da distinção dessas duas abordagens pode-se refletir sobre qual seria, então, a conduta mais adequada. Parece difícil defender a idéia de que o indivíduo não deva se preocupar com as conseqüências dos seus atos, assim como é difícil mensurar tais conseqüências e classificá-las em grau de importância, sem levar em conta os valores, as crenças e os interesses particulares. Conforme afirma Srouer (1998, p. 280):

Ao estribar a legitimidade das posições assumidas nas regras formais ou nos ideais, a ética da convicção privilegia a relação entre normas morais e valores. Magnifica então o dever. Simetricamente, a ética da responsabilidade, na sua abordagem da finalidade, privilegia a relação entre meios e fins, e deixa margem para que meios ilícitos possam ser acionados. Em contrapartida, na sua abordagem utilitarista, privilegia a relação entre conseqüências e agentes envolvidos, vindo a suscitar dúvidas sobre o sentido do máximo bem para o maior número.

### 3.3.3 Ética da Discussão

De outro modo, se apresenta a ética da discussão (HABERMAS, 1989). Esta abordagem considera a posição da intersubjetividade. Segundo esta ótica, “é essencial que os homens possam trocar argumentos racionais referentes a seus interesses dentro de um espaço público de livre discussão” (ENRIQUEZ, 1997a, p.16). Assim, cada indivíduo é considerado como um ser autônomo, dotado de razão, em condições de emitir sua opinião e defender sua posição perante o grupo, com o intuito de serem criadas novas normas e interesses aceitos por todos.

A idéia central desta ética é que os indivíduos, ao comunicar-se entre si, respeitando as exigências de validade de um discurso que tem um sentido, que exprime a busca da verdade, que é sincero e demonstra justiça normativa, estão em condições de chegar a um acordo e de encontrar soluções justas e eficazes.

Claro que Habermas (1989) não cai na utopia segundo a qual os indivíduos chegarão sempre a um consenso capaz de formular interesses universalizáveis; o que lhe parece essencial é definir as condições que permitem a todos os seres humanos utilizar sua racionalidade consensual e comunicativa e assim existir enquanto tais.

### 3.3.4 Ética da Finitude

Esta abordagem integra as três primeiras formas de ética apresentadas. Segundo Enriquez (1997a), a ética da finitude é capaz de integrar a coragem presente na ética da convicção, sem cair na idéia fixa e na paranóia; a reflexão sobre o futuro das estruturas e dos homens, na base da ética da responsabilidade; e, a autonomia e o reconhecimento do outro, assentes na ética da discussão.

É importante salientar que esta abordagem reconhece que cada uma das outras apresenta características não redutíveis e, é justamente aí que a ética da finitude opera, precisamente no trabalho de transformação dessas características, a fim de torná-las compatíveis. Assim, Enriquez (1995, p.21) sustenta a sua opinião a partir da seguinte afirmativa:

Conceber-se responsável, sem estar preso às rédeas do medo das responsabilidades, fazer passar suas idéias (ou as de outrem, caso as tenha aceitado), indagando-se sobre sua deformação possível pela escolha de certos meios, e sabendo que as conseqüências imprevistas são mais facilmente constatáveis que as conseqüências previstas (...) Tal sujeito é capaz de sublimação, isto é, de procurar-se ele mesmo nos outros e os outros em si mesmo, numa busca permanente da verdade.

### 3.3.5 Ética da Convenção

Este tipo de ética sustenta-se através de regras convencionadas. Portanto, a dificuldade de uma definição rígida, tendo em vista que a sua abordagem é relativista, ou seja, recusa os princípios absolutos oriundos do fim último ou do dever, admitindo-os em um quadro espaço-tempo mutável (FARIA, 2001a).

Trata-se de uma convenção entre os agentes que operam em um determinado sistema. Em uma organização (especialmente naquelas inseridas em um sistema capitalista), os agentes representam aqueles que detém os meios de produção e aqueles que se utilizam desses meios para a transformação dos insumos em produtos. Como aqueles que detém os meios de produção encontram-se em uma posição privilegiada em relação aqueles que os operam, fica evidente que as regras serão convencionadas beneficiando aqueles que estão a serviço da lógica do capital.

Em outras palavras, as relações existentes em uma organização selecionam os indivíduos com base em suas posições hierárquicas e os condicionam a adotarem padrões estabelecidos através de normas que representam alguns interesses particulares. Através de um discurso de justificação, os dominantes legitimam suas ações, encobrem algumas de suas conseqüências, e generalizam seus interesses particulares como se fossem coletivos. Conforme afirma por Srour (1998, p.277),

“a moral dos dominantes torna-se a moral social em vigor e as ações são julgadas a partir de seus cânones”. Corroborando esta afirmativa, Faria (2001b, p.31) conclui:

Nenhum indivíduo, no grupo, expressa seu interesse como sendo propriamente seu. Os indivíduos formulam seus interesses a partir de um discurso coletivo, tentando traduzir seus desejos no desejo do grupo, em busca de uma legitimidade e de uma impessoalidade que venha a garantir que seu interesse seja adotado pelo grupo como sendo interesse coletivo, seja em sua formulação original, proposta pelo indivíduo, seja em sua formulação reconstruída.

Este trabalho utilizará a ética da convenção e a abordagem relativista para sustentar seus pressupostos. Entende-se que, em uma organização bancária, inserida em um sistema capitalista (onde a lógica predominante é o cálculo utilitário das conseqüências), as relações de trabalho são embasadas por uma ética convencionalizada entre aqueles que detém o capital e os meios de produção, representados pela figura dos gestores.

### 3.4 OS VERDADEIROS DESAFIOS ÉTICOS DAS ORGANIZAÇÕES

Inseridas em um ambiente cada vez mais turbulento e incerto, frente a um ritmo desenfreado de mudanças que reflete novos arranjos na organização do trabalho e na gestão, as organizações contemporâneas encontram-se em uma situação em que as certezas ideológicas e os remendos técnicos que outrora eram o suporte de sua disciplina estão sendo questionados e, aparentemente, já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização e quais os meios mais adequados ao seu estudo.

As implicações de tais mudanças são potencialmente revolucionárias, gerando novos desafios e responsabilidades para as organizações. Se nem o conservadorismo, nem o relativismo agradam mais, uma terceira opção é recontar a história da teoria organizacional de forma a redescobrir as narrativas analíticas e os discursos éticos que moldaram seu desenvolvimento e legitimaram sua essência (REED, 1999).

Para Sidekum (2002), o debate sobre ética geral implica, hoje, um redimensionamento da arqueologia da concepção de natureza humana. Por um lado,

sustenta-se à dimensão inerente à própria concepção de história, no que tange aos problemas mítico-religiosos na explicação da origem da humanidade (como o da tensão entre a consciência do paraíso perdido e a utopia de recuperá-lo); e, por outro lado, a reflexão que se instaura a partir da concepção do progresso como uma inevitável catástrofe para o próprio ser humano. Conforme Sidekum (2002, p.162), “somos envolvidos pela dor amarga do progresso catastrófico, pelo sentimento de culpa impregnado em toda a nossa *conditio humana*, pela fé no poder do resgate escatológico do paraíso perdido e pelo medo da liberdade e de cultivar novas utopias”.

As exigências do progresso científico na atualidade levam-nos a um desafio ético que é rever ou até negar as concepções clássicas de natureza humana em suas mais diversas estruturas e compilações. O que implica a experiência vivida pelo ser humano em sua plenitude de identidade ética é a consciência individual de sua condição humana, bem como o reconhecimento de sua condição como ser universal.

Aí está a dificuldade de uma fundamentação da ética e da alteridade. Como fundamentar a subjetividade e a alteridade<sup>2</sup> como princípios da eticidade? Sidekum (2002, p.45) afirma que:

É na dimensão da ética como experiência da heteronomia que se implicará a afirmação da subjetividade a partir da irrupção interpelativa da alteridade do outro ser humano. Os conceitos para explicar o princípio da heteronomia são *o estar face a face e a infinita responsabilidade pelo outro* (...) Assim, a heteronomia suscita, como princípio de uma ética social, responsável pela experiência de uma dissimetria das relações interpessoais, onde a relação entre o eu e tu, na reciprocidade, é rompida pela irrupção de um *terceiro tu*, que se fundamenta no exercício infinito da justiça.

Seria utópico, porém, acreditar que esse *terceiro tu*, fundamentado no exercício da justiça, correspondesse à organização. Seria o mesmo que admitir que houvesse a possibilidade de se instalar uma harmonia perfeita entre os valores do indivíduo e os valores da organização.

---

<sup>2</sup> Alteridade, segundo Enriquez (1996), é a modalidade específica com a qual entramos em contato com outro ser, aceitando vê-lo em sua singularidade, e onde aparecemos para o outro em nossa diferença e unicidade.

Por isso, entende-se que os verdadeiros desafios éticos das organizações contemporâneas correspondem à tentativa de harmonizar tal equilíbrio, ou seja, transformar interesses particulares em razões coletivas aceitas.

Como afirma Srouf (1998, p.277), “toda ética palpita no coração de uma ideologia e, de maneira aparentemente paradoxal, reivindica um caráter universalista (...) de maneira que os apelos ao universalismo funcionam como máscara ou alibi, e visam, sobretudo, a ampliar o nível de legitimação”.

Na mesma linha, Lukács (1974) tem mostrado que os interesses particulares são freqüentemente universalizados e tratados como se fossem os interesses de todos. Na prática das corporações contemporâneas, grupos da administração são privilegiados na tomada de decisão. Dessa forma, os interesses da corporação são igualados aos interesses específicos da gerência.

Entende-se, agora, porque as organizações se empenham tanto na “conquista” da consciência de seus membros. A verdadeira intenção é assegurar aprovação e garantir legitimidade às suas ações. Para isso, utiliza-se de um discurso incongruente, que desenvolve uma retórica universalista, apela para interesses coletivos, mas encobre interesses particularistas (SROUR, 1998). Em outras palavras, a fim de legitimar suas ações, as organizações utilizam-se de um discurso que apela para a aceitação coletiva, através da promessa de garantia dos interesses gerais, porém, que resulta no atendimento de interesses específicos.

Portanto, entende-se relevante analisar algumas das modalidades discursivas encontradas nas organizações, bem como suas relações com a ideologia dominante, a fim de entender quais os mecanismos que as organizações utilizam para conquistar a “adesão” dos indivíduos. Antes, porém, entende-se fundamental um breve histórico a respeito da disciplina que trata do objeto em análise: o discurso.

*PARTE II**DISCURSO*

*Traindo? Confiança? Sois todos iguais, vós, os realistas: quando não sabeis o que dizer, apelais para a linguagem dos idealistas.*

*Jean-Paul-Sartre*

### 3.5 ANÁLISE DO DISCURSO: A GÊNESE DA DISCIPLINA

Segundo Mussalin (2003), falar em Análise do Discurso pode significar, num primeiro momento, algo vago e amplo; praticamente, pode significar qualquer coisa, já que toda a produção da linguagem pode ser considerada discurso. Para entender a gênese dessa disciplina é preciso compreender as condições que propiciaram a sua emergência, a saber, o marxismo e a política, partilhando convicções sobre a luta de classes, a história e o movimento social.

É, pois, sob o horizonte comum do marxismo e de um momento de crescimento da Lingüística – que se encontra em franco desenvolvimento e ocupa o lugar de ciência piloto – que nasce o projeto da Análise do Discurso. A Lingüística, assim, acaba por se impor, com relação às ciências humanas, como uma área que confere cientificidade aos estudos, já que esses deveriam passar por suas leis (é nesse sentido que ela se torna uma ciência piloto) em vez de agarrarem-se diretamente a instâncias sócio-econômicas.

Em *Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado*, Althusser (1980), fazendo uma releitura de Marx, distingue uma *teoria das ideologias particulares*, que exprime posições de classes, de uma *teoria da ideologia em geral*, que permite evidenciar o mecanismo responsável pela reprodução das relações de produção, comum a todas as ideologias particulares.

Ao propor-se a investigar o que determina as condições de reprodução social, Althusser (1980) parte do pressuposto de que as ideologias têm existência material, ou seja, devem ser estudadas não como idéias, mas como um conjunto de práticas materiais que reproduzem as relações de produção. Trata-se do materialismo histórico, que dá ênfase à materialidade da existência, rompendo com a pretensão idealista de ciência de dominar o objeto de estudo, controlando-o a partir de um procedimento administrativo aplicável a um determinado universo, como se sua existência se desse no nível da idéias. Corroborando, Pêcheux (1988, p.14) esclarece que “para o materialismo, o objeto real (tanto no domínio das ciências da natureza como no da

história) existe independentemente da produção ou não produção do objeto do conhecimento que lhe corresponde”.

Pode-se, assim, perceber o paralelismo dos projetos de Althusser (1980) e Pêcheux (1988), no que se refere à Análise do Discurso. Para Pêcheux (1988) é como se houvesse uma *máquina discursiva*, um dispositivo capaz de determinar, sempre numa relação com a história, as possibilidades discursivas dos sujeitos inseridos em determinadas formações sociais, conceito originário da obra de Althusser (1980) que designa, em determinado momento histórico, um estado de relações – de aliança, antagonismo ou dominação – entre as classes sociais de uma determinada sociedade.

### 3.6 AS RELAÇÕES ENTRE A IDEOLOGIA E OS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Faria e Meneghetti (2001, p.90), “o discurso está presente em todas as esferas sociais, tendo um papel extremamente importante no ambiente organizacional. Todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. Cada palavra expressa no ambiente organizacional está, de alguma forma, sendo monitorada e classificada”.

Castoriadis (1995) acredita que existe uma *delimitação imaginária* na qual o indivíduo pode aventurar-se com o uso de palavras, diálogos e argumentações, devendo, contudo, estar atento para que seu discurso não ponha em risco os interesses do grupo dominante e a ideologia vigente na organização.

Entende-se pertinente descrever sobre algumas das modalidades do discurso organizacional<sup>3</sup> encontradas, e que fazem parte do imaginário coletivo dos indivíduos que “pertencem” à organização; visto que, como lembra Enriquez (1996), quanto mais o indivíduo inclui-se em uma formação coletiva, mais ele será contido em um jogo fechado de obrigações e trocas, mais ele se sentirá unido a um chefe e aos

---

<sup>3</sup> Faria e Meneghetti (2001), analisam o discurso organizacional como instrumento valioso para a disseminação da ideologia dominante, seja ele dito (falado, escrito), ou não-dito (subentendido, imaginário, simbólico).

companheiros e, menos a neurose poderá alcançá-lo. Desta forma, é criada uma identidade compacta onde não existe questionamentos nem opiniões formadas a respeito do funcionamento do sistema (ENRIQUEZ, 2001).

Funcionando como uma instância mediadora ideológica, a organização fornece respostas às suas contradições inerentes, encarnando concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas as práticas organizacionais e ocultam os objetos de lucro e de dominação (PAGÈS *et al.*, 1993).

A grande questão é que esse “sentimento de pertença” não garante a permanência do indivíduo na empresa e tampouco o permite avaliar suas próprias ações. Vale lembrar que o indivíduo sofre uma avaliação externa, ficando sujeito a um julgamento que o torna responsável por qualquer conduta que não aquela estipulada pelo discurso vigente.

### 3.6.1 O Discurso Social Comum

Este discurso apresenta-se como o repertório cotidiano, como o denominador comum do universo simbólico da coletividade. É através do discurso social comum que os membros de uma organização se reconhecem como portadores de um projeto ou ideal. Assim, se esta forma de discurso não puder ser formulada pelo conjunto dos membros da organização, ou não refletir uma visão comum do mundo, não pode ser o portador do projeto da organização; pois, caso cada membro não se reconheça no outro ou tenha uma visão diferenciada da realidade, a manutenção da idéia de unidade coesa que a organização pretende ser, pode ser comprometida (FARIA e MENEGHETTI, 2001; SROUR, 1998).

### 3.6.2 O Discurso Ideológico

Este discurso representa o estrito senso da organização, que convoca e impulsiona os agentes coletivos para agir na defesa de seus interesses objetivos. É pelo discurso ideológico que o grupo dominante, portador dos mecanismos de controle,

impõe sobre os demais membros suas concepções e dissemina seus interesses específicos. Através de regras formais e informais, da persuasão e de outros mecanismos, as organizações controlam o discurso dos indivíduos ou dos grupos que apresentam formas ideológicas divergentes daquelas defendidas pelo grupo dominante (FARIA e MENEGHETTI, 2001; SROUR, 1998).

### 3.6.3 O Discurso Democrático Reflexivo

Corresponde ao saber racional metodicamente adquirido e a uma reflexão crítica sobre os fundamentos dos conhecimentos e das práticas da organização. Por isso, essa modalidade discursiva está longe de ser totalmente permitida nas organizações. Entretanto, a necessidade cada vez maior de flexibilidade, criatividade e iniciativa, impõe à organização a expressão do discurso democrático reflexivo, levando-a a redefinir seus próprios modelos de gestão. Portanto, essa forma discursiva, até certa medida é desejável, pois permite o conhecimento das aflições e questionamentos dos indivíduos, possibilitando à lógica dominante o aprimoramento dos mecanismos de controle (FARIA e MENEGHETTI, 2001; SROUR, 1998).

### 3.6.4 O Discurso Formal

Essa modalidade corresponde ao discurso expresso no regulamento interno da organização e tem por função regulamentar as relações de trabalho. Trata dos deveres e das proibições dos indivíduos, e das ações e atitudes que resultam em demissão por justa causa. Portanto, todo e qualquer comportamento que não esteja explícito no regulamento interno é passível de punição.

Representa o Código de Conduta, convencionado pelos agentes que respondem pela organização, a saber, os gestores, e sugere a “conduta ideal” dos indivíduos que dela fazem parte.

