

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

Marconi de Albuquerque Urquiza

**Evidências da Tensão Ética em uma Instituição Financeira:
Estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo.**

Recife

2014

Marconi de Albuquerque Urquiza

Evidências da Tensão Ética em uma Instituição Financeira:

Estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações Públicas.

Orientador: Professor Doutor Denilson Bezerra Marques.

Recife

2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

U79e Urquiza, Marconi de Albuquerque
Evidências da tensão ética em uma instituição financeira: estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo / Marconi de Albuquerque Urquiza. - Recife : O Autor, 2014.
221 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências e anexos.

1. Tensão ética. 2. Domínio ideológico. 3. Distorção comunicacional. I. Marques, Denilson Bezerra (Orientador). II. Título.

351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 – 067)

Marconi de Albuquerque Urquiza

**Evidências da Tensão Ética em uma Instituição Financeira:
Estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo.**

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.**

BANCA EXAMINADORA

Aprovada por:

**Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques - Orientador
Universidade Federal de Pernambuco**

**Prof^ª Dr^ª Cátia Wanderley Lubambo – Interno
Fundação Joaquim Nabuco e Universidade Federal de Pernambuco**

**Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa – Externo
Universidade Federal de Pernambuco**

Recife, 11 de março de 2014

**Prof^ª Dr^ª Alexandrina Saldanha de Moura
Coordenadora**

Dedico a Marne Urquiza (*in memoriam*),
um pai zeloso e obsessivo quanto ao
desejo que os filhos estudassem e tivesse
curso superior.

AGRADECIMENTOS

À turma lá de casa que compreendeu e me apoiou sem queixas as longas horas que só o corpo estava presente.

Ao Professor Denilson que me instigou ir a fundo nos meus questionamentos ainda não respondidos e com indicações de bibliografias valiosíssimas para realizar este trabalho a contento.

Ao Eduardo Lima que me propiciou participar das aulas na UFPE, que sem isso o mestrado estaria inviabilizado.

Agradeço a um bocado de colegas de trabalho que me ouviram e me ajudaram no meu cansaço físico na labuta diária enquanto muitas vezes as noites poucas dormidas cobraram seu quinhão no trabalho.

Também agradeço aos meus pais que me instigaram incansavelmente a buscar ser “doutor”, ser letrado, ter educação e conhecimento para ter uma vida melhor.

Agradeço aos colegas e as colegas do mestrado por ter formado uma turma de primeira e competente nas apresentações dos trabalhos das disciplinas em sala de aula: Laura, Renata, Edson, Silvia e Ianara. Grande abraço para vocês.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que me ajudaram de alguma forma realizar a pesquisa e que não foram nominalmente citadas.

CONTRASENSO

Se quiserem saber porque foi que mudei
Eu não vou responder porque nem
mesmo sei
Se eu esqueço de mim pra lembrar de
você
[...]

É difícil sair de um lugar tão comum
[...]
Se eu esqueço de mim pra lembrar de
você

Milton Carlos

Empresas hipermodernas: doutoras em
misturar o doce e o salgado.

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de investigar as evidências da tensão ética em uma instituição financeira por meio do estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo, cujas mensagens foram emitidas entre 2011 a 2013. O *corpus* analisado é composto por 19 mensagens que foram analisadas com base na metodologia da análise de conteúdo, após a seleção dos recortes, foi formado um conjunto de quatro categorias. Também foi identificada uma categoria extra *corpus*. As categorias estudadas com base no corpus foram as seguintes: zelo profissional, a ideologia do resultado sustentável, o imaginário do gestor qualificado, a projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários e a categoria extra *corpus*: A concordância cultural. Os resultados revelaram problemas de ética relacionados aos negócios da organização, o uso massivo da distorção comunicacional, das táticas de domínio ideológico, do domínio simbólico e do imaginário e de uma renitente utilização dos filtros perceptivos tanto na comunicação descendente quanto na ascendente. Também foi identificada uma conduta dos indivíduos que agiram independentemente da influência da organização, denominada concordância cultural, cuja característica fundamental é ocorrer uma espécie de autoproteção entre os gerentes.

Palavras-chave: Tensão ética. táticas de domínio ideológico. distorção comunicacional. concordância cultural.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the evidence of ethical tension in a financial institution by means of the study of corporate communications based on content analysis, whose messages were issued between 2011-2013. Analyzed the corpus consists of 19 messages that were analyzed based on the methodology of content analysis, after the selection of clippings, has formed a set of four categories. They also identified an additional category corpus. The categories studied based on the corpus were: professional care, the ideology of sustainable result, the imaginary qualified manager, the projection of the desired corporate image of the staff and the extra category corpus: A cultural agreement. The results revealed ethical issues related to the organization's business, the massive use of communication distortion, the tactics of ideological domination, the symbolic and the imaginary field and a reticent use of perceptual filters both in communication and in descending ascending. They also identified a pipeline of individuals who acted independently of the influence of the organization, called cultural agreement, whose key feature is kinds of self-protection among managers occur.

Keywords: ethical tension; tactics ideological domination; communication distortion; cultural agreement.

LISTA DE INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP

Fundação Getúlio Vargas – FGV/ GVExecutivo

Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP/GVPesquisa

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Universidade de São Paulo – USP

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Universidade Estadual de Maringá – UEM

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Universidade Federal Fluminense – UFF

Universidade Nacional de Brasília – UNB

Universidade Tiradentes – UNIT

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As seis esferas de consenso por Etzioni.....	22
Quadro 2 - Tipos de organização por Etzioni.....	22
Quadro 3 - Esferas de consenso e tensão entre as éticas por tipo de organização.....	23
Quadro 4 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni.....	24
Quadro 5 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni - Parte II.....	25
Quadro 6 - Problemas de Agência.....	32
Quadro 7 - Processos de mediação.....	38
Quadro 8 - Tipos de Mediação.....	39
Quadro 9 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte I.....	45
Quadro 10- Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte II.....	46
Quadro 11 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte III.....	47
Quadro 12 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez.....	51
Quadro 13 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez – Parte II.....	52
Quadro 14 - Perspectivas da Concordância Cultural.....	54
Quadro 15 - Formas de Vigília do Imaginário.....	59
Quadro 16 - Situações propulsoras da crise de 2008 nos EUA.....	70
Quadro 17 - Macrodimensões do CCO.....	74
Quadro 18 - Climas éticos (arquétipos).....	75
Quadro 19 - Indicadores de Clima Ético.....	76
Quadro 20 – Dados Estruturais da Organização Pesquisada.....	76
Quadro 21 - Blocos de métodos de base.....	85
Quadro 22 - Unidades de Registro mais utilizadas.....	91
Quadro 23 - Critérios de qualidade de escolha das boas categorias por Bardin.....	94
Quadro 25 - Elementos clássicos da comunicação.....	95
Quadro 26 - Elementos clássicos da comunicação – Parte II.....	96
Quadro 27 - Período e quantidade de mensagens do Canal 1.....	98
Quadro 29 - Período e quantidade de mensagens do corpus no Canal 2.....	99
Quadro 30 - Período e quantidade de mensagens do Canal 2 por nível hierárquico.....	100
Quadro 32 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte I.....	109
Quadro 33 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte II.....	110
Quadro 34 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte III.....	111
Quadro 35 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte IV.....	112
Quadro 36 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte V.....	113

Quadro 37 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte VI	114
Quadro 38 - Categoria I – Zelo Profissional.	119
Quadro 39 - Categoria II – A Ideologia do Resultado Sustentável.	136
Quadro 40 - Categoria III – O Imaginário do Gestor Qualificado.	166
Quadro 41 - Categoria IV – Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários.	190
Quadro 42 - Categoria V – Concordância Cultural.	202

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional.....	79
Figura 2 - Vínculo hierárquico.	80
Figura 3 - Tensões Organizacionais.	105
Figura 4 - Tensões Organizacionais Coligidas pelo Referencial Teórico.	107
Figura 5 - Representação gráfica simplificada da condução da análise de conteúdo.....	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivo Geral.	16
1.2 Objetivos específicos.....	16
2 BASE TEÓRICA.....	19
2.1 Ação administrativa - racionalidade funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção.....	19
2.1.1 Racionalidade funcional ou instrumental:	19
2.1.2 Racionalidade substantiva:	20
2.1.3 Ética da Responsabilidade e Ética da Convicção.	21
2.1.4 Esferas de consenso.	22
Quadro 1 - As seis esferas de consenso por Etzioni.	22
Quadro 2 - Tipos de organização por Etzioni.	22
TIPO DE ORGANIZAÇÃO	22
Quadro 3 - Esferas de consenso e tensão entre as éticas por tipo de organização.....	23
2.2.1 Elementos do consentimento.	24
Quadro 4 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni	24
Quadro 5 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni - Parte II.....	25
2.3.1 A construção do sentido e a redução das tensões nas organizações.....	28
2.3.2 Desnaturalização da linguagem pelas organizações.....	28
2.3.3 Racionalidade funcional como racionalidade geral.....	29
2.3.5 Quem é o principal? Quem é o agente?	31
2.3.6 Tensões derivadas da assimetria de informação.....	31
2.3.7 Problemas de agência.	32
Quadro 6 - Problemas de Agência.....	32
2.3.8 Relação agente – principal.	33
2.4 Paradoxo discurso <i>versus</i> prática (comunicação).....	34
2.4.1 Paradoxo organizacional.....	35
2.4.2 Contradição na comunicação organizacional.	36
2.5 A empresa hipermoderna.	37
2.5.1 Conceito de processo de mediação.	38
Quadro 7 - Processos de mediação.....	38

2.5.2 Tipos de mediação.	39
Quadro 8 - Tipos de Mediação.	39
2.5.3 - Concentração de poder sem centralização e autonomia controlada.	40
2.6 O domínio ideológico na empresa hipermoderna.	41
2.6.1 Manipulação dos fatos organizacionais.	42
2.6.2 - Captura da subjetividade ou manipulação incisiva da mente.	43
2.6.3 A dominação ideológica e a verossimilhança com o real.	44
2.6.4 Táticas do domínio ideológico da TLTX.	44
Quadro 9 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte I.	45
Quadro 10- Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte II.....	46
Quadro 11 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte III.	47
2.7.1 A impossibilidade de contramanipular a organização.	49
2.7.2 O imaginário nas organizações.....	49
2.7.3 Dominação maior ao se fazer carreira.....	50
2.7.4 Sistemas da organização de Enriquez.....	51
Quadro 12 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez.	51
Quadro 13 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez – Parte II.	52
2.7.5 Cultura Organizacional e concordância cultural.	52
Quadro 14 - Perspectivas da Concordância Cultural.	54
2.7.6 O imaginário: a organização sagrando-se como transcendente.	57
2.7.7 Políticas de recursos humanos e o processo de mediação.	58
2.7.8 Vigília do imaginário.	59
Quadro 15 - Formas de Vigília do Imaginário.....	59
2.7.9 Delinquência permitida: banalização da falha intencional.	60
2.8 A comunicação corporativa e seu impacto no clima ético.	61
2.8.1 Estratégia da comunicação distorcida. (Distorção Comunicacional).	63
2.8.1.1 Mobilização subjetiva dos gerentes.....	63
2.8.3 Os gerentes e a comunicação distorcida.	64
2.9 A Ética das Palavras.....	66
2.9.1 Discursos que remetem à ausência de ética.....	66
2.10 Dissipação da ética como vetor de uma crise mundial.	67
2.10.1 Causas da ruptura dos padrões na crise americana de 2008.....	68
2.10.2 A ética em tempos de crise.	69
Quadro 16 - Situações propulsoras da crise de 2008 nos EUA.....	70

2.11 Clima ético: conceitos e ideias afins.	71
2.11.1 O sequestro da subjetividade.....	71
2.11.2 Comportamentos de cidadania organizacional (CCO).	72
2.11.2.1 Desempenho por tarefa.	73
2.11.2.2 Desempenho contextual.....	73
2.11.3 Dimensões da cidadania corporativa.	74
Quadro 17 - Macrodimensões do CCO.	74
2.11.4 Arquétipos de climas éticos.....	74
Quadro 18 - Climas éticos (arquétipos).	75
2.12 Indicadores de clima ético.....	75
Quadro 19 - Indicadores de Clima Ético.	76
2.13 Inventário de ética e sua finalidade.	77
3 METODOLOGIA APLICADA	78
3.1 A organização pesquisada.....	78
Quadro 20 - Dados estruturais da organização pesquisada.	79
Figura 1 - Estrutura Organizacional.	79
Figura 2 - Vínculo hierárquico.....	80
Quadro 21 - Blocos de métodos de base.....	85
3.3 A escolha da metodologia.....	85
3.3.1 A análise de conteúdo em geral.	86
3.4 Análise de conteúdo.....	88
3.4.3 Exploração do material.....	89
3.4.4 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.	90
3.4.5 Preparação do material.....	90
3.4.5.1 A codificação.	90
3.4.5.2 Unidade de registro.	91
Quadro 22 - Unidades de Registro mais utilizadas.....	91
3.4.5.3 A codificação - unidade de contexto.....	92
3.4.5.4 A codificação – regras de enumeração.	92
3.4.6 Organização da análise – a categorização.	93
3.4.6.1 Critérios de qualidade para a escolha das categorias.	94
Quadro 23 - Critérios de qualidade de escolha das boas categorias por Bardin.....	94
Quadro 24 - Exemplos de conjuntos de categorias.....	94

3.4.7 Organização da análise – a inferência.	95
3.4.7.1 Tipos de inferência.	95
Quadro 25 - Elementos clássicos da comunicação.	95
Quadro 26 - Elementos clássicos da comunicação – Parte II.	96
4 ANÁLISE DOS DADOS	97
4.1 Pré - análise dos dados.	97
4.2 Escolha do <i>corpus</i> e a coleta e organização dos dados.....	97
4.2.1 Perfil da comunicação.	97
Quadro 27 - Período e quantidade de mensagens do Canal 1.	98
Quadro 28 - Período e quantidade de mensagens do Canal 1 por nível hierárquico.	98
Quadro 29 - Período e quantidade de mensagens do <i>corpus</i> no Canal 2.	99
Quadro 30 - Período e quantidade de mensagens do Canal 2 por nível hierárquico.	100
4.3 Princípios gerais da análise de dados qualitativos.....	101
4.4 Hipótese de pesquisa.....	101
4.5 Limitações do método.....	101
4.6 Tratamento dos dados.....	101
4.6.1 A codificação.	101
4.6.1.1 Análise textual inicial: a busca pelas frases e palavras significativas.....	102
Quadro 31 - Tensões organizacionais.	104
Figura 3 - Tensões Organizacionais.	105
4.6.2 Codificação das tensões organizacionais pelo referencial teórico.....	106
Figura 4 - Tensões Organizacionais Coligidas pelo Referencial Teórico.	107
Figura 4 – Parte II - Tensões Organizacionais Coligidas pelo Referencial Teórico.....	108
Quadro 32 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte I.....	109
Quadro 33 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte II.....	110
Quadro 34 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte III.....	111
Quadro 35 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte IV.....	112
Quadro 36 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte V.....	113
Quadro 37 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte VI.....	114
4.7 Categorização temática final: palavras-chaves originantes.....	114
4.7.1 Zelo Profissional.	114
4.7.2 A ideologia do resultado sustentável.....	114
4.7.3 O imaginário do gestor qualificado.....	115

4.7.4	Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários.....	115
4.7.5	Concordância cultural.....	115
4.8	Unidades de registro.....	115
4.9	Temas.....	116
4.10	Unidade de contexto.....	116
4.11	Unidades de contexto elementar.....	116
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	117
	Figura 5 - Representação gráfica simplificada da condução da análise de conteúdo. ...	117
	Quadro 38 - Categoria I – Zelo Profissional.....	119
5.1	Resultado da análise de conteúdo - Categoria I: zelo profissional.....	120
	Quadro 39 - Categoria II – A Ideologia do Resultado Sustentável.....	136
5.2	Resultado da análise de conteúdo - Categoria II: A ideologia do resultado sustentável.....	138
	Quadro 40 - Categoria III – O Imaginário do Gestor Qualificado.....	166
5.3	Resultado da análise de conteúdo - Categoria III: O imaginário do gestor qualificado.....	168
	Quadro 41 - Categoria IV – Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários.....	190
5.4	Resultado da análise de conteúdo – Categoria IV: Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários.....	191
	Quadro 42 - Categoria V – Concordância Cultural.....	202
5.5	Resultados da Análise de Conteúdo - Categoria V: A Concordância Cultural.....	203
6	CONCLUSÕES.....	209
	REFERÊNCIAS	214
	ANEXO	218
	Anexo – Tensões Organizacionais elencadas segundo a regra da enumeração de Bardin.	219

1 INTRODUÇÃO.

Este trabalho se estruturou em torno do objetivo geral e dos objetivos específicos.

1.1 Objetivo Geral.

Verificar nos conteúdos das mensagens institucionais elementos geradores da tensão na racionalidade gerencial.

1.2 Objetivos específicos.

- a) Analisar com base nas zonas de domínio ideológico de Pagès, do domínio do simbólico como as instruções normativas se dispõem no contexto da ação administrativa dos gestores;
- b) Verificar as ocorrências das tensões existentes na organização em face da teoria de agência, do paradoxo da comunicação corporativa e das evidências de tensão ética ante os indicadores de clima ético de Arruda e Navran;
- c) Identificar qual racionalidade orienta a ação administrativa dos gestores do banco perante as atividades profissionais.

Com base no seu objetivo geral se realizou a investigação da influência da comunicação corporativa na tensão ética percebida na organização pesquisada.

A investigação se debruçou sobre evidências de haver uma séria tensão ética em uma instituição financeira, realizando um estudo da comunicação corporativa com base na análise de conteúdo.

O principal elemento desse estudo é a análise de um *corpus* de 19 comunicações formais e institucionais, emitidas principalmente pelo Nível Gerencial Estratégico, cujo teor explícito e implícito toca na questão das condutas não éticas reclamadas pelo corpo de altos dirigentes da empresa analisada.

Como a questão da comunicação nos dias atuais perpassa todos os aspectos da gestão, seja pública ou privada, ela se apresenta com importância ímpar, pois com tantos canais de comunicação modernos à disposição dos indivíduos a comunicação corporativa se reveste de desafio de grande monta para que as organizações se mantenham coesas e com alinhamento aos seus objetivos.

Mas a comunicação ao mesmo tempo em que possa ser instrumento valioso para a gestão de uma organização, ela tende a adquirir uma dinâmica de domínio, especialmente

quando a estratégia da distorção comunicacional é utilizada. (DIJOURS, 2012; REGO, 2002; PAGÈS, 2008).

Ao adquirir esse caráter de domínio, como apoio à gestão de pessoas, a comunicação se apresenta sob o uso do domínio ideológico, do domínio do simbólico e do imaginário e se de um lado conforma o comportamento dos indivíduos para os objetivos da produção, do outro lado gera tensões entre os funcionários de Nível Gerencial Operacional, que já podem perceber as suas contradições. (PAGÈS, 2008).

Outro quesito que se debruçou o estudo decorre de uma fonte privilegiada do atendimento dos objetivos técnicos da organização estudada, a sua cultura corporativa, já fortemente introjetada e cuja primazia da função econômica desconsidera valores sociocêntricos e que entre estes, fragiliza os valores éticos, cuja evidência de séria crise na organização se revela no *corpus*¹ analisado. (BEDANI, 2008).

No caminho de atender ao objetivo geral do projeto, a pesquisa se adentrou em cada frase das mensagens institucionais do *corpus* e encontrou mais que normas, de aparência, conflitantes, se encontraram vários outros vetores de tensão na organização, desde a tensão *natural* que é a busca pela entrega dos resultados, do uso da estratégia da distorção comunicacional que intenciona exercer sobre os indivíduos um intenso e amplo domínio sobre o seu consentimento. Domínio que se apresentou de caráter ideológico, de caráter simbólico e do imaginário e uma tensão que a organização vem provocando ao querer mudar a conduta dos seus profissionais em face das falhas éticas que lhe ameaça a imagem pública, além de impactar seu clima ético muito negativamente. (ARRUDA e NAVRAN, 2000).

Neste trabalho a metodologia utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2010) e se revelou uma atividade muito complexa, tanto na seleção dos recortes, na categorização dos mesmos, quanto e especialmente na análise de cada uma, o que desprende muito tempo e muitas páginas para a conclusão da análise.

Assim, para atingir os objetivos desta dissertação, o presente texto foi estruturado em cinco capítulos, além das referências e dos anexos.

Na Introdução estão o objetivo geral e os objetivos específicos

No segundo capítulo está todo o referencial teórico afeito às estratégias de gestão de pessoas, a influência da cultura centrada no mercado, abrangendo todo o conteúdo em sucessivos tópicos:

- Ação administrativa, racionalidades funcional e substantiva e as éticas weberianas;

¹ Corpus: Coletânea de documentos sobre um tema. AULETE DIGITAL, 2013.

- Tensões organizacionais;
- Teoria de Agência;
- Paradoxo discurso versus prática;
- A empresa hipermodera, domínio ideológico, domínio do simbólico;
- Ética com: clima ético, ética das palavras, ética como fator da crise mundial de 2008, comportamentos da cidadania corporativa, arquétipos e indicadores do clima ético.

No capítulo terceiro se encontra a metodologia utilizada, a organização pesquisada e a introdução à análise de conteúdo e o aprofundamento do referencial teórico acerca da análise de conteúdo de Bardin (2010).

No capítulo quarto se faz a pré-análise dos dados, a escolha do *corpus*, a análise dos dados foi apresentada, o tratamento dos mesmos, a codificação dos recortes e definição das categorias quanto da escolha das unidades de recorte, de contexto e das unidades de contextos elementares.

No capítulo quinto a análise dos resultados é demonstrada para as cinco categorias identificadas, quatro oriundas do *corpus*² selecionado, uma oriunda das evidências identificadas pelo analista no contexto da análise de conteúdo e da sua presença como observador participante em reunião de gestores.

Finalmente se encontra as principais conclusões do estudo e as sugestões para aplicação prática e continuidade dos estudos por outros pesquisadores.

² Corpus: Coletânea de documentos sobre um tema.

2 BASE TEÓRICA.

2.1 Ação administrativa - racionalidade funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção.

A ação administrativa é a matriz básica que move uma organização em busca de cumprir a sua missão institucional e os seus objetivos, também ela se coloca para os gestores como fator que principia o seu trabalho no esforço para entregar à organização para qual trabalha as suas metas específicas, de maneira que entender as duas racionalidades básicas que faz acontecer a ação administrativa é importante para este estudo. Essas racionalidades são a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva.

Para entendê-las, o estudo se apoiou em Ramos (1983, p. 36-71), que recorreu a uma gama de outros autores com a intenção de explicar todas as correntes de pensamento acerca da “ação administrativa” nas organizações e que traz uma análise crítica quanto a ela, sintetizada nos próximos parágrafos:

- De Max Weber: Dele extraiu os pares de conceitos de “racionalidade funcional-racionalidade substancial e ética da responsabilidade - ética do valor absoluto ou da convicção” (RAMOS, 1983, p. 37), muito importante para o presente estudo, como base para entender a racionalidade gerencial;
- Também de Max Weber³ traz o conceito de ação social, sendo que a “ação social” tem quatro modalidades: “a racional no tocante aos fins, a racional no tocante a valores, a afetiva, a tradicional” (Apud RAMOS, 1983, p. 38), de igual modo relevante para o entendimento da racionalidade empregada na organização pelos gerentes no exercício de suas funções;
- De Mannheim⁴ Ramos (1983, p. 38) trouxe a depuração do sentido de racionalidade e de irracionalidade, para tal propósito este estudioso apresenta os adjetivos funcional e substancial, esclarecendo que a aferição do tipo de racionalidade depende do adjetivo empregado, com isto se pôde apresentar os conceitos de cada racionalidade segundo Mannheim.

2.1.1 Racionalidade funcional ou instrumental:

Atos ou elementos funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado (RAMOS, 1983, p. 38).

³ Economía Y Sociedad. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1944, t. 1. (Apud RAMOS, 1983, p. 70.)

⁴ Mannheim, Karl. Libertad y Planificación social. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1942. (Apud RAMOS, 1983, p. 70.)

2.1.2 Racionalidade substantiva:

Diz-se que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão (RAMOS, 1983, p. 39).

Deve se destacar que esse conceito tanto quanto a própria temática da Racionalidade Funcional ou Instrumental é muito relevante para este estudo em razão de que ela é a racionalidade que conduz todas as ações da instituição estudada.

Mas a introjeção extremada da racionalidade funcional pelos funcionários leva a eclosão da “autorracionalização” e que ela afeta “a capacidade média de apreciação e entendimento, à luz da racionalidade substancial” e tal realidade decorre da necessidade do indivíduo, em um aparato corporativo de regras e padrões de conduta realizar as atividades sob o “**Princípio de Fazer Carreira**”, que implica fortemente na auto-racionalização **da conduta** de quem pretende construir uma carreira. (RAMOS, 1983, p. 39-40).

Isto nos remete ao estudo de Pagès (2008), na sua obra O Poder das Organizações, mas à frente dissecada.

De Whyte⁵, Ramos (1983, p. 40-43) aprofunda a análise da auto-racionalização, ao expressar a “Ética Social” como a ação deliberada das organizações, junto com os grupos sociais, para adestrar o “indivíduo para o conformismo”, porque assim torna mais amplos seu domínio sob o indivíduo, para que ele realize os objetivos da organização.

No sentido de demonstrar esta visão o autor complementa o raciocínio: “É ingênuo negar que estejam em conflito o indivíduo e a organização. Têm que estar sempre – escreve Whyte -, e o preço para ser indivíduo é de ter que defrontar-se com esses conflitos.” (WHYTE, 1956 apud RAMOS, 1983, p. 41).

Por fim, quanto a Whyte, Ramos (1983, p. 41-42) deduz que a total integração à cultura de uma organização ocorre quando a “Ética da Responsabilidade” é totalmente absorvida, de tal forma que a “auto-racionalização” da conduta é completa.

De Etzioni⁶ (1961 apud RAMOS, 1983, p. 42-47), o último entre os autores mais fortemente estudados por Ramos (1983, p. 42-47), há no capítulo de sua obra que trata da

⁵ Whyte, W. H. The organization man. New York, Simon & Schuster, 1956. (Apud RAMOS, 1983, p. 70)

⁶ Etzioni, Amitai. A Comparative analysis of complex organizations. The Free Press of Glencoe, 1961. (Apud RAMOS, 1983, p. 70.)

Ação Administrativa a questão do “consentimento”⁷ (compliance) de tipo coercitivo - alienativo” e com relação a este tipo de consentimento esclarece o seguinte:

[...] não é lícito supor que uma estruturação totalmente não alienativa do consentimento seja concretamente possível. Assim, o problema do equilíbrio entre o indivíduo e a organização tem de ser equacionado também, levando-se em conta a contribuição dos dois tipos weberianos de ética⁸ (RAMOS, 1983, p. 43).

Assim o consentimento sob a visão de Etzioni (1974) é sempre uma imposição da organização.

Por serem relevante ao entendimento de como as racionalidades funcional e a substantiva influenciam as pessoas, se incorpora a este trabalho as éticas weberianas, a seguir estudadas.

2.1.3 Ética da Responsabilidade e Ética da Convicção.

A citação na seção anterior, que trata dos tipos de éticas weberianos, exige o esmiuçar de cada uma.

A Ética da Responsabilidade é aquela que “corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional.” (RAMOS, 1983, p. 42).

A outra Ética é a “Ética do Valor Absoluto”, também chamada “Ética da Convicção, onde está implícita toda ação referida a valores”, isto é, a valores individuais, onde o indivíduo busca seguir estes valores nas suas condutas cotidianas. (RAMOS, 1983, p. 41-42).

Contudo, é a “Ética da Responsabilidade”, por ter fortes implicações com a vida profissional das pessoas e da sua forma de conduta, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, tem a capacidade de transformar o comportamento do indivíduo pela profunda assimilação da “Racionalidade Funcional, inclusive com impacto na racionalidade substancial”. (RAMOS, 1983, p. 44).

A partir de Etzioni, Ramos (1983, p. 45) faz um estudo das “Tensões Éticas” existentes em organizações, no entanto, tais tensões éticas, entre Ética da Responsabilidade e Ética da Convicção, são distintas para cada tipo de organização⁹ elencado por Etzioni (1974).

⁷ O *consentimento* se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. (ETZIONI, 1974, p. 31).

⁸ Tipos de ética weberianos: Ética da Responsabilidade e ética da convicção. (Idem, p. 42.)

⁹ **Tipologia das organizações:** **Normativas** (instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais); **Utilitárias** (empresas industriais, serviços, sindicatos patronais, organizações patronais rurais, organizações militares em tempo de paz); **Coercitivas** (campos de concentração, prisões, instituições correccionais, campos de prisioneiros de guerra, sindicatos coercitivos). (ETZIONI, 1961, apud RAMOS, 1983, p. 45.)

2.1.4 Esferas de consenso.

Ainda sobre os elementos das tensões éticas informados por Etzioni (1974) no parágrafo anterior, o mesmo autor esclarece como se dá nas organizações o consenso, mas antes é preciso conhecer o que ele chama de consenso.

O consenso, grau de consenso, grau de concordância:

É uma medida em que a organização está integrada como coletividade, embora nenhuma suposição seja feita de que uma dose elevada de concordância é geralmente encontrada nas organizações, nem que é condição universal essa concordância para que uma organização opere com eficiência” (ETZIONI, 1974, p. 168).

Contudo, é importante, para entendimento da questão tensional entre as éticas da responsabilidade e da convicção conhecer as “seis esferas de consenso”, que são:

Quadro 1 - As seis esferas de consenso por Etzioni.

ESFERAS DE CONSENSO PARA ETZIONI	
1)	Aos valores gerais da sociedade;
2)	Aos objetivos da organização;
3)	Aos meios, normas ou táticas;
4)	À participação na organização;
5)	Às especificações de execução (<i>performance obligations</i>);
6)	Às perspectivas de conhecimento dos fatos.

Fonte: Etzioni (1961 apud RAMOS, 1983, p. 45). Quadro elaborado pelo autor.

A tensão entre as éticas atinge de forma distinta cada tipo de organização, segundo a tipologia das Organizações, elaborada por Etzioni (1961 apud RAMOS, 1983, p. 45) e elas são as seguintes (Quadro 2):

Quadro 2 - Tipos de organização por Etzioni.

TIPO ORGANIZAÇÃO	DE	DESCRIÇÃO
Normativas		Instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais.
Utilitárias		Empresas industriais, serviços, sindicatos patronais, organizações patronais rurais, organizações militares em tempo de paz.
Coercitivas		Campos de concentração, prisões, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra, sindicatos coercitivos.

Fonte: ETZIONI (1961 apud RAMOS, 1983, p. 45). Nota: Quadro adaptado pelo autor.

A perspectiva dessa tensão que interessa a este trabalho é a tensão entre as duas éticas para as organizações “utilitárias - empresas industriais, serviços, sindicatos patronais,

organizações patronais, organizações militares em tempo de paz” (ETZIONI, 1961 apud RAMOS, 1983, p. 45).

É preciso esclarecer que as tensões entre as duas éticas não ocorre com a mesma intensidade nos três tipos de organizações (normativas, utilitárias e coercitivas) e que esta tensão se gradua mínima nas organizações normativas (instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais) e máxima nas organizações coercitivas (campos de concentração, prisões, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra, sindicatos coercitivos). (RAMOS, 1983, p. 45).

Ramos (1983, p. 45) demonstra quais esferas de consenso são utilizadas por tipo de organização e como forma de visualizar melhor estes aspectos o Quadro 3 foi elaborado.

Quadro 3 - Esferas de consenso e tensão entre as éticas por tipo de organização.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	COMPONENTES DO TIPO	ESFERAS. GRAU DE CONSENDO.	ONDE SE DEVE BUSCAR SATISFAZER A ÉTICA DA CONVICÇÃO.
Normativa	Instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais.	1 – Tem máximo grau de consenso em todas as esferas; 2 - Para alcance dos <i>objetivos</i> os consensos requeridos são nº 2 (objetivos) e nº 3 (os meios). (Quadro 1)	Supõe-se que os indivíduos satisfazem os valores pessoais no próprio trabalho.
Utilitárias	Empresas industriais, serviços, sindicatos patronais, organizações patronais rurais, organizações militares em tempo de paz.	Requerem o máximo de consenso quanto à produção e à contribuição dos subordinados, ou seja, quanto à <i>participação</i> (nº 4); às <i>especificações de performance</i> (nº 5) e à <i>definição dos aspectos técnicos</i> (nº 6). (Quadro 1)	Ordinariamente tende a obter satisfação no campo dos valores participando simultaneamente em organizações normativas (ONG, igrejas, etc.).
Coercitivas	Campos de concentração, prisões, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra, sindicatos coercitivos.	São ordinariamente coletividades desintegradas, de escasso consenso, onde, em todo caso, algum consenso é requerido no tocante à <i>participação</i> (nº 4) e à <i>performance</i> . (nº 5). (Quadro 1)	Etzioni não informa, deduz-se que inexistem organizações alternativas para a satisfação da Ética da Convicção. (<i>Grifo do autor</i>)

Fonte: Etzioni (1974 apud RAMOS, 1983, p. 45).

Nota: Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

Outros conceitos de Etzioni (1961 apud RAMOS, 1983, p. 46) são importantes para este trabalho, pois se referem à relação de mando/obediência, como: poder, envolvimento, alienação, compromisso. (PAGÈS, 2008).

Os conceitos tratados no Quadro 4 e seus elementos derivam do termo “Consentimento (Compliance)” que é definido por Etzioni (1974, p. 31-32) como “relação na qual um ator se conduz de acordo com uma diretiva formulada por um agente de poder, ou como orientação de um ator subordinado no tocante ao poder aplicado.”

2.2.1 Elementos do consentimento.

A estrutura do Consentimento para Etzioni é formada pelos elementos abaixo:

Quadro 4 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni

ELEMENTO	DESCRIÇÃO DO ELEMENTO.	TIPOS.	DESCRIÇÃO DO TIPO.
Poder	Capacidade de um agente para induzir outro agente a cumprir diretivas ou normas.	Coercitivo.	Que se exerce mediante a aplicação ou ameaça de aplicações de sanções físicas.
Poder	-	Remunerativo.	Quando a organização recorre a recursos ou retribuições materiais: pagamentos, salários, comissões, retribuições em espécie para conquistar o consentimento dos empregados.
Poder	-	Normativo.	É baseado na manipulação de retribuições simbólicas e destituições mediante o emprego de líderes, manipulação <i>mass media</i> , aplicação de símbolos de estima e prestígio, administração de ritual e influência sobre distribuição de <i>aceitação e resposta positiva</i> .
Envolvimento	Orientação avaliativa e subjetivamente concentrada de um agente no tocante a um objeto, caracterizada em termos de intensidade e direção.	Alienativo.	Que implica em orientação intensamente negativa. “Orientações existente no capitalismo de aventura onde comércio é feito de atos isolados”. (ETZIONI, 1974, p. 38)

Fonte: Etzioni (1961 apud Ramos, 1983, p. 46.).

Nota: Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

Quadro 5 - Elementos do Consentimento segundo Etzioni - Parte II

ELEMENTO	DESCRIÇÃO DO ELEMENTO.	TIPOS.	DESCRIÇÃO DO TIPO.
Envolvimento	-	Moral.	Que implica em orientação positiva de alta intensidade.
Envolvimento	-	Calculativo.	Envolvimento intermediário que implica tanto uma orientação positiva quanto uma orientação negativa de baixa intensidade. Baseado em benefícios que se possa obter.
Alienação	Envolvimento negativo.	-	-
Compromisso	Envolvimento positivo.		

Fonte: Etzioni (1961 apud Ramos, 1983, p. 46).

Nota: Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

Com o conhecimento da dimensão do Consentimento, o estudo da Tensão entre as Éticas da Responsabilidade e da Convicção permite pensar em um “elemento ético”, cujo referencial teórico é que “na ordem ética, a estrutura de consentimento que confere maior legitimidade ou positividade à organização, é a que logra integrar no trabalho os valores ou as convicções dos que o realizam”. (ETZIONI, 1961 apud Ramos, 1983, p. 47).

Antes de trazer o conceito de “Ação Administrativa”, importa em fazer uma ligação teórica com outro tópico existente na estrutura do consentimento, que é a despersonalização do poder.

Essa ligação vem da estrutura do “Consentimento” (ETZIONI, 1974), dessa relação de poder, por si desproporcional, entre a organização e o indivíduo e com a “despersonalização” do mesmo em razão do domínio intenso exercido pela organização.

No caminho dessa “despersonalização”, que também acarreta a limitação da autoridade, onde o poder não está mais preso a “uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas que encarna o conjunto da organização e se define como a *capacidade da organização em submeter* os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão” (PAGÈS, 2008, p. 65).

Assim, a despersonalização da autoridade é um sistema que implica que “cada nível hierárquico sabe que suas instruções dever ser conforme as regras editadas pelo poder central de modo que o sistema de regras funciona como sistema de regulação de autoridade” (PAGÈS, 2008, p. 68-69), situação tende provocar perda de poder das lideranças para o conjunto normativo.

Esta realidade também faz menção aos “sistemas imaginários” desenvolvidos pela organização, cuja temática é reforçada por Enriquez (1997)¹⁰ e Schirato (2004)¹¹, cujo teor será mais à frente estudado.

Concluídos os raciocínios anteriores se tornou possível apresentar o conceito de Ação Administrativa:

Tal ação é modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade (RAMOS, 1983, p. 47).

Para concluir acerca da Ação Administrativa vale a pena reproduzir a visão de Ramos (1983, p. 49):

A inteligência da ação administrativa, segundo a definição, requer, portanto, as seguintes referências sistemáticas: racionalidade funcional, racionalidade substancial, irracionalidade funcional, irracionalidade substancial, auto-racionalização, ética da responsabilidade, ética da convicção ou do valor absoluto, dualidade de espaços existenciais.

Com isso se fez relevante afirmar que a ética de qualquer organização é a “Ética da Responsabilidade”, cuja característica é de uma tolerância muito restrita para as manifestações da ética da convicção, que “além de certa escala” são consideradas “desintegradoras” (RAMOS, 1983, p. 48), com tendências de punir e afastar que a manifesta.

Contudo, há outras tensões em uma organização que exigem estudar, o que será realizado a partir da próxima seção.

2.3 Tensões organizacionais.

Estudar as tensões que surgem nas organizações exige um olhar mais acurado para os choques entre a “racionalidade funcional e a racionalidade substantiva”, pois com advento da racionalidade funcional ou razão instrumental (SERVA, 1997, p. 24) “a razão, como parte da psique humana, passa por um processo de *socialização*, transformando em produto da sociedade e não mais da individualidade” (SOUZA, 2003, p. 4).

A tensão entre a razão instrumental e a razão substantiva difícilmente ocorrerá no âmbito das ações administrativas de uma organização, pois “na prática organizacional

¹⁰ Enriquez, Eugène. A organização em Análise. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

¹¹ Schirato, Maria Aparecida Rhein. O Feitiço das Organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

costumeira a racionalidade administrativa tem sido a instrumental, que é de natureza suprema, possuindo ascendência sobre as outras variações da razão” (COLTRO, 1998, p. 6).

A tensão acima relatada tende a surgir no âmbito da individualidade quando a pessoa ainda não foi tomada pelo processo cego em que a “tecnologia, as novas técnicas administrativas e a industrialização difundem”, levando a ocorrência da robotização da conduta humana¹² (COLTRO, 1998, p. 6).

Tal realidade, apontada acima, é própria da assimilação do “Princípio de Fazer Carreira” descrito por Ramos (1983, p. 40) e que baseado nele critica o “comportamento utilitarista” que eclode nas organizações motivado por esse princípio (RAMOS, 1983, p. 40), fato que leva a uma redução drástica da racionalidade substancial (COLTRO, 1998, p. 6), tendendo, os indivíduos sob a influência absoluta da Ética da Responsabilidade e da Racionalidade funcional, agirem sob o valor basicamente voltados para os fins, sem se importarem com os meios.

No mesmo sentido do parágrafo anterior, Silveira (2008, p. 1115) afirma que a “racionalidade dá sentido a ação social” e por consequência à ação administrativa, subsumindo qualquer lógica pessoal à lógica da organização por parte do indivíduo, que:

[...] está sempre preocupado com a racionalização dos seus métodos, para que o destino não seja responsável por seu sucesso ou fracasso, posição esta alicerçada no paradigma da existência racionalizada, presente no estágio atual de desenvolvimento humano. (SILVEIRA, 2008, p. 1119).

Conforme concluiu Silveira (2008, p. 1121), há um interesse das organizações em influenciar a racionalidade do comportamento das pessoas que lhe permita assegurar o alcance dos objetivos por meio da “coordenação para maximizar os resultados, com a eficiência coletiva e não apenas de indivíduos isolados”.

Este autor coloca que é necessário haver certo equilíbrio racional entre “os fins e os meios [...] para que o indivíduo possa exercer papel maior no entendimento de si mesmo e de sua atuação social” ou organizacional. (SILVEIRA, 2008, p.1121).

Segundo Arrow (1974 apud SILVEIRA, 2008, p. 1121) ocorre uma tensão entre a ação individual e da consciência social e que, devido à racionalidade funcional ocorre um conflito entre seus desejos individuais e as demandas que recebe da organização (grifo do autor), para equalizar essa tensão é importante que o sentido do trabalho seja construído, o que será discutido na próxima seção.

¹² Síndrome Comportamentalista para Ramos (1983).

2.3.1 A construção do sentido e a redução das tensões nas organizações.

Para que a tensão mencionada no parágrafo anterior seja equacionada é necessário haver legitimidade das organizações perante seus empregados e cujo poder precisa ser visto como legítimo tanto quanto como os produtos da organização precisam fazer sentido e de igual modo tenham significados socialmente aceitos, pois “não há racionalidade automática, [...] o sentido precisa ser construído” (SILVEIRA, 2008, p. 1124), o que se revela muito importante para equacionar as tensões entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção.

Na intenção de construir esse sentido e também a sua legitimidade, as organizações “buscam transmitir uma imagem organizacional coesa, unificada e consensual” (SILVEIRA, 2008, p. 1125), tal realidade leva a um discurso institucional que busca induzir mais a ideia de controle racional da organização sobre o seu meio e não que espelhe a realidade “intrínseca à organização”. Assim:

[...] por trás da aparente racionalidade esconde-se uma tecnologia a serviço do capital que precisa ser legitimada, utilizando-se de relatos racionalizantes, que têm em sua origem primordial diversos aspectos simbólicos e míticos que produzem ou orientam determinados sentidos. (SILVEIRA, 2008, p. 1125).

A visão de Silveira (2008) acima expressa vem de encontro com a posição crítica de Ramos (1981, p. 3), que ao comentar sobre a moderna sociedade centrada no mercado, que se caracteriza sob a estrita racionalidade instrumental de viés econômico. Em razão disso o autor afirma que:

[...] quando comparada com outras sociedades, a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de autossustentação dessa sociedade.

Tal afirmação leva ao assunto seguinte, que a linguagem se tornou, sob a sociedade centrada no mercado, elemento central da manipulação da opinião pública no âmbito das organizações em prol de seus interesses particulares. Situação que leva ao assunto seguinte, o uso da linguagem distorcida.

2.3.2 Desnaturação da linguagem pelas organizações.

Segundo Ramos (1983, p. 3) o uso da linguagem distorcida sistematicamente leva a “*desnaturação da linguagem*”, justificando a sua afirmação o autor extrai de Horkheimer¹³

¹³ Horkheimer, Max. Eclipse of reason. New York, Oxford University Press, 1947.(apud RAMOS, 1981, p. 24).

(1947 apud RAMOS, 1981, p.10) a seguinte frase: “a linguagem foi reduzida a mais um instrumento no gigantesco aparelho de produção na sociedade moderna”.

O autor acrescenta à sua reflexão acerca do uso abusivo da linguagem a visão de Habermas¹⁴ (1969 apud RAMOS, 1981, p. 13) que ao dizer que as normas que regem as relações interpessoais e as regras de ação racional de viés sistemático tornam-se idênticas ou perdem a diferenciação, situação que leva a um estado de comunicação “sistematicamente distorcida entre os seres humanos” e que isto tem consequências sobre a racionalidade utilizada pela sociedade em geral.

Segundo Voegelin (1974 apud Ramos, 1981, p. 18) essa racionalidade da sociedade ganhou um viés de racionalidade absoluta, com o padrão de racionalidade funcional, o que exige aprofundamento, o que ocorrerá na seção seguinte.

2.3.3 Racionalidade funcional como racionalidade geral.

Conforme se findou o parágrafo anterior a linguagem sem diferenciação na ação social traz como consequência a redução das capacidades humanas em fazer um debate racional em função desses padrões distorcidas da linguagem, onde a racionalidade funcional se transmutou em racionalidade em geral (VOEGELIN¹⁵, 1974 apud RAMOS, 1981, p. 18).

Ramos (1981, p. 18-19) complementa o raciocínio do parágrafo anterior ao dizer que a “linguagem foi capturada por padrões de eficiência, fato que influi sobre todo o domínio da existência humana”, levando para as pessoas a perda da capacidade de debaterem racionalmente em decorrência da linguagem ter sido dominada pelo padrão de conduta voltada para o “cálculo utilitário das consequências”, situação que o autor indica ser a referência para as ações humanas na sociedade centrada no mercado.

Para Muzzio (2012, p. 840) o uso da linguagem como ferramenta para a tentativa do domínio do simbólico e unificação do pensamento e propiciar uma administrativa coesa é um forte fator de tensão organizacional no processo de mudança. Invariavelmente esse processo utiliza a comunicação como fator de convencimento, isto é, sai o discurso antigo e entra o discurso novo.

