

Correspondência para/  
Correspondência para/  
Correspondence to  
Rua Barão de Cotegipe,  
158. Centro. CEP: 96.200-  
290 - Rio Grande/RS  
Artigo recebido: 20/12/2004  
Aprovado: 15/07/2005

# O DISCURSO E A PRÁTICA DA ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: OS PARADOXOS DA PRÁXIS DE UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

## EL DISCURSO Y LA PRÁCTICA DE LA ÉTICA EM LAS RELACIONES DE TRABAJO: LAS PARADOJAS DE LA PRAXIS DE UNA ORGANIZACIÓN BANCARIA

### THE DISCOURSE AND PRACTICE OF ETHICS IN WORK RELATIONS: THE PARADOXES OF THE PRAXIS OF A BANKING ORGANIZATION

*Rodrigo Serpa Pinto, MSc*

Universidade Federal de Pelotas (UFPeL) - RS

serparg@hotmail.com

**Palavras-chave:**

Ética;  
Discurso;  
Paradoxos.

**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.

**Palabras-clave:**

Ética;  
Discurso;  
Paradojas.

**RESUMEN:** El resurgimiento de la cuestión de la ética en el campo administrativo ha traído nuevos desafíos para la gestión de las organizaciones, principalmente a aquellas inseridas en un sistema capitalista en que predomina la lógica productiva y la racionalidad instrumental. La necesidad de adaptación recurrente de las nuevas exigencias profesionales y sociales, en virtud de las nuevas reflexiones éticas, ha hecho que las organizaciones buscaran legitimar sus acciones con base en un código de conducta, entendido aquí como el discurso formal de la organización, capaz de reglamentar el comportamiento de los individuos, "sugiriendo" conductas "éticamente correctas". Pero, lo que se verifica empiricamente es que no siempre tal discurso corresponde a la práctica administrativa. En el campo organizacional, eso se percibe cuando el compromiso con las reglas instituidas permanece apenas hasta el punto en que ellas no comprometan las prácticas o los intereses

particulares de algunos, volviéndose común, en muchos casos, que las organizaciones adapten las reglas a las prácticas. Por lo tanto, cuando no hay coherencia entre el discurso y la práctica administrativa, se tornan evidentes algunas paradojas en las cuales se observan que las acciones de los individuos no corresponden a los principios éticos que deberían envasarlas y/o justificarlas, convergiendo para las relaciones de trabajo fundamentadas en una ética convenida.

**ABSTRACT:** The re-emergence of the issue of ethics in the area of business administration has presented us with new challenges for the administration of organizations, particularly those which form part of a capitalist system in which productive logic and instrumental rationality prevail. The need to adapt to the new professional and social demands, as a result of new ethical reflections, is causing organizations to seek to legitimize their actions based on a code of conduct - understood here as the formal discourse of the organization - which is capable of regulating the behavior of individuals, and "suggesting" modes of behavior that are "ethically correct". What is observed in practice, however, is that this discourse does not always correspond to the administrative reality. In the organizational field, this occurs when commitment to the instituted rules is maintained only as long as they do not compromise private practices or interests, and it is common, in many cases, for organizations to bend the rules to fit the practices. Therefore, when there is a lack of harmony between the administrative discourse and the practice, some paradoxes appear, in which individual actions are observed which do not correspond to the ethical principles by which they should be governed and/or justified, leading to work relations based on a pre-agreed code of ethics.

**Key-words:**

Ethics;  
Discourse;  
Paradoxes.

## 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" a lógica do mercado, onde a racionalidade instrumental impera como a única racionalidade possível para a sobrevivência das empresas.

Para Enriquez (1997), 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.

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 (1997), 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 destes. 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 criem 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, estes 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. 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.

## 2 ÉTICA E MORAL: POR UM ENTENDIMENTO

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.

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. 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.

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).

## 2.1 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 (1997), 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).

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.

Ora, 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.