Segundo Zylbersztajn (2002, p.133), “muitas vezes o código representa uma perspectiva distante da realidade da organização, existindo apenas como tentativa de

criar uma imagem corporativa positiva ou mesmo para servir de salvaguarda legal, no caso de litígios na Justiça<sup>4</sup>”.

Este trabalho tem como objetivo analisar o conteúdo ético do discurso formal de uma organização bancária e relacioná-lo com as ações e atitudes praticadas pelos seus gestores. De acordo com as fundamentações apresentadas até aqui, acredita-se que a postura assumida pelas organizações é a de que o Código de Conduta ajuda a consolidar, perante seu público externo, uma imagem de integridade e, perante seus funcionários, uma garantia do cumprimento dos deveres e uma adesão à ideologia da organização. Corroborando com este pressuposto, Dejourns (2001, p.65) discorre:

O discurso oficial sobre o trabalho e sua organização é, pois, construído, sobretudo, para servir a uma propaganda visando ao exterior da empresa: o mercado, a clientela, etc. Na verdade, contudo, atualmente ele é também construído para servir a objetivos internos, da cultura da empresa, que preconizam o rigoroso ajustamento da produção e da organização do trabalho às exigências do mercado e da clientela, devendo, além disso, atestar a satisfação e a felicidade dos empregados que trabalham na empresa.

Dejourns (2001) denomina essa forma particular de discurso como *estratégia da distorção comunicacional*, destacando que ela não é apenas intencional, mas estratégica, e se constitui a partir da negação do real do trabalho. Encontramos, portanto, um posicionamento que se situa em algum lugar entre o interesse próprio esclarecido e a ética convencional.

Na mesma linha, Foucault (1997), ao analisar o discurso, percebe que o mesmo pode criar uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos e de diálogos comuns a uma organização ou a uma sociedade em geral, aceito por todos e legitimado como padrão de conduta a ser adotado pela maioria, com a finalidade que os atores sociais evitem o conflito entre si.

Desse modo, a prática discursiva atinge a todos os setores da empresa, que passam a estabelecer entre si relações do tipo comercial, “vendendo” sua imagem através da divulgação de suas habilidades, competências e resultados. Essa valorização

---

<sup>4</sup> Em outras palavras, caso o empregado infrinja uma regra, não pode ser dito que foi por negligência da direção (ZYLBERSZTAJN, 2002).

impõe uma disciplina que consiste em defender e sustentar a mensagem difundida, bem como de abster-se a qualquer crítica, em nome da união e da solidariedade.

Porém, apesar do discurso ser dirigido, preliminarmente, a todos os membros da organização, independente da posição hierárquica que ocupem, sugerindo condutas “eticamente corretas” nas relações interpessoais e de trabalho, percebe-se que a prática administrativa geralmente não é condizente com tal discurso. O discurso torna-se, portanto, instrumento ideológico ausente de ética e dirigido aos interesses da organização e de seu grupo dominante.

### 3.7 CÓDIGO DE CONDUTA DO BANCO ABCD: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Conforme já exposto, o Código de Conduta de uma organização, entendido aqui como o próprio discurso formal, corresponde aos preceitos que regularizam as relações internas de trabalho. Em uma organização bancária, esse regulamento trata dos deveres e das proibições gerais, e dos fatos, atos, transgressões e omissões que implicam em demissão por justa causa.

A seguir será feita uma análise de alguns tópicos desse “Código”, com base na fundamentação teórica sustentada até agora, que pressupõe que a organização conduz, da maneira que mais lhe convém, o “consenso” sobre a conduta ideal dos seus membros, visando reforçar a sua ideologia.

#### CÓDIGO DE CONDUTA ABCD

Prezado(a) Funcionário(a),

Apresento o Código de Conduta do Grupo ABCD, que deverá ser lido e respeitado por todos os Funcionários do Grupo ABCD no Brasil.

Este Código compreende os padrões éticos e de conduta que devem ser seguidos por todo o corpo funcional.

Os Funcionários têm a responsabilidade de relatar a seu Gerente ou ao Oficial Local de *Compliance* (LCO) quaisquer atividades ou práticas de que, porventura, tomem ciência ou tenham suspeita, contrárias aos padrões éticos e de conduta aqui estabelecidos, bem como o conhecimento de qualquer ato irregular que possa expor o Grupo ou qualquer Funcionário a quaisquer críticas ou penalidades.

A declaração em anexo deverá ser assinada pelo(a) Funcionário(a), dando ciência de que o Código de Conduta foi lido e compreendido, devendo ser entregue ao Gerente responsável e mantida no dossiê de cada Funcionário.

Estamos todos comprometidos a conduzir nossos negócios e assuntos pessoais no espírito de elevada integridade e ética que compõem este Código. O descumprimento dos padrões éticos e de conduta poderá submeter as pessoas envolvidas à ação disciplinar, incluindo demissões e sanções legais cabíveis.

Salientamos que todo e qualquer tipo de relato prestado ao LCO será mantido sob estrita confidencialidade, dentro dos limites permitidos por lei.

Atenciosamente,

Fulano de Tal

Presidente do ABCD

## INTRODUÇÃO

O presente Código de Conduta apresenta os padrões de integridade pessoal exigidos para todos os Funcionários na condução dos negócios do Grupo e de seus próprios assuntos pessoais e financeiros, explicando os padrões mínimos de conduta que são esperados de todos os Funcionários.

Todos os Funcionários receberão uma cópia deste Código de Conduta, a qual deverá ser lida cuidadosamente. Em caso de dúvidas a respeito das disposições aqui contidas, todos devem consultar o seu Gerente ou o Oficial Local de *Compliance* (LCO).

Os Gerentes são responsáveis por assegurar que todos os seus Funcionários sigam os padrões determinados neste Código.

## CONDUTA DE NEGÓCIOS E ASSUNTOS PESSOAIS

Os Valores-Chave do Grupo ABCD, a serem observados por todos os Funcionários na condução dos negócios do Grupo e em seus assuntos pessoais, permeiam todo este Código e incluem compromissos com:

- Os mais altos padrões pessoais de integridade em todos os níveis;
- A verdade e a negociação correta;
- A qualidade e a competência na prestação de serviços;
- A colocação dos interesses do Grupo à frente dos interesses pessoais;
- O cumprimento do espírito e do texto de todas as leis e regulamentos onde quer que conduzamos nossos negócios;
- O atendimento à comunidade.

LEMBRE-SE: A reputação do Grupo é o seu ativo mais valioso e está baseada na adesão a todos os valores de negócios acima descritos.

Reputações que levaram gerações para ser construídas podem ser perdidas do dia para a noite em razão de um comportamento irresponsável ou antiético.

## ACONSELHAMENTO DE *COMPLIANCE*

Qualquer Funcionário que necessite de aconselhamento ou orientação sobre qualquer assunto relativo a este Código deve consultar seu Gerente ou LCO.

LEMBRE-SE: Você é o único responsável por suas ações.

Se você achar que não está obtendo o aconselhamento de que precisa, ou acredita estar sofrendo pressão para realizar atos que considere inapropriados, de acordo com este Código, escreva, de forma confidencial, ao Chefe de *Compliance* do Grupo ABCD. Seus problemas serão analisados a partir de um ponto de vista neutro.

## PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES

O Grupo ABCD requer um alto padrão de comportamento de seus Funcionários. Todos devem seguir as exigências estabelecidas neste Código e demais instruções a serem emitidas. Os Funcionários devem sempre pautar suas atividades de acordo com o espírito e o texto de todas as leis e regulamentos aplicáveis aos negócios do Grupo. O descumprimento de

procedimentos ou de regras do Grupo, bem como de leis ou regulamentos brasileiros aplicáveis ao nosso negócio, pode resultar em ações disciplinares que, dentre outras, incluem demissão, multas pessoais e demais penalidades, ou sentença de custódia, como estabelecido na legislação brasileira. Sob esse aspecto, deve-se observar que é política do Grupo relatar qualquer conduta criminosa às autoridades competentes.

Na apresentação do Código de Conduta, o Presidente do ABCD ressalta que o mesmo compreende os padrões éticos e de conduta que devem ser seguidos por todo o corpo funcional, mas esquece de mencionar quem estabeleceu tais padrões. Será que o mesmo foi estabelecido democraticamente, com a participação de todos os funcionários? Provavelmente não, visto a exigência da assinatura dos funcionários na declaração que se encontra em anexo, dando ciência de que o Código de Conduta foi lido e compreendido.

Também são explícitas, no relato do Presidente, as conseqüências em caso de descumprimento do Código, a saber, ações disciplinares, incluindo demissões e sanções legais cabíveis.

Percebe-se, assim, uma grande preocupação com relação ao descumprimento do Código, e também, uma falta de confiança nos próprios funcionários, que estão à mira dos Oficiais Locais de *Compliance*, devendo se reportar a estes sempre que tiverem ciência de quaisquer atividades ou práticas suspeitas, contrárias aos padrões éticos e de conduta estabelecidos. Mas, como em um mecanismo de defesa, o Código lembra ao funcionário que ele é o único responsável pelas suas ações.

Fica claro, nesse caso, o “peso” que é jogado sobre o indivíduo, ao atribuir-lhe responsabilidade pelos seus atos, embora o mesmo não tenha o direito de avaliá-los; o que prova que a responsabilidade nem sempre (ou nunca) vem acompanhada da devida autonomia.

No final da carta de apresentação, o Presidente salienta que todo e qualquer tipo de relato prestado ao Oficial Local de *Compliance* será mantido sob estrita confidencialidade, dentro dos limites permitidos por lei.

Ora, será mesmo confiável relatar a um Oficial que se tem suspeita de alguma prática “ilegal”? Qual é a garantia que o funcionário tem que esse relato será mantido sob confidencialidade? É mais provável imaginar que a organização irá “apurar os

fatos” e ainda por cima utilizar o relato do funcionário como “prova” de tal “ato suspeito”, colocando os próprios funcionários numa rede de intriga, controle e vigilância.

Na introdução do Código, percebe-se um paradoxo quanto à confiança, autonomia e responsabilidade; pois, o mesmo apresenta-se como padrão de integridade pessoal e de conduta, mas atribui aos gerentes a responsabilidade por assegurar que os funcionários sigam os padrões determinados.

Quando da relação dos valores-chave do ABCD, o Código explicita a colocação dos interesses do Grupo acima dos interesses pessoais. Esse valor é reforçado por um “lembrete” que ressalta que a reputação do Grupo é o seu ativo mais valioso, e que reputações que levaram gerações para serem construídas podem ser perdidas do dia para a noite em razão de um comportamento irresponsável ou antiético. Mas, afinal, de que éticas falamos? Da ética da organização ou da ética dos indivíduos? Não deveriam ser a mesma? E os interesses, serão os mesmos? Acredita-se que não, visto que, conforme o Código, os indivíduos deverão subordinar os seus interesses aos do Grupo.

Em todas as análises do Código, pode-se detectar a “dupla face” do discurso. De um lado, serve como balizador das condutas individuais, oferecendo garantia e credibilidade àqueles que o cumprirem; e, de outro lado, serve como justificativa às atitudes que a organização possa vir a tomar, oferecendo legitimidade às ações administrativas.

A organização, nesse caso, aparece como uma instância mítica (ENRIQUEZ, 1997b), desdobrando-se numa narrativa suficientemente repetida a fim de poder comportar os efeitos calculados, fazendo os indivíduos interagir no interior de regras estabilizadas, tentando investir suas consciências e reger seus inconscientes; e, também, como uma instância institucional (ENRIQUEZ, 1997b), onde os fenômenos de poder com seus corolários: as leis escritas e as normas explícitas ou implícitas de conduta, poderão verdadeiramente se expressar.

Entretanto, como afirma Zylbersztajn (2002), não basta enunciar normas morais para que os agentes individuais ou coletivos ajam com probidade; impõem-se,

em paralelo, controles pertinentes e sanções intimidadoras, que podem desencorajar ou dissuadir a vontade de transgressão dessas normas.

Assim sendo, o próximo item se propõe a analisar as relações de trabalho sob a lógica do capital, bem como os mecanismos que permitem a sua reprodução, através do controle e da alienação dos agentes envolvidos.

*PARTE III**TRABALHO*

*Um homem se humilha se castram seus sonhos.  
Seu sonho é sua vida e vida é trabalho. E sem o seu  
trabalho o homem não tem honra. E sem a sua honra, se  
morre, se mata.*

*Gonzaguinha*

### 3.8 TRABALHO BANCÁRIO: UMA REFLEXÃO TEÓRICA

Segundo Segnini (1988), o desenvolvimento capitalista aponta o capitalismo financeiro como sua forma superior, além das fases mercantilista e industrial, pois surge, aparentemente, como capaz de expandir o capital sem a necessidade de passá-lo através de qualquer processo produtivo.

Isso somente é possível porque existe no mundo das mercadorias uma que, ao contrário de todas as outras, ao ser consumida cria valor: a mercadoria força de trabalho. E, é através da apropriação desse valor criado pela força de trabalho que o proprietário dos meios de produção realiza o capital.

Marx (1980) dividiu o mundo capitalista em duas classes sociais distintas e antagônicas, a classe social burguesa e a classe social proletária; e, atribuiu ao desenvolvimento do capitalismo a decomposição, em decorrência de acumulação e concentração de capital, em subcampos lógicos: a prática dos capitalistas banqueiros, dos capitalistas industriais, dos capitalistas comerciais e a prática dos proprietários fundiários.

Em contrapartida, de acordo com Segnini (1988), a especificidade de cada categoria de trabalhadores, deve-se à sua particular inserção em setores que têm funções determinadas na acumulação do capital.

No desenvolvimento da prática de capitalistas banqueiros surge um campo de postulados lógicos. Nele, a natureza mais íntima da produção capitalista se reflete através da coisificação, da fetichização da relação capital-juros, na qual o capital é entendido como se fosse um valor que valoriza a si mesmo (MARX, 1980).

Dessa forma, o juro é visto como mercadoria, mercadoria que não é produzida em relação ao trabalho bancário, mas em relação direta com o próprio capital, relação entre capitalistas. Conforme Segnini (1988, p.19), “é o juro que o capitalista banqueiro leva para o mundo da circulação das mercadorias, de acordo com a sua expressão ideológica particular”. Dessa forma, Segnini (1988, p. 21) conclui:

A exploração do trabalhador bancário pode não significar nenhuma alteração na apropriação do excedente, tendo em vista que a determinação do juro está intimamente vinculada às condições expressas pelo mercado no qual se realiza a concretização dos valores de troca. Porém, a exploração do trabalhador possibilita ao capitalista uma apropriação maior do excedente concentrado em suas mãos sob a forma de lucro, posto que este é determinado a partir da relação que estabelece com o juro, e através da exploração da força de trabalho.

Portanto, as instituições financeiras, como qualquer organização lucrativa inserida no processo de acumulação capitalista, exploram a força de trabalho daqueles que, por não possuírem capital nem meios de produção, a vendem no mercado de trabalho.

### 3.9 A LÓGICA DO CAPITAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Segundo Codo (1997), toda mudança ocorrida nas relações de produção visou libertar o homem do jugo do feudalismo e torná-lo livre para vender sua força de trabalho. Apesar das lutas de classe, ou seja, a exploração de uma classe sobre a outra terem se iniciado muito antes desse período, a forma de exploração se modifica radicalmente. Pela primeira vez na história, o homem passa a vender sua força de trabalho.

Ao declararmos o homem um ser histórico, estamos afirmando que a sua relação com o meio ambiente se dá de uma maneira permeada socialmente. E o que muda não é o que se produz num determinado período histórico, são as relações de produção, ou seja, são as relações sociais que permeiam ou que significam a relação entre os homens. Quando nos referimos a relações de produção, queremos significar as relações de trabalho em uma sociedade capitalista, onde o trabalho assume a forma concreta de mercadoria e o objetivo é a extração de *mais-valia* (MARX, 1980).

É sabido que as relações de trabalho não se reduzem apenas a relações que se dão exclusivamente ao nível de unidades produtivas. É preciso considerar as várias instâncias definidoras dessas relações: a instância político-econômica, a instância da organização do processo de trabalho, a instância das políticas de recursos humanos, a instância do simbólico, dentre outras (FARIA, 1985; FLEURY, 1996).

Porém, para este estudo, o que interessa é analisar a lógica pela qual as relações de trabalho, especificamente em uma organização bancária, estão subordinadas, a saber, à lógica capitalista. Segundo Fleury (1996, p.114), “as relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo a forma particular de interação entre os agentes sociais, que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores”.

No caso de produção capitalista, existem duas peculiaridades entre os atores sociais envolvidos: o trabalhador, que atua sob o controle do capitalista, após este comprar a sua força de trabalho; e, o produto, que passa a pertencer ao capitalista e não ao trabalhador, que é o seu produtor imediato.

Outra característica da produção capitalista, apontada por Braverman (1977), refere-se à separação dos trabalhadores dos meios com os quais a produção é realizada, só podendo ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho. Assim, “a força de trabalho converteu-se numa mercadoria (...) suas utilidades não mais são organizadas de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes, de acordo com as necessidades de seus compradores que são, em primeiro lugar, empregadores à procura de ampliar o valor de seu capital” (BRAVERMAN, 1977, p.79).

A ampliação do valor do capital é entendida, de acordo com Marx (1980), como decorrente da diferença entre o tempo excedente e o tempo necessário à produção. Na verdade, durante parte de sua jornada de trabalho, o trabalhador produz o valor de sua força de trabalho, isto é, dos meios de subsistência de que necessita, sendo este o seu tempo de trabalho necessário para realizar o trabalho necessário. No restante de sua jornada, isto é, no tempo de trabalho excedente, o trabalhador despende trabalho excedente e cria valor, não para si, mas sim para o capitalista. A taxa de mais-valia, pode então ser expressa pela relação entre o trabalho excedente e o necessário e, mostra corretamente, a intensidade de exploração da força de trabalho pelo capital, ou seja, do trabalhador pelo capitalista.