Esta tensão é exemplificada por Muzzio (2012, p. 840) que menciona que quando ocorreu à profissionalização da gestão de uma empresa, chamada de Alfa, em que o discurso

¹⁴ Habermas, Jürgen. *Technik und Wissenschaft als Ideologie*. Frankfurt, Suhrkamp

¹⁵ Voegelin, Eric. *The classic experience*. *The Southern Review*, Spring, 1974 apud RAMOS)

atrelado aos valores do fundador da empresa foi substituído pelo discurso dos novos gestores profissionais. Ilustrando esta situação Muzzio (2012, p. 840) comentou sobre ações dos novos gestores:

[...] buscam demonstrar que os valores associados a uma gestão familiar precisam ser substituídos por lógicas instrumentais que são vendidas como possuidores de motivos nobres, tais ganhar mais legitimidade no mercado ou garantir o patrimônio da família como acionista.

Essa questão, que envolve tensões organizacionais atreladas às mudanças, adquiriu um caráter de permanência, visto que ante a necessidade das organizações de mercado em se manterem competitivas, esse estado de mudança permanente é ponto potencial de geração de tensão, pois, “prevalece, na indústria do *management*, um discurso instrumental que exalta a necessidade de mudanças nas organizações para que estas possam garantir a competitividade e o alcance de objetivos crescentes de desempenho.” (MUZZIO, 2012, p. 840). Tal realidade é ainda mais forte em relação ao “baixo clero” das organizações, em função da tática de domínio gerencial.

Também capaz de provocar relevante tensão nas organizações é a relação Agente x Principal, choque entre os objetivos do principal e a realização desses objetivos pelo agente a ser tratada na seção seguinte.

2.3.4 Teoria de agência – Fatores de tensão organizacional.

Também geradora de tensão em uma organizacional é a relação Principal x Agente, pois nem sempre o interesse do principal é atendido pelo agente.

Essa relação advém da Teoria da Firma, que engloba a Teoria de Agência e que ambas influenciam o modelo de gestão por resultados.

Santos (2001, p. 60) ao atrelar a gestão por resultados à teoria de agência trouxe a definição de firma de Alchian & Demsetz¹⁶ que é vista como:

[...] um processo cooperado agregando um conjunto de recursos humanos, de capital e tecnológicos com vistas à obtenção de um produto final que suplante, a nível de utilidade e valor, a soma das contribuições individuais de cada fator de produção (SANTOS, 2001, p. 60).

O autor acima citado acrescenta que o conceito de firma apresentado emerge de um processo de “delegação de autoridade e de atribuições”, dois elementos da estrutura corporativa, cada um com papel bem definido na relação contratual existente em uma

¹⁶ ALCHIAN, Armen A. & DEMSETZ, Harold, Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review, December, 1972, p. 777-795.

organização, o Principal (autoridade) e o Agente (atribuições) (SANTOS, 2001, p. 60) e que frequentemente se chocam e provocam tensões nas organizações, em face, entre outros problemas, da falta de alinhamento entre os objetivos do principal e as ações do agente.

Para melhor entendimento é preciso saber quem é o principal e quem é o agente.

2.3.5 Quem é o principal? Quem é o agente?

“Principal” é o empreendedor original, é o executivo que atua na formulação estratégica, é nível gerencial estratégico de uma empresa, é o que detém a posse de uma organização ou delega alguma atribuição a outrem e o “Agente”: “é aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (Principal)”. (SANTOS, 2001, p. 60).

Marino (2005, p. 52), por sua vez simplifica quem é o Principal: “simboliza os proprietários”; e o Agente representa o corpo gestor.

Na Teoria de Agência no momento *ex-ante*: o principal estabelece a meta de lucratividade ou retorno e verificará os resultados *ex-post*.

2.3.6 Tensões derivadas da assimetria de informação.

Importa trazer ao texto uma das tensões inerentes à Teoria de Agência, dessa relação Principal x Agente, que também atinge as organizações tanto públicas quanto empresariais.

Esta tensão segundo Marino (2005, p. 53) surge “da assimetria de informação entre o agente, que está próximo do negócio, e o principal” distante (MARINO, 2005, p. 53), sendo que o agente quase sempre é que tem domínio das informações mais próximas da realização dos objetivos organizacionais.

Há também outra tensão também derivada da relação Principal x Agência, é a que surge dos objetivos conflitantes entre o Agente e o Principal e do difícil monitoramento do Agente pelo Principal para aferir se às suas ordens são cumpridas fielmente, que também formar-se da assimetria da informação (SANTOS, 2001, p. 60).

Antes de prosseguir sobre os demais conflitos ou problemas de agência, cabe uma explicação sobre a assimetria de informação, que vem a ser “um acesso desigual dos agentes às informações pertinentes à troca por eles realizada, impedindo que ela se dê de maneira mais vantajosa do ponto de vista da sociedade”, neste caso, da organização. (SILVA, 2006, p. 263).

2.3.7 Problemas de agência.

Contudo, os problemas de Agência, não se resumem a Assimetria de Informação, Trentin (2003, p. 7-27) apresenta um quadro mais complexo. Embora enfoque apenas no comportamento e desempenho do Executivo, os problemas de Agência apontados podem ser observados também nos segmentos gerenciais de uma empresa organizada em rede. (SANTOS, 2001, p. 59), que para melhor compreensão estão apresentados no quadro abaixo.

Esses problemas segundo Trentin (2003, p. 7-27) podem se visto no próximo quadro.

Quadro 6 - Problemas de Agência.

ATUAÇÃO DO AGENTE	PROBLEMA DE AGÊNCIA NA VISÃO DO PRINCIPAL
1 – Atuação dos Administradores quanto ao melhor interesse do acionista.	1 - Gerenciamento por parte do agente (administradores) sem a busca do melhor interesse do acionista, vez que não são proprietários do capital, problema que decorre da estrutura do capital;
2 – Quanto ao empenho ótimo na visão dos acionistas.	2 - Os administradores atuam com menor empenho que o acionista pretende, gerando menor valor que o desejado;
3 – Ênfase nos resultados de curto pelos administradores	3 - Há administradores que arriscam demais o negócio em busca de ganhos de curto prazo ao invés de persegui-los no longo prazo;
4 – Gestão cautelosa pelos Administradores tem correlação com a sua participação no capital da empresa.	4 - Em empresas de capital aberto a baixa participação no capital pelo administrador, quanto maior for a sua participação no capital social maior é o seu incentivo a não tomar atitudes que prejudique o fluxo de caixa da empresa;
5 - O monitoramento da gestão dos administradores também é incentivado quanto quem monitora detém maiores participações no capital da empresa.	5 - O monitoramento das ações (gestão) dos administradores também é incentivado quanto quem monitora detém maiores participações no capital da empresa, pois esses serão levados a defender seus patrimônios, controlando e verificando as decisões de quem administra.
6 - Atitudes oportunistas ou desinteressadas por falha no processo de monitoramento;	6 - Atitudes oportunistas ou desinteressadas por parte dos Agentes, impactado por falha no processo de monitoramento;
7 – Ausência de alinhamento dos objetivos do acionista pelo administrador.	7 - Falta de alinhamento dos objetivos do acionista e do administrador.

Fonte: Trentin (2003, p. 7-27).

Nota: Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

Os problemas acima relatados não encerram todos os elencados no trabalho de Trentin (2003), mas dão uma boa mostra sobre os conflitos de agência sob o prisma das relações econômicas e do desempenho em um estrato superior de uma empresa.

Mais próximo aos objetivos deste trabalho, Santos (2001, p. 5) traz valiosa contribuição, pois relaciona tópicos semelhantes da cultura da empresa investigada, termos como Gestão por Resultados, Empresariamento com Sinergia, Contratos de Resultados,

Sistemas de Informação Gerencial não são termos exatamente iguais, mas se assemelham fortemente aos que a empresa bancária sob análise utiliza nos seus programas de gestão.

2.3.8 Relação agente – principal.

No item 2.3.5 este trabalho apresenta quem é O Principal e quem é o Agente, contudo esse ponto do referencial teórico ainda carece de maior aprofundamento em relação aos objetivos deste estudo e o que efetivamente aproxima a visão deste trabalho da Teoria de Agência, seus conflitos e elementos, é a apresentação que faz o autor definindo no âmbito do seu trabalho sobre o Banco BESC¹⁷ cada componente da relação Agente – Principal. (SANTOS, 2001, p. 5).

O Autor faz referência ao Contrato de Resultados e esclarece:

[...] como é da natureza de um contrato, existem dois atores (agente e principal), com direitos e obrigações definidos para ambos. Para os colaboradores ou agentes, o Contrato de Resultados é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo. Para os dirigentes ou principal, o Contrato de Resultados possibilita o acompanhamento e avaliação entre o planejado e o realizado, cujas informações são *inputs* no processo de tomada de decisão (SANTOS, 2001, p. 5).

Santos (2001, p. 7) ao analisar as perspectivas teóricas de aplicação do modelo de Gestão por Resultados coloca que a negociação prévia, a ideal, seria uma forma de reduzir os conflitos de agência *ex-post*.

Para entender a relação Principal x Agente no âmbito da empresa estudada e de muita importância para o estudo é a colocação do Nível Gerencial Estratégico como Principal e as Unidades de Varejo (agências bancárias) como Agentes e também que o modelo “materializa a relação contratual simbólica mantida pela direção e colaboradores, mencionada por Jensen & Meckling”. (1976 apud SANTOS, 2001, p. 7)

Importa antecipar que no caso do presente estudo poderá haver a identificação do Principal de acordo com o contexto acima. Pode ocorrer que o Principal seja Nível Gerencial Estratégico (a priori é o elemento estratégico primordial), pode ser que o contexto leve a ser o Principal o Nível Gerencial Tático, como pode que o Principal seja a Gerência Regional de Varejo, mas o Agente será sempre a unidade de varejo (agência bancária).

No campo dos vetores das tensões organizacionais a serem estudados neste trabalho, o tópico se encerra com um aspecto que envolve a comunicação corporativa interna tratada no item seguinte.

¹⁷ Banco Estado de Santa Catarina, posteriormente absorvido pelo Banco X em 2008.

2.4 Paradoxo discurso *versus* prática (comunicação).

A comunicação corporativa se reveste de suma importância para o atingimento dos objetivos organizacionais, pois por meio dela, o discurso da organização reforça o dia a dia na busca do alinhamento dos seus membros para o êxito da mesma.

Com o propósito de estudar as tensões que a comunicação corporativa provoca quando os indivíduos de uma organização percebem contradições entre o que dito e o que é praticado, assim, aproveitando, o título do artigo elaborado por Aguiar (2010) “Mudanças em Ambiente Organizacional e o Paradoxo Discurso versus Prática”, se extraiu a parte final para trazer à discussão este fator essencial na gestão das organizações: a comunicação. (MARCONDES, 2002, p. 12).

Quanto à importância da comunicação, Berlo (2003 apud MARCHIORI, 2010, p. 147) afirma que a comunicação é ponto primordial para uma organização se expressar, qualquer que seja a espécie de organização, a expressão de seus interesses só se dá por meio da comunicação.

Complementando o sentido da afirmação de Berlo (2003 apud MARCHIORI, 2010, p. 147), Marchiori (2010, p. 147) diz que é a comunicação que propicia os elementos de uma organização se aglutinar em um conjunto, deixando de ser dispersos e desorganizados estes elementos.

No entanto, a mesma autora, faz sua crítica quando se considera a aplicação da comunicação apenas na visão instrumental ao dizer que:

O interessante é considerarmos que a dimensão comunicativa é tratada como troca de informações, sendo ainda mais crítica a visão da comunicação vinculada, única e exclusivamente, ao desempenho de atividades e tarefas. (MARCHIORI, 2010, p. 147).

No mesmo sentido apresentado acima, Ramos (1983, p. 15) diz como a comunicação unilateral tem esse viés e a crítica por ser uma forma de comunicação que tende a alienar o indivíduo em uma organização. (RAMOS, 1983, p. 53 *et seq.*).

O grande interesse das organizações ao utilizar os instrumentais da comunicação é convencer seus clientes, o mercado como um todo e em especial o consumidor, além dos seus funcionários no intuito de atingir seus objetivos de lucratividade e de domínio de mercado.

Por exemplo: A publicidade de um banco tende em dizer que é o melhor e mais rentável banco para aplicar os recursos das pessoas e também, por ser grande, lá é o melhor lugar para guardar a poupança da família, mesmo que a sua rentabilidade seja mais baixa que o mercado. Vende a ideia de segurança.

Na visão instrumental da comunicação apresentada por Marchiori (2010, p. 147) ela tem por premissa orientar a ação racional dos indivíduos e sob esse direcionamento a comunicação propicia o comportamento racional do conjunto dos indivíduos, de modo que:

[...] as organizações buscam influenciar a racionalidade do comportamento dos indivíduos, a fim de assegurar a coordenação das atividades e sua eficiência, uma vez que esta depende da concatenação das atividades dos membros daquele grupo social e não somente da eficiência de indivíduos isolados (SILVEIRA, 2008, p. 1121).

Com uma visão semelhante ao enunciado acima, Silveira (2008, p. 1125), a partir do conceito de racionalidade, esclarece que as organizações trabalham para produzir uma imagem de organização coesa, unificada e consensual, de modo a conquistar o alinhamento dos indivíduos aos seus objetivos, produzindo crenças e mitos racionais e em vista das organizações buscarem transmitir uma coesão com certo grau de artificialidade, o que muitas vezes esconde contradições e causa tensões na organização, é onde se revela o paradoxo entre o prescrito e o real, que é melhor explicado no próximo item.

2.4.1 Paradoxo organizacional.

No paradoxo organizacional ocorre uma tensão da organização sobre os indivíduos em vista destes procurarem espaço “de ajuste à regra, seguindo-a apenas parcialmente” (MARCONDES, 2010, p. 10), por outro lado, à organização busca crescentemente eficiência e vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que faz essa trajetória de gestão para o mercado ela intenta ter o maior controle possível sobre seus empregados, criando paradoxos e contradições, entre o ideal projetado no discurso e a prática organizacional. (SILVEIRA, 2008, p. 1110; AGUIAR, 2010, p. 36; MARCONDES, 2006, p. 2).

Os estudiosos abaixo tratam o Paradoxo Organizacional como uma dualidade, entre o que é prescrito e o que é percebido pelos indivíduos de uma organização. Com essa linha de pensamento estão Lacombe e Tonelli; Vasconcelos e Crubellate e Lewin (apud AGUIAR, 2010, p. 36).

Aguiar (2010, p. 36), sob a inspiração dos autores acima citados, conceitua que o “Paradoxo Discurso *versus* Prática” é o seguinte: “Existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto”.

O autor acrescenta que a causa de tal Paradoxo é a falta de efetividade prática do discurso gerencial e que tem como efeito negativo o surgimento de reações “defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional” (AGUIAR, 2010, p. 36).

Tal situação tende a ocorrer pelo uso dos discursos institucionais, com caráter meramente ideológico e sem ligação com a vontade real com que o seu conteúdo se transforme em prática concreta, que implicam em “ciclos viciosos geradores de conflitos e sofrimento”. (AGUIAR, 2010, p. 37- 42).

Quando tal realidade se torna corriqueira, o discurso passa a ser quase sempre ideológico, o significado e o conteúdo das mensagens têm papel secundário, visto que o significado das mesmas passa por filtros perceptivos, que impedem que a transmissão das mensagens tenha o efeito desejado, por exemplo: uma determinada mensagem sobre ética no canal de comunicação 1 não é lida e raramente o indivíduo se lembra dela quando se é perguntado. Ela passou pelo filtro perceptivo e perdeu sua eficácia. (MARCHIORI, 2010, p. 149).

Também se falou em contradição, talvez mais facilmente percebida que o Paradoxo, pode se intuir que o Paradoxo tem uma amplitude sistêmica e a contradição mais individual na prática gerencial.

2.4.2 Contradição na comunicação organizacional.

Um espectro da contradição na prática da comunicação organizacional, como expressou Marchiori (2010, p. 154), é a exigência da “coerência entre o que se fala e o que se faz”, ela conclui que manter a coerência é um aspecto importante “quando se avalia a liderança em organizações.” (MARCHIORI, 2010, p. 154).

Como uma das soluções para acabar com a prática de comunicação que se expressa, por exemplo, na frase *não é bem assim [...] (grifo do autor)*, em uma situação que um líder é confrontado diante de uma contradição, Marchiori (2010, p. 155) sugere que os líderes tenham postura para diálogo “e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas”.

Em relação à visão da autora acima citada, ela aponta medida para melhorar o diálogo como ferramenta de liderança, dar mais atenção ao que faz sentido para as pessoas, a saber:

[...] É preciso começar a demonstrar não somente os resultados, mas principalmente os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que faz sentido para as pessoas em seus ambientes. É determinante um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2010, p. 155).

Contudo essa posição de Marchiori é confrontada com a realidade expressa no estudo de Pinto (2005, p. 235) que constata que a intencionalidade das organizações é efetivamente desenvolver a dominação sobre os seus empregados de modo que:

[...] 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 ser realmente observado na prática organizacional (PINTO, 2005, p. 235).

Importante destacar que a visão de Marchiori (2010) nesta seção leva a visualizar o discurso e a prática ideal mais respeitosa para as pessoas, contudo, tal visão se choca com a realidade predominante identificada por Pinto (2005) quanto à motivação intrínseca de quem tem o poder na organização.

No entanto, essas contradições na comunicação organizacional, como várias outras contradições, são ocultadas sob o uso de inúmeros modos de gestão de pessoas pelas organizações e não são de interesse que os membros da mesma as percebam, o que leva a pesquisa a estudar na próxima seção como a empresa hipermoderna atua no esconder e distorcer tais contradições e também como manipular e dominar os indivíduos.

2.5 A empresa hipermoderna.

A grande empresa nos dias de hoje gerencia o pessoal por meio de um complexo, científico e sutil sistema de uso da ideologia para provocar impacto de cunho psicológico nas crenças e valores dos seus funcionários, em um modo de gestão de pessoas que tem na constante contradição sua forma de evitar conflitos (PAGÈS, 2008, p. 24).

Para Pagès (2008, p. 24) este é um sistema de “múltiplo anéis, que se inscreve em várias dimensões, econômica, ideológica, política e psicológica”.

Antes de se aprofundar na visão de Pagès (2008), é preciso entender o que é a empresa hipermoderna, que é assim apresentada:

[...] organização hipermoderna, em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes. (PAGÈS, 2008, p. 35).

Nessa apresentação de organização hipermoderna, Pagès (2008, p. 26) traz um termo que exige mais entendimento, que é a mediação ou sendo mais adequado dizer: processo de mediação.

2.5.1 Conceito de processo de mediação.

O processo de mediação envolve três partes, distribuídas no Quadro 7, são elas: a mediação, introjeção das contradições e a consolidação ideológica. (PAGÈS, 2008, p. 26) Para melhor compreensão se faz necessário trazer o conceito de mediação formulado distintamente da mediação e, como parte do processo de mediação, este conceito é o seguinte:

É uma aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo, em que os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. (PAGÈS, 2008, p. 27).

As partes que compõem o processo de mediação estão sintetizadas no quadro a seguir.

Quadro 7 - Processos de mediação.

PROCESSO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Mediação	<i>A organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo. É o processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em contradição interna às políticas da organização.</i>
Introjeção ¹⁸ das contradições	Ocorre quando a contradição é interna à organização, mas externa ao indivíduo. Submetido a estímulos contraditórios transforma a contradição da organização em contradição psicológica que traduz em conflito interno. O indivíduo assimila inconscientemente a contradição da empresa como se fosse sua.
Consolidação ideológica	É quando a produção de uma ideologia (grandes princípios) oferece uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de romper em um conflito externo, e desta forma consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intra-individual, em que ela deve permanecer.

Fonte: Pagès (2008, p. 26-29).

Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

Para Pagès (2008, p. 28) o grande objetivo da Mediação é formar “um sistema coerente, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômico–política–ideológica–psicológica definida centralizadamente”.

¹⁸ **Introjeção:** designa um processo inconsciente através do qual elementos do mundo exterior tornam-se parte integrante da psiquê permanecendo inconscientes e, conseqüentemente, não podem ser completamente assimilados nem que sejam trabalhados os conflitos aos quais dão origem. (PAGÈS, 2008, p. 26, nota de rodapé)

2.5.2 Tipos de mediação.

Invertendo a ordem de apresentação dos tipos de mediação feita pelo autor, é importante trazer as múltiplas formas de mediação que estão no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Tipos de Mediação.

TIPO DE MEDIAÇÃO	DESCRIÇÃO
Ao nível de instância econômica	Se expressa pelos altos salários, oportunidade de ascensão profissional, redução generalizada de discriminação, como de gênero, em troca da aceitação da expansão do lucro e da empresa e a aceitação da dominação capitalista.
Ao nível político	Ocorre com aplicação de técnicas de administração à distância e o controle da contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas técnicas de autonomia controlada ¹⁹ .
Ao nível psicológico	Nessa a organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A dupla privilégios-restrições (coerções) se transformam em dupla prazer-angústia.

Fonte: Pagès (2008 p. 28-29).

Nota: Quadro elaborado pelo autor com citação direta dos termos da fonte.

O contexto do trabalho de Pagès (2008, p. 29 *et seq.*) é espelhado na pesquisa junto a uma empresa norte-americana denominada de TLTX, “cuja intencionalidade geral é transformar as contradições da empresa (de sua política de gestão de pessoas, de negócios, de convívio em país estrangeiro), é deslocar as contradições de caráter externo ao indivíduo, originados da ação da organização, em uma contradição interna ao empregado, que não pode externalizar em face do domínio ideológico cuidadosamente exercido pela empresa”

Importa destacar que essa dimensão do domínio ideológico sobre o empregado pela organização faz com que a empresa hipermoderna antecipe os conflitos, pois absorve e transforma as contradições antes que resulte em conflitos externos, na esfera dos indivíduos. (PAGÈS, 2008, p. 34).

Assim ela age procurando soluções, mas sem divulgar que há problemas até que “a solução é encontrada, uma política é colocada em prática, e pergunta-se aos empregados se ela os *satisfaz*. A empresa moderna é a empresa da solicitude, ao mesmo tempo em que é a do segredo e da manipulação”. (PAGÈS, 2008, p. 34).

¹⁹ Sistema de regras onde a autonomia e o controle se reforçam mutuamente, substituindo a gestão tradicional de delegação de poder por via hierárquica. (PAGÈS, 2008, p. 44)

O que a empresa hipermoderna realiza em relação ao poder, não o uso do poder de coação, intimidador, ela se utiliza do Soft Power²⁰, do poder sutil, insinuante e que leva benefícios aos empregados em troca da lealdade e não só dos benefícios financeiros, mas benefícios psicológicos também, como de pertencimento a uma grande empresa, como apoio e proteção, mesmo que a custa de muito trabalho. (PAGÈS, 2008, p. 34).

Mas o tempo todo o autor fala das contradições da organização, ele apresenta um sistema que no seu entender realiza o gerenciamento dessa influência subliminar, que trata o “espaço sócio-mental” como um “sistema certo de correspondência entre as estruturas psicológicas e as estrutura social” (PAGÈS, 2008, p. 40) e acrescenta que:

[...] sob as estruturas manifestas (econômicas, políticas, ideológicas, psicológicas), estruturas fechadas e de reforço múltiplos, que constituem o sistema propriamente dito, nossa hipótese é que o sistema repousa sobre as contradições sociais e psicológicas subjacentes e não diretamente acessíveis à observação. (PAGÈS, 2008, p.40).

Essa forma de gestão de pessoas, onde o poder é evidenciado e ao mesmo tempo parece que se quer esconder sob “sete capas” de manipulação, utilizando toda a gama de técnicas de administração (PAGÈS, 2008, p. 10-20), de tal forma instiga levantar a questão do conformismo relatado por Ramos (1983, p. 40).

Esse conformismo, que decorre da intenção de adestrar o indivíduo, inclusive provocando a possibilidade da alienação do mesmo no trabalho e que, segundo observação de Ramos, pode em casos extremos levar a pessoa ao processo penoso auto-racionalização. (RAMOS, 1983, p. 56).

Mas essa questão do poder na empresa hipermoderna tem outra característica, a da existência de um sistema autônomo, normativo, que será melhor estudada na próxima seção.

2.5.3 - Concentração de poder sem centralização e autonomia controlada.

Para Sennett (1999, p. 54), o sistema de poder se esconde nas modernas formas de flexibilidade e que tem “três elementos: reinvenção descontínua de instituições; especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização”.

O elemento que Sennett (1999, p. 54) colocou por último, “concentração de poder sem centralização”, guarda semelhança ao conteúdo que Pagès (2008, p. 52) denominou de Autonomia Controlada, por ele conceituada como:

²⁰ **Soft Power:** Conceito formulado por Joseph Nye em 2003, que designa o uso da atração para conseguir dos outros o que deseja. Uso comum na diplomacia moderna. Disponível em< http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/16075/16075_3.PDF> Acesso em: 02.12.2013

Autonomia Controlada é um sistema de regras onde a autonomia e o controle se reforçam mutuamente, substituindo a gestão tradicional de delegação de poder por via hierárquica, cujo propósito é o cumprimento das regras de forma descentralizada sem que haja reforço de alguma chefia, mas que o cumprimento das regras é de alta exigência, em resumo, a autonomia é fazer o que a regra diz.

Para Sennett (1999, p. 65) a “concentração de poder sem centralização é uma maneira de transmitir a operação de comando numa estrutura que não mais tem a clareza de uma pirâmide – e a estrutura institucional se tornou mais complexa, não mais simples”.

Sennett (1999, p. 65) diz que “nas modernas organizações que praticam a concentração sem centralização, a dominação do alto é ao mesmo tempo forte e informe”.

Ao tratar do cumprimento das regras, Pagès (2008, p. 60) mostra um posicionamento diferente, deixando intuir que na realidade da empresa hipermoderna se cria uma espécie de sistema ‘autônomo’, pois, para ele “o poder da decisão pessoal dos homens tende a desaparecer em benefício do poder de uma estrutura abstrata de regras de funcionamento”.

Nascimento (2010, p. 5) ao analisar a forma de poder nas organizações após a década de 1970 afirmou que o “poder é velado sob as políticas e práticas de gestão de pessoas, que se utilizam da tecnologia avançada e das ferramentas gerencialistas legitimadas socialmente pelo discurso da flexibilidade”.

A afirmação da autora acima reforça a constatação dos estudos de Pagès (2008) em que a moderna gestão de pessoas tem o viés preponderante da manipulação e que a sua essência é exercer o domínio sobre o indivíduo para que se disponha a produzir mais.

Esse domínio se expressa na forma de um domínio baseado em preceitos ideológicos e o domínio também se apresenta com base em um simbolismo específico para a gestão de pessoas em uma organização hipermoderna, que se utilizando com grande ênfase no domínio do imaginário e de suas formas de influenciar o comportamento e as condutas dos empregados de uma organização, no que intenta controlar os indivíduos.

Tais domínios serão estudados nas seções seguintes e eles derivam das múltiplas maneiras como a empresa hipermoderna pratica a gestão de pessoas.

2.6 O domínio ideológico na empresa hipermoderna.

Hopfer (2005) coloca que a ideologia tem muitos usos, por exemplo: A Ideologia Mítica - Uma propaganda de uma empresa diz que tem mais de 200 anos, quando na verdade ela tem um pouco mais de 100 anos funcionando ininterruptamente. O fato é que são mais de 200 anos de fundação e a empresa foi refundada com o mesmo nome.

Também ela se utiliza da ideologia da grandeza, tudo na empresa é melhor, maior e até mais perfeito.

Estes exemplos foram extraídos e contextualizados do trabalho de Hopfer (2005, p. 10-12) e o que ensina é o seguinte: tal realidade forja a contradição entre a imagem criada e a percepção da realidade organização pelas pessoas. (HOPFER, 2005, p. 13).

2.6.1 Manipulação dos fatos organizacionais.

Manipulação dos Fatos Organizacionais para representação orientada pelas organizações.

Em uma das conclusões do trabalho de Hopfer (2005, p. 16), ao fazer a análise do uso da **ideologia de controle dos indivíduos por meio dos resultados** e a questão da comunicação empregada é onde se verifica a intencionalidade de manipulação dos fatos organizacionais, para que sejam comunicados apenas de acordo com a realidade que quer que seja percebida:

[...] essa ideologia se propõe a apreender os fatos e dar conta do real em uma representação única, que oferece as respostas adequadas para os conflitos das relações sociais. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que enfrenta a realidade do ambiente organizacional, a empresa também esconde dos sujeitos, sugerindo que a liberdade de interpretação das práticas sociais só pode ser manifestada se o sujeito consegue identificar seu lugar na organização e com ela. (HOPFER, 2005, p. 16).

Tal realidade traz um impacto para o desenvolvimento positivo do Clima Ético organizacional, situação que vai além de se ter um código de ética, das normas de conduta, pois a existência de um bom clima ético tem uma profundidade maior que a simples menção de ética nos negócios (ARRUDA, 2008; REGO, 2002).

Enquanto nas situações levantadas por Nash (1993) ao trabalhar a questão da ética em seu livro *Ética nas empresas: boas intenções à parte*, que tem o enfoque sobre a ação dos indivíduos e não sobre a organização como antiética, que pode ser em última instância a propulsora das falhas éticas.

Importa salientar que o tema Clima Ético será aprofundado neste referencial.

Realizada essa introdução temática, se vê em *O Poder das Organizações* (Pagès, 2008) um capítulo totalmente dedicado ao domínio ideológico, que não é um tema simples, porque envolve o vetor-empresa para a implementação da dominação ideológica.

Quanto ao trabalhador, que estimulado pela intencionalidade da empresa em conquistar à adesão aos seus ideais, muitas vezes o indivíduo cria uma autodomínio ideológico, que se aproxima da auto-racionalização apresentada por Nash (1993) ou da alienação invocada por Ramos (1983).

Essa adesão aos ideais organizacionais por meio da auto-racionalização é uma das táticas utilizadas pelas empresas hipermodernas e será estudada no item seguinte, cujo nome é *Captura da Subjetividade e dos temas mais instigantes dessa base teórica*.

2.6.2 - Captura da subjetividade ou manipulação incisiva da mente.

No caso do Domínio Ideológico, Pagès (2008, p. 74) expõe, inicialmente, que essa é uma ação gerencial da empresa TLTX²¹ direcionada e deliberadamente focada para criar “um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade”. No entanto, o autor alerta que tal visão é simplista e limita a interpretação do fenômeno, pois este processo é muito mais complexo e profundo.

Para melhor entendimento dessa realidade, Pagès (2008, p. 74) assim se expressa: “Uma classe, ainda que dominante, só pode impor uma ideologia conforme seus interesses particulares na medida em que consegue integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter”.

Para Ramos (1981, p.13), que critica as organizações por terem capturado a subjetividade dos indivíduos por meio da racionalidade instrumental, tem o entendimento que se aproxima do de Pagès (2008) acerca do Domínio Ideológico ao afirmar:

O que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem coesiva é a aceitação, pelos seus membros dos símbolos através dos quais faz sua própria interpretação. [...] Significado, na vida humana e social, é obtido através da prática da interação simbólica. Mas, na sociedade industrial, o significado foi subordinado ao imperativo do controle técnico da natureza e da acumulação de capital (RAMOS, 1981, p. 15).

Ramos (1981, p. 18-19) também traz a sua visão acerca da linguagem, que para ele foi capturada em função dos padrões operacionais de eficiência, de modo que isto influi “sobre todo o domínio da existência humana” e o “cálculo utilitário das consequências” se torna a referência para as ações humanas.

Mas é a captura da subjetividade que tipifica esta tática de domínio que vai além da consciência, vai às instâncias da pré-consciência e do inconsciente. São técnicas de manipulação que “utilizam aparatos midiáticos do sistema de capital que buscam atingir o conteúdo oculto da pré-consciência e do inconsciente humanos, visando influenciar o comportamento dos indivíduos sociais,” (ALVES, 2008, p. 224).

O mesmo autor (ALVES, 2008, p. 224) acrescenta que este método é típico do toyotismo, que é um método de produção criado pela indústria automobilística Toyota e “baseia-se em atitudes e comportamentos pró-ativo [...] com estratégias de subjetivação que implicam em manipulação incisiva da mente e do corpo por conteúdos ocultos e semiocultos das instâncias intrapsíquicas”.

²¹ Codinome da empresa norte-americana onde Pagès (2008) realizou sua pesquisa.

O que se tem é que por meio desse modo, as empresas têm consentimentos espúrios onde se emula o medo e os afetos regressivos da alma humana como seus elementos cruciais. (ALVES, 2008, p. 225).

Importante esclarecer que essa captura da subjetividade se utiliza das estratégias de marketing, adentrando no psiquismo humano e influenciando o comportamento dos empregados.

2.6.3 A dominação ideológica e a verossimilhança com o real.

Neste trecho, Pagès (2008, p. 74) parece sintetizar a essência do processo de Dominação Ideológica, pois faz demonstrar que a partir de uma verossimilhança com o real a organização consegue conquistar a confiança e vender a ideia de que o seu discurso é coerente com a sociedade ao redor, assim ao fazer seu diagnóstico Pagès (2008, p. 74) conclui que o processo de domínio ideológico “[...] Deve oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição e fornecer-lhe uma concepção do mundo conforme suas aspirações”.

O mesmo autor (Pagès, 2008, p. 74-75) também faz uma importante alusão ao papel da ideologia, que favorece o aumento da contribuição do indivíduo na produção, mas ao mesmo tempo alerta para o fato que a ideologia reforça a dominação e aumenta a exploração do trabalhador.

Salutar ao entendimento, se fez importante esmiuçar as táticas utilizadas pela empresa TLTX, base do estudo de Pagès (2008) e que são utilizadas pelas empresas hipermodernas, com variações de acordo com seus interesses e objetivos.

2.6.4 Táticas do domínio ideológico da TLTX.

Pagès (2008, p. 75) deixa claro que as empresas hipermodernas utilizam a ideologia a partir de sofisticados aparatos técnicos e esclarece que isto requer grande competência e gente preparada, que aceitou a ideologia, para concretizar a e manter o domínio ideológico.

Dentro do capítulo que rege o tema, Pagès (2008, p. 73-96) fez as divisões reproduzidas no Quadro 09, 10 e 11, com os subtemas do Domínio Ideológico, incluído nas próximas páginas.

Quadro 9 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte I.

SUBTEMA	TÁTICA	DESCRIÇÃO ESSENCIAL
A NOVA IGREJA	-	<p>É a proposição de um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão, que é um elemento fundamental de dominação e alienação dos indivíduos.</p>
A NOVA IGREJA	A Fé	<p>Os indivíduos aderem a um sistema de uma filosofia global, capaz de fornecer uma interpretação global com um conjunto de princípios nos quais podem acreditar que lhes permite dar um sentido à sua existência.</p> <p>Podendo ocorrer uma certa mística do chefe que melhor encarne os princípios do sistema e assegura a sua atualização</p>
A NOVA IGREJA	O Credo	<p>A lei da excelência é generalizada para toda a humanidade; como para todo o sistema, religioso, enfim, trata-se de salvar a humanidade propondo a possibilidade de um mundo melhor. “TLTX tem a única oportunidade de estar no front principal destas companhias que ajudam a tornar o mundo melhor para se viver”.</p>
A NOVA IGREJA	Os Mandamentos	<p>Os mandamentos desta religião referem-se aos diferentes “parceiros” que compõem a empresa e seu ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - suscitar um administrador inteligente, agressivo e capaz; - servir nossos clientes de maneira efetiva e eficaz quanto possível; - suscitar um grau de satisfação máxima junto aos empregados na realização das tarefas que lhe são confiadas; - reconhecer a obrigação de fornecer a nossos acionistas um benefício justo; - reconhecer nossas responsabilidades como cidadão, membro da nação e do mundo. <p>Estão mascaradas as estratégias de dominação e eliminação da concorrência, de tornar os clientes dependentes e de que os empregados são devedores de uma dívida impagável.</p>
A NOVA IGREJA	A Evangelização	<p>A Evangelização se mostra na existência de rituais para difundir esta ideologia religiosa e exaltar a superioridade e generosidade da empresa.</p> <p>Há um paralelo entre os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos que assegura difusão da fé:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a confissão: as entrevistas de avaliação; - a missa: os encontros; - o batismo: a admissão; - a liturgia: as regras; - o direito canônico: os manuais.

Fonte: Pagès (2008, p. 73-96).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

Quadro 10- Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte II

SUBTEMA	TÁTICA	DESCRIÇÃO ESSENCIAL
A NOVA IGREJA	Deificação da Organização	<p>As crenças postulam que é a própria organização que tem consideração pelas pessoas, oferece o melhor serviço e realiza todas as tarefas com cuidado de perfeição.</p> <p>O poder a glória de TLTX recaem sobre seus fiéis, particularmente sobre os vendedores, seus párocos, os que servem o deus ao servirem ao público.</p> <p>Admiração, a fé, o amor são completados por um dogma essencial de todo sistema religioso, o da infalibilidade divina que remete à contingência humana.</p>
A AUTOPERSUASÃO	Emergência de uma contradição ideológica ²²	<p>O que origina o processo (Emergência de uma contradição ideológica) é a conscientização de uma contradição nas políticas de TLTX.</p> <p>Esta conscientização faz com que apareça de um lado um traço de contradição no nível ideológico entre a crença nos princípios e sua aplicação, de outro a consciência de que a política de TLTX não obedece aos princípios que se supõe regê-la.</p>
A AUTOPERSUASÃO	Camuflagem da contribuição através da produção ideológica autônoma	<p>Esta contradição é logo camuflada antes mesmo de se tornar consciente através da produção ideológica do sujeito.</p> <p>Ele mesmo produz um novo princípio, extraído de um velho fundamento ideológico, o que lhe permite resolver sua contradição ideológica e preservar a coerência de suas ideias.</p> <p>O processo em jogo é da redução da dissonância cognitiva, é nesta produção ideológica “autônoma” do sujeito e no quadro das restrições que pesam sobre ele, que reside o essencial do processo de autopersuasão ou do cerco ideológico.</p> <p>O sujeito colabora ideologicamente, aderindo à doutrina oficial, mais que isso, porém, produzindo ele mesmo uma doutrina de compromisso.</p>

Fonte: Pagès (2008, p. 73-96).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

²² Quadro 9 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX.

Quadro 11 - Táticas do Domínio Ideológico da TLTX - Parte III.

SUBTEMA	TÁTICA	DESCRIÇÃO ESSENCIAL
A AUTOPERSUAÇÃO	As três zonas ideológicas	<p>O processo do domínio ideológico faz surgir às zonas ideológicas:</p> <p>a) A “<i>zona da ideologia oficial</i>”, os grandes princípios da empresa;</p> <p>b) Uma “<i>zona intermediária consciente</i>” que funciona como um compromisso entre a ideologia oficial e os valores pessoais parcialmente inconscientes. É uma zona feita de aforismos: “a natureza humana é falível”.</p> <p>Ocorre uma interpretação e explicação pelo sujeito embasado na sua experiência.</p> <p>c) A “<i>zona dos valores pessoais</i>” do indivíduo advinda da própria experiência de vida na empresa [...] Esta zona é em parte inconsciente em virtude de um processo de anulação reforço.</p>
A AUTOPERSUAÇÃO	Anulação, Reforço	<p>Outro meio de impedir a contradição ideológica (entre a zona da ideologia oficial e a zona dos valores pessoais) é a anulação (ou recalque) da <i>zona de valores pessoais</i> e o reforço da <i>zona da ideologia oficial</i>.</p>
A AUTOPERSUAÇÃO	O modo de adaptação cínico	<p>Há declarações que contradizem em absoluto o discurso de valorização do ser humano na organização, há várias manifestações de vários funcionários da TLTX encaram a situação de modo diverso: [...] eles amam a TLTX pelo que ela é realmente, por seu poder, sua dureza, e lamentam essas suas características não poderem ser declaradas de maneira aberta.</p> <p>Seu sistema de defesa é diferente, é baseado no fatalismo, no cinismo e no materialismo.</p>
O DESVIO DA FÉ	-	<p>A ideologia da empresa só eficaz porque vai de encontro e mobiliza aspirações profundas, valores, que transcendem o interesse individual.</p> <p>O indivíduo adotado por esse sistema encontra e recebe, enfim – no mundo do trabalho – uma resposta. Seus valores profundos são mobilizados e colocados a serviço da organização, sua fé é desviada.</p>

Fonte: Pagès (2008, p. 73-96).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

Também é do interesse deste estudo buscar o entendimento que as táticas de domínio não estão circunscritos aos modos de domínio pelo uso da ideologia, as empresas hipermodernas também adentram, no seu esforço do dominar os indivíduos para os propósitos de produção, com as táticas de dominação por meio do uso do simbolismo, que atuam mais no plano psicológico e será aprofundado na seção seguinte.

2.7 Domínio do simbólico.

Pagès (2008) ao trazer a visão da tática específica na estratégia de dominação ideológica apresentada como A Nova Igreja (Pagès, p. 73-96) nela inclui o domínio do simbólico e o domínio do imaginário, cujo fundamento empírico veio da pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa TLTX.

Na cultura organizacional da TLTX existe um arraigado padrão de desempenho, onde o **indivíduo é condenado a vencer**, desde que faça opção por fazer carreira, o que leva os próprios empregados a se encarregarem de sustentar a contradição entre uma carga de trabalho opressiva, uma pressão constante, cobranças sem fim, em contraste dos seus desejos de liberdade e autonomia, sendo que:

[...] é possível a partir do momento em que o indivíduo deseja *fazer carreira*, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor. O que ele não vê nesta corrida é que ela produz efeitos de poder. Fazendo carreira para ‘tomar o poder’, o indivíduo encontra-se também, preso: ‘A gente se levanta e não pode mais parar, a gente está preso’. (PAGÈS, 2008, p. 133)

Pagès (2008, p. 134) ainda acrescenta ao quadro acima uma “situação ao nível de fantasia, de ser aceito pela empresa e de ser amado pela organização”.

O sucesso, conforme Pagès (2008, p. 135), começa a se tornar o objetivo único e mobilizador “principal da existência”, o valor pessoal é reduzido à “competência profissional que lhe serve de código”.

Essa envergadura da valorização do sucesso traz ao indivíduo uma premente e constante necessidade: “o sucesso, a ambição, fazer carreira vão se tornar para indivíduo os valores essenciais, pois são eles que podem preencher esta angústia do vazio: para ser reconhecido é preciso vencer.” (PAGÈS, 2008, p. 135).

Dessa forma o sucesso se tornou um valor em si mesmo, “não importa que vitória, contanto que se vença!” (Pagès, 2008, P. 135).

Embora Pagès (2008) não faça referência, o contexto acima apresentado o empregado pode em algum momento levar, obsecado pelo sucesso, conseguiu-lo por quaisquer meio, bons ou ruins, éticos ou não.

Tal contexto faz um deslocamento dos objetivos econômicos para o plano psicológico, que Pagès (2008, p. 136 - 137) exemplifica abaixo:

Encontramos aí um novo exemplo de deslocamento das contradições próprias da organização no nível psicológico. O indivíduo que não está consciente das contradições da organização só pode traduzi-la ao nível individual, como escolhas com as quais ele é confrontado sem que nenhuma solução o satisfaça. Assim viverá a contradição entre o encorajamento da ambição e a impossibilidade de satisfazê-la, não como sendo próprio da política realizada por TLTX, mas como um conflito de exigência entre a empresa e sua família. Se ele não vence é porque dedica muito tempo à sua família. (PAGÈS, 2008, p. 137).

Enquanto a empresa faz uso da manipulação com amplos meios e recursos, o indivíduo fica impotente para utilizar contramanipulação, que será melhor entendida na parte seguinte.

2.7.1 A impossibilidade de contramanipular a organização.

Ao avançar no seu estudo sobre a TLTX, Pagès (2008, p. 148) lembra a questão do inconsciente, da questão da manipulação presente e executada pelas organizações, afirma que é possível contramanipular pais, professores, amigos, filhos e até chefes, mas não é possível contramanipular “uma organização imensa, impessoal, de poder onipresente e difuso, do qual se encontram intérpretes e cujo mestre ausente está num castelo vazio: o mestre é o próprio castelo, na sua arquitetura petrificada”.

Com isso é possível inferir, baseado nos dois últimos parágrafos, que o sujeito não pode modificar a realidade da organização, cabe a ele se tornar consciente e mitigar os efeitos da ação sobre o seu inconsciente (contribuição do autor).

Schirato (2004) trata em seu livro das dificuldades do indivíduo em uma organização como a TLTX com o sugestivo título “O Feitiço das Organizações – Sistemas Imaginários”, em que as empresas criam sistemas imaginários para seus empregados, que mesmo no caso de demissões ainda reverbera no psicológico do indivíduo, mas agora com um sentimento de haver sido traído.

O seu trabalho é fortemente baseado nos estudos de Eugène Enriquez, no livro *A Organização em Análise* (1997), onde faz um estudo da organização com base em abordagem psicanalítica. (ENRIQUEZ, 1997, p. 7) e de como o imaginário é utilizado pelas empresas, assunto que será aprofundado a seguir.

2.7.2 O imaginário nas organizações.

Schirato (2004, p. 54) coloca para o leitor a definição de imaginário, que é a “energia pulsional que cria, inventa e configura a vida humana”, energia capaz de inventar uma organização social, que se configura primeiro no imaginário, de modo que afirma que a organização é um complexo de sistemas imaginários.