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 convencionalizada (FARIA, 2001a), sustentada por um discurso cobertura (ENRIQUEZ, 1974).

## 2.2 DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE A ÉTICA

Entende-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.

### 2.2.1 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, 1997; MOREIRA, 2000; SROUR, 1998; WEBER, 1999).

### 2.2.2 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 (télós 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, 1997; MOREIRA, 2000; SROUR, 1998; WEBER, 1999).

### 2.2.3 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 detêm os meios de produção e aqueles que se utilizam desses meios para a transformação dos insumos em produtos. Como aqueles que detêm 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 Srouer (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:

---

**238** Rodrigo Serpa Pinto (UFPeL-RS) - O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho:...

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 detêm o capital e os meios de produção, representados pela figura dos gestores.

### 2.3 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 remédios 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), 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. Quer dizer, como fundamentar a subjetividade e a alteridade 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.

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 Srour (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.

## 2.4 A RELAÇÃO 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 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 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.

#### 2.4.1 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".

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, Dejours (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.

Na mesma linha, Foucault (1997), ao analisar o discurso, percebe que este 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 de 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 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.

## 2.5 A LÓGICA DO CAPITAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

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 que precisa 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.

Após tais considerações, e com base na análise de Thiry-Cherques (1997), é possível identificar alguns pressupostos a respeito das relações de trabalho produtivas. São eles:

- 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 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.

### 3 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. O problema de pesquisa a ser respondido e o atendimento dos objetivos propostos também dependem da metodologia a ser utilizada, visto que esta deverá possibilitar um desenvolvimento harmônico entre a teoria e a verificação empírica dos dados coletados.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN 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 valeu da abordagem descritivo-qualitativa, com corte transversal. O campo empírico do presente estudo foi uma organização bancária em seus diversos níveis de análise, 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.

O propósito deste trabalho é o de investigar as relações entre o discurso e a prática no que tange à ética nas relações de trabalho, a fim de evidenciar possíveis paradoxos na práxis organizacional. Para isso, utilizou-se o código de conduta, aliado às entrevistas coletadas com os gestores da organização.

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. Neste caso, pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa,

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.

### 3.2 DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO

No presente estudo, a coleta da fonte primária dos dados foi obtida a partir de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da organização, buscando confirmar e complementar os dados levantados na fonte secundária, que ocorreu através da análise do código de conduta desta.

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

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 regulamento interno que rege as relações de trabalho, a fim de verificar se o conteúdo da análise documental será 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.

#### **4. A ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: OS PARADOXOS DA PRÁXIS ORGANIZACIONAL**

Antes de tudo, cabe salientar como a teoria organizacional tem (ou não) tratado desses paradoxos. A 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.

Conforme Freitas (2000), 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 dão sem referencia a um tempo e a um espaço.

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.

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).

Acredita-se que com o arcabouço teórico construído, que possibilitou a identificação de alguns pressupostos, aliado a uma pesquisa empírica realizada com os gestores, que tomou por base a ética, a moral e a democracia no ambiente organizacional, seja possível 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 aplicabilidade nas relações de trabalho.

Os gestores 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. A seguir, alguns trechos das entrevistas:

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 disso, os benefícios, os prós, os contras, e trabalhar com a verdade, acredito eu que estou sendo ética. Para mim está muito ligada a verdade, porque daí você é que vai decidir, e não eu, eu mostro para você a verdade. Para mim ser ético é ser verdadeiro.

E2. Eu acho que ética são atitudes que a gente deve ter, que não ferem, não afetam princípios e nem invadem espaços de outra pessoa. Eu entendo por ética algo que é limpo, é claro, ou seja, bons princípios. Eu acho que a ética é regida por normatização, você tem regras dentro da empresa que você deve seguir.

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

E4. Eu acho que 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 predispõe 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.

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.

E6. Para mim ética é tudo, é como se fosse a base de um profissional.