Para que a mais-valia possa aumentar é preciso alterar a composição da jornada de trabalho, diminuindo o tempo necessário à produção e aumentando o tempo excedente. A redução do tempo necessário somente será possível se o valor da força de

trabalho for reduzida, o que só poderá ocorrer por modificações nos métodos de produção, levando a maior produtividade do trabalho.

Portanto, a introdução de novas tecnologias no processo produtivo não visa suavizar o trabalho humano, mas sim baratear as mercadorias, reduzir o tempo de trabalho necessário e aumentar a mais valia.

Porém, ressalta Faria (2002, p.17), “quando se examina o efeito causado pela introdução de novas tecnologias sobre o processo de trabalho, é preciso, antes de qualquer coisa, observar que não se trata de jogar sobre o desenvolvimento tecnológico, a responsabilidade pela injustiça e pelo sofrimento dos trabalhadores”. A incorporação de novas tecnologias no processo de produção capitalista, somente se faz necessário quando a margem de rentabilidade sobre o capital vigente está se esgotando e, mesmo assim, haja disposição de continuar no mercado. Por isso, a modernização tecnológica não é apenas uma opção individual ou contextual, mas uma imposição de novos padrões de acumulação de capital.

Desse modo, o discurso posto pelas empresas, de que a automação é necessária e imprescindível, que irá trazer benefícios ao trabalhador, tornando-os mais qualificados, garantindo seu posto de trabalho frente a um mundo competitivo e globalizado, flexibilizando as suas tarefas e alinhando-as à produção, é mascarado pelo interesse do sistema, que tem “em mente” extrair o máximo de mais-valia e acumular capital.

### 3.9.1 A Lógica da Acumulação do Capital: controle e alienação do trabalho

Marx (1980) entendeu que as relações de trabalho deveriam ser explicadas a partir da concentração da propriedade dos meios de produção e conseqüente divisão da sociedade entre os interesses antagônicos de proprietários e não-proprietários desses meios. Desse modo, procurou demonstrar que as relações entre capital e trabalho são, de fato, baseadas na compulsão e exploração, ocultadas sob a aparência de livre contrato, valor natural e igualdade, em cujos termos, se pretende, estejam formuladas as leis de funcionamento da economia de mercado.

De acordo com Lukács (1974), os homens tornam-se coisas e as relações intersubjetivas transformam-se em relações entre coisas, na medida em que a lógica do mercado autonomiza-se. A alienação do trabalho submete-o a força incontável das leis econômicas, as quais operam por si mesmas, sem intervenção humana.

Assim, o trabalhador desaparece na ação que executa, a qual, por sua vez, imerge no mundo das necessidades do mercado. Criatividade e liberdade são abolidas ou submetidas ao crivo da funcionalidade, dentro de um sistema ordenado conforme os ditames da valorização do capital, verdadeiro objetivo das aclamadas leis de mercado (TENÓRIO, 1997).

Percebe-se, a partir das considerações desses autores, a crescente submissão de todas as esferas da vida humana associada à lógica do mercado. Tais autores denunciaram a origem da hegemonia do mercado, bem como seus efeitos sobre a consciência dos diversos sujeitos sociais, particularmente daqueles envolvidos na produção capitalista.

A crítica que fazem quanto aos arranjos das relações de trabalho produtivas incide sobre dois aspectos principais: as relações de dominação, que se ocultam sob o manto da livre troca de equivalentes no mercado; e, o processo de racionalização técnico-instrumental das atividades e das relações humanas.

Como lembra Faria (1987, p.189), “dominando os diferentes elementos do processo de trabalho e fazendo-os funcionar em seu benefício, o capital reproduz constantemente as condições de sua dominação sobre as diferentes frações do trabalho social em que se decompõe”. Na mesma linha Alvesson e Deetz (1999, p.241) corroboram:

À medida que a racionalidade instrumental domina, ela reivindica para si todo o conceito de racionalidade, e as formas alternativas de razão aparecem como irracionais. Em grande medida os estudos do lado humano das organizações (clima, enriquecimento do cargo, qualidade de vida no trabalho, cultura) têm sido transformados de fins alternativos para novos significados a serem colocados sob o controle técnico, de modo a servir aos interesses do grupo dominante da corporação.

É por isso que a gestão do tipo participativa nada mais é que uma forma de dominação e de compromisso, pois os trabalhadores continuam subjugados ao poder do capital. A *gestão participativa* (FARIA, 1992) é, portanto, uma estratégia de gestão cujo objetivo é subordinar os operários na razão de um novo invólucro para o controle dos gestores sobre o processo de trabalho. A gestão participativa é, em síntese, uma estratégia para, diante das transformações tecnológicas de ordem física, manter, reforçar ou ampliar o controle sobre o processo de trabalho e assim garantir acumulação do capital.

Portanto, a inclusão da participação dos empregados na gestão e nos resultados das empresas não significa um avanço em direção a um processo de socialização ou democratização, mas sim, uma tentativa de modernizar as relações capitalistas de produção.

A natureza das relações capital-trabalho condiciona, em última análise, todos os debates travados a respeito da gestão participativa, além de demonstrar as limitações intrínsecas a capacidade de resposta das teorias organizacionais e das práticas delas derivadas às exigências de participação, autonomia e realização pessoal, daqueles que trabalham nos sistemas sociais organizados (TENÓRIO, 1997, p.59).

Analisando as formas de controle na relação capital-trabalho, Segnini (1996) relata sobre a contradição da relação ao lembrar da alienação da força de trabalho como mercadoria. De acordo com Marx (1980), que determina que a mercadoria força de trabalho, como qualquer outra, ao realizar seu valor de troca aliene seu valor de uso, e com Braverman (1977), que denuncia a separação entre a concepção e a execução de trabalho como forma principal de alienação do trabalhador, é possível dizer que as formas de organização do trabalho reproduzem as relações de produção capitalista, constituindo-se como uma das instâncias em que as relações de trabalho são definidas.

Até aqui o trabalhador produz mercadorias que não consome, consome mercadorias que não produz, sua ação e sobrevivência lhe escapam, mas, é mais do que isso: inverte-se a correlação entre esforço e sobrevivência; mais trabalho continua significando mais produção, mais valor de uso, mas não para o trabalhador e sim para o capitalista (CODÓ, 1997).

Sendo assim, ao alienar-se, o trabalhador perde o sentido da totalidade em relação ao processo produtivo, e, por conseguinte do produto. O trabalhador individualmente está cindido, fragmentado, sendo executor de uma tarefa simples e rotineira. A mecanização da produção reduziu o trabalho a um ciclo de movimentos repetitivos. O saber do trabalho, por sua vez, pertence à chefia ou se localiza nas máquinas. Sob esse aspecto, a relação da classe trabalhadora com os meios de produção tornou-se invertida. De acordo com Nascimento e Barbosa (1996), os trabalhadores são “comandados” pelos meios de produção, ao invés de manejar ferramentas e equipamentos, eles tornaram-se apêndices das máquinas.

Cabe dizer que esse processo de “mecanização” do homem deu um novo papel ao chamado chefe ou supervisor. Para garantir a eficácia deste modelo, o encargo social com a função de supervisionar e controlar os subordinados ganhou uma grande importância na produção e conseqüentemente na sociedade (NASCIMENTO e BARBOSA, 1996). Em suma, Tragtemberg (1989, p.133) conclui:

O desenvolvimento capitalista, ao mesmo tempo em que produz e reproduz as relações de produção e sociais a ele inerentes, desenvolve a concentração dos capitais. O capitalismo desenvolvido fornece os modelos organizacionais de empresa, separando a propriedade da direção. Em suma, a oferta da força de trabalho é função do capital e a formação da força de trabalho obedece as leis do capitalismo.

### 3.9.2 Alguns Pressupostos a Respeito da Ética nas Relações de Trabalho

Após tais considerações, e com base na análise de Thiry-Cherques (1997), é possível identificar alguns pressupostos a respeito da ética nas relações de trabalho.

- ✓ A percepção do eticamente justificável é condicionada pela obsessão com as leis do mercado;
- ✓ Os valores éticos não racionalmente justificáveis (relação meio-fim) são considerados hierarquicamente inferiores (não prioritários);

- ✓ Os atores econômicos professam uma ética de dupla face: certos preceitos (que constituem a memória ética da formação e garantia da sobrevivência do capitalismo) são mandatários para uso geral e (pela necessidade de sobrevivência no capitalismo) são facultativos para uso privado;
- ✓ A gestão participativa representa uma estratégia utilizada pelos gestores para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular, e tem como finalidade introjetar nos indivíduos valores fundamentais básicos ao desempenho de tarefas, de acordo com o ponto de vista da ética capitalista e da alienação;
- ✓ A vida afetiva e a vida social dos atores envolvidos no processo de produção são sacrificadas em função da vida econômica e da sobrevivência no sistema capitalista.

Thiry-Cherques (1997) salienta que, o estilo de vida é condicionado pela força da lógica capitalista, que por sua vez produziu e validou um código de ética particular, lógico em relação ao funcionamento da economia, mas descabido em relação à vida social.

Os pressupostos apresentados, aliados às análises teóricas anteriores, permitem a identificação de alguns paradoxos da práxis organizacional no que tange à ética nas relações de trabalho.

*PARTE IV**PARADOXOS*

*Desejar o bem está ao meu alcance, mas realizá-lo não: pois não faço o bem que desejo e cometo o mal que não desejo.*

*São Paulo, Epístola aos Romanos*

### 3.10 A ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: PARADOXOS DA PRÁXIS ORGANIZACIONAL

Antes de tudo, cabe salientar como a teoria organizacional tem (ou não) tratado desses paradoxos. A grande maioria dos estudos que têm como objetivo analisar o comportamento organizacional em suas diversas unidades de análise apóiam-se em teorias funcionalistas e em metodologias positivistas. Essas teorias aceitam, sem nenhuma crítica, as concepções das estruturas organizacionais definidas pelos autores, como se as organizações fossem inertes, sem história, e suas relações totalmente mensuráveis.

Não podemos pensar em organizações independentes do contexto social e da época em que se inserem. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se assim, num formato sócio-histórico. O histórico e o social estão intrinsecamente ligados, pois, não existem relações sociais entre os indivíduos e os grupos, nem entre estes e os objetos sociais, que se dêem sem referência a um tempo e a um espaço (FREITAS, 2000, p.7).

Ao contrário, o paradigma crítico enfatiza as crises e as contradições, através de uma concepção dialética das organizações. Segundo Séguin e Chanlat (1987), a história da organização não pode ser dissociada da história da sociedade da qual ela faz parte.

As organizações não são elementos estáticos, elas são permeadas por contradições, oposições, conflitos e rupturas, que não são independentes daquelas observadas na sociedade global. Além do que, as relações que as organizações desenvolvem com o exterior, assim como suas relações internas, não são independentes de suas raízes sociológicas, ou seja, da estrutura social e das relações sociais, próprias à determinada sociedade. Logo, elas estão ligadas às ideologias, aos valores e às concepções de mundo que muitas vezes existem para justificar algumas situações e alguns privilégios, e assim legitimar algumas ações.

De acordo com Benson (1983), a perspectiva dialética coloca ênfase ao mesmo tempo no processo pelo qual uma forma organizacional específica é criada; nos

mecanismos pelos quais ela se mantém (ou se reproduz); e, na sua contínua reconstrução. Mais do que estabelecer uma relação de causa e efeito entre os elementos, o dialético examina o processo social que produz e reproduz tais relações. Por isso, as explicações dialéticas observam e reconstróem as seqüências a partir de uma evidência histórica.

A organização como totalidade dialética se caracteriza por rupturas, rachaduras e inconsistências em seu tecido social, as quais nós denominamos aqui de contradições, mesmo reconhecendo, por outro lado, que elas podem ser de diferentes tipos. Numerosos são os estudiosos que concebem a organização como um sistema razoavelmente coerente, integrado, racionalmente articulado e funcionalmente ajustado. Esta concepção é evidentemente uma abstração. Se analisarmos concretamente as organizações e se nós considerarmos os múltiplos níveis e as diversas relações que elas mantêm com a sociedade, as contradições tornam-se um traço evidente e uma realidade importante de análise. Os atores podem tentar atingir seus objetivos gerando ou manipulando estas combinações ou contradições (BENSON, 1983, p.11).

Para Benson (1983), a análise dos estudos organizacionais deve se dar em uma perspectiva histórica, dialética, favorecendo a concorrência entre diferentes perspectivas e matrizes teóricas no sentido de organizar melhor e explicar de forma mais coerente os problemas objetivamente colocados à práxis administrativa, entendendo a práxis enquanto processo de transformação integrando teoria e prática (FARIA, 2001a) e, portanto, passível de contradições.

O que justifica a prática de uma ética em desacordo com os códigos morais pode ser ou a falta de condição da norma para continuar a oferecer um guia seguro, ou as apreciações de caráter avaliativo, tanto da ética como da moral. Neste segundo caso, a prática é aquela em que a qualificação da ética passa a ser assegurada pelo desenvolvimento de padrões de excelência, os quais definem o sucesso esperado, tornando-se regras aceitas por uma certa coletividade organizacional e interiorizada por seus membros. Tal prática resulta em atividades com regras socialmente estabelecidas, cujos padrões têm sua própria história a justificar os critérios do que é uma organização bem sucedida e do que são os seus melhores colaboradores. Na prática organizacional, estes padrões, nem sempre escritos, mas usualmente sugeridos nas definições das estratégias, levam os sujeitos a conviver com conjuntos diferentes de códigos: os do *dever-ser* e os do *ser*, o que os leva a valorizar mais o *parecer-ser* do que o *de-fato-ser* (FARIA, 2001a, p.7).

Em uma pesquisa realizada com gestores (diretores, gerentes, proprietários, executivos) organizacionais, tomando por base a ética, a moral e a democracia nas

organizações, Faria (2001a) apurou que, o discurso dos executivos sobre a ética nas relações de trabalho não corresponde à prática no seu ambiente organizacional.

Na pesquisa referida, Faria (2001a) identificou cinco paradoxos da práxis organizacional: o paradoxo do autoritarismo e preconceito; o paradoxo da injustiça e autopreservação; o paradoxo da subordinação ética e competitividade; o paradoxo do conformismo; e, o paradoxo da desvalorização humana e autodepreciação.

Cada paradoxo evidenciou, de uma certa maneira, que as ações nas organizações são contraditórias ao seu próprio discurso, tornando os vínculos e os relacionamentos entre os sujeitos nulos de verdade e de juízo. A seguir, uma breve análise dos cinco paradoxos da práxis organizacional identificados por Faria (2001a).

- ✓ O paradoxo do autoritarismo e preconceito revela que o ambiente organizacional não é democrático, mas sim autoritário e preconceituoso, visto que não cede espaços para os debates e a participação dos indivíduos, e marginaliza as posturas críticas, competindo às decisões às chefias;
- ✓ O paradoxo da injustiça e autopresevação mostra a existência de críticas veladas e de pré-julgamento, de atitudes egocêntricas, individualistas e egoístas, onde o que importa são os interesses, os valores pessoais e a luta pelo poder, independente se para isso o indivíduo seja desleal, ou, diga uma coisa e faça outra;
- ✓ O paradoxo da subordinação ética e competitividade revela que a sobrevivência, a concorrência e a eficácia no trabalho, justificam outras práticas éticas e comportamentos morais que não aquelas que devem ser observadas nas relações sociais, ou seja, o que guia a conduta organizacional é a lógica do mercado;
- ✓ O paradoxo do conformismo indica uma ausência de disposição para o enfrentamento de questões que ameaçam a constituição do sujeito autônomo,

impulsionando as atitudes éticas adaptativas e subordinadas, nas quais os valores alheios passam a ser os condutores da ação, desde que estes permitam vislumbrar alguma garantia de permanência e aceitação por parte da organização;

- ✓ O paradoxo da desvalorização humana e autodepreciação aponta para o reconhecimento da infidelidade para consigo e para com os outros, estabelecendo relações superficiais entre os indivíduos, baseadas na desconfiança, que resultam em sentimentos autodepreciativos a respeito das condições que o sujeito julga não possuir para se fazer merecedor de apreciação do outro, fazendo emergir a tolerância para com as injustiças, a falta de solidariedade, e a depreciação do ego.

Dentro da proposta deste estudo, o paradoxo da subordinação ética e competitividade parece colaborar perfeitamente com os objetivos da pesquisa, ao detectar que a sobrevivência da organização, grande desafio frente ao seu “ambiente competitivo”, justifica um comprometimento ético e práticas morais incoerentes, ou seja, que não devem ser observadas nas relações sociais, interpessoais e de trabalho. Alguns resultados coletados mostram que:

- a. A competição pelas organizações obriga-as a adotar atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade: 85,2 % concordam;
- b. A competitividade entre as organizações nem sempre é considerada compatível com as regras de comportamento moral definidas pela sociedade: 88,9% concordam;
- c. Quando a competitividade torna-se forte, aquelas pessoas que não estão aptas às necessidades do sistema de trabalho são dispensadas das organizações: 77,8% concordam. (FARIA, 2001a).

Os paradoxos também apontaram para o fato de que a ética do discurso dos executivos de uma organização não corresponde à prática no seu ambiente organizacional. A expressão do que se fala, portanto, não é, por si só, garantia da

manifestação do que se faz. Alguns resultados coletados corroboram a análise, indicando que:

- a. O diálogo deve ser a melhor estratégia de gestão e de comportamento no ambiente de trabalho: 96,3% concordam;
- b. As pessoas devem ter sempre comportamentos éticos, independentemente da situação: 96,3% concordam;
- c. Os gestores devem ser sempre rigorosos quanto à observância de valores éticos e morais: 100% concordam. (FARIA, 2001a).