Com a mesma opinião de Enriquez (1997), Schirato (2004, p. 55) diz que o trabalhador busca o status, reconhecimento social e afetivo de sua conquista profissional, enquanto a organização o poder, a respeitabilidade social, econômica, financeira e política. Aqui o discurso é sempre: “a organização sempre em primeiro lugar”.

Tal afirmação lembra uma frase cheia de simbolismo e mítica pronunciada por John F. Kennedy no discurso de posse como presidente dos Estados Unidos, em 20 de janeiro de

1961, onde pronunciou uma frase célebre em que ela traz um sentido de dever e doação do cidadão americano (indivíduo) aos Estados Unidos da América (organização):

“Não pergunte o que seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer por seu país.”²³

Nela há uma inversão do senso comum, que o estado está para servir aos seus cidadãos e não o contrário.

Mas o imaginário tem maior aceitação para os indivíduos que busca na conquista profissional a sua maior satisfação na vida e por isso se entrega mais aos ditames do fazer carreira como se verá no item seguinte.

2.7.3 Dominação maior ao se fazer carreira.

Como a temática se desenvolve sob o manto das organizações e no caso deste estudo, sob o manto de uma organização empresarial e conforme avança o estudo vai se solidificando que os aspectos da incorporação dos ditames organizacionais pelos empregados adquire uma maior incidência de dominação na medida em que o fazer carreira foi sendo a escolha do indivíduo.

Enriquez (1997, p. 9) ao abrir seu prefácio faz uma contra-analogia entre a visão de que as organizações empresariais eram apenas “conjuntos estabilizados, racionais ou tendendo à racionalidade, tendo por objetivo a produção de bens ou de serviços”, como uma máquina engrenada para produção, para a visão da “sociologia das organizações e da psicossociologia que a encara como sistema social e humano de ligação, de decisão, de participação no poder e controle das atividades”.

No momento em que escreveu a obra, em 1992²⁴ Enriquez (1997, p. 7) disse haver uma terceira visão sobre as organizações empresariais, que ela é:

[...] um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário; um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos individuais e coletivos, os mais subterrâneos como os mais operantes, e projetos voluntaristas.

Contudo, alerta que esta abordagem não tem o intuito de torná-la “monopólio da explicação, os princípios gerais que presidem a todo o funcionamento das organizações.” (ENRIQUEZ, 1997, p. 23).

A vertente desenvolvida por Pagès (2008), como em um grande estudo de caso, e por Enriquez (1997) e os autores seguidores Faria (2007) e Schirato (2004), parece querer abrir as

²³ John Fitzgerald Kennedy. 35º Presidente dos EUA. Disponível em: <<http://www.jfklibrary.org/JFK/Historic-Speeches/Multilingual-Inaugural-Address/Multilingual-Inaugural-Address-in-Brazilian-Portuguese.aspx>>. Acesso em: 01/12/2013.

²⁴ O original francês foi publicado em 1992.

entranhas da gestão das organizações em relação às pessoas, ao indivíduo e principalmente ao indivíduo que se dispõe a Fazer Carreira (RAMOS, 1983; PAGÈS, 2008), que ao mesmo tempo, parece se dispor vender a alma para a organização em nome de poder, dinheiro e prazer (PAGÈS, 2008).

Afirma Enriquez, (1997, p.7) ao trazer uma visão diferente da estrita que vê uma empresa como apenas produtora de bens ou de serviços, que a organização é mais que isso, é um sistema cultural, simbólico e imaginário, que serão estudados na próxima parte.

2.7.4 Sistemas da organização de Enriquez.

Compilado de Enriquez (1997, p. 33-37), se construiu o Quadro 12, com o objetivo de propiciar uma melhor visão dos sistemas cultural, simbólico e imaginário, que atuam integrados nas organizações.

Quadro 12 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez.

A ORGANIZAÇÃO COMO:	DESCRIÇÃO
Sistema Cultural	1) A organização oferece um sistema de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores.
Sistema Cultural	2) Aperfeiçoa uma estrutura que se confirma em determinada cultura que tenha como foco, atribuições dos postos, a expectativa de papéis a cumprir, as condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamentos e ações para promover a edificação de uma obra coletiva
Sistema Cultural	3) Desenvolvimento da formação e socialização para selecionar os “bons” comportamentos, as “boas” atitudes e desempenha papel de recrutamento ou na exclusão dos membros da organização.
Sistema Simbólico	Instituição de mitos unificadores, ritos de iniciação, de passagem e de execução, narrar ou inventar as suas sagas que viverá na memória coletiva: mitos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida. O que pretende é cumprir: verdadeira missão salvadora.
Sistema Imaginário	A organização vai, sobretudo, produzir um sistema imaginário sem o qual os sistemas simbólico e cultural teriam dificuldade em se estabelecerem. Sendo que para isso faz de duas formas: Sistema imaginário enganador e sistema imaginário motor.

Fonte: Enriquez (1997, p. 33-37).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

Quadro 13 - Os sistemas que compõem a organização para Enriquez – Parte II.

A ORGANIZAÇÃO COMO:	DESCRIÇÃO
Sistema Imaginário Enganador	Ocorre quando a organização se exprime como uma organização-instituição divina, toda poderosa, única referência que nega o tempo e a morte, de um lado mãe englobadora e devoradora e ao mesmo tempo mãe benevolente e nutriz, de outro lado, genitor castrador e simultaneamente pai simbólico.
Sistema Imaginário Motor	Oferece às pessoas a possibilidade de poderem criar uma fantasmática comum que autoriza uma experiência com os outros, continuamente reavaliada e refletida e não caindo jamais no inerte e no compacto. Ele preserva, pois parte do sonho e a possibilidade de mudança e mesmo a mutação.

Fonte: Enriquez (1997, p. 33-37).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

A respeito do sistema cultural que caracteriza uma organização e no caso deste estudo, embora não seja um trabalho voltado para o estudo da cultura organizacional, ele exige um entendimento mínimo sobre cultura organizacional, que será tratada na seção seguinte.

2.7.5 Cultura Organizacional e concordância cultural.

Sem ter o propósito de haver um aprofundamento teórico acerca da cultura organizacional, todavia alguns aspectos desta temática são importantes para a análise de uma categoria específica evidenciada pela identificação e análise das categorias principais identificadas no *corpus* e todo o arcabouço teórico identificado e estudado.

Por cultura corporativa se entende:

- a) Um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo através da aprendizagem, de modo a poder lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna -, o qual tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais problemas. (SCHEN, 1983 apud HILAL, 2003, p. 70);
- b) São valores subjacentes, às crenças e aos princípios que serviam como fundação para um sistema de gestão organizacional, bem como ao conjunto de práticas gerenciais e de comportamento que reforçam os valores, as crenças e os princípios. (DENISON, 1990 apud HILAL, 2003, p. 70);
- c) Cola normativa que estruturaria o *milieu* ou o ambiente social e tornaria possível que as pessoas pudessem dar significado ao seu trabalho, trabalhassem confortavelmente com outras e permanecessem focadas nas principais tarefas organizacionais. (MORGAN, 1986 apud HILAL, 2003, p. 71).

Analisando a cultura corporativa da organização estudada em perspectiva, é possível inferir que a sua cultura é um mistura desses conceitos, mas a predominância da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) se mostra no traço da definição de cultura organizacional de Morgan (1986, p. 115-116) em que afirma haver um “foco nas

principais tarefas organizacionais”, no caso específico, esse foco visa em atender a sua cultura primaz.

Hilal ao estudar com profundidade sobre culturas corporativas traz, acerca da cultura organizacional, uma dimensão de que ela é um “entendimento compartilhado” e que pode ser considerado como a base para a formação de subculturas, que se originaram de “múltiplos sistemas de significados” que existem simultaneamente em uma organização. (HILAL, 2003, p. 81).

A autora afirma que:

[...] os diversos sistemas de significados que constituem a cultura organizacional dessas empresas têm importantes consequências para a organização e para as suas operações, *onde* grupos com diferentes perspectivas culturais tendem a interpretar e a responder às mesmas iniciativas organizacionais de forma diferenciada (HILAL, 2003, p. 81).

A mesma autora, citando Jermier, Slocum, Fry e Gaines (1991 apud HILAL, p. 81), afirma que “esses grupos culturais diversos podem inclusive desafiar, modificar ou ignorar diretivas traçadas pela cultura dominante”.

Retornando ao que Hilal (2003, p. 82 *et seq.*) trata sobre “entendimento compartilhado”, a autora afirma que a forma dele ocorrer em uma organização se dá pelo “mecanismo de concordância cultural ou *cultural agreement*”.

Hilal (2003, p. 82-83), antes de apresentar o que entende ser a concordância cultural, diz que ela tem “raízes na Antropologia” e se caracteriza como uma conduta coletiva onde “até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais da cultura organizacional ou tema específico de significado”.

Para melhor entendimento do conjunto teórico desta temática, que auxiliará na análise das categorias do *corpus*, é importante reproduzir o conceito da teoria das redes por ser relevante para identificar evidências de ocorrer a “concordância cultural” entre os profissionais do Nível Gerencial Operacional da organização estudada.

O conceito da teoria das redes é o seguinte:

A teoria das redes, ou *network theory*, e a teoria das organizações fornecem a fundamentação teórica para se tentar entender não só por que alguns membros das organizações têm maiores probabilidades de terem concordância cultural do que outros como também, o que afeta a concordância cultural entre grupos, ou seja, como os grupos ou subgrupos desenvolvem pontos de vista culturais similares. (HILAL, 2003, p. 82).

A concordância cultural se apresenta sob três perspectivas: “perspectiva da identidade; perspectiva estruturalista e a perspectiva social interacionista”. (HILAL, 2003, p. 87)

Estas perspectivas, segundo Gregory (apud HILAL, 2003, p. 87) permitem visualizar os mecanismos que influenciam a formação da concordância cultural, Hilal por outro lado traz a informação de que o contexto organizacional é um dos principais catalisadores para a “gênese da cultura organizacional e das subculturas”, e acrescenta que este contexto “em geral, se refere às formas em que são estruturadas as atividades direta ou indiretamente ligadas ao trabalho, sejam elas estruturadas formal ou informalmente”. (VAN MAANEN; BARLEY, 1985 apud HILAL, 2003, p. 87).

Para melhor entender como cada perspectiva possibilita o surgimento da concordância cultural, abaixo se trará a análise de cada das perspectivas realizada pela autora.

Quadro 14 - Perspectivas da Concordância Cultural.

PERSPECTIVA	COMO ATUA NA CONCORDÂNCIA CULTURAL
Perspectiva de identidade ou Demográfica.	<p>É a perspectiva dos antecedentes culturais e tende a orientar a concordância cultural dos membros da organização oriundos da mesma cultura ou subcultura.</p> <p>Exemplo: Brasileiros quanto ao jeito brasileiro de resolver as coisas.</p>
Perspectiva Estruturalista.	<p>Sugere que os indivíduos que ocupam mesmo tipo de posição formal em uma organização têm maiores probabilidades de apresentar concordância cultural sobre determinados temas.</p> <p>Exemplo: Grupamento de executivos.</p>
Perspectiva Interacionista Social	<p>Tende a ocorrer concordância cultural quando membros de uma organização têm acesso ao mesmo tipo de informação e que por isto ajusta as suas percepções para terem conteúdo cultural similar.</p> <p>Exemplo: Grupamento de Gerentes Gerais.</p>

Fonte: Hilal (2003, p. 87-102).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

A “**perspectiva de identidade**” ou “perspectiva demográfica propõe que a identidade social do membro de uma organização seja o principal fator que influencia a maneira como esse membro vai dar sentido ao contexto organizacional”. Os “antecedentes culturais” dos membros de uma organização oriundos da mesma cultura ou subcultura cultivam os mesmos valores culturais, eles tendem a desenvolver pontos de vista culturais similares com relação à organização. (HILAL, 2003, p. 87).

A *perspectiva de identidade* orienta que os membros de uma organização que tenha os mesmos antecedentes culturais têm maior probabilidade de desenvolver a concordância cultural dos membros da mesma organização com “*background* (antecedentes culturais)” demográfico diferente. (HILAL, 2003, p. 87)

A “**perspectiva estruturalista**” traz como proposição que os “principais fatores a influenciar os pontos de vista culturais dos membros de uma organização sejam a diferenciação estrutural e a posição formal estrutural”. (HILAL, 2003, p. 87-88).

Para essa perspectiva “os membros da organização que ocupam posições” semelhantes serão impactados “pelas mesmas pressões organizacionais e terão maiores tendências de estabelecer pontos de vista culturais similares”. (HILAL, 2003, p. 88)

O que esta perspectiva sugere é “que os membros de uma organização que ocupam ou têm a mesma posição formal ou o mesmo tipo de cargo terão maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da organização que não ocupam o mesmo tipo de posição”. (HILAL, 2003, p. 88)

Esta é uma perspectiva que interessa com maior proximidade a este estudo, pois o estudo traz como referência as comunicações ao Nível Gerencial Operacional da organização e as pressões subjacentes aos discursos emitidos.

Hilal (2003, p. 94) apresenta importante contribuição a esta temática ao colocar a visão de Pfeffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 94) de justificação teórica na tentativa de explicar a “influência da diferenciação estrutural na concordância cultural”.

No esforço de explicação Pfeffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 94) traz:

O conceito de *controle externo do comportamento*, o qual é oriundo da teoria psicológica e propõe que a influência do contexto social seja suficientemente potente para influenciar os indivíduos a desenvolverem crenças e comportamentos similares, apesar das diferenças nas características ou traços individuais. (HILAL, 2003, p. 94).

Esta perspectiva informa que os membros da organização que estão inseridos em grupos estruturais semelhantes tem sob si o impacto de pressões organizacionais e ambientais parecidas: “eles têm acesso a informações similares e sofrem o impacto de condições estruturais também similares”.

Na explicação de Pfeffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 95) se obtém a compreensão de como os fatores contextuais trarão influência nos pontos de vista culturais dos membros da organização, de “modo que seus membros, em grupos estruturais similares, tenderão a desenvolver pontos de vista culturais similares”.

Além destes aspectos que guardam estreita correlação com este estudo, há o “fator subjacente à influência da diferenciação estrutural na formação de subculturas é a pressão do papel ou *role*” e segundo Pfaffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 95) as pressões dos papéis indicam haver influência importante nas atitudes, nos comportamentos e nos entendimentos dos membros da organização que exercem papéis semelhantes e do mesmo modo ocorre com quem tem acesso às informações de conteúdo similar, que “tenderão a desenvolver pontos de vista culturais similares”.

Hilal (2003, p. 97) indica que a “concordância cultural” sob a dimensão desta perspectiva apresenta maiores possibilidades de ocorrer entre os membros da organização que estiverem no mesmo grupo estrutural formal. Realidade que parece explicar um traço subcultural da empresa analisada e que corre à semelhança de um rio subterrâneo, que está lá e poucos o vêem, esse rio tem uma denominação, sugere-se que seja o *rio da autoproteção cultural ou gerencial*, um quê de certo *silêncio da cumplicidade*. (Contribuição do autor).

A terceira perspectiva, denominada de “**perspectiva interacionista social**” diz que “os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através das suas interações com outros membros da organização”. (HILAL, 2003, p. 88).

Por meio das interações os membros têm a possibilidade de “dar sentido ao contexto organizacional e também através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com frequência tenderão a desenvolver pontos de vistas similares.” (HILAL, 2003, p. 88).

Esta perspectiva coloca que os membros da organização que mais interagem entre si apresentarão maior possibilidade de ter concordância cultural do que entre os membros com baixa interação. (HILAL, 2003, p. 88).

A perspectiva ora em estudo tem também amplo interesse para este estudo, vez que a prática organizacional entre os gestores do Nível Gerencial Operacional é de haver muita interação informal, nas conversas ao telefone, nas reuniões entre estes membros sem a participação de algum gestor superior a eles e quase nenhuma interação nas reuniões formais convocadas pelo Nível Gerencial Tático.

A “*perspectiva interacionista social*” tem por base o pressuposto de que o “intercâmbio de informação e a influência de interação recíproca entre os membros de uma organização levam ao desenvolvimento da concordância cultural”. O contexto das interações permite que o “membro de uma organização” ajuste as suas “percepções de acordo com as dos outros membros”. (HILAL, 2003, p. 98)

Destaca-se nessa análise que Hilal (2003, p. 99), baseando-se em Pfaffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 99), informa que nem sempre a concordância cultural é um processo deliberado, consciente, onde um membro tenta influenciar a posição do outro.

Contudo, a autora, coloca que os líderes tentam por meio da interação utilizar “táticas para tentar influenciar o entendimento dos outros membros e a homogeneidade cultural”. O que é especialmente comum nas organizações e que têm várias denominações: falar a mesma língua, alinhamento, ir pela mesma cartilha, unicidade, visão comum, ação unificada. (HILAL, 2003, p. 99),

Assim, Pfeffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 99) diz que a concordância cultural pode ocorrer espontaneamente quando “os membros da organização adotarem as interpretações de outros membros”.

Ao tratar da integração das três perspectivas da concordância cultural Hilal (2003, p. 102) coloca que é possível que as três em conjunto exerçam a sua influência na formação de significados compartilhados, que ao modificar o “entendimento coletivo se tornarão *entrincheirados* entre os membros da organização, ao mesmo tempo em que eles favorecerão uma interpretação específica em vez de outra qualquer”. (HOMANS, 1950 apud VAN MAANEN; BARLEY, 1985 apud HILAL, 2003, p. 102).

Por fim Hilal (2003, p. 102) coloca a sua visão quanto à integração das perspectivas de construir a concordância cultural e assim se expressa:

Como a similaridade demográfica e a estrutural levam a uma crescente interação e como a interação influencia a concordância cultural, pode-se dizer que a interação social medeia o relacionamento entre a similaridade e a concordância cultural, e entre a similaridade estrutural e a concordância cultural.

Tal afirmação faz se reportar a outra visão da autora, a de que a “interação deveria ser à base das subculturas organizacionais, já que os grupos somente desenvolverão o significado coletivo através das contínuas interações”. (HILAL, 2003, p. 102).

2.7.6 O imaginário: a organização sagrando-se como transcendente.

Após o aparte para introduzir neste estudo um dos aspectos do sistema cultural e cultura organizacional, o conceito de concordância cultural, se faz necessário estudar o termo “Imaginário”²⁵ e como essa tática psicológica se apresenta na relação organização x empregado.

Enriquez (1997, p. 37) professa que apesar da história demonstrar que o uso dos três sistemas (cultural, simbólico e imaginário) já ocorria em escala menor anteriormente à

²⁵ Item 1.7.2.

realidade hodierna, hoje a utilização dos sistemas é planejada e sistemática como assevera o autor:

A diferença essencial é que hoje em dia todas as organizações (e não somente empresas) tratam, consciente e voluntariamente, de constituir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica.

Este autor salienta, no mesmo trecho do livro, que a organização visa ganhar preponderância na identificação psicológica, substituindo a nação e o Estado, para ela ser “assim o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e se crer”. (ENRIQUEZ, 1997, p. 37).

Faria (2007, p. 69) assevera que o imaginário:

[...] é alvo de uma vigília constante, mesmo que não se possa controlá-lo totalmente, na medida em que as organizações, para realizar seus objetivos, investem constantemente no domínio do simbólico como garantia para tentar impor aos indivíduos a sua própria lógica, já que reconhecem que esta não se encontra dada a estes como única possível.

Embora a análise seja a partir da teoria psicanalítica, as organizações trabalham a estratégia de gestão de pessoas onde enaltecem e buscam tangibilizar os benefícios, demonstrar que o que oferecem é o melhor, sem haver explicitação da contrapartida, além da produtividade, do resultado econômico, como se verá em resumo no item seguinte.

2.7.7 Políticas de recursos humanos e o processo de mediação.

Pagès (2008, p. 98-99) quando se debruçou sobre a prática da gestão nas organizações, e muito particularmente da TLTX, disse que “as políticas de recursos humanos são práticas ideológicas” e que são um processo de mediação que atuam:

- **no nível econômico** (as vantagens oferecidas em troca do trabalho);
- **no nível político** (controle da conformidade das regras e aos princípios, enfim, os comandos de suas relações);
- **nível ideológico** (quando encarnam os valores de consideração pela pessoa, legitimam essas práticas com ocultamento dos objetivos de lucro e de dominação);
- **no nível psicológico** (“gestão dos afetos que favorece o investimento consciente massivo das organizações e a dominação deste sobre o aparelho psíquico”). (PAGÉS, 2008, p. 99).

Ao se debruçar sobre o **Imaginário**, que denomina de “Inconsciente”, Pagès (2008, p. 144) faz uma analogia da estrutura mental de um funcionário entrevistado, que deu o nome de Pierre, onde conclui já haver nele uma dependência psicológica, inferida das palavras desse

funcionário da TLTX, que ao pronunciar a frase: “a gente é escravo da droga”; droga apresentada como escravidão à empresa TLTX.. (PAGÈS, 2008, p. 147).

Faria (2007, p. 85), que também estudou sobre as influências psicológicas da empresa sobre o trabalho, opina que as organizações não são apenas baseadas nas racionalidades, pois os indivíduos constroem o ambiente organizacional em processo contínuo de racionalidades e subjetividades que se intercalam, se confundem e se transformam, em um processo dialético, onde o imaginário aparece como “elemento central da dinâmica organizacional”.

Este autor elencou formas de controle da organização sobre o indivíduo, estimulando por meio dos afetos (medo, temor) a obediência, baseando no imaginário e no processo de mediação, que se estudará na próxima seção.

2.7.8 Vigília do imaginário.

Ao fazer uma pesquisa na empresa Fontal, nome fictício, o autor relacionou cinco formas de controle do imaginário, que “constitui-se na identificação de atitudes e ações, de racionalidades objetivas e de subjetividade dos indivíduos e dos grupos, normalmente expressas pelo simbólico”. (FARIA, 2007, p. 86) Estas formas que exercem controle sobre os trabalhadores da empresa Fontal ele denominou de “vigília do imaginário” e que são capazes de exercer um controle efetivo sobre o trabalhador, conforme o quadro 15.

Quadro 15 - Formas de Vigília do Imaginário.

FORMAS DE VIGÍLIA DO IMAGINÁRIO.	FORMAS DE MANIFESTAÇÃO
Medo constrangedor	<ul style="list-style-type: none"> • Demissão • Desagradar superiores • Não satisfação de desejos pessoais
Temor doutrinador	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade • Poder econômico • Exclusão grupal e social
Negligência não intencional	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância repressiva • Uniformização da crítica
Delinquência permitida	<ul style="list-style-type: none"> • Relativismo moral • Reciprocidade e compensação
Regras ideologicamente formuladas	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição pseudodemocrática • Colaboração solidária • Ilusão coletiva

Fonte: Faria (2007, p. 90)

Nota: Reprodução fiel do Quadro 3.2

Para Faria (2007, p. 90) o objetivo das organizações ao estabelecer a vigília do imaginário é “monitorar e acompanhar os discursos e as manifestações simbólicas para impedir qualquer subversão dos princípios e dos objetivos da organização”.

Em outras palavras, os indivíduos devem ter como único guia as determinações da organização.

Contudo, uma das formas de vigília do imaginário requer maior aprofundamento a ser estudada no item seguinte, em vista dela permear muitas ações dos funcionários da empresa analisada e que oferecem impacto na conduta dos indivíduos e das evidências das tensões éticas na mesma.

2.7.9 Delinquência permitida: banalização da falha intencional.

A falha intencional disposta no título da seção tem dois vetores, o indivíduo e a organização. Para melhor entender essa questão foi necessário um esmiuçar analítico da forma de vigília do imaginário denominada “Delinquência permitida”, que vem a ser a infração a alguma lei ou norma instituída que por “sua não adequação à realidade social ou à sua intangibilidade, não são aceitas”, mas, ainda “existe a atitude de não-cumprimento devido à natureza transgressora, própria da conduta humana”. (FARIA, 2007, p. 88).

Tal realidade se aproxima de um dos temas a ser ainda discutido neste trabalho, a questão da formação do Clima Ético, que vem a ser uma forma especial de clima organizacional.

No item da vigília do imaginário acima, a delinquência permitida é subdividida em duas partes, a primeira é o:

Relativismo moral: nem sempre o dito é feito. [...] As transgressões das normas, sejam elas por parte dos indivíduos ou de grupos, são aceitas e, muitas vezes, encobertas por outros que as percebem. A aceitação dessas transgressões ocorre, dentre vários motivos, porque cada um reconhece em si um transgressor. A identificação cria possibilidades de tolerância com as infrações alheias. Esta postura intensifica-se quando os interesses são compartilhados de comum acordo. Nas organizações, apesar de a honestidade ser valorizada como valor moral, a prática denuncia o inverso. Para sobreviverem no mercado competitivo e predatório, os indivíduos, no exercício da sua profissão, tomam atitudes que transgridem o valor moral da honestidade. Todavia, as infrações permitidas estão dentro de ações imaginariamente estipuladas (FARIA, 2002, 2007, p. 89).

Esta longa citação tem o propósito de trazer todo o raciocínio do autor, do qual se extrai excertos para destaque:

I - O dito diferente do feito - pode ser o cinismo que Pagès tratou. (PAGÉS, 2008, p. 92);

II - Encobrimento e aceitação das transgressões, motivada pela identificação com o agressor ou com a situação de contexto onde ela ocorre;

III - Prática distinta de um dito como ideal no discurso oficial em nome da competitividade de mercado ou apenas para não ficar feio na competição interna ou por analogia: “para sobreviverem no mercado competitivo e predatório, os indivíduos, no exercício de sua profissão tomam atitudes que transgridem o valor moral da honestidade.” (FARIA, 2002);

IV - Infrações permitidas dentro das ações imaginariamente estipuladas, que funcionam como uma prática real, mas formalmente não escrita, banalizada no cotidiano. (DEJOURS, 2007).

A realidade apontada no relativismo moral leva a uma banalização da falha intencional, instituída como sistema, que assume uma posição preponderante no consentimento sob o raciocínio que é preciso entregar os resultados por qualquer meio e implica que “a subversão da razão ética só pode sustentar-se publicamente e lograr a adesão de terceiros quando toma como pretexto o trabalho, sua eficácia e sua qualidade” (DEJOURS, 2012, p. 80-81).

A segunda parte da “Delinquência permitida” é a “reciprocidade e compensação”, então:

Reciprocidade e compensação: as trocas de favores, mesmo que ilícitas, são formas contratuais que os indivíduos estabelecem uns com os outros. As compensações são instrumento de ‘trocas’ nas organizações. A reciprocidade vale-se, desta forma, não de uma postura democrática, mas de ‘moedas’ para serem utilizadas nos momentos oportunos. Um exemplo é a tolerância com os horários de entrada no trabalho. As regras não são para todos, e os privilégios, quase sempre, são despendidos para aqueles que correspondem à produtividade estipulada. A compensação está no fornecimento de regalias que possam ser trocadas pela obediência maior do trabalhador em relação aos objetivos e às normas organizacionais (FARIA, 2007, 90).

As questões que envolvem a “delinquência permitida” oferece a abertura de novo campo de estudo para este trabalho, leva a atenção para os assuntos relacionados a aspectos da comunicação e seu impacto sobre o Clima Ético nas organizações, essa parte do clima organizacional, que será esmiuçada nas próximas seções.

2.8 A comunicação corporativa e seu impacto no clima ético.

A necessidade de aprofundar o olhar acerca da comunicação sob a perspectiva que sua influência pode causar impacto na construção do clima ético na empresa hipermoderna, como também no contexto deste estudo, que vem da convicção passada por Pagès (2008), de que as formas de manipulação da gestão de pessoas das empresas hipermodernas, cuja base é a

comunicação corporativa, tem impacto direto no padrão de conduta ética dos membros destas organizações.

No sentido colocado no parágrafo anterior se entende que Pagès (2008) parece não ter querido se arriscar em trabalhar o assunto, embora, grande parte das suas constatações remeta à reflexão que podem alimentar um estudo na área, pois em muitos dos sistemas que envolveram a forma de gestão de pessoas na empresa TLTX, como a “manipulação do simbólico e do imaginário” (PAGÈS, 2008, p. 73-94); a “despersonalização do poder” (PAGÈS, 2008, p. 65) e a “dominação psicológica” (PAGÈS, 2008, p. 144 e s.s), levam a entender e a colocar em cheque o potencial ético da organização, se é que havia preocupação por parte da empresa em relação a isso.

O conjunto teórico até aqui incluído no estudo é veementemente crítico à forma de gestão das organizações quanto ao quesito exploração do seu trabalhador, da lógica de mercado como modo único de agir. (RAMOS, 1981 e 1983; ETZIONI, 1974; NASH, 1993; ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2007; HOPFER, 2006; SOLOMON, 2006).

Mas é chegado o momento que o referencial teórico vai de encontro com a pesquisa de campo, conduzida sob o rigor científico da GVPesquisa (ARRUDA, 2008).

Antes de se estudar diretamente o Clima Ético e ainda decorrente dos fundamentos teóricos já tratados, importa salientar os percursos deste referencial teórico exigem previamente um aprofundamento da visão de Dejours (2012).

Este autor deixa antever que qualquer padrão de conduta em uma organização não se dá de hora para outra e tem tantos intervenientes que cobra de qualquer estudioso acurácia para os detalhes, para os sinais fracos e pouco visíveis, mas, sobretudo, cobra do investigador tempo e confiança dos interlocutores para que a verdade seja conquistada. (DEJOURS, 2012).

Conforme se depreende do texto de Dejours (2012), a formação das atitudes das pessoas e de sua conduta, vão sendo incorporadas ao longo do tempo e dependendo da visão dos que têm o poder na organização ela vai adquirindo a faceta que Ramos (1983) colocou, a de um discurso unilateral, onde o silêncio vira o padrão e a organização jamais terá um feedback da parte dos seus empregados (Dejours, 2012, p. 64).

Entre as formas de comunicação utilizada internamente nas organizações e que têm a clara intenção da manipulação dos fatos está à estratégia da comunicação distorcida, mas aprofundada na seção seguinte.

2.8.1 Estratégia da comunicação distorcida. (Distorção Comunicacional).

A estratégia da comunicação distorcida na visão crítica de Dejours (2012, p. 59) também ocorre por parte da organização como uma mentira institucionalizada, onde a verdadeira informação é distorcida, daí que esta forma de comunicação é por ele denominada de distorção comunicacional.

Dejours (2013, p. 59) diz que:

[...] a estratégia da distorção comunicacional é uma estratégia cuja iniciativa parte do alto da hierarquia e que arregimenta, por camadas sucessivas, os níveis inferiores. Pode-se caracterizá-la como a adoção de um *sistema de produção e de controle de práticas discursivas* referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre *todos* os atores da empresa.

Essa comunicação distorcida tende a ser replicada na comunicação entre os funcionários e destes para os clientes, contudo é sobre os gerentes que mais atua, por meio de um substrato dessa estratégia de comunicação, a mobilização subjetiva dos gerentes.

2.8.1.1 Mobilização subjetiva dos gerentes.

Analisando esse contexto, que remete ao item Captura da Subjetividade, que é ação da organização por meio das técnicas de manipulação que “utilizam aparatos midiáticos do sistema de capital que buscam atingir o conteúdo oculto da pré-consciência e do inconsciente humanos, visando influenciar o comportamento dos indivíduos sociais,” (ALVES, 2008, p. 224) que leva até a uma afirmação de Dejours (2012, p. 59) que chama a atenção, que é uma tese do autor, tese que professa que a “*informação destinada aos empregados* (gerentes ou operários) *é falsificada*, mas que é realmente graças a ela é que perdura a mobilização subjetiva dos gerentes”.

Assim vai se formando um “*consenso*”, no qual a experiência real do trabalho deve ser negada, distorcendo as razões da ocorrência do fracasso no trabalho, imputando à incompetência, à falta de seriedade, ao desleixo, à falta de preparo, má vontade e erros humanos os fracassos. (DEJOURS, 2012, p. 63).

Tal realidade implica que a comunicação deve ser utilizada para criar percepções distintas da realidade e até alienar o indivíduo em uma organização para os fatos reais e os distorcer, via de regra, para que os indivíduos assumam integralmente o ônus das falhas estratégicas e de desempenho da corporação, como se explica a seguir.

No emprego da estratégia da comunicação distorcida tudo leva a se acreditar que só o indivíduo é o portador do mal resultado, da negação e da mentira, que consiste “em produzir práticas discursivas que vão ocupar o espaço deixado vago pelo silêncio dos trabalhadores sobre o real e pela supressão do feedback”. (DEJOURS, 2012, p. 64)

Mas há um aspecto que se torna relevante quando se busca estudar o Clima Ético e que Dejours (2012, p. 66-68) trata com muita propriedade, o apagamento de vestígios.

Como a culpa é sempre do indivíduo, a estratégia da comunicação corporativa, em regra, é que a organização é divina, perfeita e acabada, contudo, tais falhas organizacionais não podem ter memória, ao menos, memória de fácil acesso, para isso as organizações se utilizam de mais uma tática, a de apagar vestígios, como se verá a seguir.

O aspecto tratado anteriormente, quando confrontado com o trabalho real, indica que as falhas devem ser apagadas, o apagamento dos vestígios serve não apenas para quem tem o poder de mando em uma organização, ela decorre de uma estratégia para limpar a memória de ‘coisas ruins’ feitas pela empresa e que não podem ter publicidade, razão que se coloca como afirma Dejours (2012, p. 67): “O que as empresas temem são os processos judiciais que possam resultar em debates públicos”.

Mas não é só isso, para os novos funcionários a realidade deve ser a idealizada, não há interesse que saibam o que ocorreu de errado no passado, para que estes tenham a imagem da organização sacralizada. (Pagès, 2008)

Retornando ao capítulo três do livro de Dejours (2012, p. 58-59), este autor coloca que o sistema funciona em condições de tensão e contradição interna. Pagès (2008) e Enriquez (1997) também falam na contradição entre o prescrito e o real, dando conta que o real dificilmente se ajusta ao que idealmente prescrito.

2.8.3 Os gerentes e a comunicação distorcida.

Quando se refere aos gerentes, também foco principal deste trabalho, Dejours (2012, p. 58) relata sua perplexidade com estes trabalhadores, pois entende que a maioria dos gerentes “não seres submissos, estão mais para colaboradores zelosos da organização e de sua gestão”.

Como forma de evitar a contradição da avaliação desejada e a avaliação real, surgem as avaliações oficiais feitas pela cúpula das organizações, “dando conta do estado da mesma, sobre os ganhos da empresa e sobre o balanço geral das atividades”. (DEJOURS, 2012, p. 59).

Os gerentes sabem que as avaliações oficiais são mentirosas, mas que por temor da perda dão o consentimento à prática da comunicação distorcida. (DEJOURS, 2012, p. 58).

A questão colocada no parágrafo anterior indica a perspectiva de ocorrer à racionalização e o autor apresenta como base para a eclosão dessa racionalização a comunicação formal de uma empresa, onde toda ela é enviesada e que ensinam aos gerentes

“as linhas mestras do *conformismo* em relação à evolução do espírito da casa.” (DEJOURS, 2012, p. 70). Com o conformismo tendo, sob a visão de Ramos (1983), um nome específico: Espírito de Yes Men, a seguir estudado.

Por referência direta quanto ao que ensinado aos gerentes no tocante ao conformismo, adquire importância o que Ramos (1983, p. 66) havia ventilado sobre tal realidade, inclusive cita criticamente que tal coisa leva a surgir o espírito do *Yes Men*²⁶, como também, a síndrome comportamentalista, a saber:

A síndrome comportamentalista vem a ser uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operações peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo (RAMOS, 1981, p. 52).

Retornando a Dejours (2012, p. 71-72) ele indica que a formação de comunicação baseada na mentira sistêmica e que os “gerentes consentam que haja distorção comunicacional, sem protestar, já causa espécie”, mas é a faceta desse espírito onde a conveniência dos gerentes tende a refletir o desejo dos executivos ou dos demais funcionários para com os gerentes, levando esses profissionais a se guiarem por si mesmo, “levando-os a tomarem por janelas o que são, na verdade, espelhos”. (RAMOS, 1983, p. 66).

Tal contexto leva se estudar a racionalização da mentira, o consentimento permitido pelo medo e o sofrimento ético.

Esse processo do *Yes Men* tem sob a visão da comunicação corporativa distorcida mais três situações que podem instigar a conduta dos indivíduos. A primeira é a racionalização da mentira e a segunda é o consentimento pelo medo²⁷, coisa que causa um mal-estar psicológico, pois o consentimento vem da ameaça que paira sobre as cabeças dos indivíduos.

Além destes há o sofrimento ético, que se espelha quando o indivíduo atinge a própria dignidade, como em situações em que precisa ser desleal a um colega e aí:

[...] faz surgir outro sofrimento muito diferente do medo: *o de perder a própria dignidade* e trair seu ideal e seus valores. Trata-se, portanto de um “sofrimento ético”, que vem acrescentar-se ao sofrimento causado pela submissão à ameaça”. (DEJOURS, 2012, p.72).

Esta situação sob a perspectiva de perder a própria dignidade é um fator de estresse e tensão no trabalho, pois o indivíduo se defronta com a exigência de atender as cobranças impostas pela Ética da Responsabilidade ante a quebra dos valores pessoais e dos valores éticos da sociedade e da própria organização.

²⁶ **Yes Men:** ocorre quando por “conveniência os subordinados refletem os próprios desejos dos executivos, antes que as realidades do mundo circundante e, assim, levando-os a tomarem por janelas o que são, na verdade, espelhos”. (RAMOS, 1983, p. 66).

²⁷ Para Faria (2007) este medo é denominado Medo Constrangedor.

Contudo, a racionalização da mentira não se encerra em si mesmo, ela tem um impacto no que Faria (2007) sintetiza em “A Ética das Palavras”, como fator ausente nos discursos dos gestores brasileiros e que impactam o clima ético de uma organização. Tema a ser estudado na próxima seção teórica.

2.9 A Ética das Palavras.

Faria (2007, p.131-133) ao analisar os discursos organizacionais faz uma contribuição importante a este estudo quando apresenta o tópico “a ética das palavras”, que na verdade traz esclarecimento quanto se fica devendo um discurso ético no discurso corporativo feito pelos executivos das empresas nacionais.

A problemática expressa no parágrafo anterior, como em toda a construção teórica até aqui feita, revela em grande parte as questões críticas que envolvem o discurso institucional e a intencionalidade de ser hegemônico na mente e na prática do trabalho dos indivíduos pelas organizações.

Aprofundada a constatação de Faria (2007, p. 131) apresentada no tópico “a ética das palavras”, ele expressa na conclusão da pesquisa feita com gestores (executivos, gerentes, proprietários, executivos) organizacionais brasileiros que a “ética nos discursos dos gestores não é uma prática no seu ambiente organizacional”. (FARIA, 2007, p. 131).

Então se fez necessário trazer ao estudo quais discursos apresentam a ausência de ética, o que será tratado na parte a seguir.

2.9.1 Discursos que remetem à ausência de ética

Ao analisar o resultado da pesquisa, Faria (2007, p. 132) apresenta quatro grupamentos de situação ou de discursos que remetem a ausência de ética, dois serão tratados abaixo:

1- A falta de debate franco e aberto sobre os conflitos organizacionais levam os indivíduos a utilizarem os ambientes informais para criticarem colegas e superiores:

[...] com utilização das palavras de terceiros para criar a imagem de uma pessoa, adquirir quando se levam em consideração suas distorções e o seu preconceito, permite questionar a prática da conduta ética no uso das palavras.” (FARIA, 2007, p. 132);

2- As pessoas não respeitam os compromissos assumidos e passam a ser traidoras das suas próprias palavras, usam palavras sem vínculos com o cumprimento destas, mas:

[...] não se pode atribuir a culpa pelo não-cumprimento ético somente aos indivíduos. “O sistema no qual estão submetidos gera um ambiente em que o discurso deve ser alterado de acordo com a vontade da organização e do grupo a que pertencem”. (FARIA, 2007, p. 132).

Um importante complemento traz este autor, citando a si mesmo, que tal coisa ocorre porque se busca trazer o discurso para a razão coletiva, “capaz de conferir legitimidade ao que não é necessariamente legítimo” e inclui mais dois aspectos: a omissão e os atos de descrédito.

Omissão: Dando margem à desqualificação de outro indivíduo. “O não-uso da palavra pode ser, também, uma atitude não ética”. Esta situação quando ocorre a calúnia ou desqualificação de outrem que a pessoa esteja presente na discussão.
Atos de descrédito: É comum encontrar indivíduos que tentam desqualificar outros, o que pode ser observado em expressões do tipo *ele não sabe o que está falando...*, *você acredita no que te falou?* (FARIA, 2007, p. 132)

Para Faria (2007, p. 132-133) a motivação para essa atitude é a existência de uma guerra egocêntrica, fruto de uma ideologia individualista.

Os exemplos acima relatados não são exaustivos, são os mais comuns de como a ausência da ética nas palavras pode afetar o clima organizacional e gerar tensão nas organizações.

Quando Faria (2007, p. 132) confrontou seu achado com os entrevistados obteve a seguinte conclusão sobre a ética das palavras:

Apesar de os gestores concordarem que a ética deve estar acima de todas as condutas estabelecidas entre os indivíduos e os grupos da organização, e que deve ser aplicada a todos independentemente da posição hierárquica que ocupem, reconhecem que a prática organizacional está longe de ser a desejada.

Considerando que a comunicação corporativa e de um executivo, em especial, tem o condão de expressar a visão de uma autoridade quanto à visão da própria organização, a ausência de ética nas palavras leva uma mensagem aos indivíduos da organização que isto não é efetivamente importante.

Tão importante que a dissipação da ética nos EUA levou a crise mundial de 2008, crise de extraordinário impacto na economia do mundo e que se verá a seguir um pouco dessa realidade.

2.10 Dissipação da ética como vetor de uma crise mundial.

A partir da crise financeira de 2008, iniciada nos Estados Unidos e que atingiu todos os grandes mercados e maiores economias de maneira sistêmica puseram pesquisadores a estudarem as causas da sua eclosão.

Dois professores da FGV-EAESP²⁸, Alkimar R. Moura e Maria Cecília Coutinho de Arruda, através do GVExecutivo, vol. 11, n. 1 trouxeram a sua contribuição à reflexão a respeito dessa crise econômica americana e mundial.

Dois são os artigos que escreveram no GVExecutivo Especial Ética em Tempos de Crise (v. 11, n.1), ambos tratam da ética.

Para Moura (2012, p. 51), que não se aprofundou sobre a reflexão filosófica da ética, visto não atender aos propósitos do seu artigo, intitulado A Dissipação dos Valores Éticos na Crise Financeira Global, preferiu trazer a ética da convicção²⁹ de Max Weber para situar o seu trabalho no contexto teórico.

Segundo Moura (2012, p. 51), foi divulgado em documentos oficiais do governo norte-americano, que “a dissolução dos valores éticos foi apontada como uma das causas da derrocada financeira”.

2.10.1 Causas da ruptura dos padrões na crise americana de 2008.

Segundo o relatório do governo dos EUA três causas primordiais levaram a ruptura de padrões éticos nos “três elos da cadeia de financiamento imobiliário” (MOURA, 2012, p. 51):

1 – Tomadores de crédito fizeram operações sabendo que não tinha capacidade em pagá-los ou o fizeram deliberadamente para não honrarem o mesmo;

2 – As empresas financiadoras fizeram os empréstimos “sabendo de antemão que não seriam honradas” (MOURA, 2012, p. 51);

3 – Os bancos fizeram o “reempacotamento dos créditos e sua venda para investidores finais, ativos esses que não passariam nos seus próprios parâmetros de concessão de financiamento imobiliário” (MOURA, 2012, p. 51).

Moura (2012, p. 51) também coloca que o mesmo comportamento tóxico³⁰ contaminou os outros intervenientes deste mercado: “corretores de empréstimos imobiliários, avaliadores de imóveis, construtores e agências de *ratings*”.

²⁸ Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresa de São Paulo.

²⁹ Ética segundo a qual as ações humanas devem ser julgadas de acordo com princípios e valores aceitos no mundo privado dos homens e que estão implícitos e sedimentados nos relacionamentos sociais. (MOURA, 2012, p. 51).

³⁰ Tóxico: termo corrente para designar ativos financeiros de baixa ou nenhuma liquidez no mercado financeiro, especialmente utilizado após a crise de 2008.

Por analogia, se pode dizer que ao se admitir as falhas apontadas por Faria (2007, p. 137) em “a ética das palavras”, que o ambiente ou o clima ético adquire esse perfil tóxico e nocivo ao bem estar dos empregados e ao desenvolvimento das atividades profissionais quando “a ética das palavras” não é prática positiva.

O caso trazido por Moura (2012) é uma situação concreta, com exemplos facilmente apresentáveis, fartamente documentado e estudado de uma situação sistêmica, de uma ampla coletividade que resolveu ter um clima ético (negativo) causador de grande sofrimento e prejuízo, afetando milhões, muitos milhões de pessoas ao redor do mundo, em especial nas economias ocidentais.

Outro artigo que trata também da crise de 2008 apresenta a visão mais próxima das condutas e estratégias utilizadas pelos bancos norte-americanos, em especial, e que provocaram a grave crise, o que será estudada na próxima seção.

2.10.2 A ética em tempos de crise.

Em *A Ética em Tempos de Crise*, (ARRUDA, 2012), é o título de um artigo que complementa a temática da ética como fator da crise econômica que tomou o mundo em 2008, nele a autora busca, a partir da reflexão sobre a crise de 2008, entender a causa fundamental do que a teria causado.

No esforço de ter uma compreensão clara a respeito dos vetores da crise a autora formulou a seguinte indagação: “O que teria gerado essa crise?”, ela conclui que “foram muitas as causas ou interpretações, sendo difícil identificá-las isoladamente”. Para tanto relacionou uma série de causas possíveis, entre elas a questão da ausência da ética na gestão da economia mundial. (ARRUDA, 2012, p. 42).