Em contrapartida, quando questionados sobre a aplicabilidade da ética nas relações de trabalho, os gestores responderam que a ética deve ser difundida através da verdade, do exemplo, dos princípios e dos valores, tornando-se, assim, um indicador de respeitabilidade e 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 corroboram este pressuposto:

E1. 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 aquelas pessoas responsáveis pela decisão tudo o que é isso e quais as conseqüências disso, porque cada ação vai ter uma conseqüência.

E2. Deixando claro para os funcionários a questão de direitos e deveres de cada um. Eu acho que quando a organização pressiona muito por resultados, ela acaba, muitas vezes, provocando, esquecendo um pouquinho o espaço do outro, enfim, o mercado é uma selva, seja aqui ou aí fora, enfim, todo mundo tem que sobreviver.

E3. Dando exemplos, sendo positivo nas ações, fazendo o possível para não se cometer injustiça nenhuma. Acho que o principal ponto é dar exemplo, não adianta eu falar e não fazer.

E4. Acho que a primeira coisa a respeitar é aquele que está do seu lado, entendendo que você já esteve na função em 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. Eu acho que ética a gente aplica todos os dias, a todos os minutos e a todos os instantes. Por que? 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 me 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 acho que enquanto líder de agência, enquanto gerente de agência, é uma coisa incrível: os seus funcionários olham a sua atitude. A ação, o exemplo, a condução de um titular faz quase que totalmente o time te seguir ou não. Se você enquanto titular preza por isso, se você faz reuniões, se você orienta seus funcionários, se você busca informações, juntada a sua própria atitude, isso faz com que o teu funcionário seja ético e siga nessa linha de transparência. E, isso é ética nas relações de trabalho.

Além da análise dos paradoxos em si, este estudo se propôs a 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 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 para os relacionamentos sociais e de trabalho. A seguir, alguns trechos das entrevistas:

E1. Na verdade eles estão ligados com os da empresa. Quem faz a organização são pessoas e são pessoas que vivem socialmente. O que eu entendo hoje é que dentro da organização 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.

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

E5. 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 banco sou a mesma pessoa, tanto aqui como lá fora, e isso é que é o mais importante.

E6. Credibilidade, no sentido de dizer a verdade. Autenticidade. Honestidade. Transparência. Se tiver que dizer não, dizer não e o por quê do não, se tiver que dizer sim, dizer sim e o por quê do sim. Mas, sempre conduzido com bases sólidas, concretas, verdadeiras.

Por outro lado, todos os gestores concordaram que os valores necessários para uma vida em sociedade devem ser adaptados à situação particular de cada organização, o que comprova que, em determinadas situações, os mesmos 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 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. Acho que devem ser adaptados. Em determinados segmentos, em determinadas situações você pode estar criando condições muito mais maleáveis para os funcionários ou para a comunidade, fazendo com que aquela empresa contribua para o desenvolvimento da economia do país como um todo.

E4. 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, eu acho 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, lá na sociedade, muitas vezes você acaba comentando, por exemplo, coisas pessoais de uma pessoa com outra, coisas que não dizem respeito, 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. Eu acho às vezes pode ter uma variação. Como a gente está em uma instituição financeira, enquanto cliente, eu não empregaria o meu dinheiro aplicado naqueles bancos onde aqueles diretores no exterior fraudaram o balanço, eu não confiaria mais nisso. Então, eu acho que essa honestidade em termos de transparência, de confiabilidade, de realmente prezar pelo que é certo, devido alguma especificação tem que ser adaptados para aquele 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 que corroboram este pressuposto:

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. 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. O aspecto social são os benefícios para os próprios funcionários, 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 você esteja falando porque eu trabalho em um banco e aqui se cobra juros. Eu acho que 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 acho que é mais difícil. Eu acho assim, qualidade e quantidade, se eu posso usar essa analogia, são retas opostas. Se eu trabalho com quantidade, velocidade, meta, pressão, eu estou sujeito a que os meus profissionais possam fugir um pouco da ética para atingir isso daí. Se eu trabalho numa organização onde eu não tenha talvez uma velocidade tal 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou, através da sua fundamentação teórica, discorrer a respeito da ética e das relações de trabalho produtivas. Após a identificação de alguns pressupostos teóricos, foram efetuados cruzamentos com o código de conduta de uma organização bancária, entendido aqui como o discurso formal da organização, que regulamenta as relações de trabalho, indicando a conduta esperada dos indivíduos; e, também, com entrevistas realizadas com os gestores dessa organização, indicando as ações e atitudes praticadas pela administração desta. O intuito era o de identificar paradoxos na práxis organizacional, no que tange a ética nas relações de trabalho.

Poderia-se concluir este trabalho dizendo que foram identificados paradoxos na práxis administrativa da organização em estudo, e que a ética nas relações de trabalho, objeto de estudo do presente artigo, é sustentada por um discurso que prega a garantia de interesses gerais, mas que resulta na garantia de interesses particulares.

Porém, como exposto anteriormente, além da identificação e análise dos paradoxos, este estudo teve 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 racionalidade 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 condiz com a prática administrativa da organização em estudo, 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 convencionalizada por aqueles que se beneficiam das relações que ocorrem no interior da organização.

A análise dos paradoxos 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 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 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 as relações de trabalho devem ser pautadas na transparência e na confiança; porém, que a necessidade de sobrevivência da organização garante ações e atitudes administrativas que não devem ser observadas em outras práticas sociais;
- Que a ética convencionalizada 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 que o sistema social que ela reproduz, a saber, o sistema capitalista.

Finalmente, gostaria de salientar que, embora não fosse objetivo do presente trabalho defender, em particular, nenhuma linha filosófica a respeito da ética, nem tampouco prescrever normas ideais de comportamento moral, é de grande interesse compreender que, 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.

---

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- 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 : Gaétan Morin, 1983.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia?** 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Convite à filosofia**. 12ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.

- CODO, W. Relações de trabalho e transformação social. In: CODO, W.; DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ENRIQUEZ, E. **Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro, n. 36/37, p. 53-94, jan-jun, 1974.
- \_\_\_\_\_. Prefácio. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (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, 1997.
- \_\_\_\_\_. Interioridade e organizações In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001
- FARIA, J. H. de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.
- \_\_\_\_\_. **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, J. H. de e MENEGHETTI, F. K. Discursos Organizacionais. **Revista de Estudos Organizacionais**. Maringá, v. 2, n. 2, p. 89-110, jul-dez, 2001.
- FREITAS, M. E. de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr-jun, 2000.
- FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun, 1995.
- HEEMANN, A. **Natureza e ética**. Curitiba: Editora da UFPR, 1993.
- JESSOP, B. **State theory**: putting the capitalist state in its place. 2ª ed. Cambridge: Polity Press, 1996.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Da USP, 1980.
- LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**. Porto, Publicações Escorpião, 1974.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- MOREIRA, C. A. A. Considerações sobre a ética nas empresas brasileiras. Encontro da ANPAD (24º: 2000: Florianópolis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. [CD-Rom].
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- REED, M. 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, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIOS, T. A. **Ética e competência**. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations**: une anthologie sociologique. Tome I, p. 65-71. Montreal: Gaëtan Morin, 1987.
- SIDEKUM, A. **Ética e alteridade**: a subjetividade ferida. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2002.
- SROUR, H. R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 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.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed. UnB, 1999.  
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.  
ZYLBERSZTAJN, D. 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.

---

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup>O discurso é, genericamente, uma forma manifesta de expressão de idéias, valores e sentimentos. 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).

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

<sup>3</sup>Visto que na práxis, o agente, a ação e a finalidade do agir são inseparáveis (CHAUI, 2002).