São os paradoxos da práxis organizacional que este estudo pretende investigar. Mais especificamente, o objeto do presente estudo são as relações entre o discurso e a prática administrativa de uma organização bancária, quando associados à ética nas relações de trabalho.

Acredita-se que, com a fundamentação teórica apresentada, que possibilitou a identificação de alguns pressupostos a respeito da ética nas relações de trabalho produtivas, aliada à pesquisa empírica realizada por Faria (2001a), que identificou paradoxos na práxis organizacional, seja possível, através da análise do Código de Conduta, das entrevistas realizadas com os gestores e, também, da observação direta do pesquisador, identificar paradoxos na práxis administrativa da organização em estudo.

Como o tema do presente estudo trata da ética nas relações de trabalho, entendeu-se relevante investigar, num primeiro momento, qual a concepção dos gestores a respeito da ética, bem como da sua melhor aplicabilidade nas relações de trabalho. Na seqüência, serão analisados, especificamente, os paradoxos da organização que serviu de campo empírico para o presente estudo, a saber, o Banco ABCD.

### 3.10.1 A ética no ABCD

Os gestores do ABCD entendem a ética como sinônimo de verdade, de exemplo, de princípios, de valores, enfim, como base de todo profissional. Como exposto na fundamentação teórica, comprovou-se que, muitas vezes, o conceito de ética é confundido com o de moral, e que o julgamento ético para os valores morais está condicionado com o que a organização entende como verdade, como exemplo, como princípios e como valores, enfim como base de todo o profissional.

O Código de Conduta é o instrumento utilizado pela organização para “sugerir” a conduta adequada dos funcionários, conduta essa convencionada como “eticamente correta” pelos agentes que se beneficiam das relações que ocorrem no interior da organização e legitimada pela lógica de ação pela qual a empresa está subordinada, a saber, a lógica do mercado capitalista. A seguir, alguns trechos das entrevistas realizadas que confirmam o pressuposto apresentado:

E1. Hoje eu entendo a ética como sinônimo de verdade. Se eu trabalhar corretamente com o meu cliente, tanto interno quanto externo, dizendo para ele as conseqüências, os benefícios, os prós, e os contras de cada ação, e trabalhar com a verdade, acredito eu que estou sendo ético. Para mim ser ético é ser verdadeiro.

E2. Ética são atitudes que a gente deve ter, que não ferem, não afetam outras pessoas, ou seja, é uma atitude correta onde você não afeta princípios e nem invade espaços de outra pessoa. Eu entendo por ética algo que é limpo, é claro, ou seja, bons princípios. No meu entendimento, a ética é regida por normatização, você tem regras dentro da empresa que você deve seguir.

E3. Ser ético é ser exemplo. Passar os conceitos corretos que a empresa pede para a gente, ser transparente, não dar privilégio a ninguém, tratar todos os funcionários de forma igual, da forma que a empresa pede, e ser totalmente transparente com o cliente.

E4. Ética é algo que você pratica no dia-a-dia, aliado ao Código de Conduta que a empresa te apresenta no ato que você se dispõe a ser funcionário dela. Já que nós temos um Código de Conduta, seja ele de ordem financeira ou individual, você deve colocá-lo em prática. Por exemplo, bancário, em se falando de ética, não pode dar um cheque sem fundo, até porque você está ferindo não só a questão da ética como funcionário do banco, mas também como funcionário do mercado financeiro. A ética define que, quando eu vou fazer um trabalho de concorrência, eu devo ir para o mercado externo, e não para o mercado interno, ou seja, eu concorro com o banco “x”, “y” e “z”, eu não concorro com outra agência do ABCD.

E5. Eu entendo a ética da seguinte forma: tudo aquilo que você faz, tanto no seu lado pessoal, como no seu lado profissional, que entra em conformidade com aquilo que você acha que é correto e que não fere nenhuma das partes. Eu acho que a ética é justamente isso, fazer a coisa certa, com transparência, com tranquilidade, saber que você está entendendo aquilo que eu estou te falando de uma maneira muito clara, que não exista um conflito de interesses entre aquilo que eu estou desenvolvendo com você. No caso do nosso trabalho aqui no ABCD, a ética entra em todos os sentidos, existe a ética da lei, existe a ética com os teus colegas de trabalho, com o teu cliente, a tua ética pessoal, e tudo isso é ética, quer dizer, é a tua conduta, a tua maneira de como você leva a tua vida profissional.

E6. Para mim, ética é tudo, é como se fosse a base de um profissional. O que eu entendo como ética, é o que eu acredito que hoje o mercado quer: ele quer transparência, quer que o cliente possa ter total confiabilidade naquilo que você e a tua empresa estão passando para ele. Então, é a base de qualquer relacionamento que você tenha com o cliente, é isso que eu entendo de ética. Para a empresa, é ter padrões, é ter controle, é ter qualidade, é a percepção do cliente com a empresa que ele trabalha, mesmo que às vezes ela [empresa] seja exigente e um pouco burocrata, mas isso é para garantir que exista um trabalho sério, que exista transparência, e que a gente está atendendo aquilo que as vezes o próprio mercado exige.

Em contrapartida, quando questionados sobre a aplicabilidade da ética nas relações de trabalho, os gestores do ABCD responderam que a ética deve ser difundida através da verdade, do exemplo, dos princípios e dos valores, tornando-se assim um indicador de respeitabilidade, um parâmetro pelo qual os direitos e os deveres de cada um devem ser respeitados. A prática da ética nas relações de trabalho é entendida como uma prática baseada na transparência entre as ações dos indivíduos, o que os torna responsáveis pelas conseqüências dessas ações, isentado dessa forma a organização de qualquer responsabilidade. A seguir, alguns trechos das entrevistas que comprovam este pressuposto:

E1. O conceito de ética pode ser aplicado nas relações de trabalho, seguindo a mesma linha da verdade, mostrando para os meus clientes internos e externos quais as conseqüências e os benefícios de uma determinada ação. A ética nas relações de trabalho é mostrar àquelas pessoas responsáveis pela decisão que cada ação vai ter uma conseqüência.

E2. Nas relações de trabalho o conceito de ética deve ser aplicado deixando claro para os funcionários a questão de direitos e deveres de cada um. Quando a organização pressiona muito por resultados, ela acaba, muitas vezes, provocando, esquecendo um pouquinho o espaço do outro, mas, o mercado é uma selva, seja aqui no ABCD ou aí fora, enfim, todo mundo tem que sobreviver.

E3. O conceito de ética pode e deve ser aplicado nas relações de trabalho dando exemplos, sendo positivo nas ações, fazendo o possível para não se cometer nenhuma injustiça. Acho que o principal ponto é dar exemplo, não adianta falar e não fazer.

E4. Quando você recebe uma oportunidade de uma empresa do porte como essa, que é internacional, que tem conhecimento básico de mercado e que prepara o funcionário para a função que ele pretende executar, você deve ter uma base ética pessoal e trabalhar com conceitos de respeitabilidade. Acho que a primeira coisa a respeitar é aquele que está do seu lado, entendendo que você já esteve na função que hoje ele está, você sabe o que é necessário para aquela função e deve ouvir antes de tomar uma definição. Mesmo que você já a tenha definida ou traçada, antes de você colocar a aplicabilidade dela, você deve ouvir, e aí você consegue fazer com que a equipe venha para o teu lado. Isso para mim é uma questão necessária e que está diretamente ligada à ética nas relações de trabalho.

E5. O conceito de ética a gente aplica todos os dias, a todos os minutos e a todos os instantes. Quando você atende um cliente, por exemplo, e ele vem te expor um problema, ele tem uma necessidade. A ética manda que, primeiro eu lhe escute, entenda o que ele precisa e coloque a disposição dele um produto, não que interesse ao banco, mas que realmente seja a necessidade dele, aí entra a tal da ética profissional. Eu entendo assim, você não consegue construir nada se não houver confiança, aí entra também a confiança e a credibilidade que você passa para os seus colegas de trabalho, aí entra também o comprometimento.

E6. Eu acredito que, enquanto líder de agência, enquanto gerente de agência, os seus funcionários olham a sua atitude. A ação, o exemplo, a condução de um titular faz o teu time te seguir ou não. Se você, enquanto titular, preza por isso, faz reuniões, orienta seus funcionários, busca informações, aliando tudo isso a sua própria atitude, isso faz com que o teu funcionário seja ético e siga nessa mesma linha de transparência. E, isso é ética nas relações de trabalho.

Além da análise dos paradoxos em si, este estudo tem como objetivo identificar o embasamento e a justificativa das práticas organizacionais; em outras palavras, buscar um entendimento de como a organização justifica uma prática em desacordo com o próprio discurso. Justificar, segundo Heemann (1993), significa apontar os motivos e razões para uma decisão ética.

Com base em Srour (1998), que faz uma distinção entre racionalização, que são situações em que o agente sabe o que é certo fazer, mas deixa de fazê-lo mediante situações *ad hoc*, e dilemas, que são situações em que o agente não sabe o que é certo fazer e patina na incerteza moral; acredita-se que, em defesa de seus interesses, as organizações procuram encarar os problemas que nascem da própria prática

administrativa através de fórmulas que giram em torno da eficiência e da competitividade.

Quando questionados sobre quais os valores éticos e morais deveriam permear uma vida em sociedade, a maioria dos gestores do ABCD acredita que os mesmos valores que são observados na organização devem ser observados nas relações sociais, e entende que a vida fora da empresa é uma extensão da vida na empresa, e que a honestidade, a credibilidade, a autenticidade e a transparência são valores necessários aos relacionamentos sociais e de trabalho. A seguir, alguns trechos das entrevistas realizadas com os gerentes do ABCD que ilustram essa afirmativa:

E1. Na verdade os valores éticos e morais que devem permear uma vida social estão muito ligados com os da empresa. Quem faz a organização são pessoas e são pessoas que vivem socialmente. O que acontece é que hoje não se tem muito mais tempo para se cultivar amizades e relacionamentos. Hoje eu tenho um tempo muito curto para uma série de coisas que eu tenho que fazer, então eu preciso ser rápida, eu preciso decidir rapidamente, e há um tempo atrás eu me lembro e sentia que existia um relacionamento mais próximo entre as pessoas da empresa, de convidar para ir para casa, jantar, e hoje isso está reduzindo, as pessoas têm menos tempo, e acabam abrindo mão desse relacionamento social os com colegas de trabalho, em função da organização.

E3. Eu entendo que a vida fora da empresa é uma extensão da vida na empresa, eu preciso ser aqui dentro o que eu sou lá fora, e vice-versa.

E4. Para mim, a questão ética está muito ligada à questão de família, ao Código de Conduta que você trás da tua infância, que você constrói no decorrer da sua vida com seus pais, com a sua esposa, com a sua família. Então, a questão dos valores éticos e morais para você viver em sociedade vão de um Código de Conduta que você vai praticar dentro da sua própria família: olha o que é bom para você é bom para um terceiro, e o que não é bom para você não é bom para um terceiro. É isso que eu pratico todo o dia e tento passar para a minha família: o que é errado para você, é errado para a sociedade, e o que é certo para você também é certo para a sociedade.

E5. Na vida social, a ética entra numa série de fatores, por exemplo, nas relações entre as pessoas, na forma como você se coloca. Nós vendemos uma imagem, e você não consegue dissociar isso, eu como profissional e eu fora do ABCD sou a mesma pessoa, e isso é que é o mais importante. Como eu já tenho alguns anos de mercado, a coisa mais gostosa é encontrar uma pessoa que você atendeu há quinze ou dezessete anos atrás e a pessoa lembra de você como uma pessoa que você ajudou, uma pessoa que foi parceira, e isso é o melhor reconhecimento que você pode ter. A pior coisa que tem é você vender um produto ou você agir de uma forma não leal, não ética, com uma pessoa. Porém, as vezes, a gente tem que aprender a dizer não, nem sempre você vai poder ajudar aquela pessoa, porque, se alguém te

pede alguma coisa que é contra os teus princípios, você tem que dizer não, caso contrário, você estará ferindo a sua essência.

E6. Os valores éticos e morais necessários para uma vida em sociedade são: credibilidade, no sentido de dizer a verdade, autenticidade, honestidade, transparência. Se tiver que dizer não, dizer não e o porquê do não, se tiver que dizer sim, dizer sim e o porquê do sim. Mas, sempre conduzido com bases sólidas, concretas, verdadeiras.

Por outro lado, a maioria dos gestores concordou que esses mesmos valores (necessários para uma vida em sociedade), devem ser adaptados à situação particular de cada organização, o que comprova que em determinadas situações, tais valores servem para legitimar a prática de algumas ações e encobrir algumas de suas conseqüências. A seguir, alguns trechos transcritos das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD que corroboram este pressuposto:

E1. Eles têm que ser adaptados, eu não consigo trazer as mesmas coisas do social para o profissional. No profissional eu tenho que ser fria nas minhas decisões. Eu nunca vou conseguir agradar gregos e troianos. Se eu for muito para o social, eu vou acabar tomando decisões moralmente aceitas pela sociedade, no entanto com prejuízo para instituição onde eu trabalho.

E2. Acredito que devem ser adaptados. Em determinados segmentos, em determinadas situações você pode estar criando condições muito mais maleáveis para os funcionários ou para a sociedade, dependendo da intenção da empresa.

E4. Devem ser adaptados. A empresa quando te contrata no mercado para uma função, ela já fez um trabalho inicial, seja nos testes, na entrevista, na dinâmica, ela consegue capturar alguns detalhes, inclusive com o próprio psicólogo, porque dentro de um mercado específico você tem uma conduta a seguir. Porém, quando você vai para o mercado externo, você nota que o mercado não tem muita conduta ética, e aí você se depara com certas situações: todos aqueles valores morais que você aprendeu, que você trás da sua família, como é que você faz quando você sai da porta da empresa para fora? O mercado está como se fosse uma selva, ou seja, quem pode mais, engole o outro. Então, acredito que você deve usar a moralidade, a ética que você aprendeu, aliado ao Código de Conduta do que a empresa espera de você, e aí você vai para o mercado.

E5. Vamos imaginar o seguinte: o que é um sigilo dentro de um banco? É não comentar a situação financeira de um cliente com outro. Quando você leva isso para fora da empresa, para a sociedade, muitas vezes você acaba comentando, por exemplo, coisas pessoais de uma pessoa com outra, e aí entra na quebra do sigilo. Existe dentro de uma empresa a ética das leis, aquilo que você pode fazer dentro das normas do banco, então, claro que são coisas adaptadas.

E6. Às vezes pode ter uma variação. Como a gente está em uma instituição financeira, enquanto cliente, eu não deixaria o meu dinheiro aplicado naqueles bancos onde aqueles diretores no exterior fraudaram o balanço, eu não confiaria mais nisso. Então, essa honestidade em termos de transparência, de confiabilidade, de realmente prezar pelo que é certo, eu acho que isso hoje está muito em evidência. Se eu não me engano, eu li numa revista Exame ou talvez na Internet, que uma pesquisa realizada com os novos executivos, entre vinte e cinco a trinta e cinco anos de idade, esses valores de ética não são tão importantes, e isso me assustou um pouco. Portanto, eu acredito que podem, devido alguma especificação, terem que ser adaptados para um determinado estilo de negócio.

Paradoxalmente, a maioria dos gestores concorda que nas organizações com fins lucrativos, especificamente nas organizações bancárias, a observância de padrões éticos e morais torna-se mais difícil. Ainda assim, alguns gestores atribuem a normatização imposta pelo Banco Central e a própria essência dos indivíduos como imposições para uma gestão pautada em valores éticos e morais socialmente aceitos, o que comprova, mais uma vez, a isenção da organização quando se ferem princípios éticos e morais. A seguir, alguns trechos transcritos das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD que confirmam essa afirmativa:

E1. É mais complexo, porque eu tenho que ver um leque muito grande de conseqüências para cada ação, e hoje esse tempo é curto para eu ver tudo isso. Um aumento de taxa tem uma conseqüência tão grande em toda a sociedade, só que eu não tenho esse tempo para fazer uma análise profunda do social, onde isso vai refletir, eu tenho que refletir em curto prazo dentro da minha área de atuação, eu não tenho como fazer um estudo amplo. Existem indivíduos bons e indivíduos ruins. Se eu tiver falando dos indivíduos bons, que trabalham eticamente, por mais que ele tenha tempo para vender um produto, um produto que é caro, que tem uma boa rentabilidade para o banco e tem alguns benefícios para o cliente, se ele for um profissional ético, o que ele vai fazer: ele vai oferecer aquele produto para quem tem condições de pagar. Se ele não for ético ele vai pensar na meta dele, e vai vender para pessoas que ele sabe que não vão usufruir disso. Então, vai depender muito do indivíduo e da concepção dele, porque a organização é feita de pessoas, e as pessoas são diferentes.

E2. O ABCD, como todos os bancos, segue a normatização do Banco Central. A intermediação financeira está normatizada por taxas que são definidas pelo próprio mercado, então, eu não diria que o banco explora, a atividade está sendo realizada de uma forma legal. O aspecto social são os benefícios para os próprios funcionários e dependentes, ou até o banco como patrocinador de entidades, esse tipo de coisa acaba dando um aspecto um pouco mais social para uma atividade que é toda ela de ganho financeiro.