Abaixo se reproduz as principais situações que em conjunto podem ser a causa da crise norte-americana de 2008. Entre elas Arruda (2012) coloca que está o afastamento da ética no concerto de uma economia globalizada.

As situações estão elencadas no Quadro 16 na próxima página.

Quadro 16 - Situações propulsoras da crise de 2008 nos EUA.

SITUAÇÕES PROPULSORAS DA CRISE DOS EUA EM 2008.	EXEMPLOS DE CONDUTAS INADEQUADAS.
1 - Erros nas políticas financeiras e econômicas?	Excesso de estímulo ao consumidor.
2 - Fragilidade estrutural das instituições políticas, econômicas e financeiras?	Regulação frouxa.
3 - Afastamento da ética no concerto de uma economia mundial pautada pelo egoísmo, pelo materialismo e pelo utilitarismo?	Valores da economia de mercado preponderante ante aos valores sociais necessários para o equilíbrio social.
3 - Erros técnicos (im)previsíveis?	Análise de risco com critérios não conservadores.
Falta de responsabilidade moral?	A cultura de mercado voltada apenas para a função econômica, obliterando os demais valores.
4 - Bolha especulativa sobre crédito e imóveis?	Oportunismo de toda a cadeia econômica para ganhos fáceis.
5 - Excesso de confiança nos produtores, empresários, investidores e consumidores?	Cegueira voluntária.
6 - Descompasso entre geração de renda e crescimento financeiro, consumo e especulação?	Cegueira voluntária do mercado para a realidade econômica, tanto dos agentes econômicos, quanto dos reguladores e da gestão pública.

Fonte: Arruda (2012).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

Nem todas as situações guardam referência com este estudo, contudo a situação 1, a 4 e a 6 têm grande aproximação com a empresa investigada, que é um grande banco.

Com tantas ocorrências divulgadas pela imprensa e com a opinião sintetizadora de uma solução futura e preventiva para outras crises, a autora diz que a racionalidade no processo de compra deve ser estimulado por todos e que o grande desafio para os empresários é incentivar o consumo sem transformar os consumidores em consumistas. (ARRUDA, 2012, p. 44).

A conclusão desse referencial ainda não chegou, mas é possível inferir que diante de todo o arcabouço teórico até agora construído a questão se coloca como complexa de estudar, de entendê-la, transpô-la para o ambiente real e principalmente, o de identificar nas organizações as ocorrências sob o signo da concordância cultural dentro de uma cultura corporativa cuja primazia é a função econômica como valor dominante, das táticas dispersivas e das cortinas de fumaças a enviarem sinais contraditórios permanentes com o intuito de esconder o real, podendo até ocorrer o apagamento de vestígios com demissões de funcionários que conhecem os fatos. (DEJOURS, 2012, p. 67).

Como o padrão de conduta eticamente questionável foi se implantando ao longo de um período, com a formação histórica de uma cultura empresarial, desmobilizar tal comportamento é um empreendimento de porte gigantesco e de determinação de estratégica, ante a banalização das condutas não éticas. (DEJOURS, 2012).

Contudo, parte da ciência que estuda a questão da ética nas organizações não o faz sob uma visão abstrata, trata da temática com uma visão prática e aplicável na gestão das organizações, dentre as correntes está a que estuda o Clima Ético, como uma parte importante do clima organizacional.

2.11 Clima ético: conceitos e ideias afins.

Assim posto, a realidade deste referencial exige trazer um aprofundamento teórico sobre o clima ético.

Clima Ético segundo Rego (2002, p. 53) “é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um *componente da cultura organizacional*”.

Arruda (2008) trouxe de Victor e Cullen (1987 apud ARRUDA, 2008, p. 46) outro conceito de clima ético em uma organização, que é: “Percepção compartilhada sobre o que é um comportamento eticamente correto e como as questões éticas devem ser tratadas na organização”.

Sendo que o que expressa neste último conceito que o clima ético é uma percepção e considerando que isto tenha um substancial enfoque subjetivo por parte dos indivíduos de uma organização, o esforço de capturar a subjetividade por parte das empresas pode comprometer e mascarar a realidade do padrão de conduta ética existente na mesma por parte dos seus membros, de modo que sequestrar a subjetividade vai de encontro com a tática de domínio pelo simbolismo em execução pelas empresas hipermodernas.

2.11.1 O sequestro da subjetividade.

Este tópico guarda toda a similaridade com o tópico Captura da Subjetividade³¹, mas com um aprofundamento e direcionamento da análise para verificar quanto o sequestro da subjetividade impacta negativamente na obtenção e manutenção de um clima ético positivo.

³¹Tática de domínio vai além da consciência, vai às instâncias da pré-consciência e do inconsciente.

O conceito de Clima Ético formulado por Arruda (2008) no item anterior expressa que o Clima Ético é uma percepção coletiva, sendo assim este conceito remete a definição de Subjetividade, que:

[...] refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada de valores, interpretações, atitudes e ações. (FARIA, 2007, p. 46).

Em relação a subjetividade se percebe um esforço das organizações para tomar conta da mesma, tanto que Pagès (2008, p. 110) ao se referir à subjetividade, diz que o indivíduo, no caso da TLTX, a sua captura o transforma enormemente, pois ele “renuncia à identidade social de origem para aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa.” (PAGÈS, 2008, p. 111).

A respeito da situação colocada acima, o caso é para Faria (2007, p. 46-52) semelhante ao sequestro da subjetividade, pois no afã do domínio total sobre o indivíduo a empresa vai além dos aspectos da produção, ela avança sobre a consciência da pessoa.

Para Faria (2007, p. 50) o sequestro da subjetividade por uma organização consiste:

[...] no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais e coletivos que compõem.

Este autor ainda acrescenta que o sequestro da percepção da subjetividade provoca no indivíduo a perda da capacidade de reflexão e de resposta segundo seus próprios conhecimentos e não da organização (FARIA, 2007, p. 50).

Como no conceito expresso por Arruda (2008), é dito que o Clima Ético envolve a percepção, há o risco que ainda neste aspecto a organização sequestre a percepção desse subproduto do Clima Organizacional.

Retornando aos estudos de Clima Ético, Rego (2002, p.53) apresenta um novo referencial teórico a respeito do clima ético, como os comportamentos sociais dentro de uma organização podem levar esta a apresentar um padrão de conduta ética positivo, esse novo referencial teórico que será estudado nas seções a seguir trata dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, que bem empregado pode contribuir para um Clima Ético positivo.

2.11.2 Comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Esse novo referencial teórico que tem impacto sobre a construção do clima ético e é apresentado por Rego (2002, p. 51) como Comportamentos de Cidadania Organizacional

(CCO) e que se ocorrer em larga escala em uma organização, esta tende a ser uma organização com Clima Ético positivo.

O conceito de CCO é o seguinte: “Os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (REGO, 2002, p. 51).

Dentro do estudo formulado por Rego (2002) há dois tipos de desempenhos que oferecem à análise do clima ético particularidades das posturas dos indivíduos dentro de uma organização que são: o desempenho por tarefa e o desempenho contextual, o primeiro é estrito, o segundo é abrangente.

Para melhor compreensão de ambos os tipos de desempenho se tecerá explicações nos próximos tópicos.

2.11.2.1 Desempenho por tarefa.

Junto com o conceito de CCO³², Rego (2002, p. 51) traz dois novos conceitos que facilitam o entendimento de como funciona o CCO. O primeiro conceito que o autor apresenta é o de “desempenho por tarefa”.

Desempenho por Tarefa é a eficácia com que as pessoas desempenham as suas atividades, seja utilizando o aparato tecnológico disponível, seja propiciando o apoio material e/ou de suporte para a realização das atividades (REGO, 2002, p. 51).

O conceito de Desempenho Contextual complementa o entendimento de como o CCO funciona em uma organização.

2.11.2.2 Desempenho contextual.

Então o “Desempenho Contextual” ocorre quando “os indivíduos também contribuem, porém, para a eficácia organizacional de maneira que ultrapassam as atividades prescritas para os *cargos*” (REGO, 2002, p. 51).

Segundo o mesmo autor o “Desempenho Contextual” significa:

[...] que podem influenciar os objetivos organizacionais executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas importantes porque modelam os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa. (REGO, 2002, p. 51).

Quando em uma organização há mais desempenho contextual que desempenho por tarefa nessa organização é possível inferir que “quando percebem que os colegas se

³² Comportamentos de Cidadania Organizacional – CCO.

preocupam com os interesses dos outros e da equipe como um todo as pessoas sentem a necessidade de atuar reciprocamente” (REGO, 2002, p. 61), tal realidade produz um ambiente de relações mais humanizadas e de satisfação mútua quanto de confiança recíproca.

Para entender melhor o CCO a seguir se apresentará as suas dimensões.

2.11.3 Dimensões da cidadania corporativa.

Replicando a elaboração de Podsakoff (2000 apud REGO, 2002, p. 52), Rego (idem) apresenta as “macrodimensões da cidadania corporativa” encontrada na literatura, são elas:

Quadro 17 - Macrodimensões do CCO.

DIMENSÕES DO CCO	DESCRIÇÃO
1 - Comportamento de ajuda.	É cortês, atua como pacificador, etc.
2 – Esportividade.	Tolera sem queixas os inevitáveis inconvenientes do trabalho.
3 - Lealdade organizacional.	Promove a imagem, defende externamente a organização.
4 - Obediência organizacional.	Conscienciosidade.
5 - Iniciativa individual.	Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo, etc.
6 - Virtude cívica.	Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais.
7 – Autodesenvolvimento.	Se desenvolve voluntariamente, etc.

Fonte: Rego (2012, p. 52)

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

As macrodimensões acima relacionadas conduzem o estudo para entender os arquétipos de clima ético, vez que o CCO entra neste referencial como uma etapa prévia ao estudo dos indicadores do clima ético, mas à frente detalhados.

2.11.4 Arquétipos de climas éticos

Em relação aos critérios que definirem a existência de um bom Clima Ético, Rego (2002, p. 56) apresentou a seguinte quadro, reprodução fiel do Quadro 2 do seu artigo;

Quadro 18 - Climas éticos (arquétipos).

CRITÉRIO ÉTICO.	REFERENCIAL		
	(lôcus de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação profissional ...)
Egoísmo (Maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis.

Fonte: Rego (2002, p. 56)

Nota: Reprodução fiel do Quadro 2.

Entre as conclusões que se destaca do trabalho de Rego (2002, p. 61) vem o alerta para os gestores velarem pelo ambiente, que o autointeresse não seja dominante, pois assim se desenvolve um ambiente de benevolência.

Entende o autor que o CCO é criador de climas éticos positivos e não impeditores, de maneira, que se intui que a organização deva investir nas dimensões da cidadania corporativa para ter êxito neste intuito. (REGO, 2002, p. 58-61).

Na próxima seção do referencial teórico e continuando a se estudar sobre clima ético, se abordará seus indicadores, mas em uma dimensão de aplicabilidade prática, observável em qualquer organização onde se faça um diagnóstico a respeito da temática.

2.12 Indicadores de clima ético.

Dentre os trabalhos de maior relevância em relação ao aprofundamento com pesquisa sobre o Clima Ético estão dois realizados por Arruda (2000; 2008), sendo que o primeiro: “Indicadores de Clima Ético nas Empresas” (ARRUDA; NAVRAN, 2000) é de cunho teórico, foi escrito em conjunto com Frank Navran, da Consultoria em Ética do Ethics Resource Center (Washington/EUA).

O segundo trabalho foi uma pesquisa realizada sob os auspícios da FGV-ESAESP/GVPesquisa em 2008, onde a autora apresenta o Relatório 06/2008, cujo título é: “O Estado da Arte da Ética nos Negócios” (ARRUDA, 2008).

O artigo “Indicadores de Clima Ético nas Empresas” (ARRUDA; NAVRAN, 2000) foi elaborado baseando-se no modelo de mensuração da ética empresarial construído por Frank Navran, que tem por princípio obter:

[...] congruência ou consistência: a pessoa individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. (Arruda e Navran, 2000, p. 28).

Quadro 19 - Indicadores de Clima Ético.

(Continua)

INDICADOR	RESUMO
Indicador 1: Sistemas formais	Apresentar sistemas formais que tenham um padrão ético, de maneira a reduzir a necessidade do indivíduo buscar soluções dependentes dos valores pessoais e do comportamento observável dos outros.
Indicador 2: Mensuração	Ter sistemas formais que contribuam com a congruência ética até o ponto que se revelem confiável para representar as reais expectativas da organização.
Indicador 3: Liderança	É fator crítico, as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas. As mensagens precisam ser congruentes, afim de não haver dúvidas da sinceridade do discurso.
Indicador 4: Negociação	Desenvolver o sentido de unidade, como base para a negociação, para facilitar acordos quando há necessidade de alterar planos ou conciliar opiniões divergentes. A integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutuamente benéficos.
Indicador 5: Expectativas	A organização tem suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso. Quanto mais explícitas e congruentes as expectativas forem – não mutuamente exclusivas -, maior facilidade o empregado terá para avaliá-las, comparando-as com os próprios valores e suas crenças pessoais a respeito do que é certo ou errado, do mesmo modo entram as percepções a respeito das capacidades pessoais.
Indicador 6: Consistência	A consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento.
Indicador 7: Chaves para o sucesso	Há chaves para o sucesso em todas as organizações, como trabalho intenso, automotivação e resultados excelentes. Muitas organizações possuem suas próprias chaves para o sucesso. A questão ética se revela quando essas chaves específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização ou com os valores pessoais amplamente aceitos dos funcionários. (Conclusão)
INDICADOR	RESUMO
Indicador 8: Serviço ao cliente	Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir, pois os funcionários estão

	<p>em uma situação muito especial para verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes.</p> <p>Uma incongruência nesse padrão pode levar os funcionários a tratarem os clientes como são tratados.</p>
Indicador 9: Comunicação	<p>As pessoas precisam de informações, de orientação e de reforço.</p> <p>As pessoas necessitam conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado uma conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar.</p> <p>Além disso, precisam sentir-se coerentes com tais exigências.</p> <p>Por fim, os funcionários devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações éticas quando se defrontam com uma situação nova ou diferente.</p>
Indicador10: Influência dos pares	<p>A influência dos colegas existe em quase dos os negócios e profissões.</p> <p>Quando a empresa falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essa falha aumentando a confiança no apoio dados pelos colegas.</p> <p>A empresa pode encorajar e incentivar os líderes informais, cujas posições e padrões éticos apoiam as metas desejadas da organização.</p>
Indicador 11: Consciência ética	<p>Ausência do indicador implica em: Prevalências das relações pessoais em detrimento do preparo técnico-profissional como fator de promoção;</p> <p>Prática do suborno ou compra de favores;</p> <p>Tendência dos gerentes esconderem más notícias por medo de ficar claro o seu erro (Nash, 1993, p. 176).</p>

Fonte: Arruda e Navran. (2000, p. 28-33).

Nota:Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

2.13 Inventário de ética e sua finalidade.

Além dos indicadores acima, Arruda (2008, p. 13) criou o instrumento de medição denominado de “Inventário de Ética” e que utiliza os indicadores acima para verificar o princípio fundamental do mesmo, se há “Congruência entre os valores e crenças sobre como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso”. (ARRUDA, 2000, p. 13).

A mesma autora (ARRUDA, 2008, p. 13-14) acrescentou que os dados coletados pelo “Inventário de Ética” permitem:

- “esclarecer os dirigentes de uma organização” a respeito da temática;

- “levantar resultados de consistência ética” nas dez primeiras dimensões do Clima Ético;
- “identificar opções de resposta da empresa, na busca de alcançar melhor consistência ética”.

Essa autora ao tratar da ética em tempos de crise, afirma que “onde a ética melhor se aclimata é no regime democrático” (ARRUDA, 2012, p. 45), mas isto se mostra um desafio para se ter um Clima Ético em um regime de gestão das organizações cujo viés é totalitário, com tendência de excluir os indivíduos que manifestam a sua discordância e se tornam inconvenientes aos olhos da organização. (FARIA, 2007, p. 293-294)

3 METODOLOGIA APLICADA

3.1 A organização pesquisada.

A própria organização se apresenta no seu site nos seguintes termos:

Maior instituição financeira da América Latina, o Banco X é líder em diversos segmentos e referência em sustentabilidade e governança, diferencia-se pela força de sua marca e por adotar tecnologia de ponta em suas operações (Banco X – Relatório Anual 2012 – Perfil Corporativo.³³).

Alguns números são úteis para se entender a dimensão da organização na economia brasileira e também a sua complexidade de gerenciamento.

Quadro 20 - Dados estruturais da organização pesquisada.

DADOS ESTRUTURAIS	2012
Agências	5.362
Terminais de Autoatendimento (próprios)	44.393
Funcionários	114.182
Clientes (mil): correntistas, poupadores e beneficiários do INSS.	58.551
Conta-correntes	37.418

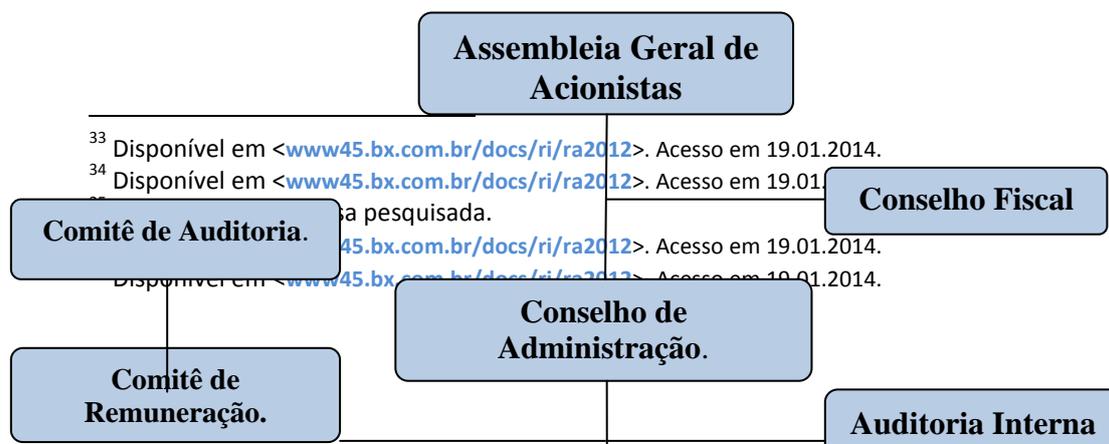
FONTE: Banco X – Relatório Anual 2012 – Perfil Corporativo.³⁴

A sua Governança Corporativa enfoca:

O Banco X³⁵ mantém em sua estratégia a adoção das melhores práticas em governança corporativa, que asseguram o equilíbrio de direitos entre acionistas, a prestação de contas aos investidores e à sociedade, a ética no trato com os diversos públicos e a sustentabilidade dos negócios suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos aos interesses de seus públicos e acionistas e da sociedade em geral (Banco X – Relatório Anual 2012 – Perfil Corporativo.³⁶).

A empresa tem a seguinte Estrutura Organizacional³⁷:

Figura 1 - Estrutura Organizacional.



³³ Disponível em <www45.bx.com.br/docs/ri/ra2012>. Acesso em 19.01.2014.

³⁴ Disponível em <www45.bx.com.br/docs/ri/ra2012>. Acesso em 19.01.2014.

³⁵ Disponível em <www45.bx.com.br/docs/ri/ra2012>. Acesso em 19.01.2014.

³⁶ Disponível em <www45.bx.com.br/docs/ri/ra2012>. Acesso em 19.01.2014.

³⁷ Disponível em <www45.bx.com.br/docs/ri/ra2012>. Acesso em 19.01.2014.

Dentre todas as unidades do Nível Gerencial Estratégico existentes no Banco X, uma tem relação bem próxima com a gestão das suas agências, esse é o Nível Gerencial Estratégico de Distribuição, uma localizada em Brasília que cuida dos negócios, prioritariamente, de todas as agências do Brasil, excluídas as agências do estado de São Paulo, que tem a sua própria Nível Gerencial Estratégico de distribuição.

A partir do Nível Gerencial Estratégico de Distribuição a estrutura organizacional se distribui conforme abaixo:

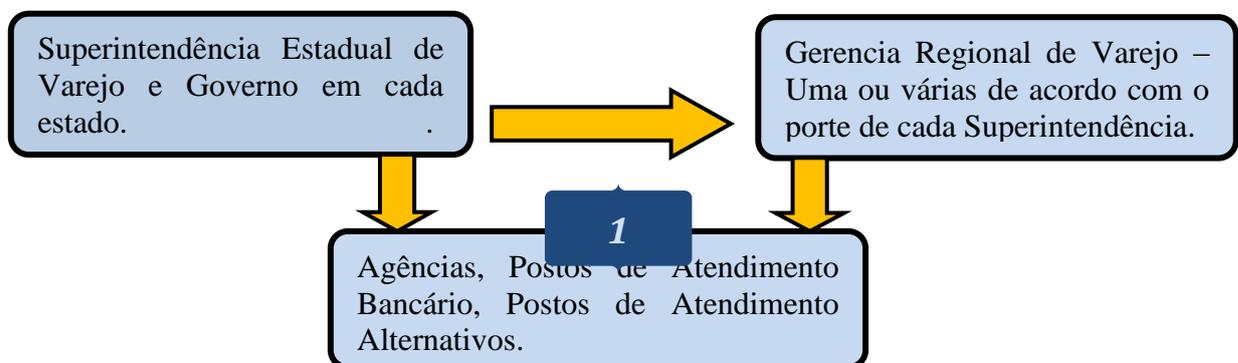


Figura 2 3 - Vínculo hierárquico. 2

I) Tipo de percurso hierárquico: (1) e (2)

– Percurso das relações hierárquicas na estrutura organizacional composta pela Superintendência Estadual de Varejo e Governo e Gerência Regional de Varejo, realidade nos maiores estados. Por exemplo: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco.

II) Tipo de percurso hierárquico: (3)

- Percurso das relações hierárquicas na estrutura organizacional composta pela Superintendência Estadual de Varejo e Governo e sem a Gerência Regional de Varejo, realidade nos menores estados. Por exemplo: Acre, Roraima.

Mais do interesse desta pesquisa se trará o perfil cultural do Banco X, baseado na tese de doutoramento de Marcelo Bedani³⁸, que demonstra os padrões culturais que suportam parte das interpretações das categorias deste estudo, junto com outros autores referenciados neste trabalho.

Para Bedani (2008, p. 250-251) “domínio e prestígio representam os valores mais priorizados no perfil cultural do Banco X” e ele complementa o raciocínio ao citar Tamayo (2005 apud BEDANI, 2008, p. 251) que esclarece, que “em essência, esses valores relacionam-se com o desejo de poder e a manutenção do *status quo* da organização”.

Bedani (2008, p. 251) também esclarece que “a priorização destes valores, na hierarquia axiológica da organização, indica que a instituição está focada principalmente na obtenção de lucros, competitividade e domínio de mercado no qual atua”.

Este autor destaca que a frase “é importante para esta organização ser rica, recebeu a maior avaliação dentre as 98 questões que compuseram” o seu questionário. (BEDANI, 2008, p. 251).

Para Bedani (2008, p. 251) a priorização da rentabilidade e da competitividade indica que ela quer ter prestígio na sociedade, ser “reconhecida pela qualidade de seus produtos e admirada pelos clientes, pelo mercado e pela sociedade”.

Acerca deste aspecto do perfil cultural da empresa Bedani (2008, p. 251) afirma que “em resumo, esta organização busca essencialmente o lucro; entretanto procura concomitantemente manter uma imagem positiva perante seus *stakeholders*”.

Bedani (2008, p. 251) também apresenta outro par de características que compõem o perfil da organização pesquisada e que para ele constituem o “núcleo do perfil cultural” da mesma, que são a “conformidade e a realização, mas que aparecem com menor intensidade”.

O autor acrescenta que:

A conformidade denota a preocupação da empresa de que sua operação seja marcada pelo formalismo, por respeito às normas da organização e à hierarquia, por correção, controle e boas maneiras no trabalho, ou seja, prima-se pelo rigor na observância das normas para consecução das atividades [...] (BEDANI, 2008, p. 251).

Bedani (2008, p. 251) também define o que é realização:

Realização, de certa forma, é um valor que alimenta a dinâmica prestígio-dominância-conformidade, tendo trabalhadores envolvidos no processo de trabalho e

³⁸ Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais: Estudo do Perfil Cultural de uma Instituição Bancária, 2008.

com o encorajamento para que os empregados se esforcem para serem bem sucedidos no desempenho de suas funções.

Em relação às práticas que pesquisou, Bedani (2008, p. 251) informa que a “única que ocupa posição central no perfil cultural é a organização do trabalho, relacionada diretamente com o processo de execução do trabalho”.

O autor complementa o raciocínio e coloca que a organização do trabalho “alinhada aos valores conformidade e realização, está prática materializa o empenho da organização em promover a formalidade na condução das atividades, bem como a preocupação com nível de produtividade dos seus membros”. (BEDANI, 2008, p. 251).

Bedani (2008, p. 251-252) apresenta outros valores relevantes para a organização, como “tradição, preocupação com a coletividade e autonomia”, mas têm, na percepção dos pesquisados menor importância.

Este autor ao prosseguir na sua análise do perfil do Banco X diz que mesmo valorizando seu passado histórico, tem o perfil, em 2008, ter o “núcleo cultural” de ser uma “organização formalista orientada, principalmente, pelo lucro e para o mercado”. (BEDANI, 2008, p. 252).

O autor traz um valor que tem importância para a análise das categorias e de todo o contexto expresso no *corpus*, importante reproduzir o que ele coloca a respeito deste valor e da exemplificação apresentada, que se transformou em uma prática não desejada e que apenas em 2013 mereceu uma ação coordenada e pública do Nível Gerencial Estratégico de gestão de pessoas, então:

A autonomia parece ser moderada pela conformidade, combinação de valores que permitiria certa abertura à mudança e inovação, garantindo, porém, simultaneamente, a padronização das atividades e a concordância com as regras da organização. Exemplificando, de modo simplista, funcionários da instituição que trabalham vendendo produtos nas agências podem desenvolver estratégias inovadoras e até mirabolantes para conseguir captar clientes e efetivar vendas (BEDANI, 2008, p. 253).

Importa destacar os termos da frase: “funcionários da instituição que trabalha vendendo produtos nas agências podem desenvolver estratégias [...] mirabolantes para conseguir captar clientes e efetivar vendas” (BEDANI, 2008, p. 253).

A razão do destaque se deve a inferência de que as “estratégias mirabolantes” levaram, segundo as evidências contextuais do *corpus*, a uma epidemia de práticas não desejadas e não éticas dentro da organização.

Depois de prolongada análise, Bedani (2008, p.255) diz que o perfil cultural do Banco X é definido como: “orientado para resultados, para processos e para o trabalho, que

constituem as diretrizes básicas que orientam o funcionamento da organização e determinam o comportamento esperado para seus membros”.

O autor, além da definição acima apresentada, coloca que os ajustes realizados na empresa a partir da década de 1990 focaram a profissionalização total da empresa, realizaram ajustes da estrutura e com implementação de novos modelos de gestão, “objetivando a melhoria do desempenho global da organização, o alinhamento das práticas da instituição àquelas adotadas correntemente pelos demais conglomerados financeiros no país e a criação de uma cultura voltada para resultados”. (BEDANI, 2008, p. 256).

A respeito desse alinhamento com as práticas do mercado, não custa recapitular um contexto de comparação entre a empresa e os demais concorrentes, que se infere, fez a mentalidade dos que a ouviram em um seminário promovido pela organização e que comparava os funcionários do BANCO X a puristas, esse palestrante disse em 1998: “você do BANCO X são muito inocentes”; realidade que ainda serve de discurso para alguns gestores de Nível Gerencial Operacional em 2014.³⁹

Uma questão que se coloca quanto a essa cultura, anunciada por Bedani (2008, p. 256), é que ela se tornou absoluta, privilegiada no discurso e na prática e que segundo o autor, extraído de Schein (1996b apud BEDANI, 2008, p. 256), esse perfil é do “tipo executivo, pois foca, essencialmente, as finanças, a autoimagem, o individualismo e o controle, formando um sistema no qual a pessoa é somente um meio para obtenção de produtividade e eficiência”. (BEDANI, 2008, p. 256).

O destaque da frase acima faz referência a uma opinião de um gestor de agência, colhido espontaneamente ao discutir sobre os resultados do semestre, em que ele diz: “sei que meu prazo de validade é de seis meses”. Isto significa que ele só tem um semestre para ter resultados ruins, no próximo a sua cabeça estará a prêmio. Uma realidade que tende a destravar os freios éticos.

Outro aspecto que se destaca da análise do perfil cultural da empresa feito por Bedani (2008, p. 257), com base em Kostova (1999 apud BEDANI, 2008, p. 257), afirma que “a cultura organizacional, em sintonia com os valores que prioriza, está privilegiando práticas essencialmente técnicas, em detrimento das práticas sociais, responsáveis por promover o relacionamento interpessoal no contexto de trabalho”.

³⁹ Observação participante em reunião realizada em área de nível gerencial tático em 27.03.2014.

Acrescenta o autor, que em razão da “cultura da primazia da função econômica os valores sociocêntricos são poucos valorizados entre as suas metas motivacionais”. (BEDANI, 2008, p. 257).

A respeito de perfil voltado à lucratividade o autor apresenta uma visão positiva quanto a sua participação no mercado financeiro e ele opina:

É evidente que uma instituição financeira que concorre com dezenas de outros bancos, em um mercado altamente competitivo, jamais poderá abdicar das metas motivacionais derivadas do desejo de poder e dominação. Contudo, quando estes valores reinam absolutos, sem um balanceamento de forças que moderem sua influência, a emergência de práticas nocivas é facilitada (BEDANI, 2008, p. 258).

Mais uma vez se destaca uma frase final de uma citação, a que reporta a contra argumentação ou contraponto que vem de encontro com as evidências apontadas no *corpus*, que são os problemas éticos na organização. Quanto isso Bedani (2008, p. 258) expõe seu argumento:

Talvez, um perfil cultural com estas características revele um círculo vicioso, no qual os valores produzam práticas eficazes e eficientes na perspectiva da lucratividade, porém nefastas na perspectiva dos seres humanos que participam deste processo.

Segundo o autor este “ciclo vicioso” (BEDANI, 2008, p. 258) levou a uma crise dos valores sociocêntricos, com:

[...] um ambiente físico e socioprofissional insatisfatórios, ensejando especulações sobre os desdobramentos adicionais que esta situação poderia ocasionar como: sobrecarga, estresse, adoecimento, absenteísmo, presenteísmo, condutas não éticas, assédio moral, etc. (BEDANI, 2008, P. 258).

Encerrando a apresentação do perfil cultural da organização, o autor, com base em Hofstede (1994 apud BEDANI, 2008, p. 276), traz à constatação que o núcleo da cultura organizacional da empresa valoriza primeiro as práticas e não os valores na sua implementação da cultura empresarial e que deveria vir primeiro os valores e não as práticas como núcleo de sua cultura organizacional.

3.2 Visões teóricas de métodos científicos de pesquisa.

Segundo Vergara (2007, p.12-14) o método científico é uma forma lógica de pensamento e para ela há três blocos de métodos: “(a) hipotético-dedutivo; (b) fenomenológico, (c) dialético”.

Estes métodos para a autora são os métodos de atacado e alguns métodos, que categoriza como de varejo, são a seguir relacionados: Grounded theory, etnográfico, análise de conteúdo, a técnica Delphi, o método comparativo, o método sistêmico.

Os métodos de atacado (VERGARA, 2007, p. 12) têm as seguintes características fundamentais, que se visualiza melhor no quadro abaixo:

Quadro 21 - Blocos de métodos de base.

MÉTODO	CARACTERÍSTICA BÁSICA	ÊNFASE DA PESQUISA	INSTRUMENTOS DE COLETA. (Principais)
Hipotético-dedutivo	Deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos	Enfatiza a relevância da técnica e de quantificação. Procedimentos estatísticos de grande força.	Questionários estruturados, testes e escalas.
Fenomenológico	Algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que vivem e experimentam o fenômeno.	Abandono de ideias preconcebidas. Busca entender, interpretar, perceber o significado para tirar uma radiografia do fenômeno.	Leitura de textos para análise (diários, biografias, estudos de caso, relatos centrados no cotidiano, etc), buscando também captar o contexto para ter a compreensão dos significados.
Dialético	Vê as coisas em constante fluxo e transformação.	Foca o processo. Entende que a sociedade constrói e ao mesmo tempo é construída por ele. Estuda o fenômeno dentro de um contexto.	Observação, entrevistas, questionários não estruturados, conteúdos de textos, histórias de vida, países, de empresas. Qualquer documento que possibilite refletir sobre processos e interações.

FONTE: Vergara (2007, p. 12-14)

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

3.3 A escolha da metodologia.

O percurso metodológico começou com a dúvida, qual o método de pesquisa escolher?

Com um olhar menos técnico e mais intuitivo a busca pelo método quantitativo na busca de respostas às indagações empíricas que perturbava o espírito do autor, ante as contradições percebidas e também intuídas do discurso institucional da organização pesquisada se mostrou mais atraente no início.

O método quantitativo parecia mais apropriado, pela pretensão inicial do pesquisador em querer tirar uma amostra da opinião dos gestores da organização nos estados com maior número de agência por região e assim inferir se a sua visão empírica haveria de se comprovar cientificamente.

Ante as contradições intuídas, o pesquisador foi guardando uma série de mensagens institucionais, onde a temática central parecia se voltar para questões da ética nos negócios.

Considerando que a temática Ética é por excelência um assunto que uma apuração apenas quantitativa, possivelmente, não ofereceria respostas científicas que capturasse nuances e que propiciasse ao pesquisador a possibilidade de “alcançar o significado profundo das comunicações” (MOZZATO, 2011, p. 733), a escolha do método fundamental recaiu sobre a pesquisa qualitativa, de caráter fenomenológico e dialético porque procura entender o fenômeno da comunicação escrita da organização pesquisada no esforço de compreender o contexto da crise ética iniciada em 2011.

3.3.1 A análise de conteúdo em geral.

Dentre os métodos de varejo apresentados por Vergara (2007, p. 14) o que mais se colocou hábil para esmiuçar os sentidos das mensagens selecionadas para o estudo deste trabalho estaria na análise de conteúdo.

Vergara (2007) apresenta a análise de conteúdo assim:

[...] refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica⁴⁰, quando as categorias numéricas (VERGARA, 2007, p. 14).

Para Berelson (1952 apud SELLTIZ, 1975, p. 379) a análise de conteúdo é “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de comunicação”.

Bardin (2010), a melhor referência de estudiosa da técnica, conceitua a *análise de conteúdo* das comunicações como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, quem utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (MOZZATO, 2011, p.734).

Quanto à utilização da análise de conteúdo com um viés dominante de análise quantitativa, Selltiz (1975, p. 379) se posicionou a esse respeito dizendo e ao mesmo tempo fazendo um alerta que:

⁴⁰ Os sentidos de hermenêutica: 1 Dir. Interpretação de textos legais para aplicação à particularidade dos casos. 2 Fil. Interpretação das Sagradas Escrituras e de textos filosóficos. 3 Ling. Interpretação do sentido das palavras e de textos em geral. 4 Liter. Interpretação de um autor e de sua obra. 5 Ling. Interpretação dos signos e de sua representação simbólica numa cultura.

“Todavia – e este é o outro lado da moeda – o interesse pela quantificação tornou-se tão dominante que frequentemente obscurece o interesse pelo conteúdo singular das comunicações”.

Segundo Gray (2009, p. 405) ao tratar da operacionalização da análise de conteúdo diz que se deve ter uma medida de objetividade criando regras específicas, que denomina de critérios de seleção, que devem ser estabelecidos antes da análise de conteúdo.

Os critérios para a seleção das classes e categorias são os seguintes:

- a) Identificar as classes comuns, tais as categorias comuns: idade, gênero, chefe, trabalhador; (GRAY, 2009, p. 405).
- b) Identificar as classes especiais, “compreendendo os tipos de rótulos que determinados grupos ou comunidades usam para diferenciar coisas, pessoas ou eventos”; (GRAY, 2009, p. 405).
- c) Identificar as classes teóricas, as que surgem no processo de analisar os dados, “são identificadas, oferecendo ligações e padrões fundamentais”. (GRAY, 2009, p. 405).

Gray (2009, p. 405) acrescenta que após a categorização deve-se proceder a “análise propriamente dita. A chave aqui é reduzir o volume do material textual.”

Este autor apresenta três etapas consecutivas para fazer a análise:

- Resumir a análise de conteúdo, onde o material é parafraseado, com as paráfrases semelhantes reunidas e as passagens menos relevantes eliminadas.

;- Expor a análise de conteúdo, que esclarece passagens ambíguas ou contraditórias ao introduzir material do contexto na análise. Isso pode incluir definições de termos a partir de dicionários, afirmações do texto ou de fora dele que ilustrem as passagens que estão sendo analisadas. Por meio desse processo, uma paráfrase esclarecedora é formulada e testada.

.- Estruturar a análise de conteúdo, buscando identificar estruturas formais nos materiais.

Sendo assim, a análise pode deslindar características fundamentais no material e descrevê-las mais detalhadamente.

O material também pode ser classificado segundo dimensões em uma escala. Sendo assim, uma passagem que trata de, por exemplo, “motivação”, o conceito deve receber uma escala de classificação que vai de “Altamente motivado” a “Completamente desmotivado”.

A seguir, a passagem é examinada em busca de exemplos de sentimentos de motivação em relação à escala, resultando em uma contagem de frequência para cada um dos níveis motivacionais (MAYRING, 1983; FLICK, 2006 apud GRAY, 2009, p. 405).

Para Selltiz (1975, p. 379-384) estas etapas do processo de análise decorrem do estabelecimento do problema de pesquisa, das categorias e dados sistematicamente tabulados e sumariados por meio da categorização (SELLTIZ, 1975, p. 380).

Esta autora (SELLTIZ, 1975, p. 382 e s.s) coloca as etapas necessárias à análise de conteúdo, cujo viés seja para a quantificação:

a) Obtenção de uma amostra do material:

Ela diz que esta é uma tarefa primeira e de grande dificuldade. Dentro dessa etapa há três estágios: amostragem de fontes (que material de comunicação será utilizado); amostragem de datas (o período de divulgação) e amostragem de unidades (aspectos da comunicação que dever ser analisados).

b) Estabelecimento de categorias de análise:

Leciona a autora que há duas fontes de orientação para o estabelecimento das categorias, o problema de pesquisa e o próprio material escolhido, sendo que é a amostra que sugere as categorias peculiares a análise de comunicação.

c) Precisão da classificação:

Para a autora, é preciso que o pesquisador esteja atento ao problema da precisão da classificação e validade de seus dados.

3.4 Análise de conteúdo.

3.4.1 Fases da análise de conteúdo por Bardin (2010, p. 280).

Apresentada algumas visões do processo de análise de conteúdo, se retorna e se aprofunda nas técnicas formuladas por Bardin (2010), autora referência na moderna análise de conteúdo.

Bardin (2010) coloca como necessário para a realização da análise de conteúdo as seguintes fases:

a) Organização da análise:

- pré-análise;

b) Exploração do material:

- Codificação; classificação; categorização.

c) Tratamento dos resultados obtidos e a interpretação:

- Análise quantitativa e análise qualitativa; Proposição de inferências; Realizar interpretações dos resultados inesperados.

d) A inferência:

-Polos de análise; processos e variáveis de inferência.

3.4.2 Organização da análise – método de Bardin.

É necessário esmiuçar cada etapa do método, então para a Organização da Análise, se tem inicialmente a pré-análise, cujas etapas são:

Pré-análise.

Na pré-análise se organiza o material para que se torne operacional. O analista deve sistematizar as ideias iniciais (BARDIN, 2006 apud MOZZATO, 2011, p. 735; apud BIAGINI, 2013). Esta fase tem cinco etapas:

- a) Leitura flutuante: trata-se de conhecer inicialmente o material, absorvendo-o e tornando-o conhecido pelo pesquisador;
- b) Escolha dos documentos: É a escolha de um *corpus*, que é um conjunto de documentos para a realização da análise de conteúdo, se utilizado das seguintes regras:
 - Regra da exaustividade – nenhum documento deve ser deixado de fora;
 - Regra da homogeneidade – os documentos devem se referir ao mesmo tema para que permita a comparação;
 - Regra da pertinência – os documentos devem guardar correlação com os objetivos da análise.
- c) Formulação dos objetivos: É a finalidade geral que se propõe o pesquisador, o quadro teórico/pragmático, em que os resultados da análise serão utilizados. “Os objetivos da pesquisa foram considerados e tornaram-se alicerces para as leituras dos documentos”. (BIAGINI, 2013, p. 91).
- d) Referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores: É a escolha dos índices, que transformados em indicadores, vai fazer o texto falar. Definidos os índices se constroem os indicadores precisos e seguros. “Desde a pré-análise devem ser determinadas operações de *recorte do texto* em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de *codificação* para o registro dos dados”. (BARDIN, 2010, p. 126).
- e) A preparação do material: Antes da análise o material deve ser reunido e preparado, entendido a preparação como edição, recorte das mensagens, o que exige previamente a extração de muitas cópias, que se numerem os elementos do *corpus*. Visa transformar o material por padronização e por equivalência.

3.4.3 Exploração do material.

A etapa seguinte (segunda fase) da organização da análise é a exploração do material.

Na exploração do material ocorre a definição: (BARDIN, 2006 apud MOZZATO, 2011, p. 735).

- a) Das categorias (sistemas de codificação) e
- b) A identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e
- c) Identificação das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro).

“Na exploração do material ocorre à descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (qualquer material textual coletado) submetido ao estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.” (MOZZATO, 2011, p. 735).

Bardin (2006 apud MOZZATO, 2011, p. 735) coloca que a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase.

3.4.4 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A fase final da etapa Organização da Análise é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, nesta fase “os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos (<<falantes>>) e válidos.”. Operações estatísticas, simples ou até complexas possibilitam condensar e por em destaque as informações fornecidas pela análise. (BARDIN, 2010, p. 127).

Bardin (2010, p.127) coloca que tendo “à disposição resultados fiéis e significativos, pode o analista propor inferências e adiantar interpretações a propósitos dos objectivos previstos -, ou que digam respeito” ao surgimento de resultados inesperados.

3.4.5 Preparação do material.

3.4.5.1 A codificação.

A codificação é uma etapa de uso do método que visa transformar os dados em bruto do texto, utilizando regras definidas, utilizando técnicas que permitem obter a representação do conteúdo, informando ao analista as características do texto.

As técnicas da codificação são as seguintes:

- o recorte: escolha das unidades;
- A enumeração: escolha das regras de contagem;

- A classificação e a agregação: escolha das categorias.

3.4.5.2 Unidade de registro.

A Unidade de Registro: É unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e a contagem frequencial. O critério de recorte na análise é sempre de ordem semântica (das significações).

As unidades de registro mais utilizadas estão elencadas no quadro abaixo.

Quadro 22 - Unidades de Registro mais utilizadas.

UNIDADE DE REGISTRO	DESCRIÇÃO	FINALIDADE OU USO
A palavra	Todas as palavras são importantes ou pode se reter as palavras-chave ou as palavras-tema ou categorias de palavras: substantivos, adjetivos, verbos, advérbios, etc.	Fito de estabelecer quocientes.
O tema	Fazer análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença pode significar alguma coisa para o objetivo escolhido. É uma regra de recorte do sentido.	Utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.
O objeto ou referente.	É tema-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza.	Usa-se para recortar o texto em função dos temas-eixo, agrupando-se à sua volta tudo o que o locutor exprime a seu respeito.
O personagem	O ator social pode ser escolhido como unidade de registro desde que indicado na análise categorial.	Uso em obras de ficção, artigos de jornais, manuais escolares, etc. Pode ser combinada com outros tipos de unidade.
O acontecimento	No caso de relatos e de narrações a UR pode ser o acontecimento.	Serão recortados em unidades de ação.
O documento	O documento ou unidade de gênero (um filme, um artigo, um livro) pode servir de Unidade de Registro desde que tenha uma dimensão global.	Uso em análise rápida e com recorte puramente formal. Pode ser identificado no ponto de intersecção de unidades perceptíveis (palavra, frase, documento material) e unidades semânticas (temas, acontecimentos, indivíduos).

Fonte: Bardin (2010, p. 129-133)

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

3.4.5.3 A codificação - unidade de contexto.

A Unidade de Contexto:

Serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores a unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registro (BARDIN, 2010, p. 133).

Bardin (2010, p. 133) coloca que “quanto maior for a unidade de contexto mais as atitudes ou valores se afirmam numa análise avaliativa, ou mais numerosas são as coocorrências numa análise de contingência.”

Acrescenta que para determinar as dimensões de uma unidade de contexto é necessário se valer de dois critérios: o custo e a pertinência. (BARDIN, 2010, p. 133).

A autora informa se a Unidade de Contexto for muito longa exige do analista mais tempo para fazer uma análise válida, uma Unidade de Contexto curta também apresenta dificuldade de análise e a dimensão ótima depende do tipo de material e do quadro teórico. (BARDIN, 2010, p. 133).

3.4.5.4 A codificação – regras de enumeração.

Regras de Enumeração: É o modo de contagem.

Bardin (2010, p. 134) faz uma distinção didática, ela diz que “a unidade de registro – o que se conta – e a regra da enumeração – o modo de contagem”.