E3. Talvez seja mais difícil porque eu trabalho em um banco e aqui se cobra juros. Na verdade, o que a gente tem é preço de mercado, o cliente é soberano para decidir se o que a gente pratica é o melhor para ele, ou se não é melhor para ele, mas eu acho que isso não é ser

menos ético. Você seguindo os padrões de mercado em si, você não está roubando ninguém, ofendendo ninguém.

E6. Eu acredito que é mais difícil. Eu acredito que qualidade e quantidade, se eu posso usar essa analogia, são retas opostas. Se eu trabalho com quantidade, velocidade, meta, pressão, eu estou sujeito que os meus profissionais possam fugir um pouco da ética para atingir essas metas. Se eu trabalho numa organização onde eu não tenha uma rotatividade tão alta, uma meta não tão inatingível, e talvez, no caso de uma ONG, eu não tenha nem que dar um resultado, um lucro, e isso não é cobrado de mim, é lógico que a ética é muito mais fácil de ser seguida, eu percebo assim.

Após a análise da concepção dos gestores a respeito da ética e da sua aplicabilidade nas relações de trabalho, bem como das justificativas às ações e atitudes administrativas, foi possível identificar alguns paradoxos na práxis organizacional do Banco ABCD.

### 3.11 OS PARADOXOS DO BANCO ABCD

Neste item serão analisados os paradoxos da práxis administrativa do estudo de caso em questão. Os paradoxos foram divididos, pelo pesquisador, em três grandes grupos: o paradoxo da autonomia *versus* subordinação; o paradoxo da diversidade *versus* homogeneização; e, o paradoxo da transparência *versus* competição.

A análise de cada paradoxo pautou-se no Código de Conduta da organização, entendido aqui como o discurso formal da mesma, relacionado às entrevistas coletadas com os gestores, além da observação direta realizada pelo pesquisador.

O Código de Conduta do ABCD tem por finalidade regulamentar as relações de trabalho “sugerindo” qual deve ser a conduta correta dos funcionários, tanto nos negócios, quanto pessoal.

As entrevistas com os gestores do ABCD e a observação direta do pesquisador foram realizadas com a intenção de verificar o conteúdo ético do referido Código, através da análise das ações e atitudes praticadas pela administração da organização.

### 3.11.1 O Paradoxo da Autonomia *versus* Subordinação

O Código de Conduta da organização permite aos funcionários negociar por conta própria, impondo-lhes certa responsabilidade, porém não acompanhada da devida autonomia, tendo em vista que os mesmos deverão comunicar ao Oficial Local de *Compliance* e ao Departamento de Recursos Humanos quaisquer atividades ilegais, descumprimento ou suspeita de descumprimento que sejam de seu conhecimento.

Dessa forma, “alerta” aos funcionários que o não relato de atividades ilegais poderá ocorrer em sério delito disciplinar. O Código também é claro quanto às restrições das negociações, além de evidenciar o atendimento prioritário aos negócios do Grupo.

Portanto, paradoxalmente, concede autonomia para as práticas de negociação, porém, subordina a conduta dos funcionários ao conteúdo estrito do Código. A seguir, alguns trechos transcritos do Código de Conduta do ABCD, que ilustram este paradoxo.

#### NEGOCIAÇÃO PESSOAL COM TÍTULOS E VALORES DO GRUPO ABCD

- Negociação não abusiva;
- Atendimento prioritário aos negócios do Grupo;
- Obediência às regras de negociação pessoal;

É permitido aos funcionários negociar por conta própria, desde que não o façam em detrimento de qualquer cliente ou companhia do Grupo e atuem de acordo com a política específica estabelecida neste Código.

A principal responsabilidade dos funcionários é a de atender os negócios do Grupo. Os funcionários devem reconhecer a necessidade de, em alguns momentos, restringir negociações em certos títulos, conforme determinação do Grupo.

Os princípios básicos da política são como segue:

- os funcionários não devem negociar, aconselhar, agenciar ou incentivar que qualquer outra pessoa realize um investimento em que tenham obtido informação não publicada, que possa afetar preço de títulos, ou em quaisquer investimentos relativos a tais títulos;
- os funcionários não devem negociar em circunstâncias que apresentem conflitos de interesses com os clientes do Grupo;
- os funcionários não devem negociar se tal negociação puder comprometê-los potencialmente com uma obrigação financeira que não possa ser facilmente cumprida através de fundos prontamente disponíveis, ou que excedam os recursos financeiros dos funcionários;
- os funcionários não devem negociar se tal negociação puder afetar sua capacidade profissional ou sua reputação ou a reputação dos melhores interesses do Grupo;

- os funcionários não devem negociar, aconselhar ou incentivar outra pessoa a realizar um investimento, o qual saibam ser objeto de pesquisa, recomendação ou análise a ser publicada por uma empresa do Grupo, e que seja possível de afetar o preço do investimento;

- os funcionários que, no curso normal de suas funções, negociem com títulos ou outros investimentos para clientes ou para o Grupo, devem buscar aprovação prévia junto aos seus superiores antes de transacionar estes títulos ou investimentos por conta própria.

LEMBRE-SE: Seguindo esta política, todos se beneficiam: o Grupo, o cliente e o funcionário. Todo este mecanismo de controle foi desenvolvido para evitar conflito de interesses, aparência de que o Grupo ou o funcionário estejam se beneficiando do uso de informações confidenciais e práticas de mercado de padrão duvidoso.

#### PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO NÃO-ÉTICAS

Quaisquer casos de práticas não-éticas de negociação, tais como as citadas abaixo, são proibidas:

- atraso no registro de operações em benefício dos funcionários ou clientes favorecidos;
- negociação com uso de informação privilegiada ou repasse de informação confidencial a terceiros para habilitá-los a negociar privilegiadamente.

#### BRINDES E PRESENTES

- Não solicite brindes ou presentes;
  - Não aceite brindes ou presentes que não sejam de valor simbólico;
  - Não ofereça brindes ou presentes que possam aparentar suborno;
- Aceitar brindes ou presentes por demais generosos pode criar conflito de interesses e danificar a reputação do Grupo. Similarmente, ofertar brindes ou presentes que possam parecer suborno, também pode danificar a reputação do Grupo.

#### EMPRÉSTIMOS, DÍVIDAS E FINANÇAS PESSOAIS

- Não tome emprestado dinheiro de clientes;
- Não empreste dinheiro próprio a clientes;
- Seja cauteloso com suas finanças pessoais;

Os funcionários não devem tomar emprestado ou mesmo emprestar dinheiro, em caráter particular, a clientes. Os funcionários devem administrar seus assuntos financeiros de maneira prudente, não devendo comprometer seu orçamento de forma que não possam cumprir seus compromissos financeiros assumidos.

#### OUTRAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS

- Reporte todas as atividades exercidas fora do Grupo;
  - Não efetue trabalhos fora do Grupo sem aprovação;
- Nenhum funcionário pode assumir funções de diretoria, emprego ou obrigações comerciais fora do Grupo, remuneradas ou não, sem a aprovação por escrito do Presidente do Grupo ABCD. A aprovação não será fornecida em casos nos quais possam surgir conflitos de interesse ou quando o interesse do Grupo possa ser prejudicado.

#### RELATO DE ATIVIDADES ILEGAIS E DESCUMPRIMENTO DE REGRAS

- Estar alerta a quaisquer atividades ilegais;
  - Estar apto a reconhecer os riscos de danos à reputação do ABCD;
  - Reportar todas as atividades ilegais de seu conhecimento;
- Os funcionários devem estar alerta às possibilidades de fraudes, roubo e outras atividades ilegais que possam trazer dano ao Grupo, aos seus clientes ou ao próprio funcionário. Da mesma forma, os funcionários devem reconhecer o dano potencial à reputação do Grupo que pode resultar de eventual descumprimento das leis e regulamentos pertinentes ao nosso

negócio ou normas, políticas e procedimentos internos do Grupo. Se quaisquer atividades ilegais, descumprimento ou suspeita de descumprimento forem de conhecimento do funcionário, as mesmas devem ser relatadas imediatamente ao Oficial Local de *Compliance* (LCO) respectivo e ao Departamento de Recursos Humanos. Não relatar atividades ilegais ou descumprimento será classificado como sério delito disciplinar.

#### RECLAMAÇÕES DE CLIENTES

- Seja cortês ao atender uma reclamação;
- Seja justo ao atender uma reclamação;
- Seja rápido ao atender uma reclamação;
- Não investigue nem responda reclamações contra si próprio;
- Comunique seu gerente direto ao receber uma reclamação.

Este paradoxo foi evidenciado empiricamente através das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD e da observação direta do pesquisador. Os gestores foram questionados quanto ao rigor na observância de valores éticos e morais; quanto à participação dos funcionários nas decisões administrativas; e, quanto a possível imposição dos seus pensamentos nas situações em que não houver consenso entre os indivíduos.

Quando questionados quanto à observância dos valores éticos e morais na organização, a maioria dos gestores concordou que era de sua competência o rigor na observância de tais valores.

E1. Sem dúvida, sem dúvida. Se o gerente perceber que o funcionário está fazendo uma venda que não é ética ou está agindo de uma maneira que não está correta, o gestor tem que chamar o funcionário e tem que orientá-lo. Ele tem que explicar o porquê. Ele deve observar e orientar.

E2. Sim, acredito que sim. Se você é responsável por uma equipe, e perceber que alguém está ferindo padrões éticos da sua equipe ou mesmo alguém próximo de você, você tem por obrigação falar com a própria pessoa, ou com o gerente dela, para amenizar aquela situação, para que aquilo não aconteça. Mas, isso não quer dizer que eu tenha maior responsabilidade do que o meu funcionário. A questão da ética é para todos porque ela inicia-se através de uma normatização, mas tem muita influência de cada indivíduo, em função do caráter cultural, da própria formação, do próprio caráter do indivíduo. Na minha opinião, não quer dizer que eu tenha mais ou menos responsabilidade do que eles, a responsabilidade de seguir as normas é padrão, talvez maior em função de que você tenha pessoas subordinadas a você.

E3. Nós devemos zelar e pregar aquilo que a empresa nos ensina, que são sempre conceitos positivos. Às vezes, as pessoas cometem falhas, sem saber que estão cometendo falhas, e é aí que entra o gestor: olha, o caminho correto é esse.

E4. Eu acredito que essa é uma responsabilidade do gerente que é o gestor do banco. Não tem como o Presidente do banco estar aqui para saber se o que eu estou fazendo em matéria de ética está correto ou não está. Essa questão de conduta ética está extremamente ligada aos gestores da unidade, ou seja, o gerente titular, que é o "cabeça" da organização em nível de agência.

E5. Com certeza. Nós, gerentes titulares da agência, somos responsáveis pela condução. Obviamente, um funcionário que trabalha com você já tem toda uma história, e eu não vou mudar a personalidade dele. O que a gente pode fazer é ir conduzindo processos que podem ser conflitantes, por exemplo, ele [o funcionário] está numa situação conflitante, está com um contrato e não tem a assinatura do cliente e, de repente, não por má fé, ela pensa: ah, eu vou assinar aqui pelo cliente. Isso aí é *compliance* e é falta de ética. Obviamente, eu como gestora vou ter que chegar para ela e dizer: você não poderia ter feito isso. Por falta de conhecimento, muitas vezes, as pessoas erram em aspecto ético nos processos. Então, nós como gestores, somos responsáveis pela observância dos padrões éticos da agência.

E6. Eu acredito que a ética não é feita só por um, tem que ser feita por todos os envolvidos. Agora, é lógico que eu, enquanto gestor da minha equipe, é que tenho que disseminar isso para eles. Um diretor pode vir aqui, pode fazer uma palestra, tudo pode estar em normativos, mas, se eu enquanto gestor não insistir, não mostrar o caminho, não mostrar como isso é importante para fazer a diferenciação no mercado, talvez meus funcionários não enxerguem e, talvez, os meus clientes não me enxerguem como uma pessoa ética, e conseqüentemente como uma empresa ética.

Em contrapartida, quando questionados quanto ao melhor ambiente organizacional, todos os gestores concordaram que o ambiente democrático, que possibilita a participação de todos os funcionários nas decisões administrativas, deveria ser o referencial. Porém, alguns gestores condicionaram essa democracia às regras externas, impostas pelo Banco Central. Um dos entrevistados revelou que concorda que o ambiente organizacional deve ser democrático, mas que na prática isso não acontece.

E1. Sim, desde que sejam seguidas regras e políticas internas. Uma coisa é a democracia onde eu tenho liberdade de expressão, e outra coisa é a democracia dentro de regras pré-estabelecidas, porque não são regras só do ABCD, são regras do Banco Central que eu preciso seguir, regras do governo brasileiro que eu preciso seguir.

E2. Eu concordo que sim, mas na prática não acontece.

E3. Concordo plenamente. Existe uma estratégia maior que a empresa nos dita, e para fazer com que a estratégia aconteça dentro do que a empresa está pedindo, eu acho que tem que

ser bem democrático, discussões abertas, discussões com os funcionários, todo mundo contribuindo.

E4. Eu acredito que essa é a única oportunidade que uma empresa tem hoje para poder crescer no mercado. Vou te colocar a seguinte situação: eu tenho que vender 100 cartões, é a meta que eu recebo até o próximo exercício e, se você não discutir de uma forma participativa, você não alcança o seu resultado.

E5. Com certeza, porque aquela antiga administração do eu, eu e eu não existe mais. Na minha opinião, cada vez mais, as pessoas tem que ter o poder de colocar as coisas. Eu sempre penso o seguinte: quanto mais pessoas capazes eu tiver do meu lado, melhor ainda, quanto mais elogios a minha equipe receber, melhor ainda. Isso se reflete no trabalho, e acima de tudo eu sempre coloco da seguinte forma: aqui dentro da agência as pessoas têm que se sentir em casa, nós não temos muito problemas de reclamações aqui dentro da agência e o nosso ambiente aqui no banco é um ambiente muito tranquilo e democrático. As pessoas podem falar, podem colocar, eu não sou a dona da razão, a dona da verdade.

E6. Totalmente, eu não acredito em gestão centralizadora, eu acho que quando você coloca a gestão participativa, você ganha um espaço enorme.

Paradoxalmente, após concordarem que era de sua competência o rigor quanto à observância dos valores éticos e morais na organização, e também concordarem com o ambiente democrático como sendo o melhor ambiente organizacional, alguns gestores revelaram que existe imposição do seu pensamento em muitas situações que fazem parte da rotina organizacional. Abaixo, alguns trechos das entrevistas que confirmam essa afirmativa:

E1. Sem dúvida, em algumas situações o gestor tem que impor o seu pensamento para que se possam respeitar as regras do Banco Central, para que se possam respeitar as regras do governo brasileiro e para que se possam respeitar as regras do próprio banco. E, o mais importante é que o chefe explique o porquê: olha isso não dá para fazer porque nós vamos correr risco trabalhista, risco de fraude, risco de lavagem de dinheiro. Então, o gestor precisa dizer os porquês de não ser possível fazer uma coisa ou outra, mesmo que democraticamente todo mundo da agência seja a favor de uma determinada coisa.

E2. Claro, com certeza. O presidente do banco sabe qual é o resultado que ele tem que chegar, porque é determinado pela nossa matriz. Se ele for querer ouvir qual é a melhor maneira, ou o que cada um pode estar fazendo, ele não vai chegar a lugar nenhum. Então, ele vai ter que determinar que cada rede vai ser responsável por um incremento. Algumas situações chegam a um nível de decisão que tem que vir de cima para baixo mesmo, não tem democracia nenhuma, é aristocracia mesmo.

E4. Existem momentos, não que você tenha que impor o seu pensamento, mas que você tem que conquistar a confiança do seu funcionário, para que aquele número que você está delegando a ele, ele entenda que é um número possível: pela competência, pelo mérito e pelas condições de trabalho que ele tem. Mas, se não existe um consenso, você tem que tomar uma definição. A gente sabe que o ser humano é assim: quanto menos e menor, mais satisfeito ele fica e mais ele acredita que vai chegar, e o resultado não é assim, você tem uma meta muitas vezes considerada bastante motivadora, e você vai ter que chegar no resultado. Então, muitas vezes você vai ter que gerenciar o conflito de acordo com a senioridade, mas tem momentos que você vai ter que dizer para a pessoa: a meta estabelecida para você é “x”.

E5. Nós temos que ser formadores de opinião e portadores das idéias do banco. Muitas vezes, obviamente, você tem que impor a tua maneira, mas não no sentido do autoritarismo. Existe uma coisa diferente do chefe e do líder: o líder é aquele que sobe lá no topo da árvore e olha onde está o mar e dá o direcionamento para a sua equipe, esse é o verdadeiro líder.

E6. Às vezes tem. Se não tem consenso, o gestor tem que ter argumentos para mostrar, convencer e demonstrar para os funcionários que, pela sua experiência, por entrevistas, ou por reportagens, o funcionário possa estar errado naquela condução.

Através da observação direta pode-se perceber a rigidez da estrutura funcional organização em estudo, evidenciada pelas limitações impostas aos indivíduos nas suas rotinas de trabalho, embora, paradoxalmente, o discurso formal da organização incentive os mesmos à liberdade e à iniciativa no trabalho.

Notou-se que a responsabilidade nem sempre (ou nunca) vem acompanhada da devida autonomia e, que o ditame que impera na organização é aquele no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo” (SILVA e ALCADIPANI, 2001).

O organograma da organização bancária analisada é dividido em agências, setores, regionais, superintendências e matriz. Cada uma dessas unidades possui a sua respectiva autonomia e, deve se reportar a sua unidade imediatamente superior hierarquicamente, quando houver qualquer operação que exceda tal autonomia.

Seguindo a mesma linha, nas agências, os indivíduos hierarquicamente subordinados (escriturários e caixas) devem ter a aprovação dos seus superiores hierárquicos (gerentes) em todas as suas operações diárias, tais como: saques, depósitos, transferências, aberturas de conta corrente, empréstimos e financiamentos.