As regras de enumeração são as seguintes:

- A presença ou ausência de elementos de significação;
- A frequência: com base no postulado que a importância do registro aumenta com a frequência da aparição;
- A frequência ponderada: Pode ser utilizada na identificação de um elemento é mais importante que outro. A ponderação pode corresponder a uma decisão tomada anteriormente, pode também, traduzir a intensidade de um elemento;
- A intensidade: A medida de intensidade com que cada elemento aparece é indispensável na análise dos valores (ideológicos, tendências) e das atitudes. Bardin (2010, p. 137) orienta que para avaliar o grau de intensidade a codificar pode se basear em critérios precisos: intensidade (semântica) do verbo, tempo do verbo (condicional, futuro, imperativo, etc), advérbios de modo, adjetivos e atributos qualitativos [...].
- A direção: A ponderação da frequência traduz um carácter quantitativo (ponderação) ou qualitativo: a direção. A direção pode ser favorável, desfavorável ou neutra. Para tanto atribui-se aos elementos do texto um sinal (índice qualitativo) ou uma nota. Deve-se graficamente realizar uma escala de perfis para demonstrar a representação dos resultados.
- A ordem: A ordem de aparição das unidades pode indicar relevância do tema em um quadro de inferência.

- A co-ocorrência: A co-ocorrência é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro numa unidade de contexto. A medida de co-ocorrência (análise de contingência) dá conta da distribuição dos elementos e da sua associação (BARDIN, 2010, p. 134-140)

3.4.6 Organização da análise – a categorização.

A categorização:

É uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos (BARDIN, 2010, p. 145).

Os critérios de categorização podem ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos e os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (classificam as diversas perturbações da linguagem).

Para Bardin (2010, p. 146) “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles”.

Ela é feita em duas etapas, o inventário, quando se isola os elementos; e a classificação, que implica em repartir os elementos e buscar ou impor um nível de organização às mensagens.

A categorização tem por intuito em primeiro lugar permitir, por “condensação, uma representação simplificada dos dados em bruto”. A análise de conteúdo se assenta, de modo implícito, na crença de que a “categorização (passagem de dados em bruto a dados organizados) não introduz desvios (por excesso ou por recusa) no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados em bruto.” (BARDIN, 2010, p. 147).

Para auxiliar o analista na escolha das melhores categorias, Bardin (2010, p. 147-148) elaborou critérios de qualidade que facilitam a escolha dessas boas categorias. Para melhor visualizar, no quadro abaixo, estão os critérios de qualidade para a escolha das boas categorias segundo Bardin (2010).

3.4.6.1 Critérios de qualidade para a escolha das categorias.

Quadro 23 - Critérios de qualidade de escolha das boas categorias por Bardin.

CRITÉRIO DE QUALIDADE.	DESCRIÇÃO
A exclusão mútua	Ser classificada em apenas uma categoria. Não existir ambiguidades no momento do cálculo (multicodificação).
A pertinência.	A categoria é pertinente quando está adaptada ao material escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido. Deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características das mensagens.
A objetividade e a fidelidade.	O organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria.
A produtividade	Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

FONTE: Bardin, (2010, p. 147-148)

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

A autora, visando auxiliar aos analistas, apresenta exemplos de conjuntos categoriais, compilados no quadro abaixo.

Quadro 24 - Exemplos de conjuntos de categorias.

CONJUNTO CATEGORIAL.	EXEMPLOS DE CATEGORIA.
Análise dos valores.	1 - Valores fisiológicos; 2 - Valores sociais; 3 - Valores relativos ao Ego; 4 - Valores que exprimem o medo (segurança emocional); 5 - Valores de jogo e de alegria; 6 - Valores práticos; 7 - Valores cognitivos; 8 - Diversos.
Análise dos fins e dos meios	1 - Intenções do “coração”; 2 - intenções na “cabeça” 3 - Categorias das finalidades; 4 - Categorias dos métodos.
Análise da interação	1 - Paciente: a) hostilidade; b) referente; 2 - Terapeuta: a) Reações de aproximação; b) Reações de evitamento; c) Não classificado.
Análise de um estado psicológico	Estados psicológicos: ansiedade, ira, depressão, sociabilidade, hostilidade, etc.
Análise de imprensa	Exemplo: Os ócios (a gastronomia, os presentes, os castelos, etc).

FONTE: Bardin, 2010, p. 149-155. Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte.

3.4.7 Organização da análise – a inferência.

Bardin (2010, p. 41) traz o conceito de inferência como a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras”.

A inferência pode oferecer resposta a dois tipos de problemas:

- O que é que levou a determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem;
- Quais as consequências que determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto refere-se aos possíveis efeitos das mensagens (por exemplo: os efeitos de uma campanha publicitária, de propaganda) (BARDIN, 2010, p. 41).

3.4.7.1 Tipos de inferência.

Citando Osgood (1959), Bardin (2010, p.167) apresenta duas formas de inferências:

- Inferências específicas: ocorre quando se procura responder à pergunta <<será que o país A tem intenções de atacar o país B>>?
- Inferências gerais: por exemplo, quando se pretende saber se existe uma lei relacional em o que o aumento do nível pulsional do locutor seja acompanhado pela simplificação e normalização das suas escolhas semânticas e estruturais.

Visando auxiliar no entendimento dos elementos clássicos do mecanismo da comunicação e assim propiciar maior entendimento no processo de inferência, Bardin (2010, p. 163-166) os apresentou conforme a seguir.

Quadro 25 - Elementos clássicos da comunicação.

ELEMENTO DA COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO
O emissor	<p>É o produtor da mensagem, pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos.</p> <p>Deve se levar em conta que a mensagem exprime e representa o emissor.</p>
O receptor	<p>O receptor pode ser uma pessoa ou um conjunto de pessoas.</p> <p>Importa levar em conta da mensagem se dirigir a uma pessoa ou a uma coletividade com a finalidade de agir (função instrumental da comunicação) ou de se adaptar a ele (ou a eles).</p> <p>Assim, o estudo da mensagem poderá fornecer informações relativas ao receptor ou ao público.</p>
A mensagem	<p>Qualquer análise de conteúdo passa pela análise da própria mensagem. Há dois níveis de análise: o continente e o conteúdo; ou ainda os significantes e os significados; ou ainda o código e a significação [...] com uma possível passagem de informações entre os dois planos.</p>
O código	<p>Utiliza-se código como um indicador capaz de revelar realidades subjacentes.</p>

FONTE: Bardin (2010, p. 163-166).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

Quadro 26 - Elementos clássicos da comunicação – Parte II.

ELEMENTO DA COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO
A significação	A análise de conteúdo pode realizar-se a partir das significações que a mensagem fornece. Por exemplo: De que modo se sucedem os temas nas diversas sequências de um relato? Quais sistemas de valores estão envolvidos?
O médium	O suporte material do código. Mas Bardin (2010, p. 166) conclui que este canal de comunicação deve servir-se dos procedimentos experimentais do que da análise de conteúdo.

FONTE: Bardin (2010, p. 163-166).

Nota: Quadro elaborado pelo autor, adaptando termos da fonte com citações diretas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Pré - análise dos dados.

Em razão da exigência da relação contratual de trabalho que o pesquisador mantém com a instituição pesquisada, o seu nome e demais dados dos comunicadores, origem e até termos específicos, tanto quanto as autoridades internas foram modificados a fim de preservar seus nomes.

4.2 Escolha do *corpus* e a coleta e organização dos dados.

4.2.1 Perfil da comunicação.

A seleção das comunicações obedeceu à busca das mensagens por tipicidade e acessibilidade (Vergara, 2007, p. 51), pois a escolha foi dirigida para as mensagens que tratavam ou prescreviam conduta ética para gestores, principalmente, e também para todos os funcionários da empresa.

O *corpus*, que tem a definição de ser uma “coleção de textos da língua efetivamente em uso coligidos em livros, periódicos, documentos de todo tipo” ou “coletânea de documentos sobre um tema,” (AULETE DIGITAL, 2012) foi escolhido segundo as fontes abaixo:

- Mensagens do canal de comunicação interno 1;
- Mensagens do canal de comunicação interno 2;
- Uma mensagem isolada e um conjunto parcial de comentários do diário de rede do Nível Gerencial Estratégico da empresa.

No tocante ao acesso, como as mesmas são de domínio interno a escolha recaiu sobre as mensagens distribuídas pelos canais de comunicações internos do Banco X. .

Estas mensagens se caracterizam pela formalidade, são instrumentais⁴¹ e informativas, mas também prescritoras da conduta profissional.

Apresentam temas variados, voltados, na maioria à realização dos negócios da empresa, mas por esses meios circulam mensagens com os mais variados assuntos: sobre produtos e serviços, sobre tecnologia, sobre gestão empresarial, sobre processos, sobre a realização das metas, etc.

A seleção das mensagens para *corpus* do presente estudo são as que versaram sobre ética nos negócios ou com preocupações correlatas pela direção da empresa.

⁴¹ MARCHIORI, 2010, p. 147. Vide p. 23;

As mensagens coletadas e distribuídas na canal de comunicação 1 da organização tem um perfil de serem curtas, quase um recado e quase sempre voltadas à realização das metas de produtos (negociais) da organização. Basicamente por esse modo de comunicação se refere a um produto ou meta específica ou a um conjunto de produtos enfocados nas mesmas. Embora sejam indicadores de conduta, não têm o caráter de normatização das mensagens veiculados pelo canal de comunicação 2.

Abaixo se apresenta quadro com o período e quantidade destas mensagens, cujo período de coleta vai de março a meados de dezembro de 2013.

Quadro 27 - Período e quantidade de mensagens do Canal 1.

ORIGEM	PERÍODO DE EMISSÃO	TOTAL POR PERÍODO	ANO	TOTAL/ANO
Canal 1	1º semestre	49	2013	
Canal 1	2º semestre	65	2013	120

Fonte Banco X.

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

Também se dividiu a quantidade de mensagens emitidas pelos níveis táticos e estratégicos.

Quadro 28 - Período e quantidade de mensagens do Canal 1 por nível hierárquico.

ORIGEM POR NÍVEL.	PERÍODO DE EMISSÃO	TOTAL POR PERÍODO	ANO	TOTAL/ANO
Gerencial Tático	1º semestre	36	2013	
Gerencial Tático	2º semestre	43	2013	79
Gerencial Estratégico	1º semestre	17	2013	
Gerencial Estratégico	2º semestre	24	2013	41
Total de mensagens				120

Fonte: Banco X.

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

A mensagem do Diário da Rede de Nível Gerencial Estratégico foi escolhida, por ela tratar no seu corpo de vários assuntos, mas com ênfase na entrega das metas, cujos comentários postados nenhum dos demais assuntos tratados pelo Nível Gerencial Estratégico foram citados pelos respondentes.

Abaixo apresentamos alguns exemplos destas mensagens do Diário da Rede (BANCO X, 2013), com alguns dados modificados para preservação da origem e autor das mesmas:

Colega Boa Tarde!

Precisamos que amanhã de manhã (antes abertura expediente) Vocês reúnam seus funções para falar sobre o Tema CADASTRO POSITIVO, aproveitando o momento para rever também os” Tabela específica de tarifas. “Não podemos ter funcionários desconhecendo os assuntos. Possível visita da imprensa amanhã. Sugestão: um café com os funcionários.” xx/xx/2013- NÍVEL GERENCIAL ESTRATÉGICO

OI Amigos,

Estamos discutindo nossa estratégia voltada para o servidor público e gostaria de sua opinião. Quais os diferenciais que o” Banco X “ poderia oferecer como benefícios para atrair e fidelizar os clientes servidores públicos? Conto com seu apoio.” , xx/xx/2013 – NÍVEL GERENCIAL ESTRATÉGICO”

“Colega,

Está provado que uma adequada gestão” do CRM “melhora o resultado dos negócios. Para alcançarmos nosso objetivo estratégico de avançar no crédito imobiliário e” de pessoas física, “peço que acompanhe a atuação dos Gerentes de” Contas e garanta a meta de cinco contatos diários em cada uma das listas indicadas (imobiliário, veículo e IRPF 3o. lote)xx/xx/2013 – NÍVEL GERENCIAL TÁTICO

Como as mensagens escolhidas para a análise de conteúdo são dirigidas ao segmento gerencial há preponderância quanto aos órgãos emissores sejam uma das unidades do Nível Gerencial Estratégico da empresa, que organiza a realização da estratégia corporativa pelas agências.

Com presença importante, mas em menor frequência pelo canal de comunicação 2 o Nível Gerencial Operacional vem do Nível Gerencial Tático, embora esta instância seja a maior geradora de comunicação formal para as agências no âmbito do canal de comunicação 2.

Abaixo se apresenta quadro com o período e quantidade de mensagens que compõem o *corpus*.

Quadro 29 - Período e quantidade de mensagens do corpus no Canal 2.

ORIGEM POR CANAL	PERÍODO DE EMISSÃO	TOTAL POR PERÍODO	ANO	TOTAL/ANO
Canal 2 ⁴²	1º semestre	1	2011	
Canal 2	2º semestre	2	2011	3
Canal 2	1º semestre	5	2012	
Canal 2	2º semestre	0	2012	5
Canal 2	1º semestre	1	2013	
Canal 2	2º semestre	10	2013	11
<i>Corpus</i>				19

Fonte: Banco X. Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁴² Canal de comunicação 2 2.

Quadro 30 - Período e quantidade de mensagens do Canal 2 por nível hierárquico.

ORIGEM POR NÍVEL GERENCIAL	TOTAL NO ANO	ANO	TOTAL <i>Corpus</i> POR NÍVEL TÁTICO	TOTAL <i>Corpus</i> POR NÍVEL GERENCIAL ESTRATÉGICO
Tático	0	2011	0	
Tático	2	2012	2	
Tático	0	2013	0	
Estratégico	3	2011		3
Estratégico	3	2012		5
Estratégico	11	2013		11
	Total do <i>Corpus</i> por nível.		2	17

Fonte: Banco X.

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de Análise de Conteúdo, conforme prescreve Bardin (2007), já estudado neste trabalho envolve as seguintes fases:

1) **pré-análise**, cujas etapas são: leitura flutuante; escolha dos documentos; formulação dos objetivos (onde os objetivos do projeto serão levados em consideração) e preparação do material (codificação e categorização). (BIAGINI, 2013, p. 92).

Nesta etapa houve a escolha dos documentos que foi facilitada por haver a separação prévia de vários textos que intuitivamente foram guardados desde 2011 e que poderiam servir para a análise, observado o núcleo temático: ética nos negócios.

A leitura flutuante foi feita, mas na verdade foi uma releitura, pois o conteúdo de cada mensagem já era do conhecimento do autor, de modo que a pré-análise foi facilitada por tal aspecto.

2) Depois da pré-análise, vem a etapa da **exploração do material**, com os procedimentos de categorização.

A exploração do material foi extensa, tomou muitas horas, porque exigiu várias releituras, um esforço contínuo para desnudar os sentidos de cada comunicação na busca de **aclarar os sentidos ocultos**, de **identificar os discursos ideológicos e simbólicos**, de **trazer as mensagens cifradas por um código de interpretação específico pela manipulação do imaginário** para a possibilidade concreta de se efetuar as análises de conteúdo.

Toda a etapa é de alta complexidade de condução, as condições facilitadoras nesta etapa foram a: familiarização dos contextos da organização, ter uma longa trajetória profissional dentro da mesma e também estar habituado ao tipo das mensagens que constituem o *corpus*.

3) Na terceira fase vem o **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**, logo a seguir detalhadas.

4.3 Princípios gerais da análise de dados qualitativos.

Segundo Gray (2010, p. 400 e s.s) é preciso estar atento para que haja coerência com as hipóteses formuladas e se for necessário reescrevê-la se os casos analisados forem desviantes; também é preciso levar em conta que o pesquisador não é observador neutro e por fim realizar a indução analítica com a transcrição dos dados, coletar/codificar/coletar na medida em que for lendo os documentos; depois revisar/corrigir notas/modificar códigos e suprimir códigos semelhantes.

Sendo esta última recomendação semelhante à regra da exaustividade de Bardin (2010), que “significa dizer que deve possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido de acordo com os objetivos da análise”. (MORAES, 1999)

4.4 Hipótese de pesquisa.

A hipótese da pesquisa é que a comunicação é contraditória e por isso gera tensão nos gerentes gerais das agências.

4.5 Limitações do método.

O direcionamento da metodologia implica em limitar a abrangência da coleta das comunicações para um número que propicie para o analista a possibilidade de analisa-los e chegar a uma conclusão.

Dentre as limitações da pesquisa, está a impossibilidade de se ouvir em entrevista os funcionários de cargos não gerenciais e gerenciais, reforçando a importância da inferência no contexto da pesquisa.

4.6 Tratamento dos dados.

4.6.1 A codificação.

Através desta técnica foi possível definir as unidades de registro e as unidades de contexto, as categorias e subcategorias (tema).

4.6.1.1 Análise textual inicial: a busca pelas frases e palavras significativas.

Ao se fazer a leitura dos textos se tentou entender cada conteúdo a partir de cada frase ou palavra que pareceu importante nos textos, por exemplo: “rentabilizar a base de clientes, estratégia de elevar receitas, zelar pela preservação do modelo” gestão dos clientes; “normativos aderentes a legislação em geral, análise disciplinar, condução, apuração, irregularidade”, entre outras.

Anotando ao lado de cada mensagem levantou-se as ideias centrais de cada texto, às vezes com um todo coerente, às vezes traziam contradições, como no contexto de uma mensagem de 2011, emitida no último mês do semestre onde dizia que era uma oportunidade de se cumprir as metas ao mesmo tempo em que alertava para só fazer com autorização formal do cliente, o recado interpretado que se infere na mesma é que ainda faltava muito para o item no país ser entregue e ela era muito importante para a composição do lucro daquele semestre.

Nesta **análise textual inicial** se trabalhou com o seguinte plano:

1 – a data de emissão; 2 – o órgão expedidor (Nível Gerencial Estratégico ou órgão tático); 3 - o título; 4 – o tema explícito; 5 – o tema implícito; 6 – o contexto; 7 – se havia norma divulgada explicitamente; 8 – palavras-chaves e 9 – tema.

Importante destacar que se procurou na internet e obras afins à análise de conteúdo referência sobre a condução da categorização temática proposta por Bardin (2010), mas a clareza de como executar veio da consulta ao Dicionário Analógico da Língua Portuguesa – ideias afins/thesaurus de Francisco Ferreira dos Santos Azevedo (2010).

Nesse exercício prático se escolheu o vocábulo ética, que no dicionário tem as seguintes ideias afins:

- Ética como: preceito, princípio, norma: determinação, compromisso, norma: instrução (AZEVEDO, 2010, p. 321);
- Ética como: comportamento, cultura, relacionamento (Idem, p. 146);
- Ética como: conduta, comportamento, procedimento, gestão, liderança, norma (regra de procedimento), postura, orientação, atitude, linha de ação. (Idem, p. 318).

Mas o entendimento só veio definitivamente como realizar a análise textual quando se olhou a estruturação que Azevedo (2010) realizou com cada conjunto de termos.

Ainda utilizando a palavra ética se reproduz abaixo como o autor categorizou um dos sentidos para ética, por exemplo, a ética nas ideias afins nº 926 e 927 (AZEVEDO, 2010, p. 449-450):

- **Classes das palavras:** VI - afeições;
- **Divisões:** morais;
 - **Divisão IV:** afeição moral;
 - **1º) Obrigações:**
 - **Dever** (vocábulo 926): responsabilidade; compromisso, obrigação, comprometimento, dever imperioso, obediência, observância, disciplina, zelo, obrigatório, compulsório;
 - **Transgressão** (vocábulo 927): inobservância, negligência, desobediência, vocação, falha, desviar-se do dever, não cumprir (lei, normas, etc), transgredir, desidioso.

Apesar desse grande auxílio, ainda se mostrava confuso desenvolver o raciocínio de como realizar a categorização, quando em orientação para a dissertação se obteve a sugestão para construir um gráfico à semelhança do feito por Bardin (2010, p. 25) tendo por base a seguinte classificação de cunho empírico e a existência de uma tensão na organização.

Perspectivas da Tensão Organizacional:

- I ECONÔMICO – COMPETITIVO DOMINANTE – O dever ser: cumprir metas; não cumprir metas.**
- II ECONÔMICO – NORMATIVO DOMINANTE – O dever ser: cumprir normas; não cumprir normas.**
- III ECONÔMICO – COMUNICAÇÃO DOMINANTE – O dever ser: preservação da imagem externa à organização; convencimento dos funcionários que a imagem da empresa trabalhada externamente é real e perfeita.**

Em relação à classificação, as tensões organizacionais foram evidenciadas nos próximos quadros, com a seguinte dimensão para análise:

- Tipo de Tensão Organizacional;
- Evidências Textuais identificadas no *corpus* estudado;
- Referencial Teórico relacionado ao tipo de tensão e às evidências textuais.

Quadro 31 - Tensões organizacionais.

TIPO DE TENSÃO	EVIDÊNCIAS TEXTUAIS.	REREFENCIAL TEÓRICO
<p>I - ECONÔMICO – COMPETITIVO DOMINANTE –</p> <p>O dever ser: cumprir metas; não cumprir metas.</p>	<p>1 – “Entregar as metas, atingir resultados propostos, superar desafios”;</p> <p>2 – “Rentabilizar clientes”, Modelo gestão de clientes;</p> <p>3 – “Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações.”</p> <p>4 – “Cobrar mais tarifa, up grade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho”.</p>	<p>As evidências apontadas se reportam a “cultura da primazia da função econômica” sobre todos os demais valores, com impacto em todas as condutas organizacionais de cunho humanístico (BEDANI, 2008, p. 256).</p> <p>Também apontam para a “Zona da ideologia Oficial - Zona A, dos grandes princípios” da organização, neste caso, para o princípio predominante da cultura de negócios: entregar as metas, cuja tensão é permanente, que não tem alívio nem quando as supera. (PAGÈS, 2008, p. 89).</p>
<p>II - ECONÔMICO – NORMATIVO DOMINANTE –</p> <p>O dever ser: cumprir normas; não cumprir normas.</p>	<p>1 – “Venda casada, cumprimento de regra, evitar mutuário” do crédito rural baixa renda, risco político-governo, risco de imagem, “falta grave”;</p> <p>2 – “Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos” (pressão de gerentes), “decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais”;</p> <p>3 – “Não fazer nada na base da confiança”;</p> <p>4 - Informar tudo sobre o produto ofertado, vantagens e desvantagens;</p>	<p>A tensão aqui guarda referência com a “Zona Intermediária consciente (zona B)”, que mistura compromisso com a zona da ideologia oficial e os valores pessoais (PAGÈS, 2008, p. 89).</p> <p>As evidências também apontam para os grandes princípios apontados nas frases, como: “não realizar venda casada e detalhar aos clientes as vantagens e desvantagens de cada tipo de produto”.</p> <p>Também indicam os valores pessoais expressos na confiança de seus pares no dia a dia, na prática da atividade profissional.</p> <p>Ela se reflete no aforismo “não fazer nada na base da confiança”.</p>
<p>III - ECONÔMICO – COMUNICAÇÃO DOMINANTE –</p> <p>O dever ser: preservação da imagem externa à organização; convencimento dos funcionários que a imagem da empresa trabalhada externamente é real e perfeita.</p>	<p>1 – o Banco “é empresa respeitadora das leis”;</p> <p>2 – “Compromisso público de ser empresa ética, pacto pela integridade, obrigação legal a cumprir de combate a corrupção, práticas empresariais para a promoção da integridade, profissional qualificado”;</p> <p>3 – “Promove práticas empresariais com integridade; imagem externa positiva, assume o compromisso público de fazer a empresa ser ética”;</p> <p>4 – “Resultados sustentáveis, assegurar a imagem da empresa de solidez, segurança e marca”.</p>	<p>As evidências textuais neste tipo de tensão se refletem no reforço dos grandes princípios da “Zona da Ideologia Oficial” – “Zona A” em confronto com o esforço de anulação da “Zona dos Valores Pessoais” (Zona “C”) para que as contradições percebidas e camufladas pela organização no “nível descritivo”, como fato e não como conhecimento (PAGÈS, 2008, p. 89).</p> <p>As evidências nesta forma de tensão levam os indivíduos a perceberem que o discurso da Zona “A”, dos grandes princípios da organização se confronta com a prática: o dito é diferente do feito, causando enorme pressão e desconforto “ético”. (PAGÈS, 2008, p. 89 - 92)</p>

Fontes: 1) Coluna Evidências Textuais, *corpus* de mensagens emitidas pelo Banco X;

2) Coluna Referencial Teórico, Pagès (2008) e Bedani (2008).

Para melhor visualização da construção desse tripé de tensões intuídas, se apresenta abaixo uma figura resumo que se denomina de Tensões Organizacionais.

Esse conjunto de dilemas disposto no Figura 3 é que se entende como dominante em relação a todos os aspectos que a organização coloca a sua influência conforme evidências coletadas nas análises.

Cumprir Metas, por exemplo, não se tem outra conduta que não cumprir as metas, assim afirma Bedani (2008, p. 258) ao analisar o perfil cultural da organização estudada e que nessa análise traz que a perspectiva da lucratividade gera um círculo vicioso, com práticas eficazes no sentido econômico e nefastas na perspectiva dos seres humanos que participam do processo, inclusive com a existência de condutas não éticas.

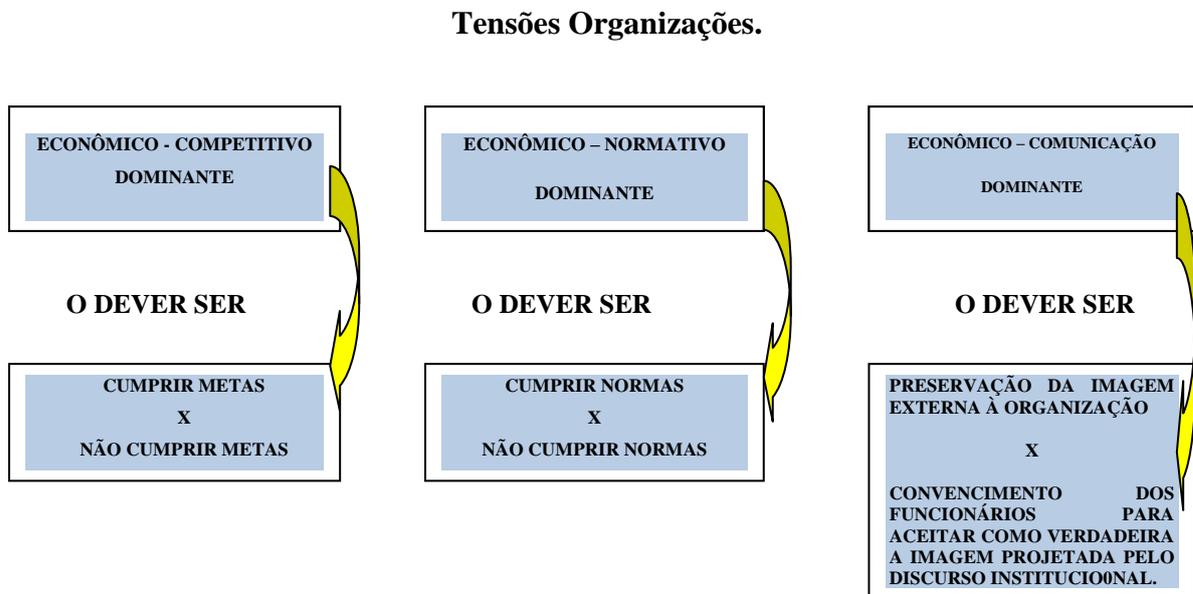


Figura 3 - Tensões Organizacionais.

4.6.2 Codificação das tensões organizacionais pelo referencial teórico.

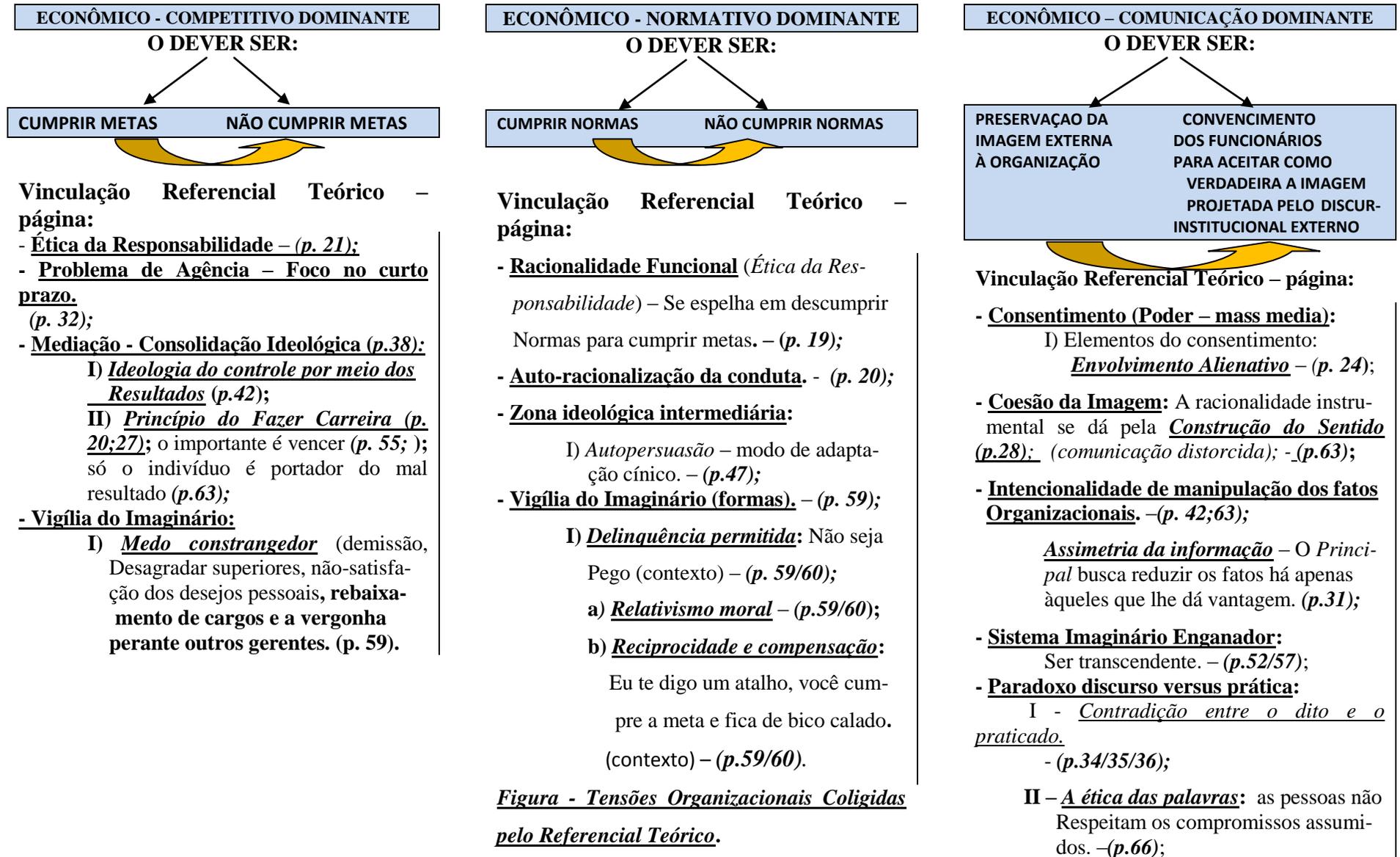
A partir da visualização desse tripé de tensões se buscou aprofundar e ajustar a codificação vinculando em cada tópico indicado no Figura 3 um referencial teórico específico.

No anexo – Tensões organizacionais – se desenvolveu uma numeração sequencial, que vai de 1 a 7 na coluna Econômico – Competitivo Dominante, de 8 a 14 na coluna Econômico – Normativo Dominante e de 15 a 21 na coluna Econômico – Comunicação Dominante.

Para melhor entendimento, a ação acima está esmiuçada nas figuras 4 e 5 – Tensões Organizacionais coligidas pelo referencial teórico.

A partir das frases, escolhidas como essenciais de cada mensagem foi construído um longo quadro de palavras-chave com as suas frases importantes na busca de definir as unidades de registro, de contexto e daí ser possível obter a categorização definitiva. Essas interações se vêem nos quadros 32 a 37, ainda como uma categorização incompleta.

Figura 4 - Tensões Organizacionais Coligidas pelo Referencial Teórico.





- **Clima ético** – (p. 71):

I – **Captura da Subjetividade/Sequestro da subjetividade**: perda da capacidade de reflexão por apropriação da concepção da realidade (atividades psíquicas, emocionais e Afetivas) por parte da organização.

- (p.43; p. 64; p. 71);

II – **Indicadores de clima ético**:
Indicador

6 – Consistência Ética: O conjunto de valores éticos é válido para qualquer momento. – (p.76).

LEGENDA:

VALOR DOMINANTE SOBRE O OUTRO:



Figura 4 – Parte II - Tensões Organizacionais Coligidas pelo Referencial Teórico.

Quadro 32 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte I

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
1) ZELAR	<ul style="list-style-type: none"> - Venda casada, cumprimento de regra, evitar mutuário do programa nacional de agricultura familiar, risco político-governo, risco de imagem, falta grave⁴³; - Não ter desvio de função; - Usar modelo gestão dos clientes conforme idealizado, preservação⁴⁴; - Defesa negocial na flexibilização de peso de restrição, evitar uso de termos vagos, justificativas insuficientes; - Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações⁴⁵; - Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais⁴⁶; - Não fazer nada na base da confiança⁴⁷; 	<p>I⁴⁸; II⁴⁹; III⁵⁰.</p> <p>II</p> <p>II</p> <p>I, III</p> <p>I</p> <p>III</p> <p>III</p>
2) IRREGULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Débito sem autorização do cliente, risco de imagem, risco legal, risco operacional; - Respeitar normas, leis e autorregulação FEBRABAN, controlar as ocorrências para evitar as irregularidades; - Profissional qualificado; - Falta grave, Sistema gestão da disciplina corporativa uso distinto do normatizado, risco de fraude de escrita, encobrimento das falhas éticas; - Ponto eletrônico, fraude ao burlar o ponto eletrônico, falta grave, fidelidade dos registros, chave compartilhada. 	<p>II, III</p> <p>II; III</p> <p>III</p> <p>II</p> <p>II</p>

Fonte: Banco X (*Corpus*).

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁴³ Interação com a palavra-chave 3.

⁴⁴ Interação com a palavra-chave 6.

⁴⁵ Interação com a palavra-chave 4 e 12.

⁴⁶ Interação com a palavra-chave 11 e 16.

⁴⁷ Interação com a palavra-chave 16.

⁴⁸ Tipo de tensão: Tensão Econômica Competitivo Dominante.

⁴⁹ Tipo de tensão: Tensão Normativo Dominante.

⁵⁰ Tipo de tensão: Tensão Comunicação Dominante

Quadro 33 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte II

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
3) IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - Solidez, segurança, marca; - Resultados sustentáveis; - Profissional qualificado; - Banco é empresa respeitadora das leis; - Compromisso público de ser empresa ética, pacto pela integridade, obrigação legal a cumprir de combate a corrupção, práticas empresariais para a promoção da integridade, profissional qualificado; - Comitê para ética, eleição interna para funcionário participar, desvios éticos e sociofuncionais; - Venda casada, PROGRAMA NACIONAL DE AGRICULTURA FAMILIAR, risco de exposição com governo, falta grave, funcionária, risco de imagem, risco operacional, risco legal⁵¹; - Assédio sexual como conduta severamente repudiada pela empresa, punição rápida, punição severa; exclusão das atribuições do comitê para ética, esvaziamento das atribuições. 	<p>III I III II, III</p> <p>III</p> <p>II, III</p> <p>I, II, III</p> <p>II, III</p>
4) PROFISSIONAL QUALIFICADO	<ul style="list-style-type: none"> - Promove práticas empresariais com integridade; imagem externa positiva, assume o compromisso público de fazer a empresa ser ética; - Supera desafios, entrega as metas, age com ética, respeita a vontade do cliente, pauta a conduta aderente aos normativos; - Tem uma postura profissional irrepreensível, tem compromisso com resultados sustentáveis, age com ética; - Gerencia mais eficientemente as operações, controla e avalia os riscos; - Profissional de alto nível não quebra valores éticos, conduta aderente ao código de ética e normas de conduta; - Você é o máximo, respeito o código de ética; - Entregar resultados, ciclo virtuoso; - Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações⁵²; - Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais⁵³. 	<p>III</p> <p>I, II</p> <p>I, II</p> <p>I</p> <p>II, III</p> <p>III I</p> <p>I</p> <p>I, II, III</p>

Fonte: Banco X (*Corpus*). Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁵¹ Interação com a palavra-chave 1.

⁵² Interação com a palavra-chave 1, 12.

⁵³ Interação com a palavra-chave 1, 11, 16.

Quadro 34 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte III

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
5) SER ÉTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza negócios no dia-a-dia com ética, ter ética como princípio em todas as práticas da empresa; - ser profissional qualificado, apresentar resultados sustentáveis; - Resultados sustentáveis, assegurar a imagem da empresa de solidez, segurança e marca; - Ponto eletrônico, burlar, fidelidade dos registros, falta grave a burla; - Não compartilhar credenciais (chave). 	<p style="text-align: center;">II, III</p> <p style="text-align: center;">I, III</p> <p style="text-align: center;">I,III</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;">II</p>
6) ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Upgrade de tarifas, elevar receita de tarifas, mais resultado; - Modelo de gestão de clientes⁵⁴; - Combate a inadimplência, fórum adimplência, presença do 1º gestor é cobrada, responsabilidade gerencial, profissional qualificado, exposição interna, resultados sustentáveis. 	<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;">I, II</p>
7) CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Venda casada, parceria duradoura e sustentável, ser atendido com ética; - Obter autorização formal para compra ou para débito em conta; - Aumentar a satisfação do cliente, ciclo virtuoso de negócios; - Ser referência no atendimento; - Sabem o cobram mais seus direitos nos dias atuais; - Comercialização do seguro de vida sem autorização do cliente, prática não sustentáveis⁵⁵. 	<p style="text-align: center;">I⁵⁶, I⁵⁷, III⁵⁸</p> <p style="text-align: center;">I, II</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">I, III</p> <p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;">I, II</p>
8) RENTABILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrar mais tarifas dos clientes, modelo de gestão de clientes. 	<p style="text-align: center;">I</p>
9) DISCURSO EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Eleição, posse, comitê de ética, conhecimento dos norteadores de ética corporativa, conhecimento da sistematização da gestão ética da empresa; - Sistema gestão da disciplina corporativa, uso irregular, falta grave, endurecimento do Nível Gerencial Estratégico, punição dada como certa. 	<p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;">II, III</p>
10) COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Diário de rede, interação da rede com os gestores estratégicos. 	<p style="text-align: center;">III</p>

Fonte: Banco X (*Corpus*). Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁵⁴ Interação com a palavra-chave 1.

⁵⁵ Interação com a palavra-chave 11, 14.

⁵⁶ Tipo de tensão: Tensão Econômica Competitivo Dominante.

⁵⁷ Tipo de tensão: Tensão Normativo Dominante.

⁵⁸ Tipo de tensão: Tensão Comunicação Dominante

Quadro 35 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte IV

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
11) ÉTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Profissional de alto nível, profissional qualificado, conduta aderente ao código de ética; - Assédio sexual como conduta severamente repudiada pela empresa, punição rápida, punição severa; exclusão das atribuições do comitê para ética, esvaziamento das atribuições; - Usar para fidelizar os clientes; - Atender com ética é atender bem; - Respeitar a vontade do cliente, postura de qualidade, ética nos negócios, seguro⁶⁰; - Informar tudo sobre o produto ofertado, vantagens e desvantagens; - Código de ética; - Conduta, normas de conduta; - Valorização dos funcionários que faz com ética; - Conceder crédito com elevados patamares de qualidade; - Falta de ética, uso SISTEMA GESTÃO DA DISCIPLINA CORPORATIVA para estornar juros e IOF, uso sistema gestão da disciplina corporativa diferente do normatizado, falta grave, punição dada como certa. - Comitê para ética, eleição interna para funcionário participar, desvios éticos e sociofuncionais; - Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais⁶¹. 	<p style="text-align: center;">II, III</p> <p style="text-align: center;">II, III I, III III</p> <p style="text-align: center;">I⁶², II⁶³, III⁶⁴</p> <p style="text-align: center;">I, II, III II III</p> <p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;">I, II</p> <p style="text-align: center;">II, III</p> <p style="text-align: center;">II, III</p> <p style="text-align: center;">III</p>
11) ÉTICA ⁵⁹		

Fonte: Banco X (*Corpus*).

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁶⁰ Interação com a palavra-chave 12, 14

⁶¹ Interação com a palavra-chave 1, 4, 16.

⁶² Tipo de tensão: Tensão Econômica Competitivo Dominante.

⁶³ Tipo de tensão: Tensão Normativo Dominante.

⁶⁴ Tipo de tensão: Tensão Comunicação Dominante.

Quadro 36 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte V

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
12) RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar as metas, atingir resultados propostos, superar desafios; - Rentabilizar clientes, Modelo BANCO X 2.0; - Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações⁶⁵; - Redução da lucratividade, troca de tarifa por seguro de vida⁶⁶; - Ciclo virtuoso, resultados sustentáveis, qualidade dos negócios; - Satisfação dos clientes, resultados sustentáveis, atendimento com ética, ciclo virtuoso; - Elevação dos índices de inadimplência, efetividade no combate da inadimplência, agência mais efetiva na cobrança, trabalho consistente, profissional qualificado. 	<p style="text-align: center;">I I</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">I, III</p> <p style="text-align: center;">I, III</p>
13) OPORTUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrar mais tarifa, up grade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho; - Defesa negocial na flexibilização de peso de restrição, evitar uso de termos vagos, justificativas insuficientes; para oportunizar novos negócios. 	<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">I, II</p>
14) TRABALHO CONSISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Ter elevados padrões de compliance (ainda não se falava em ética – 2011), controle; - Respeitar os normativos, que estão aderentes à legislação em geral, irregularidade; - Venda de seguro de vida sem autorização e sem assinatura do cliente, resultado não sustentável⁶⁷; - Venda de qualquer produto com o cliente tendo assinado autorização. 	<p style="text-align: center;">II, III</p> <p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;">⁶⁸I, I⁶⁹I, III⁷⁰</p> <p style="text-align: center;">I, II, III</p>
14) TRABALHO CONSISTENTE		

Fonte: Banco X (*Corpus*).

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

⁶⁵ Interação com a palavra-chave 1, 4.

⁶⁶ Interação com a palavra-chave 12, 14.

⁶⁷ Interação com a palavra-chave 11, 12.

⁶⁸ Tipo de tensão: Tensão Econômica Competitivo Dominante.

⁶⁹ Tipo de tensão: Tensão Normativo Dominante.

⁷⁰ Tipo de tensão: Tensão Comunicação Dominante.

Quadro 37 - Categorização com as tensões organizacionais. Parte VI

PALAVRA – CHAVE	FRASES ESSENCIAIS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL
15) RESULTADOS SUSTENTÁVEIS ⁷¹	- Vender com ética, agir com ética nos negócios, satisfação dos clientes;	I, II, III
	- Conceder crédito com elevados patamares de qualidade e ética, qualidade nos negócios;	I, II
	- Compromisso com a sustentabilidade, não fazer fumaça;	I, II
	- Concessão de crédito com garantia frágil, desconto de cheques;	I
	- Profissional qualificado;	III
	- Parceria duradoura com os clientes, sustentável, respeito à vontade do cliente, ética nos negócios;	I, II
16) PRESSÃO DO CHEFE	- Perenidade do banco, ciclo virtuoso, satisfação dos clientes.	I, III
	- Não fazer nada na base da confiança ⁷² ;	III
	- Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais ⁷³ .	III

Fonte: Banco X (*Corpus*).

Nota: Quadro elaborado pelo autor.

4.7 Categorização temática final: palavras-chaves originantes.

Por fim, a classificação das cinco categorias é resultante de 16 palavras-chaves⁷⁴ e do conjunto das frases essenciais (recortes temáticos) que orientam a racionalidade dos gestores a organização estudada:

4.7.1 Zelo Profissional.

Palavras-chave que originaram esta categoria:

Cientes; ética; irregularidade; pressão do chefe; profissional qualificado; ser ético; trabalho consistente; zelar.

4.7.2 A ideologia do resultado sustentável.

Palavras-chave que originaram esta categoria:

Estratégia; ética; oportunidade; profissional qualificado; resultados sustentáveis; resultados.

⁷¹ Interação com a palavra-chave 3.

⁷² Interação com a palavra-chave 1.

⁷³ Interação com a palavra-chave 1, 4, 11.

⁷⁴ Do Quadro 32 ao Quadro 37.

4.7.3 O imaginário do gestor qualificado.

Palavras-chave que originaram esta categoria:

Clientes, discurso da empresa; estratégia; ética; imagem; irregularidade; profissional qualificado; resultados sustentáveis; ser ético; trabalho consistente; zelar.

4.7.4 Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários.

Palavras-chave que originaram esta categoria:

Clientes; ética; Imagem; profissional qualificado.

4.7.5 Concordância cultural.

Esta categoria é subjacente à análise das quatro categorias principais (Zelo Profissional, A Ideologia do Resultado Sustentável, O Imaginário do Gestor Qualificado e Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários) e identificada como um pano de fundo das mesmas.

4.8 Unidades de registro.

Unidade de Registro para Bardin (2010, p. 130) “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e a contagem frequencial”.

Ao longo da seleção, leitura e das várias releituras dos recortes das mensagens institucionais emergiu duas situações fundamentais no discurso das mesmas, uma que falava do desejo, de uma projeção que o futuro tivesse o padrão pretendido pela organização a outra situação fundamental fala da conduta real, o que está ocorrendo no momento da sua veiculação.