Entende-se relevante lembrar que, ainda assim, todas os “movimentos” estão sendo constantemente filmados pelos *panópticos*<sup>5</sup> (FOUCAULT, 1977), que se encontram espalhados no interior das agências. O panóptico é um mecanismo que gera, em cada indivíduo situado no interior de uma instituição disciplinar, a certeza de poder sempre estar sendo visto sem jamais poder confirmar a vigilância, tornando o poder simultaneamente visível e inverificável.

### 3.11.2 O Paradoxo da Diversidade *versus* Homogeneização

O Código de Conduta do ABCD deixa claro que adota a metodologia por competências para o direcionamento da carreira de seus funcionários e, ao mesmo tempo, salienta que a avaliação é baseada em evidências reais e não em hipóteses, julgamentos ou suposições, assegurando que cada indivíduo tenha iguais oportunidades de demonstrar suas habilidades. Dessa forma, o Código evidencia uma política de Recursos Humanos que aposta na diversidade, na criatividade e na iniciativa dos seus funcionários, permitindo que os mesmos planejem, direcionem e administrem seus desempenhos.

Em contrapartida, utiliza um sistema de recompensa, através de programas específicos de incentivo e do reconhecimento dos méritos individuais. Porém, o mesmo Código não indica de que maneira irá realizar os programas especiais de reconhecimento, ou seja, de que forma irá realizar o julgamento das melhores práticas.

O Código também salienta que através de avaliação dos subordinados e auto-avaliação, os gerentes do ABCD identificam seus pontos fortes e oportunidades de melhoria

Paradoxalmente, o Código explicita que todo esse processo fornece sustentação a uma cultura baseada no estilo gerencial, no reconhecimento por mérito,

---

<sup>5</sup> Procedimento arquitetural para lidar com o anonimato da massa, padronizando comportamentos sem depender da observação de um indivíduo por testemunha que lhe conhece (FOUCAULT, 1977).

no respeito e no incentivo ao desenvolvimento. A seguir, alguns trechos transcritos do Código de Conduta do ABCD, que ilustram este paradoxo.

#### MENSAGEM DO PRESIDENTE

Nos seus mais de 138 anos, o ABCD tem acompanhado as mais importantes mudanças históricas em todo o mundo. Por ser uma instituição sólida, presente em 79 países e territórios, pode-se dizer que o ABCD fez parte da história em muitos momentos. E não seria diferente no Brasil. Temos orgulho em estarmos, entre tantos países, presentes em um local com um povo tão lutador e tão perseverante.

Nossos funcionários são o nosso diferencial aqui no Brasil. Mais do que nunca, estamos comprometidos com nosso imperativo estratégico de atrair, manter e reter os melhores talentos. Conheça nossa empresa e venha fazer parte de nossa equipe. Além de estar 100% dedicado a fazer mais pelo cliente, o ABCD está dedicado a fazer 100% pelo seu funcionário.

Fulano de Tal  
Presidente do ABCD

#### SELEÇÃO

O ABCD adota a metodologia por competências para o direcionamento da carreira de seus funcionários desde o momento da seleção. O que isto significa? Significa que toda avaliação é baseada em evidências reais e não em hipóteses, julgamentos ou suposições, assegurando que cada indivíduo tenha iguais oportunidades de demonstrar suas habilidades através de instrumentos e técnicas de avaliações precisas e objetivas, evitando assim que seja feito um julgamento parcial sobre o funcionário.

A nossa política de Recursos Humanos valoriza os recursos internos do ABCD, através da preferência e incentivo do preenchimento das vagas existentes pelos funcionários.

#### TREINAMENTO

Você sabia que o ABCD possui um Centro de Treinamento Residencial equipado com 34 apartamentos e com toda estrutura hoteleira, preparado para propiciar aos seus funcionários um melhor aprendizado e desenvolvimento? Além disso, seus profissionais estão preparados para desenvolver, coordenar, ministrar e avaliar programas de treinamento técnico e gerencial para todos os funcionários.

O ABCD, além de fornecer a oportunidade de aprendizado, está comprometido em garantir que todos os seus colaboradores tenham oportunidades iguais de desenvolvimento. É o ABCD comprometido com o desenvolvimento das habilidades e da carreira de seus funcionários. Venha fazer parte deste time!

#### O QUE OFERECEMOS

Você já pensou em trabalhar em uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários, incentivando-os a aprimorar seus conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais? Pois, o ABCD sempre acreditou na importância de promover o crescimento de seus colaboradores, afinal, desenvolver suas competências, utilizando-as para alcançar objetivos de negócios, é um importante ingrediente para o sucesso no competitivo mundo dos negócios. Para isso, conta com duas importantes ferramentas corporativas:

Sistema de Gerenciamento de Desempenho: É um sistema único de avaliação que permite que seus colaboradores planejem, direcionem ou administrem seu desempenho de forma a atingir os objetivos do negócio alinhados aos imperativos estratégicos da organização.

O desempenho dos colaboradores, assim como seu aprimoramento e desenvolvimento constantes, são de vital importância para o crescimento da organização e do próprio funcionário.

**Desenvolvimento de Lideranças:** Visa identificar e desenvolver as competências básicas para a promoção de um ambiente de trabalho que propicie o alcance dos resultados com qualidade e o bom trabalho em equipe.

Através de avaliação dos subordinados e auto-avaliação, os gerentes do ABCD identificam seus pontos fortes e oportunidades de melhoria no estilo gerencial. Este processo fornece sustentação a uma cultura baseada no estilo gerencial, no reconhecimento por mérito, no respeito e no incentivo ao desenvolvimento.

#### MELHORES PRÁTICAS

Você gostaria de trabalhar em uma empresa que reconhece o mérito de seus funcionários através de programas específicos, e incentiva a excelência no seu dia-a-dia? Se você respondeu SIM, veja o que o ABCD faz e dispõe aos seus funcionários:

*Intranet:* Tanto as unidades de matriz como as agências possuem acesso a *intranet*, que é um *site* interativo onde o funcionário se atualiza com os principais acontecimentos da organização e do mundo.

**RH 100% Você:** Para manter o canal de comunicação aberto e estreitar os laços entre Recursos Humanos e os funcionários, mensalmente existe uma revista eletrônica chamada RH 100% Você. Esta revista traz os últimos e mais importantes acontecimentos de Recursos Humanos, que são de interesse de todos os funcionários.

**ABCD 100% Você:** O ABCD 100% Você é a revista bimestral destinada a todos os funcionários. Nela encontram-se notícias sobre negócios de todas as empresas do ABCD no Brasil, funcionários e ações que se destacaram no período e resultados atingidos, além de mensagens do Presidente do Banco.

**Programas Especiais de Reconhecimento:** O ABCD possui programas de reconhecimento que contemplam equipes ou o funcionário individualmente. Estes programas são práticas de vanguarda no mercado brasileiro, como Programas de Remuneração Variável e Participação nos Lucros e Resultados, associados ao desempenho individual e por equipes, dentre outros.

**Prêmio Excelência:** Anualmente os funcionários que se destacaram durante o ano são homenageados em um jantar especial, e recebem das mãos do Presidente do Banco uma menção honrosa.

**Jogo da Excelência:** Além do reconhecimento individual, os Times são reconhecidos ao atingirem seus objetivos com qualidade, proporcionando aos integrantes a participação no sorteio de prêmios. Para participar basta fazer parte de um Time e estar 100% dedicado a fazer mais pelo cliente.

Este paradoxo foi evidenciado empiricamente através das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD e da observação direta do pesquisador. Os gestores opinaram sobre a fidelidade das pessoas em relação a suas atitudes e valores;

bem como a uma possível mudança de comportamento dos indivíduos quando estes vislumbram alguma perspectiva de aumento de salários ou promoção; e, foram questionados sobre como a organização trata os funcionários vinculados a partidos políticos ou a militância sindical.

Quando questionados com relação à fidelidade das pessoas quanto as suas atitudes, decisões e valores, a maioria dos gestores concorda que a fidelidade das mesmas pode mudar em decorrência da possibilidade de crescimento na hierarquia organizacional. Abaixo, alguns trechos das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD, que confirmam essa afirmativa:

E1. Elas são fiéis até o ponto que aquela decisão que elas tomaram está lhes agradando. A partir do momento que aquilo não lhes agrada mais, elas não são mais fiéis àquilo. É impossível, dentro de uma organização, você agradar gregos e troianos, é impossível. Você não consegue fazer isso, até porque a pirâmide vai afunilando, então, todo mundo que está em baixo quer crescer, mas não tem espaço para todo mundo lá em cima.

E2. Eu acredito que o poder corrompe. Até determinado nível de hierarquia, acredito que é mais fácil você manter os seus padrões, porque, sinceramente, eu acho que o poder corrompe, a gente vê isso em organizações, a gente vê isso na política.

E4. Às vezes as pessoas mudam os seus valores. Eu acredito que, às vezes, a situação da pessoa em algum momento faz com que ela inicie uma questão no trabalho e tenha que mudar a sua conduta e, é nesse momento, que a pessoa se debate com a sua própria questão ética, com seus próprios valores pessoais.

E6. Eu ainda sou uma pessoa que acredito que a grande maioria é fiel. Ah, na verdade eu não sei, depende muito do setor: um político, por exemplo!?

Na mesma linha, a maioria dos gestores concordou que uma perspectiva de aumento de salários e/ou promoção faz com que as pessoas revejam alguns de seus comportamentos e atitudes, adaptando-os aos esperados pela organização. A seguir, alguns trechos das entrevistas que corroboram esse pressuposto:

E1. Sim, sabe por que? Nós temos uma avaliação de desempenho onde o gestor tem que dar um *feedback*, tem que dizer para funcionário porque que ele é 3 ou 4 ou 5. Quando eu passo isso para ele, eu vou dizer: olha, eu te dei 3 ou eu te dei 4 porque eu percebo que você sempre chega atrasado, como é que eu posso confiar em você numa reunião, ou num

relatório que eu preciso entregar, se você sempre chega atrasado. Se você quiser uma nota melhor, ou uma perspectiva dentro da organização, ainda mais por ela ser britânica, então é melhor você ser pontual. Então, ele muda o comportamento dele e passa a ser pontual.

E2. Sem dúvida, sem dúvida, sem dúvida, com certeza..

E4. 100% de certeza. Se você tem uma carreira para construir, você sabe que você tem dentro da organização uma tabela que você vai trabalhar em nível de salário, e que você tem “n” funções e condições de chegar a uma posição de destaque. Dentro dessa linha de conduta as pessoas vão se moldando, as pessoas vão se adaptando.

E6. Com certeza. Eu acredito que sim, mas eu acho que dificilmente a empresa vai te pedir que você seja antiético para crescer, se bem que isso depende muito de empresa para empresa. Uma classe que me assusta muito são os políticos. Quando a gente fala em povo, trabalhadores, assalariados, a grande maioria dessas pessoas adota uma linha muito séria de conduta, elas se adaptam mais aquilo que eles acham sério como valor. Agora, políticos, eu não acredito, são pessoas como camaleões, se adaptam a qualquer estrutura, a qualquer solicitação, a qualquer forma de agir.

Após concordarem que as pessoas são fiéis em suas atitudes e valores até o ponto em que estes representem uma garantia de permanência na organização, tendo em vista que os comportamentos e atitudes são adaptados de acordo com o esperado pela organização quando as pessoas possuem uma perspectiva de aumento de salário e/ou promoção, a maioria dos gestores, quando questionados sobre a forma pela qual a organização trata as pessoas de caráter mais crítico, vinculadas a partidos políticos ou a militância sindical, concordou que existe marginalização por parte da organização. A seguir alguns trechos das entrevistas que corroboram este paradoxo:

E1. Depende muito da atuação delas dentro da empresa. Eu tenho funcionários sindicalizados que fazem um trabalho maravilhoso, perfeito, são bons profissionais. Nós temos uma avaliação de desempenho de 1 a 5, o 1 é o melhor e o 5 é o pior. Eu tenho sindicalistas que são 1, porque o cara é muito bom no que ele faz, e isso faz com que ele tenha carreira dentro da organização. Então, eu tenho casos reais que eu acompanhei de pessoas que são sindicalizadas, mas que são muito bons profissionais, assim como eu tenho pessoas com LER [Lesão por Esforço Repetitivo] que foram promovidas e que são gerentes. Porque, seja LER ou seja sindicalista não prejudicou a atuação do funcionário, ele continuou trabalhando, ele continuou fazendo o papel dele. Agora eu tenho aquele outro cara, que por saber que tem estabilidade, faz corpo mole, não quer trabalhar, chega atrasado, e diz para aquele funcionário que se dedica: você é bobão, você não devia. Além de não fazer o trabalho dele, ainda influencia as pessoas negativamente. Então, esses sim são mal vistos dentro da organização.

E2. Isso não vai ser identificado, né?[risos] Existe marginalização por parte da empresa, em função de que o histórico de pessoas com essa característica mostra para nós que elas não são pessoas de bom caráter. O que eu estou querendo dizer para você é o seguinte: a maioria das pessoas que se filiam a sindicatos ou partidos políticos tem uma estabilidade de emprego, elas são pessoas que já estavam para serem mandadas embora, porque a habilidade, a competência, o conhecimento já não era mais o que a organização esperava delas, elas já não são mais interessantes para a organização como profissionais, e isso é uma forma delas se segurarem dentro da empresa, isso realmente é um fato que acontece. Portanto, há marginalização sim.

E5. Olha, existe aquelas pessoas que são formadoras de opinião. Eu particularmente nunca trabalhei com nenhum sindicalista. Existe um certo pré-conceito: ah eu não posso falar nada para essa pessoa, porque ela é do sindicato e vai me prejudicar! Isso não deveria ser assim, mas, às vezes, como no caso dos políticos, você acaba generalizando: a sociedade política é toda corrupta! Agora, não que essas pessoas sejam discriminadas. A gente só procura estar um pouco atento para saber quem é que está entrando dentro do banco, seja do sindicato ou não, porque as vezes esse tipo de profissional é um pouco bandido, ele é polêmico, você concorda? Você já pensou em ter um "Ratinho" aqui dentro do banco?

E6. Às vezes você tem que demandar mais tempo ouvindo essas pessoas, vinculadas ao sindicato ou a partidos políticos, e orientando-as do que aqueles funcionários que são totalmente seus parceiros. As vezes eu percebo que muitas pessoas envolvidas com sindicato, ou com partidos políticos, altamente críticas, confundem, ou não estão tão dispostas a ajudar, mas muitas vezes a tumultuar. Quando você percebe que um funcionário sindicalizado está no direito dele, e quer reivindicar coisas que vão valorizar a classe que ele está defendendo, eu acho isso legal, isso tem que existir, porque senão quem vai brigar pelos direitos das pessoas? O que eu não gosto, o que eu não aceito, é quando a pessoa confunde liberdade com libertinagem, e eu acho que muitas delas não têm equilíbrio para ter discernimento disso.

Através da observação direta pode-se perceber que a estrutura formal da organização tende a homogeneização das relações de trabalho, devido ao alto grau de formalização da mesma, embora, paradoxalmente, o discurso incentive aos indivíduos à diversidade, à criatividade e, à iniciativa.

Notou-se que a estrutura organizacional procura, através de seus mecanismos, “detectar” os indivíduos que possuem os conhecimentos, as habilidades e as aptidões entendidos como necessários para vivenciarem as técnicas disciplinares engendradas no interior da organização.

Segundo Segnini (1988), essas técnicas disciplinares instauram-se através de um longo e contínuo processo que se inicia na seleção de pessoal, sedimenta-se no treinamento da força de trabalho e se reafirma, a todo instante, nos esquemas de

punições e recompensas a que estão submetidos os trabalhadores.

Nesse sentido, o *poder disciplinar* (FOUCAULT, 1977) necessita de um campo constituído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas, onde o pensamento e o comportamento desviante constituem riscos que a organização não pode assumir sem ameaçar a estabilidade das verdades burocráticas.

### 3.11.3 O Paradoxo da Transparência *versus* Competição

O Código de Conduta do ABCD remete a práticas profissionais baseadas na transparência das ações, e ressalta a solidez, o relacionamento, a proximidade e o *know-how* como os quatro pilares fundamentais que sustentam todas as suas ações.

O Código salienta o conhecimento do ramo do negócio em que atua, através de uma Política de Qualidade que permite consolidar o desenvolvimento dos negócios em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente; porém, paradoxalmente, “lembra” aos funcionários que é importante deixar claro para o cliente que não se possui informações suficientes para se fazer um aconselhamento sob medida.

Os conflitos de interesse também são ressaltados com ênfase no Código, que “alerta” que todos os funcionários devem priorizar os interesses dos clientes e os do Grupo ABCD, mesmo quando isto conflitar com seus próprios interesses. Por outro lado, ressalta que o relacionamento entre clientes e funcionários deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes; embora, como condição contratual de trabalho, todos os funcionários devam assinar e devolver a Declaração de Sigilo, que exige e estabelece confidencialidade em todas as questões de negócios pertinentes ao Grupo ABCD e seus clientes. A seguir, alguns trechos do Código de Conduta do ABCD que ilustram esse paradoxo.

#### CONFIDENCIALIDADE

- Não divulgue informações relacionadas às suas funções.

Todas as informações relacionadas aos negócios e sistemas do Grupo ABCD, ou a qualquer outro membro do Grupo, onde quer que conduzam seus negócios, são confidenciais e devem ser tratadas como tais.

Como condição contratual de trabalho, todos os funcionários devem assinar e devolver a Declaração de Sigilo, que exige e estabelece confidencialidade em todas as questões de negócios pertinentes ao Grupo ABCD e seus clientes.

#### RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- Conheça seu cliente;
- Formalize por escrito;
- Esclareça os riscos da operação;
- Publicidade verdadeira.

Funcionários do Grupo ABCD devem assegurar-se de que as exigências de conhecer o cliente devem ser cumpridas antes da formalização de qualquer negócio, e que o cliente compreenda os riscos envolvidos.

Os clientes devem ter a oportunidade de considerar os elementos-chave do serviço ou produto, bem como de refletir sobre a adequação destes em relação às suas circunstâncias específicas, portanto, a escolha de um produto financeiro é de responsabilidade do cliente.

Ao negociar com todos os produtos e serviços relacionados, é de particular importância que toda a documentação de publicidade/marketing:

- seja honesta e não enganosa, e contenha informações corretas, claras e precisas sobre as características dos produtos/serviços;
- divulgue adequadamente os riscos envolvidos, inclusive destacando tais riscos onde apropriados.

LEMBRE-SE: É importante deixar claro para o cliente que não possuímos informações suficientes para fazer um aconselhamento sob medida.

#### CONFLITOS DE INTERESSES

- Evite conflitos de interesse;
- Nunca coloque os clientes em posição desvantajosa;
- Não efetue um aconselhamento contaminado por conflitos de interesse.

Todos os funcionários devem priorizar os interesses dos clientes e os do Grupo ABCD, mesmo quando isto conflitar com seus próprios interesses. Conflitos de interesse devem ser evitados sempre que possível. Se, de qualquer modo, não for possível evitá-los, os funcionários devem tomar cuidados especiais a fim de assegurar que os clientes não estejam em posição desvantajosa causada pelas ações do Grupo e relatar suspeitas de conflitos e a existência de conflitos inevitáveis à Gerência.

Atenção especial deve ser dada a fim de assegurar que nenhum aconselhamento seja dado se estiver contaminado por conflitos de interesse, como por exemplo:

- aconselhamento para compara contratos derivativos que ofereçam lucro ou ganhos ao Grupo, mas em relação aos quais o cliente possa não compreender completamente os riscos envolvidos e não possa arcar com perdas de capital;
- aconselhamento para vender um investimento e reinvestir, quando não houver vantagem óbvia para o cliente, mas comissão seja gerada para o Grupo;
- aconselhamento para comprar um produto específico quando o funcionário possuir metas de vendas a atingir para aquele produto, sem que tal produto seja adequado para o cliente;
- aconselhamento para comprar/vender títulos para auxiliar uma oferta de aquisição (ou sua defesa), quando uma companhia do Grupo atuar como consultora;
- aconselhamento para comprar um título com a única intenção de habilitar outro cliente a vendê-lo (num mercado restrito, por exemplo) gerando recebimento e comissão. Isto também se aplica quando um outro cliente deseja comprar uma ação sem muita liquidez, ou de baixo volume de negociação;
- aconselhamento para o cliente aceitar uma colocação de nova emissão a fim de habilitar o Banco a cumprir seus compromissos com o emissor (ou subscritor), se o investimento for inadequado para o cliente.

## SOBRE O ABCD NO BRASIL

O ABCD Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade. Seguimos uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

Temos uma Política de Qualidade que nos permite consolidar o desenvolvimento de nossa empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

O ABCD Bank Brasil faz parte do Grupo ABCD, corporação internacional sediada em Londres e presente em 79 países e territórios. No Brasil e no mundo, você sempre pode contar com o ABCD.

## VISÃO, MISSÃO E VALORES DO ABCD

O ABCD sabe que para alcançar excelência em sua categoria é preciso estar sempre cuidando de sua conduta e seu desempenho. Para isso, estipulamos missões, metas e valores que acreditamos serem fundamentais para a instituição, clientes e funcionários.

### VISÃO

Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e funcionários.

### MISSÃO

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

### VALORES

- Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética;
- Nossa comunicação deve ser clara e precisa;
- Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado;
- Nosso relacionamento entre clientes e funcionários deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

### QUALIDADE

O Grupo ABCD entende que a qualidade de seus produtos e serviços é obtida pela prática coerente dos seus Princípios e Valores. Nosso objetivo maior é a satisfação dos clientes em todas as suas necessidades.

Uma rede de funcionários é responsável por disseminar o conceito de qualidade para todas as unidades do Grupo ABCD no Brasil, garantindo a excelência no atendimento e a implementação de ações inovadoras e de melhorias.

A comunicação com nossos clientes também é outro ponto fundamental. Suas críticas ou reclamações a respeito da qualidade dos produtos e serviços do ABCD, assim como a respeito do atendimento, serão sempre bem-vindas. Através do SAC - Serviço de Apoio ao Cliente, recebemos suas informações com o intuito de tratá-las ou solucioná-las o mais rápido possível, de forma transparente e objetiva.

### QUATRO PILARES

Para atingir o objetivo de garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas, o ABCD Bank Brasil sustenta todas as suas ações em quatro pilares fundamentais:

**Solidez:** O Grupo ABCD é um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo. Essa segurança faz parte e reforça os benefícios de todos os produtos e serviços do ABCD no

Brasil, seja uma conta corrente, um seguro de vida, um plano de previdência privada, um fundo de investimento, etc.

**Relacionamento:** Em todo o mundo, o ABCD tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar. Em nossas agências, escritórios e mesmo no suporte a nossos canais de atendimento remoto, temos funcionários 100% dedicados a fazer mais pelo cliente, sempre dispostos a ouvir e resolver seus problemas.

**Proximidade:** Onde quer que você esteja, em qualquer momento da sua vida, o ABCD está ao seu lado. Para conseguir isso, investimos constantemente em infra-estrutura e tecnologia.

**Know-how:** O Grupo ABCD não se tornou uma das maiores instituições financeiras do planeta por acaso. O ABCD tem sido respeitado mundialmente pelo profundo conhecimento que possui da indústria de serviços financeiros. Essa experiência foi adquirida e ampliada ao longo dos anos, nos quais o Grupo cresceu tanto organicamente quanto por meio de aquisições.

Nenhum outro banco presente em nosso país consegue oferecer uma relação tão harmônica e positiva entre esses quatro pilares fundamentais. No Brasil e no mundo, você pode sempre contar com o ABCD.

Este paradoxo foi evidenciado empiricamente através das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD e da observação direta do pesquisador. Os gestores foram questionados sobre a competitividade das empresas no cenário atual; sobre a percepção dos trabalhadores com relação ao seu trabalho frente ao acelerado processo de globalização; sobre a esperteza como valor necessário na sociedade atual; e, sobre as atitudes que as empresas tomam em função dessa competitividade, e que nem sempre são vistas como éticas pela sociedade.

Quando questionados sobre a eficiência como requisito básico para a sobrevivência das empresas, todos os gestores concordaram que as organizações precisam ser mais eficazes dos que as concorrentes para que possam permanecer no mercado. A seguir, alguns trechos das entrevistas realizadas com os gestores do ABCD, que confirmam essa afirmativa:

E1. Sem dúvida, sem dúvida, eficientes e eficazes. Temos que ser rápidos para “sacar” o que está acontecendo ao redor, perceber que o ambiente está mudando, perceber as tendências do mercado, isso tudo é fundamental, porque, senão, não sobreviveremos.

E2. Sem dúvida, sem dúvida. Ainda mais no nosso segmento que é complicadíssimo, porque o cliente não bate na nossa porta, nós é que temos que ir atrás dele, e os bancos hoje têm

produtos que são extremamente similares, o que vai fazer a diferença e a questão de qualidade no atendimento, no relacionamento.

E3. Eu concordo. Se a gente for fazer exatamente como os outros bancos fazem, nós vamos ser exatamente iguais, não vamos ser nada diferentes.

E4. De forma absoluta, concordo plenamente. Para mim, a eficiência, o mercado, a ética e os negócios têm que caminhar juntos.

E5. Com certeza. Fazemos a primeira vez bem feita, para que você saia daqui e diga: pôxa, esse banco é sério. E, se errarmos, temos que corrigir imediatamente, com eficácia, porque bancos também erram.

E6. Com certeza, com certeza. Eu acho que as pessoas, o capital humano é o grande diferencial, mas a empresa tem que dar toda uma estrutura, todo um suporte, toda uma linha, e aí entra a eficiência da organização.

Quando questionados sobre a percepção dos trabalhadores frente ao acelerado processo de globalização, todos gestores concordaram que os trabalhadores estão temerosos de não conseguirem acompanhar as novas exigências da organização do trabalho. Abaixo, alguns trechos das entrevistas que corroboram essa afirmativa:

E1. Os funcionários estão mais temerosos sim, devido a empregabilidade. Hoje o que acontece: quando eu tenho uma vaga aparecem mil candidatos. Digamos que eu tenho dois rapazes, só que 1 tem faculdade e outro não. Quem eu vou escolher? Aquele que tem faculdade. Então o que o outro vai fazer? Vai buscar ter uma faculdade. Daí quando ele tiver uma faculdade, os dois terão faculdade, só que um fala inglês, daí o outro vai buscar falar inglês. Daí os dois tem faculdade, inglês, mas um fala inglês e espanhol, entendeu? Então, ele vai estar sempre correndo atrás de se adaptar a situação. Hoje em dia, ter faculdade, ter pós-graduação e ter inglês já está ficando comum, então tem que ter um diferencial.

E2. Sem dúvida que os funcionários estão mais temerosos, até mesmo porque o mercado está muito competitivo. Você trabalha há determinado tempo dentro da empresa, você é formado há tantos anos, enfim, você tem a sua especialidade, mas hoje o conhecimento não é o que o mercado mais exige, a gente sabe que o que mercado está procurando são as habilidades, o conhecimento a empresa já entende que você pode desenvolver. Enfim, acredito que em função do mercado estar competitivo como está, as pessoas estão temerosas, se submetem muitas vezes a ausência em casa, sei lá, a estender o horário, enfim, a tantas outras coisas, em função de que precisam “segurar a onda” mesmo, não tem jeito.

E3. Eu concordo que os funcionários estão mais temerosos com as novas exigências do trabalho, impostas pela globalização, tanto é que na equipe que a gente tem, a grande maioria está estudando, está procurando crescer, crescer de forma intelectual, porque todo mundo já

percebeu que se não fizer nada, vai ficar parado no tempo. O mundo é assim, e, se você pára, vão te atropelar, e logo vem outro te substituir.

E4. Isso é verdadeiro, primeiro porque hoje tudo o que está ligado a informações é muito mais rápido do que o tempo que você consegue processar. Por exemplo, enquanto nós falamos, eu não sei quantas alterações estão ocorrendo no sistema da empresa, eu não sei te dizer, por exemplo, nesse momento, como é que ficou o mercado financeiro, e no meu trabalho tudo isso está ligado ao que ocorre dessa porta para fora e ao que é jogado aqui para dentro, e que faz a mudança acontecer. Veja, uma grande preocupação que as pessoas têm hoje é a empregabilidade, qualquer profissional hoje que tenha família, ou mesmo que não seja casado, ele tem essa preocupação, porque mesmo internamente você tem processos de concorrência de resultados, eu sobrevivo de acordo com os meus resultados. Hoje, se tem uma preocupação muito generalizada de acordo com o mercado, e quando o mercado muda, mudam também as exigências da empresa. Então, todas as vezes que a exigência da empresa muda, há uma preocupação da sua adaptabilidade, como houve quando mudou do banco anterior para o ABCD. A pergunta que nós fazíamos na época: Nós ficaremos no ABCD? E já se passaram 7 anos e hoje eu administro uma das grandes agências do banco. Isso porque você tem que estar sempre se atualizando, você tem que estar sempre buscando ferramentas, etc. Você nunca sabe como a empresa enxerga daqui a cinco ou dez anos a empregabilidade, o que ela imagina que seja necessário para um funcionário daqui a esse tempo.

E5. Olha, eu me recorro há uns 8 anos atrás, eu tive um diretor que ele falava assim: a inflação vai chegar a um dígito, pequenos bancos vão ser incorporados por grandes bancos, nós não vamos mais ter aquela quantidade enorme de caixas, vai existir toda a automação, nós vamos ter o computador nas nossas residências, a *internet*. Só que a gente imaginava também: vai entrar o computador, vai diminuir a fila no caixa, e nós vamos perder nossos empregos, e não, muito pelo contrário, as coisas vão se transformando. Aquela coisa do nada se cria, tudo se transforma, é uma grande realidade. Obviamente, nós temos sempre que estar “ligados”, você tem que estar investindo em você, buscando leitura, e veja, mesmo aquela pessoa que hoje não tem condições financeiras para fazer uma pós-graduação, tem muita coisa que ela pode fazer através da leitura. Muitas vezes, a gente percebe pessoas extremamente acadêmicas, mas que não tem aquela coisa do *feeling*, da percepção, do olho-no-olho, de entender aquilo que você está precisando. Essa é a questão, e é óbvio que se você puder estar investindo em cursos que possam estar abrindo o teu nível de observação, fantástico, mas obviamente quanto mais vai afunilando, mais difícil fica. Veja, hoje se um diretor de um grande banco sai, quantas oportunidades ele tem no mercado para ele se recolocar? São poucas. No entanto, um funcionário de uma fábrica é diferente: sempre vão precisar dos lixeiros, dos padeiros, do “cara” lá do posto de gasolina, tem coisas que nunca vão substituir o homem.

E6. Eu acredito que o funcionário que teme a globalização, ele não acredita nele mesmo, e se ele não acredita nele mesmo ele vai sempre estar inseguro. Mesmo se hoje a minha empresa dissesse que o meu setor iria fechar, eu acredito na minha forma de trabalhar e em quem eu sou. Eu trabalharia até o último minuto com afinco, com dureza e fazendo todo o possível, mesmo se eu fosse dispensada no dia seguinte, porque eu acho que é você que faz o seu nome na empresa, no mercado, com os clientes. Se você teme e não acredita em você mesmo, dificilmente as pessoas vão acreditar em você.

Quando questionados sobre a esperteza na vida organizacional, todos os gestores concordaram com a necessidade da mesma como um valor necessário para a sobrevivência e ascensão profissional; porém, enfatizaram a diferença entre as duas conotações da palavra esperteza, uma referendada como visão, velocidade, e a outra referendada como malandragem, manipulação, atribuindo mérito ao profissional que se vale da primeira, e condenando o profissional que se vale da segunda.

E1. Se for esperteza no sentido de despertar para as coisas que estão acontecendo, de ser rápido no pensar e no decidir, de estar “ligado” ao que está acontecendo no mundo e estar preparado para isso, sim. Agora, esperteza no sentido de passar por cima das pessoas, esperteza no sentido de manipular documentos, manipular dados, pode ter certeza que essa carreira vai ser curta, porque uma hora a gente pega.

E2. Sem dúvida. É aquela história: muitas vezes a pessoa melhor capacitada, se ela não tem uma pessoa para fazer uma indicação certa, ou não tem o *networking*, não adianta nada. Eu digo porque aqui no ABCD existe isso, não adianta falar que não existe, como eu acho que em todas as organizações existe. O aspecto social é uma coisa que influencia muito na tua ascensão.

E3. Na minha opinião, a esperteza tem as duas conotações. Esperteza de malandragem, esse tem a vida curta, agora esperteza de se antecipar a negócios, de enxergar um pouquinho mais adiante, isso é altamente positivo e necessário, e as pessoas que assim agem caminham na frente dos outros.

E4. Eu acredito que, para que eu sobreviva, eu tenho que ser esperto, mas ao mesmo tempo você tem que entender o que você chama de esperto. O que a empresa coloca para nós como esperteza é que você sempre tem que estar observando além dos teus resultados, das tuas metas, é aquilo que naquele momento é o foco, é aí que eu entendo esperteza.

E5. Quando você vê a esperteza no sentido de você tirar uma oportunidade, de tirar uma coisa boa para mim e para a empresa, pôxa, que bom que eu sou uma pessoa esperta. Sabe: eu fui numa empresa e tive um *insight*, porque eu percebi que eles estão precisando de um determinado produto que eu tenho e o meu outro colega não se apercebeu disso. Então, essa minha esperteza me ajuda nesse momento. Você tem que estar muito "ligado", eu acho que isso é importante, desde que você esteja canalizando para coisas boas, para o crescimento, eu não vejo problema. Porque, as vezes, você é uma pessoa extremamente inteligente, só que as oportunidades passam na tua frente e você não enxerga.

E6. Esperteza no sentido de agilidade, de pensar na frente. Falar de esperteza para mim, não é sinônimo de passar para trás, não é sinônimo de ter que fazer coisas erradas. Esperteza, para mim, é você conseguir deslumbrar o que o meu concorrente, o que outro gerente da minha mesma posição, não está conseguindo enxergar, e que eu, no mesmo nível dele estou

conseguindo enxergar na frente, ou seja, visão futura. Para mim esperteza é sinônimo disso, e é um valor necessário.

Mesmo concordando que as empresas precisam ser mais eficientes do que as concorrentes para que possam permanecer no mercado, e admitindo a esperteza como um valor necessário na vida organizacional, a maioria dos gestores acredita que a competição entre as organizações obriga-as a adotarem atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade. A seguir, alguns trechos das entrevistas que corroboram este paradoxo:

E1. Tudo vai depender de como a organização vai explicar isso para a sociedade. Se a sociedade não está vendo como ético, ou a empresa precisa explicar melhor, ou realmente o que ela está fazendo não é ético.

E2. É aquilo que eu te falei: os bancos são instituições regidas pelo Banco Central, padrões, procedimentos. Eu estou tirando como exemplo o ABCD, é uma coisa muito séria, muito organizada, são controles em cima de controles. Enfim, eu acho que não! Talvez!? É que é assim: se você for analisar a empresa sob o aspecto de que a empresa só existe porque são as pessoas que fazem a empresa, por si só uma empresa não existe, então você acaba concluindo que realmente ferem-se padrões de ética em função de que as pessoas ferem.