Para essas situações identificadas, e considerando, que em todas as mensagens havia um discurso projetando condutas para o futuro e ao mesmo tempo em que informava condutas reais do presente e do passado próximo, a escolha das Unidades de Registro, conforme abaixo, que se repetiram em todas as categorias.

As Unidades de Registro (UR) são as seguintes, menos para a quinta categoria (Concordância Cultural):

- Discurso institucional projetivo;
- Discurso institucional real.

4.9 Temas.

Bardin (2010, p. 131) entende que o tema “é a unidade de significação que liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura, sendo que o texto pode ser recortado em ideias constituintes”, com ênfase na busca do sentido e não da forma.

Os temas foram depreendidos através dos recortes das mensagens e complementam o sentido da Unidade de Registro.

4.10 Unidade de contexto.

Bardin (2010, p. 133) apresenta a Unidade de Contexto como a unidade de compreensão, cujo propósito é codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem que possibilita a significação precisa da unidade de registro.

A seleção das unidades de contextos foram os recortes selecionados como frases essenciais à inferência das mensagens em análise.

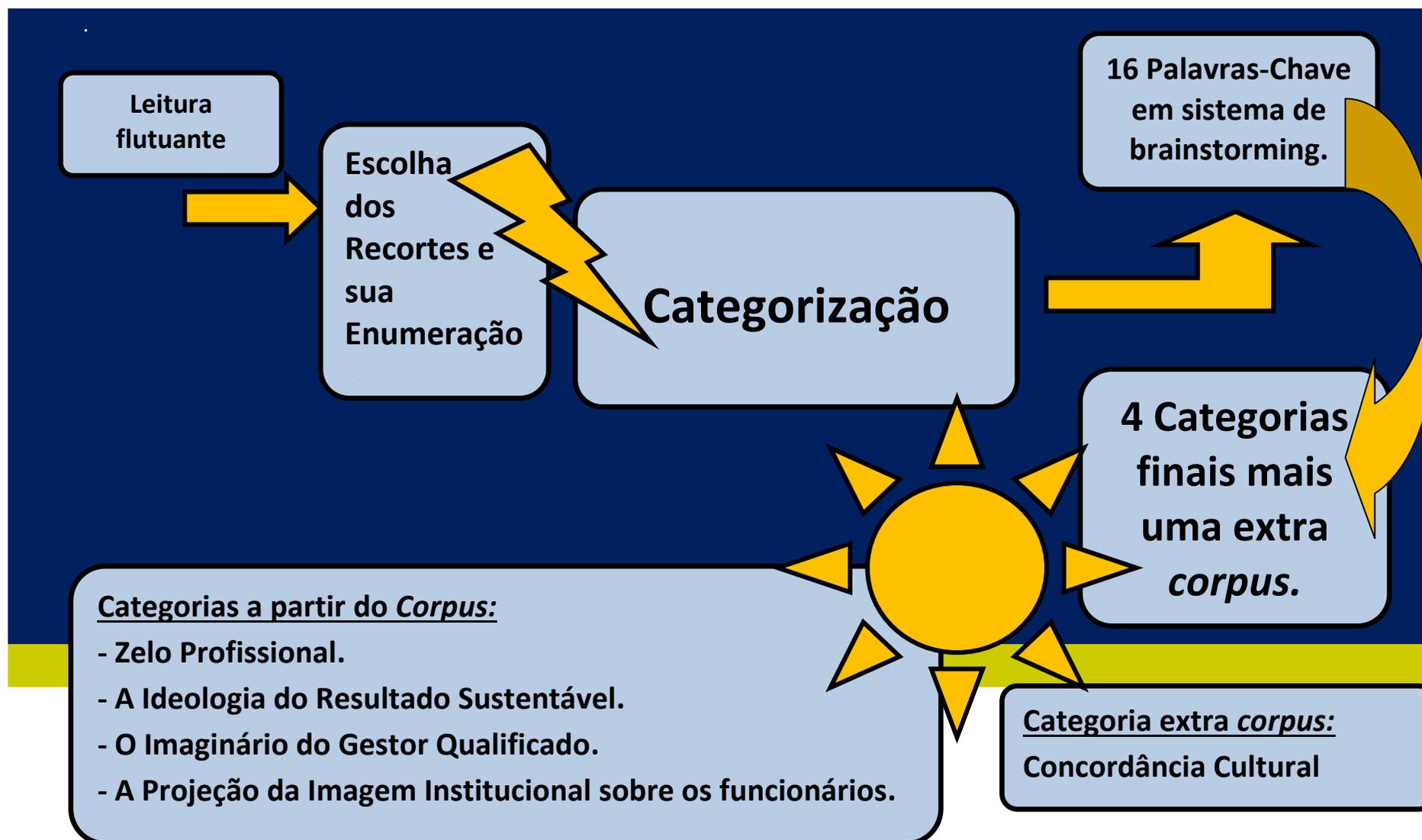
4.11 Unidades de contexto elementar.

A utilização da unidade de contexto elementar foi necessária para possibilitar maior especificação ou especialização do tema.

As unidades de contexto são as frases selecionadas pelo recorte das mensagens trabalhadas e reagrupadas conforme a categoria, a unidade de registro, o tema e a unidade de contexto elementar (U. C. E.), que é o menor fragmento de um texto com sentido, ideia que se tirou do trabalho de Rocha (2008, p. 24) ao fazer Análise de Conteúdo das entrevistas realizada de parte do público beneficiado do Programa Nacional de Agricultura Familiar – Programa Nacional de Agricultura Familiar no estado da Paraíba.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Figura 5 - Representação gráfica simplificada da condução da análise de conteúdo.



Análise dos Resultados.

A análise dos resultados se deu a partir das evidências coletadas nas mensagens em confrontação com o referencial teórico que propiciou a base para análise de conteúdo, aplicados os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo se construiu cinco quadros-síntese, um para cada categoria. Cada quadro de cada categoria tem a seguinte composição: tema, unidades de registro, de contexto e de contexto elementar.

Com a construção dos quadros se procedeu à análise de conteúdo e seu confronto com a teoria de base para cada unidade de contexto.

As categorias finais para a realização das análises estão demonstradas nas páginas seguintes.

São cinco categorias, quatro encontradas a partir do *corpus*, com a quinta categoria identificada a partir das evidências observadas nas análises de conteúdo das categorias do grupo I e também coletadas como observador participante em inúmeras reuniões de gestores do Nível Gerencial Operacional ao longo de 20 anos de exercício profissional.

As categorias são as seguintes:

GRUPO I – Identificadas no *corpus*:

- Zelo profissional, A Ideologia do Resultado Sustentável; O Imaginário do Gestor Qualificado e Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários;

GRUPO II – Evidências da observação participante, derivada das categorias do Grupo I:

- Concordância Cultural.

Quadro 38 - Categoria I – Zelo Profissional.

UNIDADE DE REGISTRO I	TEMA I	UNIDADES DE CONTEXTO I
Discurso institucional projetivo	Condutas desejadas	1 - Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais.
		2 - Não fazer nada na base da confiança.
		3 - Obter autorização formal para compra ou para débito em conta.
		4 - Informar tudo sobre o produto ofertado, vantagens e desvantagens.
		5 - Respeitar os normativos, que estão aderentes à legislação em geral, irregularidade.
UNIDADE DE REGISTRO II	TEMA II	UNIDADES DE CONTEXTO II
Discurso institucional real	Condutas praticadas	1 - Débito sem autorização do cliente, risco de imagem, risco legal, risco operacional.
		2 - Ponto eletrônico, fraude ao burlar o ponto eletrônico, falta grave, fidelidade dos registros, chave compartilhada.
		3 - Profissional de alto nível não quebra valores éticos, conduta aderente ao código de ética e normas de conduta.
		4 - Venda casada, parceria duradoura e sustentável, ser atendido com ética.
		5 - Venda de seguro de vida sem autorização e sem assinatura do cliente, resultado não sustentável.
		6 - Venda de qualquer produto com o cliente tendo assinado autorização.

5.1 Resultado da análise de conteúdo - Categoria I: zelo profissional.

Nesta categoria não foi identificado à existência de Unidade de Contexto Elementar, pois o tema é direto, não exige complemento para ser entendido e interpretado.

Essa categoria é uma espécie de aplicação da tática do domínio ideológico verificada no caso analisado por Pagès (2008), onde ele estudou a empresa norte-americana TLTX, que na gestão de pessoas utiliza diversas táticas de domínio ideológico, entre elas a que Pagès (2008, p. 75) denomina “A Nova Igreja – O credo”⁷⁵, que aplicada induz a assimilação da lei da excelência para todos, mas o mesmo tempo revela a contradição entre o dito e o real. (PAGÈS, 2008).

Esta situação pode ser observada nas frases a seguir:

“Não fazer nada na base da confiança”;

Informar tudo sobre o produto ofertado, “vantagens e desvantagens”.

A **Unidade de Registro Discurso Institucional Projetiva** tem o seguinte tema:

Condutas Desejadas.

Na categoria Zelo Profissional na UR⁷⁶ Discurso Projetivo Institucional o tema é “condutas desejadas” pela organização. São aquelas condutas desejadas para todos os funcionários indistintamente apontadas na unidade de contexto I.

Para a **Unidade de Registro Discurso Institucional Real** o tema é o seguinte:

Condutas Praticadas.

Também na categoria Zelo Profissional, mas UR Discurso Institucional Real o tema identificado foi o das “condutas praticadas”, sendo que as condutas apontadas pelos recortes das mensagens e colocadas nas Unidades de Contexto são sempre as condutas negativas, que ocorrem na organização e são condenadas por ela.

⁷⁵ Para revisão e aprofundamento consultar o Quadro 9.

⁷⁶ Unidade de Registro.

Categoria I:
Zelo Profissional.
Unidade de Registro I:
Discurso institucional projetivo.
Tema:
Condutas desejadas.
Unidades de Contexto I:
1 – “Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos” (pressão de gerentes), “decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais”.
Análise teórica 1.
<p>A Unidade de Contexto (UC) mostra uma “Relação Agente x Principal”, onde Principal é o empreendedor original, é o executivo que atua na formulação estratégica, é o Nível Gerencial Estratégico de uma empresa, é o que detém a posse de uma organização ou delega alguma atribuição a outrem e o Agente: “é aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (Principal)”. (SANTOS, 2001, p. 60).</p> <p>O Principal enunciado na unidade de contexto, baseado no contexto das análises do <i>corpus</i>, é gestor do Nível Gerencial Tático e do Nível Gerencial Operacional, detentor do poder: gerentes de modo em geral. (SANTOS, 2001, p. 7)</p> <p>Nesta Unidade de Contexto (UC) a organização se posiciona ao colocar estes recortes sob a égide da Zona Ideológica Oficial (Zona A), a dos grandes princípios da organização (PAGÈS, 2008, p. 89), onde ela comunica por meio dos mesmos, sob a inferência, que o uso da alegação que um funcionário ou mesmo gerente foi pressionado a descumprir uma norma não será considerada como defesa na apuração do controle disciplinar.</p> <p>A esse respeito, há fortes evidências que milhares de processos de apuração de falhas em serviço estejam sendo abertos na organização e se infere que ela</p>

esteja, com essa estratégia, buscando controlar as evidências de uma epidemia de condutas não éticas e transformar as condutas dos seus profissionais em direção a uma dimensão ética. Essa ação é especialmente utilizada pelo Nível Gerencial Estratégico.

Inferese-se que a organização esteja se utilizando de duas formas de vigília do imaginário: o “temor doutrinador”, que “está relacionado ao poder que pode ser usado pela organização para coagir os indivíduos ou grupos de trabalho a agir de determinadas formas” (FARIA, 2007, p. 87) e “medo constrangedor” sob a ameaça implícita de ocorrer o constrangimento de ser demitido ou perder o cargo. (FARIA, 2007, p. 87).

No entanto, o discurso se choca com um dos mais fortes traços da sua cultura empresarial, a obediência ao superior hierárquico (BEDANI, 2008, p. 252-258), de um forte “espírito do *Yes Men*” (RAMOS, 1981, p. 52), que vem a ser uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operações peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (RAMOS, 1981, P. 52) e revelando ao mesmo tempo um paradoxo entre o dito e a prática da organização, com um discurso que remetem a “falta de um debate franco e aberto sobre os problemas éticos da organização” (FARIA, 2007, p. 132).

A clareza da mensagem nega o efeito deletério ou a degeneração da lógica da sua cultura predominante, a “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) e que, se infere, tenha sido deturpado pelo padrão de comportamento oportunista derivado da intensa competição interna instalada pelo Nível Gerencial Estratégico no reforço de elevar o desempenho econômico da organização.

Essa lógica corrente inferida na análise desta UC remete a uma prática organizacional cuja envergadura da valorização do sucesso traz ao indivíduo uma premente e constante necessidade: “o sucesso, a ambição, fazer carreira vão se tornar para indivíduo os valores essenciais, pois são eles que podem preencher esta angústia do vazio: para ser reconhecido é preciso vencer.” (PAGÈS, 2008, p. 135).

Como o sucesso se tornou um valor em si mesmo, “não importa que vitória,

contanto que se vença!” (Pagès, 2008, P. 135).

Embora Pagès (2008) não faça referência, o contexto acima apresentado pode em algum momento levar um funcionário obsecado pelo sucesso ou pressionado por essa cultura, tentar consegui-lo por quaisquer meios, bons ou ruins, éticos ou não.

O discurso colocado nestes recortes traz uma inferência de contexto ético e uma quebra de um dos valores que a organização valoriza segundo Bedani (2008, p. 251-258), o respeito à hierarquia e tal realidade gera uma enorme tensão para os gestores do Nível Gerencial Operacional que se vêm despersonalizados em seu poder e sua liderança, revelando desse modo a existência de uma contradição entre a prática organizacional e a nova conduta exigida nestes recortes, pois a organização quer quebrar esse valor da hierarquia, levando a uma falta de consistência na sua comunicação e que implica “a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” (Arruda e Navran 2000, p. 28-33), de modo que leva os indivíduos terem a filtragem perceptiva (MARCHIORI, 2010, 149) que impedem a apreensão correta das mensagens e elas tenham o efeito desejado em relação a respeito da ética e condutas exigidas pela organização.

2 – “Não fazer nada na base da confiança”.

Análise teórica 2.

Do recorte se infere que esteja havendo mais um problema típico da “Relação Agente X Principal” que é a “Assimetria de Informação”, que vem a ser “um acesso desigual dos agentes às informações pertinentes à troca por eles realizada [...]” (SILVA, 2006, p. 263), mas que nesse recorte se apresente como abuso de confiança, entre o superior e o subordinado ou mesmos entre pares.

Mas a Unidade de Contexto (UC) também toca o “paradoxo discurso versus prática”, com uma dualidade que exerce uma tensão sobre a organização e sobre o indivíduo, pois a organização busca crescentemente eficiência e vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que faz essa trajetória de gestão para o mercado,

sendo que busca ao mesmo tempo ter o maior controle possível sobre seus empregados, criando paradoxos e contradições, entre o ideal projetado no discurso e a prática organizacional (SILVEIRA, 2008, p. 1110; AGUIAR, 2010, p. 36; MARCONDES, 2006, p. 2).

O recorte leva a inferência que o comunicador estratégico parece aconselhar a desconfiança seja uma prática organizacional desejável na organização ante aos problemas éticos.

No entanto, o recorte indica falta de coerência do discurso para a prática do trabalho, pois a confiança mútua costuma ser um elemento de coesão no trabalho (AGUIAR, 2010, p. 36; MARCHORI, 2010, p. 154), agora a negando, revela uma contradição contra esta prática consagrada, mas que por outro lado infere que a ética vem sofrendo uma séria corrosão, se dissipando na organização como se houvesse uma fragilidade estrutural desse quesito na cultura da organização (ARRUDA, 2012, p. 42-43), cujo “Indicador ético nº 1 – Sistemas Formais”, não está dando conta de firmar um clima ético positivo.

Esse Indicador ético são os sistemas que deveriam ter um padrão ético, de maneira a” reduzir a necessidade do indivíduo buscar soluções dependentes dos valores pessoais e do comportamento observável dos outros” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Também, se infere, que se a desconfiança se tornar uma prática aceita venha ocorrer tensões organizacionais que desviarão do foco para os negócios para a agenda da autoproteção e da falta de diálogo.

3 - Obter autorização formal para compra ou para débito em conta.

Análise teórica 3.

Esta realidade apontada pela Unidade de Contexto (UC) indica a existência de uma fragilidade na prática corriqueira que pode causar prejuízos a organização e entra no contexto do “paradoxo discurso versus prática” (AGUIAR, 2010, p. 60), pois tal conduta se enraizou, em especial, para negócios de baixo valor como forma de agilizar a realização das metas e tendo por base teórica o:

Relativismo moral: nem sempre o dito é feito. [...] As transgressões das normas, sejam elas por parte dos indivíduos ou de grupos, são aceitas e, muitas vezes, encobertas por outros que as percebem.

A aceitação dessas transgressões ocorre, dentre vários motivos, porque cada um reconhece em si um transgressor. A identificação cria

possibilidades de tolerância com as infrações alheias.

Esta postura intensifica-se quando os interesses são compartilhados de comum acordo” e que “todavia, as infrações permitidas estão dentro de ações imaginariamente estipuladas”. (FARIA, 2007, p. 89).

A inferência para este recorte é que para a organização não é mais uma prática “permitidas [...] dentro de ações imaginariamente estipuladas”. (FARIA, 2007, p. 89), isto é, é uma prática organizacional cuja inferência indica que pode ocorrer através de um acordo verbal com o cliente ou de um abuso à sua vontade.

O impacto de sua existência tenha a inferência, que sua motivação se origine na degeneração competitiva pela pressão para a realização do “Contrato de Resultado” (SANTOS, 2001, p. 5), onde Nível Gerencial Operacional tem nesse instrumento gerencial não um acordo de metas, mas uma determinação em que as suas metas são impostas e que o alcance dos Resultados Desejados é único caminho em face da valorização do sucesso na prática organizacional.

Tal realidade pode levar os indivíduos a se conduzirem segundo a expressão: “não importa a vitória, contanto que se vença!” (PAGÈS, p. 135), mas também revela a obsessão da organização pelo domínio do mercado. (BEDANI, 2008, p. 128).

A conduta real desta Unidade de Contexto (UC) tem a inferência de que já se tenha enraizado em toda a organização que os indivíduos estejam tensos para atender ao padrão de desempenho onde o indivíduo é “condenado a vencer” (PAGÈS, 2008, p. 133), ainda mais evidente em quem fez a opção por fazer carreira, o que leva os empregados a se encarregar da contradição entre uma carga de trabalho opressiva, uma pressão constante, cobranças sem fim, em contraste dos seus desejos de liberdade e autonomia, mas de fato preso a uma realidade distinta, a saber:

[...] é possível a partir do momento em que o indivíduo deseja *fazer carreira*, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor. O que ele não vê nesta corrida é que ela produz efeitos de poder. Fazendo carreira para ‘tomar o poder’, o indivíduo encontra-se também, preso: ‘A gente se levanta e não pode mais parar, a gente está preso’. (PAGÈS, 2008, p. 133)

Infere-se, também, que ocorra, sob o alargamento do raciocínio da “autonomia controlada” (PAGÈS, 2008, p. 52), onde o poder é descentralizado do indivíduo para a norma, que esta exigência de zelo profissional está sendo desobedecida em nome do desempenho (estratégia mirabolante) (BEDANI, 2008, p. 251-258) mesmo quando a organização indica no recorte que esta é uma das condutas desejadas por ela. (SENNETT, 1999, p. 54; PAGÈS, 2008, p. 60).

4 - Informar tudo sobre o produto ofertado, vantagens e desvantagens.

Análise teórica 4.

Esta é uma prática que não é uniforme na organização, mas como foi enunciada indica que há muitas ocorrências da espécie.

Ele também advém da “Assimetria da Informação”, que é da “Relação Agente x

Principal” (SILVA, 2001, p 60), que ocorre quando o funcionário, que é o agente nesta relação, não comunica adequadamente ao consumidor (principal) certas particularidades que costumam impedir o cliente de comprar determinado produto e ou assumir riscos em confronto com seu perfil, situação muito comum nos casos de investimentos financeiros.

Nesta Unidade de Contexto (UC) se pode inferir que a “distorção comunicacional”, aplicada na organização, que se caracteriza quando por parte da organização ocorre uma mentira institucionalizada, onde a verdadeira informação é distorcida (DEJOURS, 2012, p. 59).

Esta conduta que, se infere, esteja sendo estendida para as relações negociais com os clientes, como um traço cultural da prática organizacional da “distorção comunicacional” que extrapola ao ambiente interno da organização e provoca a falta de atendimento do Indicador do Clima nº 8 – Serviço ao Cliente, onde Arruda e Navran (2008, p. 28-33), cujo explicação é a seguir apresentado:

Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir, pois os funcionários estão em uma situação muito especial para verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes.

Uma incongruência nesse padrão pode levar os funcionários a tratarem os clientes como são tratados.

5 – “Respeitar os normativos, que estão aderentes à legislação em geral, irregularidade”.

Análise teórica 5.

Nestes recortes se infere que o “sistema de despersonalização da autoridade” ou “sistema de regulação da autoridade”, que acarreta a limitação do poder da mesma, estar sofrendo erosão ou uma desobediência sistêmica. (PAGÉS, 2008, p. 68-69)

Este “sistema de despersonalização da autoridade” implica que o poder não está mais preso a “uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a *capacidade da organização em submeter* os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão” (PAGÈS, 2008, p. 65), pois este sistema leva “cada nível hierárquico”, a saber, “que suas

instruções devem ser conforme as regras editadas pelo poder central [...] de modo que o sistema de regras funciona como sistema de regulação da autoridade”. (PAGÈS, 2008, p. 68-69).

Tal realidade, se aprofundada, poderá levar a uma crônica situação de desobediência normativa e que vai exigir o uso generalizado do “Medo Constrangedor”, a primeira das “Formas de Vigília do Imaginário”⁷⁷, dado que com ele se impõe o medo de ocorrer punições disciplinares (FARIA, 2007, p. 90) como fator disciplinador e de obediência às normas, de modo que paire permanentemente, como uma espada real e invisível, sobre todos os funcionários e assim o Nível Gerencial Estratégico possa exercer o domínio sobre a organização.

Nesta UC se infere que o que está ocorrendo é um “cálculo utilitário das consequências” (RAMOS, 1981, p. 18-19) onde, como em um jogo, indivíduos se arriscam em quebrar a norma para atender propósitos de atingimento de metas ou não, além do que, se infere que os sistemas formais tenham que ter “um padrão ético, de maneira a reduzir a necessidade do indivíduo buscar soluções dependentes dos valores pessoais e do comportamento observável dos outros” e que estes sistemas formais não estejam atendendo aos objetivos de sustentação de um bom clima ético na organização (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

A inferência final desta UC leva ao entendimento de que o indicador “Obediência organizacional (conscienciosidade)” não esteja sendo atendido e que ele faz parte dos “Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)”, conceituado como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”. (REGO, 2002, p. 51).

Segundo Rego (2002, p. 51) se o CCO ocorrer em larga escala em uma organização, esta tende ser uma organização com bom Clima Ético, que segundo o mesmo “é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um *componente da cultura organizacional*”.

⁷⁷ Além do medo constrangedor há as seguintes formas de vigília do imaginário: temor doutrinado, negligência não intencional, delinquência não permitida, regras ideologicamente formuladas. (FARIA, 2007, p. 90).

Categoria I:
Zelo Profissional.
Unidade de Registro II:
Discurso institucional real.
Tema:
Condutas praticadas.
Unidades de Contexto II:
1 – “Débito sem autorização do cliente, risco de imagem, risco legal, risco operacional”.
Análise teórica 1.
<p>Esta pode ser uma daquelas situações que saiu do um nível razoável de quantidade de ocorrências, razão de ser apontada pelo Nível Gerencial Estratégico como uma conduta para ser evitada.</p> <p>Quanto a essa Unidade de Contexto (UC), pode ser inferido que no recorte base, “Débito sem autorização do cliente”, que a ocorrência está entre as “ações imaginariamente estipuladas” e se infere, esteja relacionado ao “relativismo moral: nem sempre o dito é feito. [...] As transgressões das normas, sejam elas por parte dos indivíduos ou de grupos, são aceitas e, muitas vezes, encobertas por outros que as percebem”. (Faria, 2007, p. 89).</p> <p>Faria, (2007, p. 89) menciona que:</p> <p style="padding-left: 40px;">[..] a aceitação dessas transgressões ocorre, dentre vários motivos, porque cada um reconhece em si um transgressor. A identificação cria possibilidades de tolerância com as infrações alheias. Esta postura intensifica-se quando os "interesses são compartilhados de comum acordo" e acrescenta que “as infrações permitidas estão dentro de ações imaginariamente estipuladas”.</p> <p>A partir da visão de Faria (2007, p. 89) acerca da existência de infrações aceitas, toleradas, sem que haja regras formalmente escritas para tal tolerância, a inferência para a repetição do recorte base (“débito sem autorização do cliente”) se tornou banalizada pela repetição dos casos na organização. (DEJOURS, 2012,</p>

p. 80-81).

A inferência do discurso nestes recortes é que a empresa buscou sensibilizar os gestores do Nível Gerencial Operacional para a série de riscos que envolvem a ocorrência de débito sem autorização, faz lembrar a eles dos “Comportamentos da Cidadania Organizacional” ao acionar duas das suas “macrodimensões” que se correlacionam aos recortes “risco de imagem, risco legal, risco operacional” e que não estão sendo praticadas, que são: a “Obediência organizacional (conscienciosidade)” e a “Virtude cívica (Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (denunciar atividade ilegais), etc)” (REGO, 2002, p. 52).

2 – “Ponto eletrônico”, fraude ao burlar o ponto eletrônico, “falta grave”, “fidelidade dos registros”, login compartilhado.

Análise teórica 2

Esta Unidade de Contexto (UC) traz uma situação muito delicada, pois o compartilhar o login pode desenvolver uma permissividade que pode implicar em sérios prejuízos para a organização, como uma semente adormecida para falhas éticas de grande monta.

A situação apontada pelo Nível Gerencial Estratégico pode ser inferida como uma “dissipação dos valores éticos” e pode, por analogia com o mercado financeiro está se criando um ambiente tóxico (MOURA, 2012, p. 51), cuja realidade remete ao “arquetipo de clima ético, da maximização do autointeresse” (REGO, 2002, p. 56) oferecendo o risco de desenvolver uma indisciplina de amplitude de difícil controle em uma empresa com milhares de funcionários.

Mas outra inferência pode ser trazida à análise, vez que estes recortes remetem à “Vigília do Imaginário” de nome “delinquência permitida”, onde Faria (2007, p. 89) coloca que esta situação pode ter origem em uma “reciprocidade e compensação: as trocas de favores, mesmo que ilícitas, são formas contratuais que os indivíduos estabelecem uns com os outros” (FARIA, 2007, p. 90) e pode ser que tal comportamento esteja se dando entre gestores do Nível Gerencial Operacional e outros funcionários ou entre eles mesmos.

Estes recortes também levam a análise a inferir que a organização ao declarar as ocorrências como “falta grave” esteja utilizando duas “formas de vigília do

imaginário”, o “temor doutrinador” como uma estratégia de comunicar que o Nível Gerencial Operacional deve controlar tais ocorrências e ao mesmo tempo em que afirma que utilizará a forma de vigília do imaginário “medo constrangedor” para punir os faltosos (FARIA, 2007, p. 90).

A Vigília do Imaginário são formas capazes de exercer um controle efetivo sobre o trabalhador⁷⁸, sendo que o Temor Doutrinador “está relacionado ao poder que pode ser usado pela organização para coagir os indivíduos ou grupos de trabalho a agir de determinadas formas” enquanto o “medo constrangedor” tem implícita a ameaça de ocorrer o constrangimento de ser demitido ou perder o cargo (FARIA, 2007, p. 87).

Tais conceitos remetem a questão do “consentimento” ou “compliance” formulado por Etzioni (1974, p. 31-32) que o conceituou como “relação na qual um ator se conduz de acordo com uma diretiva formulada por um agente de poder, ou como orientação de um ator subordinado no tocante ao poder aplicado”.

Mas a partir desse conceito, o autor formula os “elementos do consentimento”, dois dos quais⁷⁹, para o recorte “falta grave” se infere a intenção de uso pela organização do “poder coercitivo”, mas não no viés das sanções físicas, mas sanções também poderosas que envolvem a empregabilidade e a permanência nos quadros da organização, como também do uso do “poder remunerativo”, que é “quando recorre a recursos ou retribuições materiais: pagamentos, salários, comissões, retribuições em espécie para conquistar o consentimento dos empregados” (ETZIONI, 1974, p. 31-51).

Dessa forma, a inferência leva ao entendimento que a organização busca estar atenta a sucessão de condutas não éticas e tenta debelar, com as medidas acima, a banalização das falhas intencionais, como ser revela no recorte: **“Não fazer nada mesmo coagido por fatores externos” (pressão de gerentes), “decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais”.**

Para estas causa, se infere, esteja sob o consentimento na Relação Agente x Principal (SANTOS, 2001) em que “a subversão da razão ética” parece se sustentar “publicamente e lograr a adesão de terceiros quando toma como pretexto o trabalho, sua eficácia e sua qualidade” (DEJOURS, 2012, p. 81).

⁷⁸ Para maior detalhamento, se necessário consultar o Quadro 15.

⁷⁹ Outros são: poder normativo, envolvimento alienativo, envolvimento moral, envolvimento calculativo, alienação e compromisso. Para outros detalhes, se necessário consultar o Quadro 5.

A experiência do analista como funcionário da organização o leva a inferir, baseando-se em Dejours (2012, p. 81), que muitas das quebras do sigilo do login têm o pretexto da eficácia, da velocidade do atendimento às metas negociais da organização.

3 – “Profissional de alto nível não quebra valores éticos, conduta aderente ao código de ética e normas de conduta”.

Análise teórica 3.

Nesta UC ocorre o processo de “mediação” que é quando “a organização segue políticas contraditórias cujo *princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo*. É o processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em contradição interna às políticas da organização” (PAGÈS, 2008, p. 26-27).

Nesta situação a “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) entra em conflito com o discurso dos recortes, de forte conteúdo ideológico, em que se apresenta um novo “credo”, uma nova lei de excelência generalizada para toda a organização, em que ela sob a ótica da “tática de domínio ideológico” de “a nova igreja” quer que todos os funcionários e ainda mais o Nível Gerencial Operacional venham praticar os valores éticos expressos nos recortes no sentido da “deificação” do comportamento desses profissionais ou da própria organização onde essas novas “crenças postulam que é a própria organização que tem consideração pelas pessoas, oferece o melhor serviço e realiza todas as tarefas com cuidado de perfeição” (PAGÈS, 2008, p. 84).

No entanto, o discurso apresentado nestes recortes se contradiz aos estímulos incessantes direcionados às pessoas, como os abaixo:

Oi Amigos e Amigas,
 Desejo uma semana maravilhosa para Todos. Nesta semana precisamos garantir uma entrega muito boa para entrarmos em Dez com ótimas perspectivas de fechamento do Ranking de Metas. Vamos trabalhar com a nossa melhor ferramenta, Energia do BEM, positiva, carinho especial com as PESSOAS que nos ajudam. 5 dias para fazermos nosso melhor em resultados em seguros, em crédito e crédito para pessoas de baixa renda. Comemorem muito cada Gol, diariamente. Vamos vencer!!! Deus ilumine nossos caminhos e nos dê a sabedoria necessária. abração, XX/11/2013 Nível gerencial estratégico(Informação verbal).

Bom dia Crédito para Pessoas de Baixa Renda
 Hoje é DIA... o Nível Gerencial Estratégico lançou o seguinte desafio para o Crédito para Pessoas de Baixa Renda: - 350 novos clientes hoje; - 385 novos clientes para amanhã dia 29. Para atingirmos o objetivo,

faremos a seguinte estratégia, por nível de agência: - Nível A : 5 clientes; - Nível B: 4 clientes; - Nível C: 3 clientes; - Nível D: 2 clientes; - Nível demais, 06 e postos: 01 cliente. Todos precisam participar! Bons negócios! Equipe XXXXXX. XX/11/2013 Nível Gerencial Tático

Oi Amigos e Amigas,
Quero agradecer o brilhante trabalho que Vocês estão realizando! Sei que nesta reta final de semestre, de ano, temos muitos desafios (melhor em resultados em seguros, em crédito e crédito para pessoas de baixa renda.) e certamente estou contando com todos Vocês. Entretanto, somente com um ótimo atendimento e com a Equipe animada teremos sucesso. Que tal hoje, cumprimentar seus Parceiros e reconhecer o seu trabalho? Eu vou agradecer ao Time da Nível Gerencial Estratégico, pela dedicação e pelo apoio a nossa Rede. Excelente dia e um maravilhoso e MERECIDO final de semana. XX/12/2013 – Nível gerencial estratégico(Informação verbal).

A realidade apontada nessa UC leva a se inferir que o que de fato importa é realizar a ideologia do resultado, criando tensão entre o prescrito e o real (PAGÈS, 2008; ENRIQUEZ, 2007).

4 – “Venda casada, parceria duradoura e sustentável, ser atendido com ética”.

Análise teórica 4.

A venda casada, apontada como conduta a ser evitada, todavia, no recorte a contingência legal não é mencionada pela organização estudada, visto que tal conduta é punida pelo Código de Defesa do Consumidor.

Essa realidade faz referência Etzioni (1974), que professa que a tensão entre as “éticas de convicção e a ética da responsabilidade” se gradua conforme o tipo de organização.

Estas éticas têm os seguintes conceitos:

- I) Sendo a “Ética da Responsabilidade” como “aquela que “corresponde à ação racional referida a fins”. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional.” (RAMOS, 1983, p. 42);
- II) E a “Ética da Convicção”, também chamada “Ética do Valor Absoluto”, é onde está implícita toda ação referida a valores, isto é, a valores individuais, onde o indivíduo busca seguir estes valores nas suas condutas cotidianas. (RAMOS, 1983, p. 41-42).

No caso da organização em análise ser uma organização utilitária (ETZIONI, 1974) e atuar no mercado competitivo reforça que a “ética da responsabilidade” é

preponderante e a tensão entre as éticas informadas tende a se reduzir, em razão de que a ética da convicção não ser tolerada, com isso é salutar afirmar que a ética de qualquer organização é a “Ética da Responsabilidade”, cuja característica é de uma tolerância muito restrita para as manifestações da ética da convicção, que “além de certa escala” são consideradas “desintegradoras” (RAMOS, 1983, p. 48).

O recorte “venda casada” traz a inferência de que pode está havendo, no caso, é o “cálculo utilitário das consequências” (RAMOS, 1981, p. 18-19), mas que em grande parte este comportamento eclode pela pressão que a “cultura da primazia da função econômica” exerce sobre o padrão de conduta do Nível Gerencial Operacional, inferindo-se e em tal realidade se espria para os demais funcionários terem “condutas não éticas” (BEDANI, 2008, p. 256 a pretexto ou propósito até de atender às demandas impostas pelo “contrato de resultado” (SANTOS, 2001, p. 5) derivado da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), em vista da incessante pressão para a entrega das metas, mesmo diante do risco da aplicação pela organização do “medo constrangedor” (FARIA, 2007, p. 90), uma das formas da vigília do imaginário, que vem a ser um dos modos utilizado pela organização para impor condutas desejadas sob a ameaça implícita de ocorrer o constrangimento de ser demitido ou perder o cargo, (FARIA, 2007, p. 90).

Mas há nesta UC outros dois recortes, “parceria duradoura e sustentável, ser atendido com ética”, que se analisados fora do contexto da prática organizacional da empresa seria uma declaração altamente positiva.

Contudo, a inferência, levando em conta a análise do perfil da organização feita por Bedani (2008, p. 252), que ela “é uma organização formalista orientada, principalmente, pelo lucro e para o mercado” e acrescenta que o “perfil é orientado para resultados, para os processos e para o trabalho, que constituem as diretrizes básicas que orientam o funcionamento da organização e determinam o comportamento esperado para seus membros”, é que tais recortes apresentam um viés ideológico oriundo da Zona da Ideologia Oficial (PAGÈS, 2008, p. 89), como se fosse apresentado como um dos seus grandes princípios.

Mas a realidade, por inferência, apresenta uma contradição que a empresa tenta levar dela para os indivíduos, em especial para o Nível Gerencial Operacional, com um discurso que não corresponde à prática organizacional, porque para Bedani (2008, p. 257) a empresa carece de ter “valores sociocêntricos”, o que leva a análise inferir que a

organização busca por meio do processo de “autopersuasão” da “Camuflagem da contribuição através da produção ideológica autônoma” desviar sua contradição da percepção dos seus membros, de modo que:

[...] a contradição é logo camuflada antes mesmo de se tornar consciente através da produção ideológica do sujeito. Ele mesmo produz um novo *princípio*, extraído de um velho fundamento ideológico, o que lhe permite resolver sua contradição ideológica e preservar a coerência de suas ideias. (PAGÈS, 2008, p. 89)

Ainda, por inferência, Pagès (2008, p.89) argumenta que nesta situação em que ocorre a “Camuflagem da contribuição através da produção ideológica autônoma” o indivíduo participa do “processo” que leva à “redução da dissonância cognitiva”⁸⁰, é nesta produção ideológica *autônoma* do sujeito e no quadro das restrições que pesam sobre ele, que reside o essencial do processo de autopersuasão ou do cerco ideológico”, de maneira que a contradição se torne dele e não da organização. (PAGÈS, 2008)

5 - Venda de seguro sem autorização e sem assinatura do cliente, resultado não sustentável.

Análise teórica 5.

Tanto nesta, como na UC 4 acima (“Venda casada, parceria duradoura e sustentável, ser atendido com ética”), ambas têm a mesma causa: a pressão que a “cultura da primazia da função econômica” exerce sobre o padrão de conduta do Nível Gerencial Operacional, inferindo-se, que tal realidade faça ocorrer “condutas não éticas”. (BEDANI, 2008, P. 256), mas vai da além da análise teórica daquela unidade de contexto.

A inferência aqui é que a organização deseja quebrar o “relativismo moral”, que é uma das expressões da “Delinquência Permitida”, que vem a ser a infração de alguma lei ou norma instituída que por “sua não adequação à realidade social ou à sua intangibilidade, são aceitas” e que a ela se soma a “atitude de não-cumprimento devido à natureza transgressora, própria da conduta humana” (FARIA, 2007, p. 88).

No entanto, a inferência indica que a adesão a este Fair-Play⁸¹ esbarra na falta de consistência entre as palavras e as ações na organização (ARRUDA e

⁸⁰ “Conflito de crenças e percepções” em decorrência de haver “variações de duas dimensões opostas que confundem e incomodam” (MARCONDES, 2005, p. 212).

⁸¹ Referência ao jogo limpo utilizado pela FIFA – Federação Internacional de Futebol – Disponível em < <http://pt.fifa.com/> > Acesso em: 25/01/2014.

NAVRAN, 2000, p. 28-33), levando os indivíduos a interpretarem com “relativismo moral” (FARIA, 2007, p. 90) esta proibição e outras duas outras inferências citadas abaixo:

A aceitação dessas transgressões ocorre, dentre vários motivos, porque cada um reconhece em si um transgressor. A identificação cria possibilidades de tolerância com as infrações alheias. Esta postura intensifica-se quando os interesses são compartilhados de comum acordo (FARIA, 2007, p. 89).

Nas organizações, apesar de a honestidade ser valorizada como valor moral, a prática denuncia o inverso. Para sobreviverem no mercado competitivo e predatório, os indivíduos, no exercício da sua profissão, tomam atitudes que transgridem o valor moral da honestidade (FARIA, 2002).

Todavia, as infrações permitidas estão dentro de ações imaginariamente estipuladas (FARIA, 2007, p. 89).

6 - Venda de qualquer produto com o cliente tendo assinado autorização.

Análise teórica 6

Esta UC indica ser uma recomendação mais de procedimento, de todo modo, anuncia que se deve cumprir as regras, revela, por outro lado, que o problema se repete e tem consequências para a organização e com a perspectiva que ocorra uma falha de procedimento que será tratada sob o peso disciplinar

Neste recorte a inferência é que a organização esteja utilizando a “forma de controle sobre os trabalhadores”, aplicando a “Vigília do Imaginário”, que “constitui-se na identificação de atitudes e ações, de racionalidades objetivas e de subjetividade dos indivíduos e dos grupos, normalmente expressas pelo simbólico” (FARIA, 2007, p. 86) na modalidade “temor doutrinador”, que “está relacionado ao poder que pode ser usado (pelo grupo, pela organização, pela sociedade) para coagir indivíduos ou grupos de trabalho a agir de determinada forma”. (FARIA, 2007, p. 87) e aponta para a perspectiva de ser uma daquelas fragilidades éticas que em tempos de crise leva a prejuízos (ARRUDA, 2012, p. 42).

Quadro 39 - Categoria II – A Ideologia do Resultado Sustentável.

UNIDADE DE REGISTRO I	TEMA I	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR I	UNIDADES DE CONTEXTO I
Discurso institucional projetivo	O resultado como valor social	Ter a ética como valor desejável na geração dos resultados	1 - Usar a ética para fidelizar os clientes.
			2 - Atender com ética é atender bem.
			3 - Respeitar a vontade do cliente, postura de qualidade, ética nos negócios, seguro de vida.
			4 - Ciclo virtuoso, resultados sustentáveis, qualidade dos negócios
			5 - Satisfação dos clientes, resultados sustentáveis, atendimento com ética, ciclo virtuoso.
			6 - Vender com ética, agir com ética nos negócios, satisfação dos clientes.
			7 - Parceria duradoura com os clientes, sustentável, respeito à vontade do cliente, ética nos negócios.
UNIDADE DE REGISTRO II	TEMA II	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR II	UNIDADES DE CONTEXTO II
Discurso institucional real	O resultado como valor único	Sua história é contada pelo resultado	1 - Defesa negocial na flexibilização de peso de restrição, evitar uso de termos vagos, justificativas insuficientes.
			2 - Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações.
			3 - Upgrade de tarifas, elevar receita de tarifas, mais resultado.
			4 - Entregar as metas, atingir resultados propostos, superar desafios.
			5 – “Cobrar mais tarifas dos clientes, Rentabilizar clientes”, novo modelo de relacionamento com clientes, “Cobrar mais tarifa, upgrade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho”.

(Conclusão)

UNIDADE DE REGISTRO II	TEMA II	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR II	UNIDADES DE CONTEXTO II
<p>Discurso institucional real</p>	<p>O resultado como valor único</p>	<p>Sua história é contada pelo resultado</p>	<p>6 - Perenidade do banco, ciclo virtuoso, satisfação dos clientes. 7 - Redução da lucratividade, troca de tarifa por seguro e a proibição expressa de Nível Gerencial Estratégico “A”. 8 - Elevação dos índices de inadimplência, efetividade no combate da inadimplência, agência mais efetiva na cobrança, trabalho consistente, profissional qualificado. 09 - Conceder crédito com elevados patamares de qualidade e ética, qualidade nos negócios, Concessão de crédito com garantia frágil, desconto de cheques.</p>

5.2 Resultado da análise de conteúdo - Categoria II: A ideologia do resultado sustentável.

Mantêm-se as unidades de registro Discurso Institucional Projetivo (D. I. P.) e o Discurso Institucional Real (D. I. R.).

Em larga escala nesta categoria a organização se utiliza da Forma de Vigília do Imaginário das “regras ideologicamente formuladas”⁸² (FARIA, 2007), pois utiliza o “reforço” da tática de domínio ideológico da “autopersuasão”⁸³ (PAGÈS, 2008) para que o novo discurso oficial seja reforçado na intenção de anular as contradições entre os temas desta categoria.

Para esta categoria os temas e suas unidades de contexto elementar são os seguintes:

No Discurso institucional projetivo:

- Tema: O resultado como valor social.

A escolha desse tema e seu agrupamento nessa categoria se deveu a repetição do termo ética em quase todas as mensagens, que o resultado tem que ser construído com base nesse valor, isto intui que resultado com ética nos negócios é um resultado com valor social e, portanto, sustentável, oferecendo aos clientes efetivamente o que ele quer e a empresa resultados de longo prazo e fiéis ao momento negocial.

- Unidade de Contexto Elementar respectiva:

Ter a ética como valor desejável na geração dos resultados.

Pode se dizer que essa é “uma guerra de guerrilha” dentro da organização, um desejo de transformação que ocorra sem matar a imagem idílica de perfeição que ecoa das mensagens corporativas no canal de comunicação 1.

No Discurso institucional real:

- Tema: O resultado como valor único.

Esse tema se depreende tanto da observação participante do autor como funcionário da organização quanto do estudo de Bedani (2008, p. 258), que demonstra o tema o resultado como valor único estruturou toda a cultura organizacional como ela hoje é.

Embora haja o discurso do Resultado Sustentável, na prática organizacional o resultado puro e simples é o que de fato importa, não o meio como se foi alcançado.

- Unidade de Contexto Elementar respectiva:

⁸² Para revisão e aprofundamento consultar o Quadro 11.

⁸³ Para revisão e aprofundamento consultar o Quadro 9.

- Sua história é contada pelo resultado.

Esta U. C. E. está diretamente relacionada a primazia do valor da cultura organizacional voltada para os resultados, visto que a história profissional do gerente é basicamente contada pelos resultados que apresenta em sua trajetória de curso prazo, sendo de fato o que importa, tanto do ponto de vista do gestor quanto dos decisores para o encarecimento ou sua interrupção no programa de ascensão profissional.