E3. As vezes a coisa é mal entendida, realmente. E os bancos são severamente fiscalizados, então coisas de “pegadinhas” em banco, não acontece, não tem espaço para isso não. O Banco Central é muito severo com esse tipo de coisa, e no caso específico do ABCD, por ser um banco internacional, tudo é levado com muita seriedade, tudo o que se faz é pautado por um entendimento jurídico, e qualquer outro gerente que você for entrevistar vai te confirmar isso. Na verdade o que se faz é uma parceria do “ganha-ganha”, eu conquisto o cliente e ganho dinheiro com ele, ele ganhando eu também vou ganhar. Uma correlação meio distante, mas que dá para fazer é a seguinte: quando a pessoa está doente ela vai ao hospital, não significa que ela adora ir ao hospital, mas vai; quando a pessoa precisa de dinheiro ela vai ao banco, não significa também que ela gosta, ela gostaria de não estar precisando de dinheiro, mas ela vem, e é nesse momento que eu posso estar ganhando um cliente ou perdendo ele para sempre e até perdendo dinheiro, porque na hora que o cliente está “doente”, precisando de mim, precisando do banco, é aí que nós precisamos ajudar, e isso o ABCD nos ensina bastante.

E4. Essa é uma questão muito interessante: quando se trata de mercado bancário, se antecipar a um concorrente. No ano passado o ABCD lançou no mercado uma situação inovadora, o ABCD entrou na mídia dizendo: cortamos os juros pela metade no cartão de crédito. Isso para o mercado pode não ter parecido muito ético. Você imagina uma administradora de cartões que tinha 3 milhões de cartões, a uma taxa de juros de “x”, daí eu entro no mercado onde eu tenho uma fatia e digo: a partir de hoje eu vou cobrar a metade dos juros do mercado. Para o meu concorrente isso pode parecer que não é muito ético, para a sociedade isso vai estar sendo feito como uma situação inovadora, eticamente correta. Então

eu acho que vai muito de entender o que é ético, porque o que é ético para mim, pode não ser para o meu concorrente ou para a sociedade.

E6. Concordo, hoje a gente vive muito isso. Alguns setores pegam muito pesado, agora eu acho que vai muito da direção, da filosofia da empresa. No caso dos bancos, cada banco pode cobrar aquilo que acha ideal, o Banco Central permite isso, nós temos controle, então, se nós estamos te cobrando isso, nós não estamos te roubando, estamos te cobrando talvez uma tarifa mais alta, por um serviço diferenciado que eu estou te oferecendo em relação a outro banco, e talvez a sociedade não entenda isso como ético.

A transparência em todos os procedimentos do trabalho bancário é “solicitada”, diariamente, a todos os funcionários, dentre infinidades de regras e normas que todo o “bom bancário” deve ou torna-se obrigado a seguir. Através da observação direta percebeu-se que a transparência, tão valorizada pelo Código de Conduta, é “escurecida” pela própria estrutura formal da organização.

O acesso ao banco de dados obedece à mesma hierarquia dos cargos existentes. O sistema de informações da organização possui diversos níveis de acessibilidade, conforme o cargo ocupado pelo indivíduo na hierarquia organizacional. Portanto, certas informações são sigilosas e somente gerentes têm acesso a elas. Isso é justificado em função de um possível “vazamento” de informações, o que comprometeria a credibilidade da organização junto aos seus clientes.

Notou-se que o conteúdo dos contratos dos serviços bancários é extremamente complexo e de difícil interpretação para o cliente, além dos mesmos serem impressos em letras “miúdas”, quase inteligíveis à visão.

De acordo com Dejours (2001), vivemos hoje numa *guerra econômica*. Nesta guerra o fundamental não é o equipamento militar ou o manejo das armas, mas sim o desenvolvimento da competitividade e da esperteza, legitimadas em função da sobrevivência das organizações no mercado capitalista. No combate desta guerra as palavras de ordem defendem sempre a organização e jamais o trabalhador.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou, através da sua fundamentação teórica, discorrer a respeito da ética e das relações produtivas de trabalho. Após a identificação de alguns pressupostos teóricos, foram efetuados cruzamentos com o Código de Conduta da organização em estudo, com as entrevistas realizadas com os gestores desta organização, e com a observação direta realizada pelo pesquisador.

O Código de Conduta, entendido aqui como o discurso formal da organização, tem a função de regulamentar as relações de trabalho, indicando a conduta esperada dos indivíduos. As entrevistas realizadas com os gestores indicaram as ações e atitudes praticadas pela sua administração. A técnica de observação direta foi utilizada para verificar outras ações e atitudes que não puderam ser evidenciadas somente através das entrevistas. O intuito era o de identificar paradoxos na práxis organizacional, no que tange a ética nas relações de trabalho.

Poder-se-ia concluir dizendo que foram identificados paradoxos na práxis administrativa da organização em estudo, e que a ética nas relações de trabalho é sustentada por um discurso que prega a garantia de interesses gerais, mas que resulta na garantia de interesses particulares. Porém, como já exposto, além da identificação e análise dos paradoxos, este estudo tem como objetivo identificar o embasamento e a justificativa das práticas administrativas da organização referida.

Entendeu-se que, em uma organização bancária, onde a lógica de ação está subordinada ao sistema econômico e onde a racionalidade predominante é a instrumental, a eficácia, o desempenho e a competitividade, justificam ações administrativas que o próprio discurso entende como práticas ausentes de ética.

Concluiu-se que, a concepção dos gestores a respeito da ética e da sua melhor aplicação nas relações de trabalho, bem como seus entendimentos de quais valores éticos e morais deveriam permear uma vida em sociedade, não condizem com a prática administrativa da organização, visto que as justificações às suas ações e atitudes são legitimadas de acordo com a lógica pela qual tal organização está subordinada, a saber, a lógica do mercado.

Portanto, a fim de legitimar as suas ações, a organização utiliza-se de um discurso que serve, ao mesmo tempo, para justificar algumas práticas administrativas e legitimá-las como condutas “eticamente corretas”, tendo em vista a necessidade de sobrevivência no mercado. Trata-se de uma ética convencionada por aqueles que se beneficiam das relações que ocorrem no interior da organização.

A análise dos paradoxos do ABCD evidenciou que as ações praticadas pela organização eram contraditórias ao seu próprio discurso, tornando os vínculos e os relacionamentos entre os sujeitos nulos de verdade e de juízo. Os paradoxos do ABCD indicaram:

- ✓ Que a concepção dos gestores a respeito da ética converge para uma idéia do que seja o bem, o correto, o verdadeiro, tanto na vida organizacional quanto na vida social; porém, quando aplicados à prática administrativa, estes mesmos valores são adaptados à situação particular da organização;
- ✓ Que a “boa” intenção dos gestores não corresponde a uma “boa” ação administrativa, visto que a concepção de ética e da sua melhor aplicabilidade nas relações de trabalho pode ser modificada em função do ramo de atuação da organização;
- ✓ Que a prática da ética nas relações de trabalho não pode ser generalizada para todas as organizações, tendo em vista que nas organizações com fins lucrativos, especificamente nas instituições financeiras, como no caso estudado, os padrões éticos tornam-se mais difíceis de serem observados;
- ✓ Que a conduta moral observada nas relações de trabalho não expressa elementos presentes no discurso formal da organização, em outras palavras, que o discurso do que se diz não é garantia do que faz;

- ✓ Que o ambiente organizacional não é democrático, mas sim autoritário e preconceituoso, visto que não cede espaços para os debates e a participação dos indivíduos, além de marginalizar as posturas críticas, competindo às decisões aos gestores;
- ✓ Que existe ausência de disposição para o enfrentamento de questões que ameaçam a constituição dos indivíduos, impulsionando atitudes éticas adaptativas e subordinadas, nas quais os valores alheios passam a ser os condutores da ação, desde que estes permitam vislumbrar alguma garantia de permanência e aceitação por parte da organização;
- ✓ Que as relações de trabalho devem ser pautadas na transparência e na confiança; porém, que a necessidade de sobrevivência da organização frente a um mundo competitivo e globalizado, garante ações e atitudes administrativas que não devem ser observadas em outras práticas sociais;
- ✓ Que as lógicas da globalização e da competitividade negam ao sujeito um estatuto propriamente humano para transformá-lo em objeto da eficácia organizacional;
- ✓ Que a concorrência e a eficácia no trabalho justificam outras práticas éticas e condutas morais que não aquelas que devem ser observadas nas relações sociais; porém, legitimadas pela lógica do mercado;
- ✓ Que a ética convencionada pela organização é subordinada à lógica de ação que ela reproduz, ou seja, à lógica capitalista;
- ✓ Que as relações de trabalho da organização convergem para o mesmo sentido do sistema social que ela reproduz, a saber, o sistema capitalista.

Ainda faz-se necessário mencionar que, mesmo não sendo o objetivo deste estudo defender, em particular, nenhuma linha filosófica a respeito da ética, nem tampouco prescrever normas ideais de comportamento moral, é de grande interesse compreender que, de acordo com Borges, Dall’Agnol e Dutra (2002), se a ação humana não se dissocia do pensamento que a projeta, o juízo que a torna boa ou má está, ao mesmo tempo, nas causas e nos efeitos que lhe dizem respeito. Pois, segundo Kammer (2004), os homens, desde a modernidade, falavam e reivindicavam liberdade e autonomia como atributos da sociedade burguesa que estava se implementando; contudo, ao desvendar-se os segredos das relações sociais e econômicas do capitalismo, descobriam que isso era uma grande ilusão, visto que, na verdade eram (e são) até os dias atuais – as mercadorias e o domínio de capital que se constituem autônomos e livres, e não os homens. A ética, por extensão, acaba focando, enfatizando e preconizando as relações econômicas, bem como moldando-se e adequando-se a estas, perdendo, com isso, seu intuito inicial de ser uma ciência da moral, princípio de conduta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1993.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos do estado**. Lisboa: Presença, 1980.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BECKER, Howard S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

BENSON, J. K. As organizações: um ponto de vista dialético. In: SÉGUIN, F. ; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations : une anthologie sociologique**. Tome I : Les théories des organisations. Montreal : Gaëtan Morin, 1983.

BORGES, Maria de Lourdes; DALL'AGNOL, Darlei; DUTRA, Delamar Volpato. **Ética**. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2002.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 32, n. 3, p. 68-73, jul-ago, 1992.

CHAUÍ, Marilena. **Ética e democracia**. São Paulo: Snb, 1994.

\_\_\_\_\_. **O que é ideologia?** 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.

\_\_\_\_\_. **Convite à filosofia**. 12ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

CODO, Wanderley. Relações de trabalho e transformação social. In: CODO, Wanderley; LANE, Sylvia T. M. (Org.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

Enriquez, Eugène. Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, n. 36/37, p. 53-94, jan-jun, 1974.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

\_\_\_\_\_. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr-jun, 1997a.

\_\_\_\_\_. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997b.

\_\_\_\_\_. Interioridade e organizações In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001

FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia e processo de trabalho**. 2ª ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

\_\_\_\_\_. **Ética, moral e democracia: os paradoxos da práxis organizacional**. Lisboa: Comportamento e Gestão Organizacional. Universidade Técnica de Lisboa, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Poder e relações de poder nas organizações**. Curitiba: UFPR, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações**. Curitiba: UFPR/CEPPAD, 2002.

FARIA, José Henrique de e MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Discursos Organizacionais. **Revista de Estudos Organizacionais**. Maringá, v. 2, n. 2, p. 89-110, jul-dez, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr-jun, 2000.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michael. **A arqueologia do saber**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977.

GARCIA, Ramon M. **Conferências**. Proferidas no 5º Congresso Paulista de Administração Geral e Recursos Humanos. São Paulo, SP, jul, 1986, e, no 5º Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento. Belo Horizonte, MG, ago, 1986.

GATTAZ, André C. **Lapidando a fala bruta: a textualização em história oral**. I Encontro Regional de História Oral/Sudeste-Sul. São Paulo: 26, 27 e 28 de abril de 1995, p.135-140.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun, 1995.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. In: DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage, p. 105-117, 1994.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HEEMANN, Ademar. **Natureza e ética**. Curitiba: Editora da UFPR, 1993.

JANKÉLEVITCH, Vladimir. **O paradoxo da moral**. Campinas, SP: Papirus, 1991.

JESSOP, Bob. **State theory: putting the capitalist state in its place**. 2ª ed. Cambridge: Polity Press, 1996.

KAMMER, Marcos. **Discutindo ideologia, filosofia e ética**. 2ª ed. Pelotas: EDUCAT, 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora da USP, 1980.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUKÁCS, Georg. **História e consciência de classe**. Porto: Publicações Escorpião, 1974.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

MOREIRA, Carlos Augusto A. Considerações sobre a ética nas empresas brasileiras. Encontro da ANPAD (24º: 2000: Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

MUSSALIN, Fernanda. **Introdução à lingüística**: domínios e fronteiras. v. 2. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

NASCIMENTO, Aurélio Eduardo do ; BARBOSA, José Paulo. **Trabalho** : história e tendências. São Paulo: Editora Ática, 1996.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso**: uma crítica a afirmação do óbvio. Campinas,SP: Editora da UNICAMP, 1998.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo teoricamente contestado. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto J. *et alli*. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RICOEUR, Paul. **O si-mesmo como um outro**. Campinas, SP: Papyrus, 1991.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência**. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: EDUC, 1988.

\_\_\_\_\_. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations** : une anthologie sociologique. Tome I, p. 65-71. Montreal : Gaëtan Morin, 1987.

SIDEKUM, Antonio. **Ética e alteridade**: a subjetividade ferida. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2002.

SILVA, Rosimeri Carvalho da; ALCADIPANI, Rafael. Manda quem pode obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na siderúrgica riograndense. Encontro da ANPAD (25º: 2000: Campinas). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. [CD-Rom].

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SROUR, Henry Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações & Sociedade**. v, 4, n. 10, p. 59-74, set-dez, 1997.

THIRY-CHERQUES. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir dos conceitos de Max Weber. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 5-21, mar-abr, 1997.

\_\_\_\_\_. Notas sobre barreiras à argumentação moral: ética nas organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 27-32, jan-fev, 1999.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2002.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da UnB, 1999.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 123-143, mai-ago, 2002.

## *ANEXOS*



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



## A ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

### Estudo de Caso em uma Organização Bancária

Mestrando: Rodrigo Serpa Pinto  
Graduado em Administração  
Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria  
Doutor em Administração  
Professor Titular da UFPR

**Objetivo:** Verificar a relação entre o Código de Conduta e as práticas administrativas da organização, no que tange a ética nas relações de trabalho.

**Justificativa:** O ressurgimento da questão da ética no campo administrativo trouxe novos desafios para a gestão das organizações, principalmente àquelas onde as relações de trabalho são permeadas pela lógica do mercado. Por outro lado, a interdisciplinaridade permitiu à ciência um entendimento mais completo e uma análise mais complexa nas situações que envolvem disciplinas de diversas áreas. A ética, antes objeto de estudo exclusivo da filosofia, tornou-se hoje, para a administração, um guia balizador das condutas organizacionais.

A necessidade de adaptação decorrente das novas exigências profissionais e sociais, em virtude das novas reflexões éticas, fez com que as organizações buscassem, cada vez mais, sustentar as suas ações com base em um "Código de Conduta", a fim de legitimá-las. Portanto, entende-se relevante investigar como as organizações explicitam este código, a fim de assegurar a conduta dos seus membros, e relacioná-lo com a verdadeira prática administrativa.

**Metodologia:** A coleta dos dados primários se dará através de entrevistas semi-estruturadas com a amostra previamente definida e, também, através da observação direta do pesquisador. A coleta dos dados secundários se dará através da análise do conteúdo de alguns documentos que possam vir a corroborar com a pesquisa.

Rodrigo Serpa Pinto  
serparg@hotmail.com



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**



### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Qual a sua concepção a respeito da ética?
2. Na sua opinião, como o conceito de ética pode e/ou deve ser aplicado nas relações de trabalho?
3. Quais os valores éticos e morais você entende necessários para uma vida em sociedade?
4. Você acredita que nas organizações esses valores devem ser os mesmos, ou devem ser adaptados à situação particular de cada uma? Por que?
5. Você acredita que nas organizações com fins lucrativos a observância de valores éticos e morais torna-se mais difícil? Por que?
6. Na sua opinião, cabe aos gestores o rigor quanto à observância de valores éticos e morais? Por que?
7. Você concorda que o ambiente da organização deve ser democrático, possibilitando a participação de todos nas decisões?
8. Há situações, na rotina organizacional, em que o chefe impõe o seu pensamento? Quais?
9. Na sua opinião, como as pessoas de caráter mais crítico, vinculadas a partidos políticos ou a militância sindical, são vistas na organização?
10. Você acredita que, em geral, as pessoas são fiéis em suas escolhas, atitudes, decisões e valores?
11. Na sua opinião, a perspectiva de aumento de salários e/ou de promoção faz com que as pessoas revejam algumas de suas atitudes e comportamentos, adaptando-os aos esperados pela organização?
12. Você concorda que, no mundo globalizado, os empregados estão cada vez mais temerosos de não estarem a altura das novas exigências da organização do trabalho?
13. Pode-se dizer que, na vida organizacional, a esperteza é tida como um valor necessário?
14. Você concorda que as organizações precisam ser mais eficazes que as concorrentes para que possam permanecer no mercado?
15. Você concorda que a competição entre as organizações obriga-as a adotarem atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade?

Rodrigo Serpa Pinto  
serparg@hotmail.com