Categoria II:
A Ideologia do Resultado Sustentável.
Unidade de Registro I:
Discurso institucional projetivo.
Tema:
Resultado como valor social.
Unidade de Contexto Elementar I:
Ter a ética como valor desejável na geração dos resultados.
Unidades de Contexto I:
1 - Usar ética para fidelizar os clientes.
Análise teórica 1.
<p>Nesta Unidade de Contexto (UC) o recorte deixa claro que a ética não é um valor em si mesmo, mas um instrumento para propiciar mais negócios, ela reforça a “primazia” do valor preponderante da organização, que é a “lucratividade” (BEDANI, 2008, p. 256), como se fosse uma ideologia de resultado, que emergiu neste trabalho.</p> <p>Este recorte também leva a se inferir que se trata de um discurso (regras) “ideologicamente formulado”, cuja incidência é a transmissão de “valores e distorcendo a realidade de forma a invertê-la” (FARIA, 2007, p. 89), no aproveitamento da organização para tratar do tema de condutas não éticas que a incomoda e tratar o caso com um quê de cinismo (PAGÈS, 2008, p. 92), em face do que Dejours (2012, p. 59) afirma, que toda informação destinada aos empregados das organizações é falsificada e que “a verdadeira informação é distorcida”.</p> <p>O recorte remete ao que afirma Faria (2007, p. 132) ao concluir sobre a ética nas palavras em que expressa a sua visão desse problema:</p> <p style="padding-left: 40px;">Apesar de os gestores concordarem que a ética deve estar acima de todas as condutas estabelecidas entre os indivíduos e os grupos da organização, e que deve ser aplicada a todos independentemente da posição hierárquica que ocupem, reconhecem que a prática organizacional está longe de ser a desejada.</p>

Também se infere que os funcionários da organização estejam longe de atender ao “Indicador de Clima Ético nº 8 – Serviço ao cliente”, pois o recorte faz alusão à existência de que há atendimentos não éticos, situação que espelha a visão de Arruda e Navran (2000) abaixo observada:

Quando uma organização tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir, pois os funcionários estão em uma situação muito especial para verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes.

Uma incongruência nesse padrão pode levar os funcionários a tratarem os clientes como são tratados. (ARRUDA e NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Mas, como o recorte é especialmente dirigido ao gestor do Nível Gerencial Operacional, ele embarra em um sentido ainda por ser construído de modo prático, com a sua inserção nos sistemas formais, que espelhem indicadores éticos, à semelhança do que indica Arruda e Navran (2000, p. 28-33) ao apresentar o Indicador do “Clima Ético nº 1 – Sistemas formais”.

Para esse indicador os autores lecionam que tais sistemas sejam formados para que os funcionários “tenham um padrão ético, de maneira a reduzir a necessidade do indivíduo buscar soluções dependentes dos valores pessoais e do comportamento observável dos outros”. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Outra inferência recai sobre esta UC, também relacionada aos “Indicadores de Clima Ético” e dado que a cultura da organização basicamente se guia por um instrumento que é ao mesmo tempo direcionador das ações de negócios e do outro uma medida de acompanhamento de desempenho, que pode se chamar de “contrato de resultado” (SANTOS, 2001, p. 5) e que nele não se mede atender bem por parâmetros éticos.

A ausência de mensuração do uso da ética na prática organizacional inserido em um sistema de medição de desempenho tende a não inculcar nas pessoas a intenção da organização expressa neste recorte, pois é necessário, segundo Arruda e Navran (2000, p. 28-33), “ter sistemas formais que contribuam com a congruência ética até o ponto que se revelem confiáveis para representar as reais expectativas da organização. (Indicador do Clima Ético nº 2 – Mensuração)”.

Sem a existência de uma mensuração específica quanto ao atendimento ético aposta no “contrato de resultados”, se infere, que uma expressiva mudança de conduta demorará muito, apesar do uso constante do “medo constrangedor”

pela organização.

O “medo constrangedor” é uma das formas da vigília do imaginário, que vem a ser um dos modos utilizados pela organização para impor condutas desejadas sob a ameaça implícita de ocorrer o constrangimento de ser demitido ou perder o cargo, (FARIA, 2007, p. 90).

2 – “Atender com ética é atender bem”.

Análise teórica 2.

Nesta Unidade de Contexto (UC) mais uma vez se percebe um recorte puramente ideológico, um novo “credo”, que aqui tem a semelhança do que Pagès (2008, p.82) identificou na empresa TLTX que se expressa como uma: “lei da excelência [...] generalizada para toda a humanidade; como para todo o sistema, religioso, enfim, trata-se de salvar a humanidade propondo a possibilidade de um mundo melhor. TLTX tem a única oportunidade de estar no front principal destas companhias que *ajudam a tornar o mundo melhor para se viver*”.

Há também um novo mandamento que “prolonga as crenças” (PAGÈS, 2008, p.83), a crença exposta no recorte “atender com ética é atender bem”, mandamento que se revela na seguinte afirmação “servir nossos clientes de maneira efetiva e eficaz quanto possível” (PAGÈS, 2008, p. 83).

A inferência neste recorte é que a ética é um meio e um valor acessório do padrão de condutas da organização, há ainda a perspectiva que a desejável mudança de conduta esbarre nos “filtros perceptivos” dos funcionários e o discurso tende a ter a eficácia reduzida (MARCHIORI, 2010, p. 149) em decorrência da percepção pelos empregados da organização do uso da “estratégia da distorção comunicacional”, como se houvesse sido implantada a “mentira institucionalizada” e a “verdadeira informação é falsificada” (DEJOURS, 2012, p. 59).

A inferência maior na análise deste recorte está na falta de congruência entre a prática real e o discurso, como também, na percepção dos funcionários que o novo discurso *ético não faz sentido*⁸⁴ (SILVEIRA, 2008, p. 1125) e que embora venha sendo

⁸⁴ O sentido precisa ser construído, [...] por trás da aparente racionalidade esconde-se uma tecnologia a serviço do capital que precisa ser legitimada, utilizando-se de relatos racionalizantes, que têm em sua origem primordial diversos aspectos simbólicos e míticos que produzem ou orientam determinados sentidos. (SILVEIRA, 2008, p. 1125).

reforçado pela organização em uma campanha específica perde credibilidade ante as reiteradas práticas de condutas não éticas da organização e na organização, de maneira que o discurso corporativo esbarra no “Indicador de Clima Ético nº 6 – Consistência”, que exige, para que haja consistência ética que “todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

3 –“Respeitar a vontade do cliente, postura de qualidade, ética nos negócios”, seguro de vida para a baixa renda.

Análise teórica 3

Esta Unidade de Contexto tem o mesmo padrão da UC 2 acima, que traz o recorte: “Atender com ética é atender bem”. Ela apresenta mais um novo “mandamento” que é “respeitar a vontade do cliente” ou “servir nossos clientes de maneira efetiva e eficaz quanto possível” (PAGÈS, 2008, p. 83).

Esta UC tem o conteúdo de um novo “credo”, expresso no recorte “postura de qualidade”, como uma vertente da “lei da excelência [...] generalizada para toda a organização como para todo o sistema”, (PAGÈS, 2008, p. 82) e tem o mesmo perfil de apresentar a ética nos negócios como valor subjacente, à semelhança de uma “regra ideologicamente formulada”, cuja incidência é que a “organização funciona como um aparelho ideológico (ALTHUSSER, 1999 apud FARIA, 2007, p. 89), transmitindo valores e distorcendo a realidade de forma a invertê-la” (FARIA, 2007, p. 89, praticando a “distorção comunicacional” (DEJOURS, 2012, p. 58).

Também se infere que a organização aplica um “reforço” por meio da “tática de domínio ideológico” da “autopersuasão” sobre o Nível Gerencial Operacional e não haveria nenhuma contradição aplicar este “reforço” dos grandes princípios da organização, expresso na “zona da ideologia oficial (Zona A)” (PAGÈS, 2008, p. 89) e na prática organizacional, desde que houvesse “consistência ética”.

Essa consistência reclamada, expressa no referencial teórico, se revela “quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que

o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento”. (Indicador ético nº 6). (ARRUDA, 2000, p. 28-33).

Atender esse indicador se mostra como uma das dimensões das mais críticas sob qualquer ótica de longo prazo em uma estratégia de comunicação, pois ao perceber a sua falta (consistência) o público que se quer influenciar começa a utilizar os filtros perceptivos como coloca Marchiori (2010, p. 149).

Nestes recortes também se pode aplicar a inferência final da UC anterior, que é *ipsis letteris*:

A inferência maior na análise desse recorte na falta de congruência entre a prática real e o discurso, como também, na percepção dos funcionários que o novo discurso ético não faz sentido⁸⁵ (SILVEIRA, 2008, p. 1125) e que embora venha sendo reforçado pela organização em uma campanha específica perde credibilidade ante as reiteradas práticas de condutas não éticas da organização e na organização, de maneira que o discurso embarra no “Indicador de Clima Ético nº 6 – Consistência” Indicador que exige para haver consistência ética que “todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento”. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Outra inferência, importante para a análise desta UC, diz respeito ao Indicador de Clima Ético nº 8 – Serviço ao Cliente. Este indicador, já tratado em outro recorte, espelha adequadamente que construir um discurso ético não basta, pois na percepção dos funcionários para que faça sentido é que “a organização” deva ter “um padrão ético” único e não um “para seus clientes e outro para seus funcionários”. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Para Arruda e Navran (2000, p. 28-33) nesta situação “problemas podem surgir, pois os funcionários estão em uma situação muito especial para verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes”.

“Uma incongruência nesse padrão pode levar os funcionários a tratarem os clientes como são tratados” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33), de modo, que se infere que esse “reforço” do discurso de ética nos negócios na organização possa perdurar quase indefinidamente, se ela não tornar congruente a prática, a fala e a medição do desempenho ético, abrindo espaço real para os valores

⁸⁵ O sentido precisa ser construído, [...] por trás da aparente racionalidade esconde-se uma tecnologia a serviço do capital que precisa ser legitimada, utilizando-se de relatos racionalizantes, que têm em sua origem primordial diversos aspectos simbólicos e míticos que produzem ou orientam determinados sentidos. (SILVEIRA, 2008, p. 1125).

sociocêntricos.

4 – “Ciclo virtuoso, resultados sustentáveis, qualidade dos negócios”

Análise teórica.

Nesta UC se infere que a organização trabalha a mediação e se faz necessário trazer o conceito de mediação formulado distintamente da mediação como parte do processo de mediação, este conceito é o seguinte:

É uma aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo, em que os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores (PAGÈS, 2008, p. 27).

A “mediação ao nível psicológico”, também utilizada pela empresa, é onde “a organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia” (PAGÈS, 2008, p. 29).

Os recortes “ciclo virtuoso e resultados sustentáveis”, em especial “ciclo virtuoso” apresenta a perspectiva de oferecer algo de muito positivo (“prazeroso”), que é viver sob o “ciclo virtuoso” de resultados que se sustente, ético, para o contexto que envolve esta UC e para o estudo como um todo.

Ao mesmo tempo em que reforça a “autopersuasão pelo reforço” do discurso dos “grandes princípios”, da “zona da ideologia oficial (Zona A)” (PAGÈS, 2008, p. 89), a organização utiliza-se do processo de “mediação”, onde a mesma “segue políticas contraditórias cujo *princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo*”.

Conceitualmente a mediação “é o processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em contradição interna às políticas da organização” (PAGÈS, 2008, p. 89), donde se infere que a organização faz o comunicado de um Credo, “resultados sustentáveis”, que se apresenta como uma nova “lei da excelência” para toda a organização. (PAGÈS, 2008, p. 73-96).

Outra inferência, advinda do recorte “resultados sustentáveis”, faz lembrar o que é que move a organização primariamente e tem teor absoluto sobre qualquer outra crença que ela professa, que se expressa em termos como o “contrato de resultado” (SANTOS, 2001, p. 5) e que representa na prática a sua “cultura da primazia da função

econômica” (BEDANI, 2008, p. 256).

Este contexto se revela como seu sistema cultural por excelência, que com base no referencial teórico ocorre quando “a organização oferece um sistema de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36-37).

Ainda importa trazer a inferência para o recorte “qualidade dos negócios”, pois sem expressar diretamente e informar que há deficiências na qualidade dos negócios, se referindo indiretamente, que essa qualidade quer dizer que os negócios atendem aos preceitos éticos defendidos formalmente pela organização.

No entanto, se infere ainda, que entre a boa intenção e a prática organizacional haja um paradoxo a ser superado, que se revela no “Paradoxo Discurso versus Prática” em que há uma “existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto” (AGUIAR, 2010, p. 36), que é uma situação presente na organização analisada.

O que se infere é que os recortes do discurso do comunicador estratégico busca projetar internamente a perfeição da organização e que pode perder significado e não fazer mais sentido ao passar por filtros perceptivos (MARCHIORI, p. 2010, p. 149), pois a realidade inferida é que os funcionários claramente vêm à contradição desse discurso com a realidade do seu trabalho, onde de fato o que importa é a entrega das metas, onde a Ideologia do Resultado é de fato a primazia do discurso e da prática organizacional.

5 - Satisfação dos clientes, resultados sustentáveis, atendimento com ética, ciclo virtuoso.

Análise teórica 5

Esta UC tem as mesmas características da UC 4 (“Ciclo virtuoso, resultados sustentáveis, qualidade dos negócios”), a análise é semelhante, quanto ao “credo” dos “resultados sustentáveis”, no mesmo sentido colocado na UC 2 desta categoria, a de ser uma “lei da excelência [...] generalizada para toda a humanidade; como para todo o sistema”, isto é, para a organização. (PAGÈS, 2008, p. 82)

A inferência leva a interpretar que o propósito é obter alta satisfação por

se estar em um “ciclo virtuoso”, com aplicação da “mediação ao nível psicológico”, no sentido que com este ciclo e os resultados assim conquistados venham oferecer prazer ao gestor do Nível Gerencial Operacional.

A mediação citada anteriormente indica que “a organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia”. (PAGÈS, 2008, p. 29), pois com base no referencial teórico, *entregar* os resultados é uma angústia que acompanha o nível gerencial permanentemente.

Mas dos recortes se pode inferir a construção de um discurso “ideologicamente formulado” (FARIA, 2007, p. 90), ao englobar “satisfação dos clientes” com atendimento com ética, onde estão presentes implicações da “tática de domínio ideológico A Nova Igreja” e seus “mandamentos” ao referenciar “servir nossos clientes de maneira efetiva e eficaz quanto possível” (PAGÈS, 2008, p. 83), além de não deixar de reforçar a onipresença no discurso corporativo da primazia do seu sistema cultural (ENRIQUEZ, 1997, p. 36): a “cultura da primazia da função econômica”. (BEDANI, 2008, p. 256). Esta inferência apresenta tal realidade como uma construção de conteúdo ideológico, mas com sentido reduzido, ante as fortes pressões e a angústia continuada para entregar os resultados.

Há nesta UC a inferência registrada na análise de outros recortes, essa inferência importa em trazer as contradições entre o dito e o feito, o “reforço” do discurso da ética, tanto quanto dito nos recortes da qualidade que a empresa deseja ter, que revela sem que a organização seja explícita, que o quesito ético é uma qualidade a ser buscada e que os preceitos éticos defendidos formalmente pela organização estão distantes de ser uma prática real.

Aí é possível inferir que entre a boa intenção e a prática organizacional haja o “Paradoxo Discurso versus Prática” com a “existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto” (AGUIAR, 2010, p. 36), ou seja, há nas práticas da organização condutas que não respeitam os desejos expressos nos recortes.

Os recortes relevam, ainda por inferência, que a organização tem dificuldade, em razão dessa falta de consistência no discurso, de realizar a

construção do seu sentido para os indivíduos em termos de ética dentro da organização, contexto que indica que nas relações negociais que problemas podem surgir ante as contradições percebidas pelos funcionários, pois este “estão em uma situação muito especial para verificar como a organização os trata e como ela espera ou exige que tratem os clientes” e nesta situação “pode levar os funcionários a tratarem os clientes como são tratados” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Assim, se infere, que esse “reforço” do discurso de ética nos negócios na organização possa perdurar quase indefinidamente, se ela não tornar congruente com a prática, a fala e a medição do desempenho ético e, ainda, abrindo espaço real na sua dinâmica para os valores sociocêntricos (BEDANI, 2008, p. 250-258).

6 - Vender com ética, agir com ética nos negócios, satisfação dos clientes.

Análise teórica 6.

Esta UC demonstra que na organização por meio da **Nível Gerencial Estratégico** tem no discurso, apontados pelos seus recortes, o uso das “Táticas de Domínio Ideológico”, porque por meio da “autopersuasão”, reforçando o discurso da ética, nesta quanto nas demais unidades de contexto até aqui analisadas, a organização utiliza essas táticas como um:

[...] “meio de impedir a contradição ideológica (entre a zona da ideologia oficial e a zona dos valores pessoais)” com “anulação (ou recalque) da *zona de valores pessoais (Zona C)* e o reforço da *zona da ideologia oficial (Zona A, zona dos grandes princípios)* (PAGÈS, 2008, p. 90).

A tática “A Nova Igreja – Os mandamentos: reconhecimento das responsabilidades” se apresenta na UC ao dizer que o **Nível Gerencial Operacional** deve “agir com ética” e deve buscar “oferecer satisfação aos (dos) clientes”, situação cuja inferência indica que a organização deseja fortemente atingir a zona ideológica intermediária consciente, que “funciona como um compromisso entre a ideologia oficial e os valores pessoais parcialmente inconscientes”.

Tais reforços levam a inferência que a organização busca efetivar na prática o novo discurso oficial, o dos negócios com ética, como um novo grande princípio, tentando introjetar uma contradição a respeito do tema nos gestores do

Nível Gerencial Operacional, em uma contradição que “é interna à organização, mas externa ao indivíduo”, profissional da organização, que é “submetido a estímulos contraditórios que transforma a contradição da organização em contradição psicológica que se traduz em conflito interno.

Com isto o “indivíduo assimila inconscientemente a contradição da empresa como se fosse sua” de tal maneira que se evitam conflitos entre os indivíduos e a organização, pois aqueles se autopersuadem que a contradição é sua e não da empresa. (PAGÈS, p. 26).

Esse esforço de convencimento pela organização, como em todos os recortes indicam direta ou indiretamente a preocupação para as condutas éticas, mas a empresa evita um debate franco, de modo que a inferência indica que a organização repete o padrão de conduta identificado por Faria (2007, p. 131), na conclusão da pesquisa “A Ética das Palavras” onde os gestores organizacionais brasileiros (Executivos, gerentes, proprietários, executivos) têm um padrão de gestão onde a “ética nos discursos dos gestores não é uma prática no seu ambiente organizacional” (FARIA, 2007, p. 131), cuja prática, se infere, soa mais como um exercício de retórica.

Com base na constatação de Faria (2007, p. 131,) a inferência é que mais uma vez o discurso apresentado nesta UC se apresente sem sentido, como um discurso vazio em decorrência dessa falta de consistência entre o discurso e a prática organizacional, que embora não se perceba explicitamente, há a incidência de filtros perceptivos dificultando a eficácia dos discursos expressos nos recortes selecionados. (MARCHIORI, 2010, p. 149).

7 – “Parceria duradoura e sustentável com os clientes, respeito à vontade do cliente, ética nos negócios”.

Análise teórica

Tanto quanto nas UC anteriores, esta é mais uma variante de toda a estratégia de “domínio ideológico” (PAGÈS, 2008) e do “imaginário” (ENRIQUEZ, 1997) da organização, que deseja capturar a “subjetividade” das pessoas, pois há esforço da mesma em provocar a “perda da capacidade de reflexão dos indivíduos” para o tema ética (FARIA, 2007, p. 50), como dos

problemas das condutas não éticas se originarem em grande parte da cultura da primazia da lucratividade reduzir a importância de valores mais humanísticos na organização. (BEDANI, 2008, p. 256).

Nesse sentido Enriquez (1997, p. 36) diz que esta cultura se situa como um sistema cultural em que “a organização oferece um sistema de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos atores”, que conforme se infere dos recortes, esse sistema de valores da organização projetados nos funcionários parece não ser considerado ou ser considerado residualmente ante a onipresença da prática organizacional voltada para a função econômica. (BEDANI, 2008, p. 256).

De modo igual a diversos outros recortes, a eficácia do discurso expresso nesta UC enfrenta dificuldade de fazer sentido junto aos gestores do Nível Gerencial Operacional, porque a lógica que move esses profissionais têm uma medição voltada para a realização da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), cujo aparato dos sistemas formais de mensuração de desempenho não incluem padrões de desempenho ético, situação que não atende vários indicadores do clima ético, como sistema formal, mensuração e consistência, indicadores que informam para a organização e seus membros que de fato e na prática tudo que faz na empresa é de alto padrão ético (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Outra inferência identificada propicia a interpretação que os funcionários enfrentam, a partir da própria organização, inúmeras filtragens sobre o tema e que representa para Dejours (2012, p. 58) que os gerentes sabem que as avaliações oficiais são mentirosas, mas que por temor da perda dão o consentimento à prática da comunicação distorcida.

O que se tem e é que possível inferir, com base na constatação de Faria (2007, p. 131), é que a falta de coerência do discurso se repete nesta UC e se como um discurso vazio em decorrência da falta de consistência do mesmo e a prática real. Por causa disso tende haver filtros perceptivos limitando a eficácia dos recortes de comunicação desta UC desses discursos aqui analisados. (MARCHIORI, 2010, p. 149).

Esta situação tende se repetir mais uma vez, como na UC nº5 – “Satisfação dos clientes, resultados sustentáveis, atendimento com ética, ciclo virtuoso”.

A inferência agora se apresenta em que o “reforço” do discurso de ética nos negócios na organização possa perdurar quase indefinidamente, uma vez que a percepção é que falta congruência entre o verbo, a prática, a medição formal do desempenho ético e a valorização do profissional ética.

Categoria II:
A Ideologia do Resultado Sustentável.
Unidade de Registro II:
Discurso institucional real.
Tema:
Resultado como valor único.
Unidade de Contexto Elementar II:
Sua história é contada pelo resultado.
Unidades de Contexto II:
1 – “Defesa negocial na flexibilização de peso de restrição, evitar uso de termos vagos, justificativas insuficientes”.
Análise teórica 1.
<p>Nesta UC o recorte denuncia uma “desnaturação da linguagem” pelo “uso de termos vagos” (HORKMEIMER apud RAMOS, 1981, p. 10), mas, sobretudo, indica uma repetição ao nível do Nível Gerencial Operacional da estratégia da distorção comunicacional, apresentando justificativas reclamadas como insuficientes pelo Nível Gerencial Tático como se quisesse, assim se infere, dizer apenas “meia” verdade ou apenas cumprir uma obrigação sem compromisso com a verdadeira informação. (DEJOURS, 2012, p. 59).</p> <p>A distorção comunicacional se apresenta na adoção de um <i>sistema de produção e de controle de práticas discursivas</i> referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre <i>todos</i> os atores da empresa. (DEJOURS, 2012, p. 59).</p> <p>Há também nessa UC o típico problema da “Relação Agente – Principal” (SANTOS, 2001, p. 5), onde o agente a guisa de atender a “Ética da Responsabilidade” se construiu argumentos de qualquer modo.</p> <p>A “Ética da Responsabilidade se expressa no instrumento gerencial “contrato de resultado” e que possibilita, além de direcionar os esforços do gestor</p>

do Nível Gerencia Operacional, serve para o gestor Nível Gerencial Tático cobrar e pressionar pelos “Resultados Desejados” e ao Nível Gerencial Estratégico como para o Nível Gerencial Tático realizar a avaliação de desempenho.

Ela também expressa a “cultura da primazia da função econômica” que caracteriza a organização analisada (BEDANI, 2008, p. 256).

Os recortes apresentam a inferência que o Nível Gerencial Operacional pratica a “Assimetria da Informação” que vem a ser “um acesso desigual dos agentes às informações pertinentes à troca por eles realizada, impedindo que ela se dê de maneira” clara para o Nível Gerencial Tático (SANTOS, 2001, p. 5; BEDANI, 2008, p. 256; SILVA, 2006, p. 263).

A assimetria da informação inferida nesta UC não ocorre de forma sutil, como na distorção comunicacional, carece das técnicas de domínio do simbólico pelo Nível Gerencial Operacional.

Aqui, se infere, que ocorra uma típica tentativa de “contramaneipular a organização” (PAGÈS, 2008, p. 149), inclusive com o Nível Gerencial Operacional se utilizando do mesmo modo que os dirigentes, em “A Ética das Palavras”, (FARIA, 2007, p. 131), em que “os discursos” dos mesmos (dirigentes) “remetem a ausência de ética” e que Faria (2007, p. 131) complementa ao dizer que a “ética nos discursos dos gestores não é uma prática no seu ambiente organizacional”.

Tal contexto leva a se inferir, à semelhança das “as avaliações oficiais” serem “mentirosas” (DEJOURS, 2012, p. 58), o Nível Gerencial Operacional faz uso do mesmo estratagema, praticando o “modo de adaptação cínico”, como em uma analogia com o que ocorreu na empresa TLTX onde se deu diversas “manifestações de vários funcionários da TLTX encaram a situação de modo diverso: [...] eles amam a TLTX pelo que ela é realmente, por seu poder, sua dureza, e lamentam essas suas características não poderem ser declaradas de maneira aberta” (PAGÈS, 2008, p. 92-93).

O que se infere nesta UC indica o que seria espelhamento desse “modo cínico” de se comunicar da organização se expressa no seguindo aforismo: “se eles mentem, também posso mentir”, (PAGÈS, 2008, p. 92-93), isto é, neste contexto, a dureza de saber-se enganado é replicada para cima.

2 – “Primar pela adimplência e maximização dos resultados no desconto de cheques, redução dos índices de inadimplência, gerenciar com maior eficiência as operações”.

Análise teórica 2.

Esta UC tem a tipicidade de revelar a preocupação com o resultado real e não com o resultado “acordado” no “Contrato de Resultado”, que “é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo” (SANTOS, 2001, p. 5) e traz um dos problemas mais comuns na “Relação Agente – Principal” (SANTOS, 2001, p. 5), a ação visando apenas “ganhos de curto prazo” por parte do agente.

A esse respeito Trentin (2003, p. 7-27) afirma que “há administradores que arriscam demais o negócio em busca de ganhos de curto prazo ao invés de persegui-los no longo prazo”.

Essa visão de buscar resultados de curto prazo é uma ação derivada da “racionalidade funcional” (racionalidade gerencial) em que os atos são “funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado” (RAMOS, 1981, p. 38).

Tal racionalidade é também existente na organização estudada e que nela tem a principal característica do fechamento de cada desempenho tem sempre o horizonte de seis meses⁸⁶ e a preocupação de ganhos de longo prazo não se inscreve no cotidiano dos gestores do Nível Gerencial Operacional.

Este é um discurso, que se infere, tende a repetir uma “formulação ideológica”, já encontrada em outras unidades de contexto denominada: “Perenidade do banco, ciclo virtuoso, satisfação dos clientes”, por que esta não é uma preocupação maior no contexto de cobrança que recebem os gestores do Nível Gerencial Operacional, a sua visão é estreita do ponto de vista de ter uma gestão com visão de longo prazo, não faz parte do seu papel desenvolver o seu trabalho com a visão de um horizonte estratégico. Tudo é no curto prazo.

Pode se inferir essa dimensão do curto prazo ao aplicar nestes recortes o seguinte aforismo: *Para quando é? É para ontem!*

⁸⁶ Em 2014 está sendo introduzido o fechamento do resultado com a visão de curtíssimo prazo de 30 dias.

Com relação ao ponto de vista da eficácia dos discursos desta UC ela tende a ser baixa, porque sua visão de gestão ideal se choca que a realidade do Nível Gerencial Operacional submetido a uma resposta de desempenho de curto prazo, de uma resposta à organização de nível operacional e com um instrumento de medição de desempenho que só espelham respostas curtas de até 180 dias.

Tal contexto leva o analista a inferir, que essa comunicação temática tem o êxito comprometido por não fazer sentido ao Nível Gerencial Operacional, pois não impactam a sua racionalidade funcional (gerencial), que se coloca como Weber citado por Silveira (2008, p. 1115) falou: a “racionalidade dá sentido a ação social e por consequência à ação administrativa”, o fato é que a racionalidade aqui se coloca apenas em termos de cumprimento quantitativo de metas.

Para esses gestores a racionalidade também no sentido de que a organização quer “maximizar os resultados” (SILVEIRA, 2008, p. 1121), com a eficiência coletiva e não apenas de indivíduos isolados, contudo, a maximização dos resultados para eles exigida é sempre de curto prazo e a gestão da inadimplência tende a sair da visão destes profissionais em prazo ainda menor que um semestre.

Diante desse contexto, os recortes tendem passar por filtragem na comunicação, como tantos outros expressos neste estudo e repetem um problema existente na organização, cuja inferência leva a interpretação de certa ignorância deliberada para as exigências de desempenho do Nível Gerencial Operacional, onde, o Nível Gerencial Estratégico, que é o comunicador destes recortes, se infere, age, como se desconhecesse a realidade do funcionamento das unidades de varejo, reforçando a estratégia da comunicação distorcida (DEJOURS, 2012, p.59) e favorecendo a possibilidade de ocorrer os filtros perceptivos (MARCHIORI, 2010, p. 149) que impedem a eficácia da assimilação do novo mandamento.

3 – “Upgrade de tarifas, elevar receita de tarifas, mais resultado”.

Análise teórica 3

Importante para o estímulo inicial dessa pesquisa decorreu de um problema interno à organização que extrapolou seu âmbito e foi denunciado na imprensa, que advém expressamente dessa comunicação e de toda a pressão

realizada sobre o Nível Gerencial Operacional para a realização das metas específicas de pacotes de tarifas à revelia de qualquer consideração ética.

Essa denúncia é reproduzida abaixo a partir de texto colocado no projeto de pesquisa:

A partir da alteração e do endurecimento normativo da instituição bancária para o cumprimento das normas de conduta gerencial e de ética corporativa delineada sob o conceito de Ética nos Negócios e que ganhou conotação de crise institucional após a denúncia de ex-gerente geral da empresa publicado no site [WWW.1.folha.uol.com.br](http://www1.folha.uol.com.br)⁸⁷, em 20.07.2012, com episódio originado durante o ano de 2011, e que teve investigação iniciada pelo Ministério Público de Minas Gerais para apurar a cobrança não autorizada de tarifas para milhares de clientes pelo Banco “A”.⁸⁸

A denúncia do ex – gerente indicava textualmente, conforme matéria do site do jornal a Folha de São Paulo:

... Orlando Ângelo Silva disse que, em maio de 2011, a superintendência regional do banco em Juiz de Fora pediu aos gerentes as senhas pessoais dos gerentes com o intuito de "implantar pacotes de serviços de modo indiscriminado, sem que houvesse consentimento dos clientes", segundo relato da audiência feito pela casa legislativa.

Esta Unidade de Contexto (UC) traz o “reforço” de alguns dos grandes princípios da organização, que é uma das “táticas de domínio ideológico” por meio da “autopersuasão” e que implica em utilizar este meio para “impedir a contradição ideológica entre a zona da ideologia oficial – Zona A - e a zona dos valores pessoais – Zona C” com “a anulação (ou recalque) da zona de valores pessoais e o reforço da zona da ideologia oficial” (PAGÈS, 2008, p. 73-96), com impacto, nesta UC, de ordem ética abaixo explicitada.

Os recortes, por inferência, demonstra claramente a existência de um sistema cultural da organização em estudo.

Para Enriquez (2007, 33) o Sistema Cultural ocorre quando a “organização oferece um sistema de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores”.

Na realidade ora em análise, a organização revela seu sistema cultural por meio do que Bedani (2008, p. 256) denomina de “cultura da primazia da função econômica”, uma cultura voltada para os resultados, que se coloca como a maior

⁸⁷ http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1122991-ex-gerente-denuncia-Banco_X-por-pratica-abusiva-contra-clientes.shtml

⁸⁸ <http://www.tribunademinas.com.br/economia/mp-abre-inquerito-sobre-Banco-X-1.1129217>

crença e conformadora de condutas dos seus funcionários, especialmente, no Nível Gerencial Operacional.

Importante esclarecer, que o contexto temporal em que foram pronunciados os recortes, em final de semestre, indicou, por inferência, que a meta para os ganhos com tarifas ainda não estava realizada, deixando claramente, mas não dito expressamente pelo Nível Gerencial Estratégico.

Essa forma de linguagem, de viés cifrado, exige uma interpretação do Nível Gerencial Operacional, que se infere, ocorre apenas para iniciados na linguagem corrente da organização e que sob o manto do “sequestro da subjetividade” e que mobilizou esses profissionais.

O “sequestro da subjetividade” é uma ação que se “refere à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada de valores, interpretações, atitudes e ações” (FARIA, 2007, p. 46).

O que se infere do contexto apresentado é o raciocínio exposto por Ramos (1981, p. 18-19), o de que a linguagem utilizada no recorte revela a “captura da linguagem por padrões de eficiência” e que refletiram no esforço de desempenho para a entrega das metas, onde apenas o que importava era atender a “cultura da primazia da função econômica”. (BEDANI, 2008, p. 256).

4 – “Entregar as metas, atingir resultados propostos, superar desafios”.

Análise teórica 4

Nesta UC se dá o mesmo que na anterior, a captura da linguagem por padrões de eficiência (RAMOS, 1981, p.18-19) e é tão cabal quanto na UC 3 que expressa “Upgrade de tarifas, elevar receita de tarifas, mais resultado”.

O que, se infere, explicita é que de fato e unicamente importa é ter resultados, cuja base é a “cultura da primazia da lucratividade, uma cultura voltada para os resultados”, com “primazia da função econômica.” (BEDANI, 2008, p. 256-258).

Os recortes apresentam uma comunicação que além de propiciar para a organização o “reforço” do seu discurso padrão, dos “grandes princípios, da zona da ideologia oficial (zona A)” (PAGÈS, 2008, p. 89) coloca em evidência o “processo de

mediação”.

Este processo é o “processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em contradição interna às políticas da organização” (PAGÈS, 2008, p. 26), transformando a “contradição” do discurso de resultado como valor social dela própria para o Nível Gerencial Operacional ao comunicar que agora o ideal é ter “resultados sustentáveis”, mas que os pressiona de forma simples ao comunicar que eles precisam “superar desafios – entregar as metas”, fazendo que essa contradição não seja conscientemente apreendida pelos gestores.

A inferência, com relação à análise do parágrafo anterior, é que o comunicador estratégico repete a estratégia de comunicação interna ao Nível Gerencial Operacional com o seu padrão institucional de aplicação da “distorção comunicacional”.

A “distorção comunicacional” se reflete na “*informação destinada aos empregados* (gerentes ou operários)” que para Dejours (2012) “*é falsificada*, mas que é realmente graças a ela é que perdura a mobilização subjetiva dos gerentes” (DEJOURS, 2012, p. 58).

A expressão “superar desafios” é o típico recorte, que se infere, busca a consolidação ideológica, onde:

[...] a produção de uma ideologia (grandes princípios) oferece uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de romper em um conflito externo, e desta forma consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intraindividual, em que ela deve permanecer (PAGÈS, 2008, p. 26-27).

O discurso preocupado em ter “resultados sustentáveis”, éticos no contexto do discurso, tem a intenção de manter a imagem de pureza, de modo que o discurso do ideal ético esconde a nova tática do “domínio ideológico”, mas forja uma “contradição” imensa “entre a imagem que a organização quer criar e a realidade percebida” pelas pessoas na mesma organização. (HOPFER, 2005, p. 13).

A análise dos recortes conduz à inferência ao refletir o que de fato deve preocupar o nível gerencial operacional: Haver o emprego de toda a energia para a realização da “cultura da primazia da função econômica (BEDANI, 2008, p. 256).

5 – “Cobrar mais tarifas dos clientes”, “Rentabilizar clientes”, novo modelo de relacionamento com clientes, “Cobrar mais tarifa, upgrade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho”.

Análise teórica 5

Esta UC mais uma vez reforça e demonstra a primazia do Contrato de Resultados, que é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo (SANTOS, 2001, p. 5).

A se demonstrar pelo conteúdo dos recortes, o que de fato e unicamente importa é ter resultados, cuja base é a “cultura primazia da função econômica.” (BEDANI, 2008, p. 256), sendo este o princípio central da organização e que move toda a empresa.

A inferência indica que a empresa tenta “sequestrar a subjetividade” do Nível Gerencial Operacional (FARIA, 2007, p. 50), que significa que a organização ao se referir ao novo modelo de relacionamento vai melhorar de fato a qualidade do atendimento ,sob o argumento de que haveria a melhoria do relacionamento com os clientes propiciado pela inovação ou a implantação do novo modelo.

O “sequestro da subjetividade” dos gerentes é identificado por Faria (2007, p. 50) quando a organização busca “apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais e coletivos que a compõem”.

Nessa busca pelo “sequestro da subjetividade” o discurso não deixa o Nível Gerencial Operacional apreender claramente que dele se exigirá ainda mais esforço para propiciar à organização a efetivação do “Rentabilizar clientes” em troca da melhoria de estrutura disponibilizada pelo modelo e apresentada como uma inovação excepcional e onde foram aplicados rituais de “Evangelização” ⁸⁹

⁸⁹ Tática de domínio ideológico expressa por Pagès (2008, p. 73-96.) como “A Nova Igreja” que “é a proposição de um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão, que é um elemento fundamental de dominação e alienação dos indivíduos”. (PAGÈS, 2008, p. 75)

que ocorreram em eventos⁹⁰ realizados em todo o Brasil para difundir *esta ideologia religiosa* e exaltar a superioridade e generosidade da empresa.

Na “evangelização”, segundo Pagès (2008, p. 75,) há um paralelo entre os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos que assegura difusão da fé:

- a confissão: as entrevistas de avaliação;
- a missa: os encontros;
- o batismo: a admissão;
- a liturgia: as regras;
- o direito canônico: os manuais.

Embora tenha sido sofisticada, a comunicação da essência da visão cultural da organização, os sistemas de medição de desempenho continuam a informar e os recortes de fato refletem o que realmente deve preocupar o Nível Gerencial Operacional: empregar toda a sua energia para a realização da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), uma realidade que se infere imutável, uma crença que tende a não deixar muito espaço para discursos como ter “resultados sustentáveis (éticos)”.

6 – “Perenidade do banco, ciclo virtuoso, satisfação dos clientes”.

Análise teórica.

Uma empresa só se sustenta no tempo tendo lucro, bons lucros (“perenidade do banco”), neste recorte o discurso apenas comunica o desejo que a empresa se sustente permanentemente, mas ao se juntar aos outros recortes desta categoria se infere que os mesmos demonstram que foram construídos sob o ímpeto da uma formulação ideológica, onde “as regras ideologicamente formuladas são vistas como conjunto de *leis* baseadas no bom-senso e no consenso que beneficiam a todos de forma indistinta, mas que não é realidade”. (FARIA, 2007, p.89)

A inferência leva a interpretar que o objetivo real do discurso é a intencionalidade de ensejar a produção de um novo princípio (“ciclo virtuoso”) e propiciar a autopersuasão por camuflagem, isto é, o “sujeito colabora ideologicamente,

⁹⁰ O autor participou de um evento desses em Recife em 2010, realizado no Centro de Convenções com 1.500 gestores do Nível Gerencial Operacional do norte e nordeste do Brasil com membros do Nível Gerencial Estratégico.

aderindo à doutrina oficial, mais que isso, porém, produzindo ele mesmo uma doutrina de compromisso”. (PAGÈS, 2008, p. 89)

A inferência neste contexto com relação à contradição apontada, é que a empresa tem no discurso da “satisfação do cliente”, desde que ele se dispunha a satisfazer a organização comprando os seus produtos, como uma troca não declarada.

A inferência acima mencionada aponta para a incongruência do discurso “satisfação do cliente” em relação a conduta, em geral, praticada pelos funcionários da organização, em especial do Nível Gerencial Operacional, um discurso que não corresponde à prática organizacional.

Bedani (2008, p. 257) ao comentar a respeito da existência das práticas humanísticas na empresa disse que ela carece ter “valores sociocêntricos”, o que leva a análise à inferência que a empresa busca por meio do processo de “autopersuasão” da “Camuflagem da contribuição através da produção ideológica autônoma” que o indivíduo participe do “processo” que leva à “redução da dissonância cognitiva”⁹¹.

Salienta Pagès (2008, p. 89) que é “nesta produção ideológica autônoma do sujeito e no quadro das restrições que pesam sobre ele, que reside o essencial do processo de autopersuasão ou do cerco ideológico” (PAGÈS, 2008, p.89), fazendo com que a contradição se torne dele e não da organização.

No caso desta UC, a organização fala da perenidade da empresa e impõe ao indivíduo atuar sob a estrita resposta de curto prazo, a inferência leva a se concluir que há apenas um discurso corporativo de cunho fortemente ideológico.

7 – “Redução da lucratividade, troca de tarifa por seguro” e a proibição expressa do Nível Gerencial Estratégico para essa troca.

Análise teórica 7

Esta UC contextualiza a “contradição” da organização, ao cobrar uma meta específica para seguro como fator de se vencer os números, uma das “chaves para o sucesso”, que se apresenta “como trabalho intenso, automotivação e resultados excelentes” e, no entanto, “a questão ética se revela quando essas chaves específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização ou com os valores pessoas amplamente

⁹¹ “Conflito de crenças e percepções” em decorrência de haver “variações de duas dimensões opostas que confundem e incomodam” (MARCONDES, 2005, p. 212).

aceitos dos funcionários” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33) e condena alternativas que o Nível Gerencial Operacional se utilizou como um dos meios de superar o desafio, mas que não interessa à organização, ao Nível Gerencial Estratégico, por reduzir a lucratividade, essa alternativa se enquadra no que Bedani (2008, p. 252-258) declara como uso de “estratégias mirabolantes”.

Nestes recortes se infere a tensão entre o discurso do resultado maior e a entrega da meta (“Contrato de Resultado”) (SANTOS, 2001, p. 5), que se revela no conflito da visão do Nível Gerencial Estratégico e no foco fechado da realização da meta, da primazia da função econômica (BEDANI, 2008, p. 256), mostrando a falta de “Consistência ética”, entre o discurso do resultado desejável e o Modelo de Mensuração⁹².

A consistência ética se dá “quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” e “ter sistemas formais que contribuam com a congruência ética até o ponto que se revelem confiáveis para representar as reais expectativas da organização” se torna essencial para a manutenção de um clima ético. (ARRUDA, 2000, p. 28-33).

A questão é que o modelo de “mensuração”, que é um sistema formal, que de fato instiga as pessoas a realizarem as metas da organização não apresenta indicadores específicos para a ética nos negócios, assim se infere haver um paradoxo entre a realidade e a ordem do Nível Gerencial Estratégico, de uma exigência desse nível de autoridade não ser medida pelo seu sistema formal de mensuração da empresa.

A situação tratada acima se revela como um forte Paradoxo Discurso *versus* Prática, que vem a ser a “existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto” (AGUIAR, 2010, p. 36), de um instrumento de desempenho, que de tão introjetado transforma a conduta da empresa de cima a abaixo falhar quanto ao aspecto da mensuração do desempenho ético.

⁹² “Indicador 2: Mensuração - Ter sistemas formais que contribuam com a congruência ética até o ponto que se revelem confiáveis para representar as reais expectativas da organização”. (ARRUDA E NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Nestes recortes há a tensão entre o dito como ideal a ser feito do que é exigido na prática organizacional por meio do sistema formal de mensuração, acima explicitado (ARRUDA, 2000, p. 28-33) e que está profundamente enraizada na organização, de tal modo que até um Nível Gerencial Estratégico sofre com a despersonalização do poder, em face da desobediência de sua determinação, situação que se demonstra em face do que Pagès (2008, p. 65) explica que o poder “não está mais preso a uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a *capacidade da organização em submeter* os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão”.

Essa “despersonalização do poder” foi implantada na organização ante ao sistema de medição de desempenho que molda de fato a conduta profissional e exerce poderoso “domínio ideológico e simbólico” sobre os indivíduos.

Essa despersonalização do poder é “um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade” (PAGÈS, 2008, p. 74) e que exerce forte influência sobre os profissionais da empresa, de modo que o mais valia (“primazia da função econômica”⁹³) da entrega das metas e sua “lógica abstrata de lucro e expansão”, imposta pela organização (PAGÈS, 2008, p. 67) sofreu pouco impacto com as palavras do Nível Gerencial Estratégico, diante desta primazia da lide voltada para atender as metas (Contrato de Resultado) e que de fato conta, na organização, para a história de curto prazo dos indivíduos e que define muitos destinos profissionais.

8 – “Elevação dos índices de inadimplência”, efetividade no combate da inadimplência, agência mais efetiva na cobrança, “trabalho consistente, profissional qualificado”.

Análise teórica 8

Nesta UC os recortes trazem vívido o discurso organizacional da “eficiência, da excelência” expressa na “tática de domínio ideológico” denominada “A Nova Igreja”, cuja modalidade “o Credo” se apresenta como “a lei da excelência é generalizada para toda a humanidade; como para todo o sistema, religioso [...]” (PAGÈS, 2008, p. 83), mas que, tem também a intencionalidade de incluir os cuidados com o evitar perdas ou

⁹³ BEDANI, 2008, p. 256.

redução dos lucros e não apenas de cumprir as metas, neles se infere a lembrança de que o Nível Gerencial Estratégico apresenta mais uma face do “Contrato de Resultado”, que é:

Para os colaboradores ou agentes, [...] o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo. Para os dirigentes ou principal, o Contrato de Resultados possibilita o acompanhamento e avaliação entre o planejado e o realizado, cujas informações são *inputs* no processo de tomada de decisão. (SANTOS, 2001, p. 5).

Estes mesmos recortes também incluem no discurso o suscitar de um administrador de alto nível, profissional qualificado, cuja referência teórica se encontra em “A Nova Igreja”, na modalidade “os mandamentos”, ao querer “suscitar um administrador inteligente, agressivo e capaz” (PAGÈS, 2008, p. 83), mas que revela também a construção de um novo tipo de gerente ideal, o “Profissional qualificado”, reforçando as condutas com esse simbolismo, com a “instituição de mitos unificadores [...] que possam [...] dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida”, como o “trabalho consistente com um profissional qualificado”.

A situação tem a inferência de cumprir uma “verdadeira missão salvadora” (ENRIQUEZ, p. 37), mas que não é dito claramente sobre o que é expressamente valorizado pela organização: “a primazia da função econômica” como fator de valorização do Nível Gerencial Operacional.

9 – “Conceder crédito com elevados patamares de qualidade e ética, qualidade nos negócios”, “Concessão de crédito com garantia frágil, desconto de cheques”.

Análise teórica 9

Aqui o comunicador aponta um contexto cuja inferência teórica leva ao entendimento da maximização da conduta voltada para o “Contrato de Resultado” que é “para os colaboradores ou agentes, [...] o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo” (SANTOS, 2001, p. 5).

Há implicações nesta UC com a “Relação Agente – Principal” em decorrência de um dos “problemas de agência”, vez que os reclamos do Nível Gerencial Tático demonstram que a visão empregada pelo Nível Gerencial Operacional é de curto prazo, fato que se espelha no problema de agência em há

“administradores que arriscam demais o negócio em busca de ganhos de curto prazo ao invés de persegui-los no longo prazo”. (TRENTIN, 2003, p. 7-27), o que contrasta com a visão empregada pelo comunicador estratégico na UC 06 já analisada, onde se refere a resultados de longo prazo (perenidade).

Também se contextualiza nos recortes que a “lei da excelência” não estar sendo obedecida, lei que caracteriza a “tática do domínio ideológico a nova igreja” na modalidade “o credo” (PAGÈS, 2008, p. 83) e que se infere que o comunicador tenha pensado em dizer que as regras de procedimento da própria organização a respeito da qualidade das operações de crédito não tenham sido atendidas.

Tal realidade envolve dilemas éticos e a prática de falhas éticas (intencionais) e que muitas decorrem do “reforço” incessante que orienta os discursos diários de grandeza da organização, de domínio advindos da base cultural de que o que vale é a lucratividade, impondo aos indivíduos a “condenação para vencerem sempre”, (PAGÈS, 2008, p. 133) o que tende a induzir condutas de risco ou “não ética”. (BEDANI, 2008, p., 258).

Quadro 40 - Categoria III – O Imaginário do Gestor Qualificado.

UNIDADE DE REGISTRO I	TEMA I	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR I	UNIDADES DE CONTEXTO I
Discurso institucional projetivo	Profissional de qualidade	Você é o máximo, só espero coisa boa de você.	1 - Promove práticas empresariais com integridade; imagem externa positiva, assume o compromisso público de fazer a empresa ser ética.
			2 - Supera desafios, entrega as metas, age com ética, respeita a vontade do cliente, pauta a conduta aderente aos normativos.
			3 - Tem uma postura profissional irrepreensível, tem compromisso com resultados sustentáveis, age com ética. Gerencia mais eficientemente as operações, controla e avalia os riscos.
			4 - Você é o máximo, respeite o código de ética.
			5 - Resultados sustentáveis, assegurar a imagem da empresa de solidez, segurança e marca.
			6 - Aumentar a satisfação do cliente, ciclo virtuoso de negócios.
			7 - Conceder crédito com elevados patamares de qualidade.
			8 - Ter elevados padrões de compliance (ainda não se falava em ética – 2011), controle.
			10 - Compromisso com a sustentabilidade, não fazer fumaça.
			UNIDADE DE REGISTRO II
Discurso institucional real	Redundância normativa	Medo constrangedor	1 - Venda casada, cumprimento de regra, evitar mutuário do Programa Nacional de Agricultura Familiar, risco político-governo, risco de imagem, falta grave.
			2 - Usar novo modelo relacionamento com clientes conforme idealizado, preservação, sem desvio de função.
			3 - Respeitar normas, leis e autorregulação FEBRABAN, controlar as ocorrências para evitar as irregularidades.

(Conclusão)

UNIDADE DE REGISTRO II	TEMA II	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR II	UNIDADES DE CONTEXTO II
<p>Discurso institucional real</p>	<p>Redundância normativa</p>	<p>Medo constrangedor</p>	<p>4 - Código de ética, conduta, normas de conduta.</p> <p>5 - Falta grave, Sistema gestão da disciplina corporativa uso distinto do normatizado, risco de fraude de escrita, encobrimento das falhas éticas, falha grave.</p> <p>6 - Assédio sexual como conduta severamente repudiada pela empresa, punição rápida, punição severa; exclusão das atribuições do comitê para ética, esvaziamento das atribuições.</p> <p>7- Combate a inadimplência, fórum adimplência, presença do 1º gestor é cobrada, responsabilidade gerencial, profissional qualificado, exposição interna, resultados sustentáveis.</p>

5.3 Resultado da análise de conteúdo - Categoria III: O imaginário do gestor qualificado.

O Imaginário do Gestor Qualificado é o discurso institucional que leva ao gestor a indicação de como ele precisa melhorar muito no quesito que mais despontou nos recortes das mensagens, que o gestor qualificado é um gestor que atua com ética nos negócios.

Para esta categoria os temas e suas unidades de contexto elementar são os seguintes:

No Discurso Institucional Projetivo:

- Tema: Profissional de qualidade.

Esse tema emergiu do desejo pelo Nível Gerencial Estratégico de que o seus gerentes cheguem a um patamar de qualidade comportamental equivalente a sua qualidade técnica, pois nos recortes das mensagens se evidenciou que a qualidade desejada esteja no quesito da ética nos negócios.

O que mais desponta nessa categoria é um processo de mediação, onde a organização busca introjetar as suas contradições nos gerentes, processo ao nível psicológico (PAGÈS, 2008)⁹⁴, onde a característica do discurso institucional tem a retórica de “motivar o gerente para ser um gestor de alto nível”, uma retórica de alto teor de positividade, ao mesmo tempo em que recapitula insistentemente a existência de normas a serem cumpridas e as que não estão sendo obedecidas, no que Faria (2007) denomina de Medo Constrangedor (Táticas de Vigília do Imaginário)⁹⁵ dado que o risco (e o medo) de uma punição disciplinar paira permanentemente como uma espada real e invisível.

- U. C. E⁹⁶. respectiva: Você é o máximo, só espero coisa boa de você.

A unidade de contexto elementar reforçar as mensagens de um reconhecimento não explicitados da capacidade técnica e de entregar os resultados para a organização, mas traz a intenção que os problemas éticos relacionados se resolvam por meio desse estímulo de retórica.

No D. I. R.⁹⁷:

- Tema: Redundância Normativa.

A questão aqui é por que redundância? Porque em regra, sendo a empresa uma organização que valoriza e reforça tanto com mensagens quanto com a existência de várias

⁹⁴ Para revisão e aprofundamento consultar os Quadros 7 e 8.

⁹⁵ Para revisão e aprofundamento consultar o Quadro 11.

⁹⁶ U. C. E. - Unidade de Contexto Elementar.

⁹⁷ D. I. R – Discurso Institucional Real.

estruturas de controle, sendo os seus gestores em tese e desejável que fossem os defensores do cumprimento das normas, a realidade impõe a constante repetição de avisos com relação as normas, que estão sendo descumpridas constantemente, em vários casos, intencionalmente.

- U. C. E⁹⁸. respectiva: Medo constrangedor.

A menção que paira sobre o gestor é que se for pego será punido por cometer uma falta ética, mesmo após ser reiteradamente avisado por mensagens diretas e específicas, quanto por insinuações e comentários entre os funcionários.

O medo constrangedor vem do reforço institucional pela técnica da dominação ideológica (PAGÉS, 2008), visto que a redundância normativa parece teimar em não ser assimilada e a organização partiu para o emprego desta forma de Vigília do Imaginário (FARIA, 2007) como meio de controlar a epidemia de práticas não éticas e trazer o gestor para o caminho de ser um profissional de qualidade, melhor, respeitador das exigências éticas.⁹⁹

⁹⁸ U. C. E. - Unidade de Contexto Elementar.

⁹⁹ Para revisão e aprofundamento consultar o Quadro 7 e 8.

Categoria III:
O imaginário do gestor qualificado.
Unidade de Registro I:
Discurso institucional projetivo.
Tema:
Profissional de qualidade
Unidade de Contexto Elementar I:
Você é o máximo, só espero coisa boa de você.
Unidades de Contexto I:
1 – “Promove práticas empresariais com integridade”; “imagem externa positiva”, assume o “compromisso público de fazer a empresa ser ética”.
Análise teórica 1
<p>O comunicador nesta UC procura construir um novo sentido, na intenção de construir esse sentido as organizações “buscam transmitir uma imagem organizacional coesa, unificada e consensual” (SILVEIRA, 2008, p. 1125), tal realidade leva a um discurso institucional que busca levar mais a ideia de controle racional da organização sobre o seu meio e não que espelhe a realidade “intrínseca à organização” de modo que:</p> <p style="text-align: center;">[...] por trás da aparente racionalidade esconde-se uma tecnologia a serviço do capital que precisa ser legitimada, utilizando-se de relatos racionalizantes, que têm em sua origem primordial diversos aspectos simbólicos e míticos que produzem ou orientam determinados sentidos (SILVEIRA, 2008, p. 1125).</p> <p>Esse novo sentido, inferido no recorte “promove práticas empresariais com integridade” busca transformar o padrão de conduta por vias subliminares, vez que a própria organização em função de querer “imagem externa positiva” como da expressão “compromisso público de fazer a empresa ser ética” por meio da distorção comunicacional (DEJOURS, 2012, p. 58).</p> <p>Estratégia que se reflete que a “informação destinada aos empregados (gerentes ou operários) é falsificada, mas que é realmente graças a ela é que</p>

perdura a mobilização subjetiva dos gerentes” (DEJOURS, 2012, p. 59), de modo que a organização explicita, mas não escancara e nem analisa as causas que há entre seus profissionais condutas não éticas.

É possível se inferir que o comunicador se apossa da construção do novo sentido com uma formulação ideológica.

Levando ao leitor um discurso que gera onde “as regras ideologicamente formuladas são vistas como conjunto de *leis* baseadas no bom-senso e no consenso que beneficiam a todos de forma indistinta, mas que não é realidade”. (FARIA, 2007, p.89).

Essa formulação ideológica, se infere, busca resolver as contradições que gera entre seu “sistema cultural da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) em relação aos valores humanísticos e o novo discurso, realizando uma tentativa para que seus profissionais façam uma autopersuasão na “zona ideológica intermediária consciente”, “que funciona como um compromisso entre a ideologia oficial e os valores pessoais parcialmente inconscientes, que é feita de aforismos: *a natureza humana é falível*” ou como *a cara da agência é a cara do gerente* e nela “ocorre uma interpretação e explicação pelo sujeito embasado na sua experiência”. (PAGÈS, 2008, p. 89).

Nesta UC o comunicador estratégico leva ao gestor uma representação projetada na tentativa de construir uma relação contratual simbólica de “fazer a empresa ser ética”. (JENSEN & MECKLING, 1986 apud SANTOS, 2001, p. 7).

Os recortes desta UC contextualizam a intenção de comunicar um novo padrão de conduta, mas ao mesmo tempo procura não “discutir francamente os problemas”, apresentando a falha que Faria (2007, p. 132) diz na conclusão do trabalho “A ética nas palavras”, que os “discursos dos gestores brasileiros que remetem a ausência de ética”.

A organização deseja resolver a situação, que pode ser inferida, com um esforço de apagar vestígios, limpar a memória de coisas ruins (DEJOURS, 2012, p. 67) com a exortação do novo “mandamento” à semelhança do que Pagès (2008, p. 83) apresenta na análise da empresa TLTX, ao querer “suscitar um administrador inteligente, agressivo e capaz”, mas na realidade ora analisada a organização quer suscitar tudo isso que se some ao adjetivo ético quanto ao sentido que deseja construir com a frase e mandamento de promover “práticas

empresariais com integridade”.

Concluindo a análise desta UC, o quadro que se apresenta remete ao “Indicador ético nº 6 – Consistência” formulada por Arruda e Navran (2008, p. 28-33), cuja realidade tem a inferência de revelar que as palavras proferidas não estão batendo com as ações da prática organizacional.

2 – “Supera desafios, entrega as metas, age com ética, respeita a vontade do cliente, pauta a conduta aderente aos normativos”.

Análise teórica 2

Nestes recortes se vê imediatamente a menção do Contrato de Resultado, principalmente no que se refere aos empregados como sendo apenas o viés de avaliação:

[...] que “possibilita o acompanhamento e avaliação entre o planejado e o realizado, cujas informações são *inputs* no processo de tomada de decisão” (SANTOS, 2001, p. 5).

O neologismo do “supera desafios – entrega as metas” entra como “reforço” do sistema cultural da primazia da função econômica (BEDANI, 2008, p. 256), que para Enriquez (1997, p. 36) é um sistema que “aperfeiçoa uma estrutura que se confirma em determinada cultura que tenha como foco, atribuições dos postos, a expectativa de papéis a cumprir, as condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamentos e ações para promover a edificação de uma obra coletiva”, nesta inferência se aperfeiçoa o discurso quanto comunicar o valor primaz da organização: a lucratividade.

Depois esta UC apresenta o novo “mandamento”, uma nova “lei de excelência”, extraído da tática de domínio ideológico de Pagès (2008, p. 73-96), cujo Nível Gerencial Estratégico ao se expressar na forma imperativa “age com ética – respeita a vontade do cliente”, o faz com uma intencionalidade de convencer pelo discurso uma mudança de conduta.

O que se infere é que na “Relação Agente – Principal” haja problemas (SANTOS, 2005, p. 1), onde o agente é o Nível Gerencial Operacional e o principal o Nível Gerencial Tático e o Nível Gerencial Estratégico, identificado como “falta de alinhamento dos objetivos do acionista e do administrador” (TRENTIN, 2003, p. 7-27), nesta análise, a falta de alinhamento entre o Nível Gerencial Operacional e o Nível Gerencial Estratégico quanto à prática da ética.

Contudo, o Nível Gerencial Estratégico, que é o comunicador destes recortes, se infere, age, como se desconhecesse a realidade do funcionamento das unidades de varejo, reforçando a estratégia da comunicação distorcida (DEJOURS, 2012, p.59) e favorecendo a possibilidade de ocorrer os filtros perceptivos (MARCHIORI, 2010, p. 149) que impedem a eficácia da assimilação do novo mandamento.

O recorte “conduta aderente aos normativos” será tratado no Tema II - redundância normativa desta categoria.

3 – “Tem uma postura profissional irrepreensível, tem compromisso com resultados sustentáveis, age com ética”.

Análise teórica 3

Desponta nestes recortes a projeção das condutas ideais, de valores superiores, aí incluídos a questão dos “resultados sustentáveis” sob o signo do reforço¹⁰⁰ da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), mas ao se recapitular os conjuntos das categorias e dos recortes até este instante analisados é possível inferir que essa UC afunde sob o domínio do “Sistema Imaginário”, em especial, sob o “Sistema Imaginário Enganador” (ENRIQUEZ, 1997, 36-37), que por analogia ao estudo feito por Enriquez (1997, p. 36-37), ele ocorre “quando a organização se exprime como uma organização-instituição divina, toda poderosa, única referência que nega o tempo e a morte, de um lado mãe englobadora e devoradora e ao mesmo tempo mãe benevolente e nutriz, de outro lado, genitor castrador e simultaneamente pai simbólico” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36-37).

Nesta análise o “Sistema Imaginário Enganador” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36-37) se apresenta pelo discurso da retidão, formado a partir de um discurso “ideologicamente formulado”¹⁰¹ (FARIA, 2007, p. 90), que se confronta com a prática organizacional prevalente da pura “ética da responsabilidade” (RAMOS, 1983, p. 48), na vertente em que o Nível Gerencial Operacional estar “condenado a vencer” (PAGÈS, 2008, p. 133) e a sua escolha recai sempre para atender a “cultura da primazia da função econômica” ou ser visto como perdedor.

¹⁰⁰ Que é “outro meio de impedir a contradição ideológica (entre a zona da ideologia oficial e a zona dos valores pessoais) é a anulação (ou recalque) da *zona de valores pessoais* e o reforço da *zona da ideologia oficial*.” (PAGÈS, 2008, p. 90-91).

¹⁰¹ Formas de Vigília do Imaginário. (FARIA, 2007, p.90).

(BEDANI, 2008, p, 258).

Contudo, os mandamentos que se expressam nos recortes “tem postura profissional irrepreensível” e principalmente, “age com ética”, neles se infere uma preocupação do Nível Gerencial Estratégico com a existência de condutas não éticas na prática organizacional do Nível Gerencial Operacional e em toda a organização, por extensão, mas ao mesmo tempo em que apresenta o problema, o faz ferindo o “Indicador Ético nº 6 – Consistência”.

Esse indicador diz “a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33),

A questão as aspecto da comunicação desta Unidade de Contexto (UC) remete à inferência que ocorreu a prática da distorção comunicacional, pois o teor dos recortes tem por propósito primordial a mobilização subjetiva dos gerentes, situação que Dejours (2013, p. 59) diz que essa estratégia é” uma estratégia cuja iniciativa parte do alto da hierarquia e que arregimenta, por camadas sucessivas, os níveis inferiores.” (DEJOURS, 2012, p. 59).

4 - Você é o máximo, “respeito o código de ética”, Realiza negócios no dia-dia com ética, “ter ética como princípio em todas as práticas da empresa”.

Análise teórica 4

Esta UC revela a construção de um recorte claramente “formulado ideologicamente” em *Você é o máximo*, onde o comunicador estratégico faz uma exortação à capacidade técnica e de entrega das metas, generalizando que todo Nível Gerencial Operacional é nesse quesito excelente. A inferência neste recorte é que o Nível Gerencial Estratégico buscou fazer um elogio, para em seguida apresentar o que de fato interessava nos recortes, o que de fato lhe interessava comunicar.

A tensão não é expressa, ela está inferida, ante a repetição da palavra ética em três dos quatro recortes.

Em ”*Você é o máximo*” a inferência recaia sobre a ética da responsabilidade que é aquela que “corresponde à ação racional referida a fins” cujo “critério fundamental é a racionalidade funcional,” (RAMOS, 1983, p. 42),

que é definida como: “Atos ou elementos funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado” (RAMOS, 1983, p. 38).

Mas os recortes no imperativo, explicitando *respeitar o código de ética, realiza negócios no dia-a-dia com ética* e “ter ética como princípio em todas as práticas da empresa” acrescenta uma dimensão para os grandes princípios, entrando na zona da ideologia oficial (Zona A) (PAGÈS, 2008, p. 38) e se infere que busca trazer um “elemento ético”, cujo referencial teórico é que “na ordem ética, a estrutura de consentimento que confere maior legitimidade ou positividade à organização, é a que logra integrar no trabalho os valores ou as convicções dos que o realizam”. (ETZIONI apud RAMOS, 1983, p. 47).

Mas esses valores de convicção, se infere, estão tendo uma resposta fraca aos estímulos e às exortações em “ter ética como princípio em todas as práticas da empresa” pelos gestores do Nível Gerencial Operacional, pois há uma tensão intrínseca entre cumprir as metas e cumprir as metas com ética.

Esse contexto, que se reflete em atender a “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), exige que o Nível Gerencial Operacional tenha ação administrativa, cujo conceito diz que “é modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”. (RAMOS, 1983, p. 47).

O que se tem no parágrafo anterior é o fechamento de um ciclo conceitual hermético, onde valores de convicção que a organização sente necessidade de implantar e que se infere, esteja com grande dificuldade ante a insistência temática, criando uma tensão entre a realidade de desempenho que exige a “ética da responsabilidade” por meio da “cultura organizacional da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) e esses valores de convicção expressos em a “ter ética como princípio em todas as práticas da empresa” ante ao que lecionou Ramos (1983, p. 42), ao dizer que a ética de qualquer organização é a Ética da Responsabilidade, cuja característica é de uma tolerância muito restrita para as manifestações da ética da convicção, que “além de certa escala” são “desintegradoras”.

Com isso o discurso desse novo “elemento ético¹⁰²” esbarra mais uma vez nos “filtros perceptivos” do Nível Gerencial Operacional e o discurso tende a ter a eficácia reduzida (MARCHIORI, 2010, p. 149) em decorrência da percepção pelos empregados da organização da “estratégia da distorção comunicacional”, como se houvesse sido implantada a “mentira institucionalizada” e a “verdadeira informação é distorcida” (DEJOURS, 2012, p. 59) o que acaba por levar a mensagem que falta consistência a esse novo credo, essa nova “responsabilidade para com o mundo” (PAGÈS, 2008, p. 79) ante a realidade diária e ao discurso cotidiano e incessante como os abaixo:

Temos boas novas no crédito para pessoa física. “Tivemos hoje uma redução nas taxas do convênio de consignado do XXXX. Além disso, no final de semana foi rodado o limite para o crédito desses clientes que tem idade acima de 68 anos, abrindo margem para contratação. Ainda, a partir de hoje, para os convênios XXXX, Judiciário, Forças Armadas, Petrobrás, Governo de Estado e Prefeituras de Capital você pode solicitar flexibilização de taxa para as operações acima de R\$ XX mil (novo e troca) quando tivermos perdendo para a concorrência. Use o link Nível Gerencial Estratégico. Iniciamos hoje o desafio de veículo. Acompanhe seu desempenho pelo relatório XXXX. XX/08/2013 Nível Gerencial Estratégico.

Oi Colega das contas de pessoas jurídica. Conto muito com você e sua equipe para aumentarmos as liberações dos crédito para pessoa jurídica. Verifique novas oportunidades, conforme destacado no "Pulo Pessoa Jurídica" dentro do “Êxito Integral”. Uma Sexta repleta de negócios e um final de semana maravilhoso!!! XX/09/2013 – Nível Gerencial Estratégico.

**Oi Amigos e Amigas,
Colocamos na Página do Nível Gerencial Estratégico o “Êxito Integral” onde estão as principais estratégias que focaremos em Outubro. Ali tem novidades, as promoções, estimuladores, crédito para a baixa renda, Crédito pessoa física, Pessoa Jurídica, super promoção Seguridade. Temos dicas, relatórios, públicos, etc. Tudo num único lugar e fácil de navegar. Conto muito com Você para atingirmos nossos desafios, temos 60 dias úteis. Estamos juntos, obrigado! XX/10/2013 – Nível gerencial estratégico**

5 – “Resultados sustentáveis, assegurar a imagem da empresa de solidez,

¹⁰² “Elemento Ético” é a ação que confere “maior legitimidade ou positividade à organização, é a que logra integrar no trabalho os valores ou as convicções dos que o realizam” para o desempenho ético (ETZIONI, apud RAMOS, 1983, p. 47).

segurança e marca”.

Análise teórica 5

Nestes recortes se apresenta a face mais proeminente da cultura organizacional voltada para os resultados, neles a UC contextualiza o “Contrato de Resultado” em entregar resultados. (SANTOS, 2001, p. 5).

Para os “colaboradores ou agentes, o Contrato de Resultados é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoio e recurso para realizá-lo.” (SANTOS, 2001, p. 5).

Para os “dirigentes ou principal o contrato de resultados possibilita o acompanhamento e avaliação entre o planejado e o realizado, cujas informações são *inputs* no processo de tomada de decisão” (SANTOS, 2001, p. 5).

Contudo, o comunicador busca com o discurso formar outro “contrato de base simbólica” (JENSSEN & MECKLING, 1976 apud SANTOS, 2001, p. 7) em que o gestor de qualidade também faz a entrega além das metas, de “resultados sustentáveis, assegura a imagem da empresa de solidez, segurança e como protege a sua marca”.

Por causa desses recortes e da intenção de impor outro contrato, o “de base simbólica”, se infere, que a organização busque fazer o “sequestro da subjetividade” do Nível Gerencial Operacional (FARIA, 2007, p.50).

Esse “sequestro da subjetividade” se dá por meio do “processo de mediação da consolidação ideológica”, em que a “produção de uma ideologia (grandes princípios) oferece uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de romper em um conflito externo, e desta forma consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intraindividual, em que ela deve permanecer” (PAGÈS, 2008, p. 26-27) projetando sobre os indivíduos seus grandes princípios.

A questão que infere no contexto desta UC é que o discurso foi proferido a propósito de motivar o Nível Gerencial Operacional para reduzir as ocorrências de condutas não éticas ao atender os reclamos de propiciar para a empresa que a

sua imagem seja vista como sólida e que a marca seja vista como segura pelo mercado.

Esse mesmo contexto faz referência a outro quesito das dificuldades éticas que a organização enfrenta, que além dos problemas de conduta com relação aos clientes, a mensagem faz referência a possíveis artifícios utilizados que se assemelham a uma "contabilidade criativa"¹⁰³ ou as estratégias mirabolantes para cumprir as metas, segundo expressão de Bedani (2008, p. 252-258).

6 – “Conceder crédito com elevados patamares de qualidade”, “Gerencia mais eficientemente as operações, controla e avalia os riscos”.

Análise teórica 6.

Neste recorte da UC mais uma vez o dito tenta esconder o real, embora se busque a motivação pela excelência, se infere que ocorre neles um “problema da Relação Agente – Principal” e que se esteja ocorrendo à busca pelos ganhos de curto prazo, também se infere que pode estar ocorrendo que a busca pelo melhor interesse do principal (comunicador estratégico) não esteja ocorrendo, por falta de alinhamento. (TRENTIN, 2003, p. 7-27).

O recorte leva o analista também a inferir que à semelhança dos problemas relatados por Arruda (2012), no artigo “A Ética em Tempos de Crise”, tenha ocorrido erros técnicos previsíveis ou um erro do Principal (Nível Gerencial Estratégico) ao superestimular a conduta para haver mais agressividade negocial do Agente (Nível Gerencial Operacional), elevando o nível de risco acima do prudente, ensejando “atitudes oportunistas ou desinteressadas por parte dos Agentes, impactado por falha no processo de monitoramento” (TRENTIN, 2003, p. 7-27) na busca dos gestores do Nível Gerencial Operacional em atender plenamente as metas colocadas.

Importa trazer a inferência que Nível Gerencial Operacional se ver sob a tensão e sob o rigor da mediação psicológica e do temor doutrinador, pelo medo de ser excluído do grupo social e perder a boa remuneração pagas aos gerentes, estes profissionais desenvolveram a concepção de gerenciar com olho no risco não é sua prática, que no Nível Gerencial Operacional praticamente inexistente.

¹⁰³ Contabilidade Criativa: prática contábil que está no limite do permitido legalmente, pelas próprias opções que as normas e leis estabelecem, e o que é considerado fraude/manipulação, para lesar terceiros. Fonte: Cordeiro, Marcelo M. R.. Disponível em <http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol4_n_19/vol4_19_10.pdf>. Acesso: em 12/01/2014

Mas um aforismo reflete plenamente tal prática: “a empresa é conservadora”.

Esse aforismo que dizer que a empresa é rigorosa quanto às análises de risco para as operações de crédito, então pode se “abrir as torneiras” que as perdas estão previstas.

Se olhando, por essa perspectiva, a inferência conduz a tentativa da comunicação do Nível Gerencial Estratégico de realizar o “apagamento dos vestígios”, utilizando a “estratégia para limpar a memória de *coisas ruins* feitas pela empresa” (DEJOURS, 2012, p. 67) ao buscar a anulação da contradição entre o dito e o real por meio da “zona ideológica intermediária consciente” (PAGÈS, 2008, p. 89), induzindo o gestor a acreditar que tais ocorrências são de sua exclusiva responsabilidade.

7 – Ter elevados padrões de compliance (ainda não se falava em ética – 2011), controle.

Análise teórica 7

Esta UC tem nos recortes a mesma incidência do discurso da excelência, a “lei da excelência” que caracteriza o novo “credo e a zona ideológica oficial (Zona A)” (PAGÈS, 2008, p. 73-96), mas o que de fato é que comunica a existência de ocorrências que não condizem com a expectativa de conduta de um gestor qualificado.

A inferência neste recorte, é que no sentido de realizar o “contrato de resultado” e a “atender a cultura da primazia da função econômica” (SANTOS, 2001, p. 5; BEDANI, 2008, p. 256), o gestor dito qualificado, transformou possíveis dilemas éticos em “condutas não éticas” (BEDANI, 2008, p. 256).

Para entendimento do contexto, a mensagem do Nível Gerencial Estratégico não fazia referência ao tema ética nos negócios e a sua preocupação era mínima para tais problemas, o que de fato fez crescer a percepção no Nível Gerencial Estratégico para o problema do Clima Ético e cresceu como agenda da gestão de pessoas após a sistematização da apuração das ações disciplinares.

Inferese que as estatísticas fizeram um sério alerta para a degeneração da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) quando demonstraram que o Clima Ético da organização, que “é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um componente da cultura

organizacional (REGO, 2002, p. 53)” não era *ético*, e só foi claramente percebido após a denúncia na imprensa de Nível Gerencial Operacional em 2011, quando “a formação das atitudes das pessoas e de sua conduta” (DEJOURS, 2012) *não éticas* que haviam sido incorporadas ao longo do tempo no padrão de negócios da organização.

Ante ao um discurso unilateral (RAMOS, 1983), ainda presente na organização estudada, aonde o silêncio para o tema ética nos negócios é o padrão e que dificulta um feedback a seu respeito por parte dos seus empregados, (Dejours, 2012, p. 64), ainda mais neste tema, que é mencionado, mas não discutido abertamente, pois é um tabu ainda invencível na empresa.

8 – “Compromisso com a sustentabilidade”, não fazer subterfúgios para alcançar as metas. Espuma/fumaça.

Análise teórica 8

Este recorte se insere no contexto dos “resultados sustentáveis”, mas não com relação aos clientes, a ética reclamada pelo comunicador nesta UC agora decorre de condutas que se utilizam de subterfúgios (números sem consistência ou de uma forma específica “contabilidade criativa”.¹⁰⁴) para cumprir o “contrato de resultado” (SANTOS, 2001, p. 5) ou estratégias mirabolantes como mencionou Bedani (2008, p. 258).

O recorte aponta para uma degeneração da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), ainda aponta, por inferência, que os “sistemas formais de mensuração” só replicam o padrão do sistema cultural voltado para o lucro e que as suas “chaves para o sucesso” não valorizam as condutas éticas.

E que, tal realidade, provoca riscos à imagem que a organização quer a todo custo manter, de modo que o conjunto se torna inconsistente na percepção do Nível Gerencial Operacional e dos demais empregados, situação que onde se infere que o “Indicador de Clima Ético nº 6 – Consistência” - não é atendido, pois a consistência desejada entre o que é dito e o que praticado inexistente. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

¹⁰⁴ Contabilidade Criativa: prática contábil que está no limite do permitido legalmente, pelas próprias opções que as normas e leis estabelecem, e o que é considerado fraude/manipulação, para lesar terceiros. Fonte: Cordeiro, Marcelo M. R.. Disponível em <http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol4_n_19/vol4_19_10.pdf>. Acesso: em 12/01/2014

Isto tem implicações na percepção dos empregados e dos gestores do Nível Gerencial Operacional que toda a verdade não dita ou é sonhada.

A inferência coloca que nesta UC são agredidos os seguintes indicadores do clima ético:

“**Indicador 1:** Sistemas formais”, existem, mas falham ao indicar um padrão ético a ser seguido;

“**Indicador 2:** Mensuração”, não prever a resposta para as condutas éticas, apenas para padrões numéricos;

“**Indicador 7:** As chaves para o sucesso” não valorizam as condutas éticas. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

Pode se inferir, que além da degeneração apontada acima, pode estar se desenvolvendo a banalização de condutas voltadas para a busca dos resultados econômicos pelo Nível Gerencial Operacional quanto dos gestores de carteira, sob o pretexto de que qualquer meio é válido, pois esta obsessão corporativa leva os indivíduos perderem a “capacidade de reflexão e de resposta segundo seus próprios conhecimentos e não da organização” em face do sequestro da percepção da subjetividade que estão submetidos. (FARIA, 2007, p. 50).

Mas a conta à organização não vai pagar, apenas o indivíduo, como a organização declarou no recorte: “**a decisão é individual, consequências são sempre individuais**”, como a própria organização em outra UC.

Nesta última inserção, a inferência, leva a interpretar que a organização atua sobre a Zona Intermediária Consciente (Zona B), onde Pagès (2008, p.89) assegura que a empresa induz a transferência da contradição para o indivíduo e que neste contexto a mesma não reconhece que faz parte da causa de tais condutas.

Categoria III:

O imaginário do gestor qualificado.
Unidade de Registro II:
Discurso institucional real.
Tema:
Redundância normativa.
Unidade de Contexto Elementar II:
Medo constrangedor.
Unidades de Contexto II:
1 – “Venda casada”, evitar mutuário do programa nacional de agricultura familiar, risco político-governo, risco de imagem, cumprimento de regra, “falta grave”.
Análise teórica 1.
<p>Nestes recortes despontam várias inferências, há a que remete a exigência de cumprimento das regras ao anunciar a proibição da venda casada para mutuários do programa nacional de agricultura familiar.</p> <p>O mandamento anunciado nesta UC tem um sentido específico, exclusivo, evitar reclamações do público do programa nacional de agricultura familiar, neste recorte há ausência de um recorte que estenda o mandamento, no sentido “reconhecer as responsabilidades como cidadão, membro da nação e do mundo” (PAGÉS, p. 2008, p. 83).</p> <p>Esses recortes lembram que a organização e o Nível Gerencial Operacional atuam em cima da fronteira entre o permitido e o proibido, onde se infere, possa ocorrer situações semelhantes para outros públicos e a venda casada remete ao “relativismo moral”, onde nem sempre o dito é o feito e nas organizações, [...] apesar de a honestidade ser valorizada como valor moral, a prática denuncia o inverso.” (FARIA, 2007, p. 89).</p> <p>Essa “forma de vigília do imaginário” é denominada de “delinquência permitida”, que se apresenta quando algumas normas sofrem a “não adequação à realidade social ou à intangibilidade” e as transgressões, por isso, são aceitas socialmente. (FARIA, 2007, p. 88).</p>

Contudo, o comunicador aponta para um ponto que apresenta como inadmissível em função dos riscos políticos, cuja inferência, é para os executivos da organização e quanto para a imagem pública e ainda, envolve o risco legal de ocorrer um processo judicial de responsabilização, daí a ameaça de punição aos empregados e ao Nível Gerencial Operacional por “falta grave” caso haja ocorrências reclamadas de venda casada.

Nestes recortes é possível inferir o uso de duas formas da “Vigília do Imaginário”, o “temor doutrinador”, que “está relacionado ao poder que pode ser usado pela organização para coagir os indivíduos ou grupos de trabalho a agir de determinadas formas” (FARIA, 2007, p. 87), vez que o comunicador é uma autoridade do Nível Gerencial Estratégico e vai além, está implícito o uso do “medo constrangedor” sob a ameaça implícita de ocorrer o constrangimento de ser demitido ou perder o cargo. (FARIA, 2007, p. 87).

Há ainda a inferência do conflito na “Relação Agente – Principal”, vez que a ocorrência da venda casada reflete um dos problemas dessa relação que são as “atitudes oportunistas ou desinteressadas por parte dos Agentes, impactado por falha no processo de monitoramento” (TRENTIN, 2003, p. 7-27), em vista de que o Nível Gerencial Operacional desobedece a normas claras a respeito do assunto.

Quando o Nível Gerencial Estratégico menciona no recorte “falta grave” é possível inferir a sua manifesta intenção de uso do “poder remunerativo”, onde a organização “recorre a recursos ou retribuições materiais: pagamentos, salários, comissões, retribuições em espécie” ou melhor, a falta destas retribuições, para conquistar o consentimento dos empregados. (ETZIONI, 1974).

Há também a inferência quanto ao uso do “poder normativo”, que se baseia “na manipulação de retribuições simbólicas e destituições mediante o emprego de líderes, manipulação *mass media*, aplicação de símbolos de estima e prestígio, administração de ritual e influência sobre distribuição de *aceitação e resposta positiva*.” (ETZIONI, 1974 apud RAMOS, 1983, p. 46).

Mas, conquanto, a análise aponte as inferências acima relatadas, há outra inferência onde o Nível Gerencial Operacional ao lançar mão da “venda casada”, apontada nesta UC, o faz para dar conta do Contrato de Resultado e de suas metas “desafiadoras” em que utiliza um “modo de adaptação cínico”, onde coloca um “sistema de defesa diferente, baseado no fatalismo, no cinismo e no

materialismo”, em um processo de autopersuasão (PAGÈS, 2008, p. 92-93) onde é utilizado o “cálculo utilitário das consequências” e, como, em um jogo, indivíduos se arriscam em quebrar a norma para atender propósitos de atingimento de resultados (RAMOS, 1981, p. 18-19).

Esta UC, por fim, remete a um aspecto crítico quanto à existência do Clima Ético, a que esse clima sofreu uma séria degradação exigindo o uso da redundância normativa, como “reforço” das boas condutas, que tem aspecto positivo, quanto o negativo, que é aquele reforço (ou anulação) que Pagès (2008, p. 90) diz que as organizações utilizam para “impedir a contradição ideológica (entre a zona da ideologia oficial e a zona dos valores pessoais) é a anulação (ou recalque) da “zona de valores pessoais” e o reforço da “zona da ideologia oficial”.

2 – Usar novo modelo relacionamento com clientes conforme idealizado, preservação, sem desvio de função.

Análise teórica 2

Estes recortes traz um contexto diferente do analisado sob a UC “cobrar mais tarifas dos clientes”, “rentabilizar clientes”, novo modelo de relacionamento com clientes, “cobrar mais tarifa, upgrade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho”.

Nesta UC a inferência recaiu sobre as estratégias da organização para obter a adesão ao novo modelo de relacionamento, uma estratégia com táticas diversas: busca do sequestro da subjetividade dos gestores do Nível Gerencial Operacional e evangelização foram às analisadas.

O contexto que apresenta esta UC traz uma rejeição do Nível Gerencial Operacional em se alinhar integralmente ao raciocínio modulador do novo modelo de relacionamento, vertente do problema da “Relação Agente - Principal” identificado por Trentin (2003, p. 7-27) denominado “falta de alinhamento dos objetivos do acionista e do administrador”.

Para fins dessa inferência o Agente é o Nível Gerencial Operacional e Principal é todo o Nível Gerencial Estratégico da organização.

A “Relação Agente – Principal” se caracteriza e “materializa a relação contratual simbólica mantida pela direção e colaboradores, mencionada por Jensen & Meckling” (1976 apud SANTOS, 2001, p. 7).

Os recortes trazem a inferência, que o Nível Gerencial Operacional ao

recusarem terem um “alinhamento” absoluto exerce certo poder discricionário na vertente do entendimento de Dejours (2012, p. 58) em que explica essa insubmissão, pois este autor afirma que os “gerentes não seres submissos, estão mais para colaboradores zelosos da organização e de sua gestão” e mesmo sob a “Vigília do Imaginário do Temor Doutrinador” (FARIA, 2007, p. 90), que se revela pela incidência do “uso da autoridade” de uma auditoria interna realiza um gerenciamento ou adaptação do modelo de maneira que este lhe permita atender plenamente o contrato de resultado sob a ótica da “cultura da primazia da função econômica.” (BEDANI, 2008, p. 256).

Outra inferência se que apresenta nos recortes trata de certa forma a baixa eficácia do esforço de “evangelização” (PAGÈS, 2008, p. 83) feito pela organização ao apresentar o novo modelo de relacionamento.

O sentido da comunicação tem **fluxo unilateral de informação**, frequentemente caracteriza as comunicações das empresas, deixaram de ouvir adequadamente os gestores do Nível Gerencial Operacional na construção desse modelo e que como assevera Ramos (1983, p. 15), o Nível Gerencial Estratégico deixou de prestar atenção “para certos imperativos de trabalho e de produtividade considerados importantes” para esses gestores, caracterizando uma insensibilidade da organização para miudezas operacionais.

3 – Para respeitar normas, leis e autorregulação FEBRABAN, controlar as ocorrências para evitar as irregularidades.

Análise teórica 3

Neste recorte a inferência recai para os conflitos da Relação Agente – Principal que se evidencia no que Trentin (2003, p. 7-27) afirma ocorrer ser o problema de agência da “falta de alinhamento dos objetivos do Principal (Nível Gerencial Estratégico) por parte do Agente (Nível Gerencial Operacional)”.

Também, se infere, que estas ocorrências extrapolaram a um nível tolerável de incidência, ameaçando arranhar a imagem de pureza que a organização prega nas suas comunicações institucionais com o mercado, exigindo do Nível Gerencial Estratégico comunicar internamente estes grandes princípios, da “Zona da Ideologia Oficial (Zona A)” (PAGÈS, 2008, p. 83) e os reforçar com o

uso do “temor doutrinador”, ao assinar a mensagem com o peso de Nível Gerencial Estratégico, “uso de uma autoridade.” (FARIA, 2007, p. 90).

Também se infere sobre uma ocorrência que se repetiu na análise de outras unidades de contextos e que se referem à desobediência normativa, que se reproduz abaixo:

O recorte aponta para uma degeneração da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), ainda aponta, por inferência, que os “sistemas formais de mensuração” só replicam o padrão do sistema cultural voltado para o lucro e que as suas “chaves para o sucesso” não valorizam as condutas éticas. E que, tal realidade, provoca riscos à imagem que a organização quer a todo custo manter, de modo que o conjunto se torna inconsistente na percepção dos gerentes e demais empregados, situação que onde se infere que o “Indicador de Clima Ético nº 6 – Consistência” - não é atendido, pois a consistência desejada entre o que é dito e o que praticado inexistente. Isto tem implicações na percepção dos empregados e dos gestores do Nível Gerencial Operacional que toda a verdade não dita ou é sonogada. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p.28-33).

4 – “Código de ética, conduta, normas de conduta”.

Análise teórica 4

Estes recortes traz a inferência como as ocorrências de condutas não éticas podem estar disseminadas em toda a organização e ele vem como “reforço” de novo discurso oficial da organização incluído na zona da ideologia oficial (PAGÈS, 2008, p. 83) na intencionalidade que a repetição leve aos gestores a assumirem que o padrão ético agora exigido se dê na prática.

Como o contexto do conjunto das mensagens (*corpus*) trata de questões da ética na organização, a inferência, leva para estes recortes à análise que é uma exortação de se respeitar o conjunto de normas da organização, reduzindo o enfoque para efeito de impacto da comunicação pelo Nível Gerencial Estratégico expresso nos recortes “código de ética, conduta, normas de conduta”.

Outra inferência também repetida nesta UC vem da degeneração competitiva da “cultura da primazia da função econômica” que deixa pouco espaço para “valores sociocêntricos” (BEDANI, 2008, p. 256-258) e que embora haja uma sequencia no *corpus* apontando necessidade de melhoria do clima ético, mas sem que a organização reconheça explicitamente que há uma epidemia de condutas não éticas, exigindo o reforço apontado no primeiro parágrafo.

Esse contexto, em que as pressões por resultados chegaram ao ponto que a

degeneração da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) se mostrou na seguinte frase proferida em 2011 pelo Nível Gerencial Tático em Minas Gerais: “tem que entregar a encomenda e tem que fazer o que tiver que fazer, aqui não tem freirinha”.¹⁰⁵

5 – “Falta grave”, uso distinto do normatizado sistema gestão da disciplina corporativa, risco de fraude de escrita, encobrimento das falhas éticas.

Análise teórica 5

A inferência é semelhante à apresentada na UC 4 - “Código de ética, conduta, normas de conduta”, só que nesta UC o comunicador estratégico faz menção deliberada para o uso do “poder coercitivo”, que é aquele que se exerce” mediante a aplicação ou ameaça de aplicações de sanções” severas (ETZIONI apud RAMOS, 1983, p. 46), em que emprega ao mesmo tempo o “temor doutrinador” com o “uso da autoridade” pelo Nível Gerencial Estratégico e do “medo constrangedor”, ambas “Formas de Vigília do Imaginário”, sendo que está última oferece para o empregado o risco de demissão ou descomissionamento por falha grave. (FARIA, 2007, p. 90).

As formas de vigília do imaginário se constituem “na identificação de atitudes e ações, de racionalidades objetivas e de subjetividade dos indivíduos e dos grupos, normalmente expressas pelo simbólico”, formas que exercem controle sobre os trabalhadores de uma empresa, capazes de exercer um controle efetivo sobre o trabalhador. (FARIA, 2007, p. 86).

Nesta UC a inferência seguinte leva ao sintoma já manifestado em outras unidades de contexto já analisadas e que estes recortes, indique haver a degeneração da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) sob a perspectiva que esteja havendo, o que DEJOURS (2008) apresenta como a “banalização do mal”, em que as condutas não éticas foram se racionalizando entre os indivíduos da organização sob a visão que o trabalho é um jogo e jogo por vezes se trapaceia.

Essa mentalidade afeta as condutas de muitas pessoas e que podem jogar o

¹⁰⁵ Sindicato dos Bancários Zona da Mata e Sul de Minas. Juiz de Fora (MG). Artigo: Crise Ética no Banco X. Disponível em http://www.bancariosjf.com.br/artigos/crise_etica_no_banco_do_brasil. Acesso em: 12.01.2014

jogo do desempenho segundo regras particulares, que para Ramos (1983, p.38) pode ser entendido que as pessoas estão agindo sempre com base no “cálculo utilitário de consequências”, que se infere, se tornou a referência para as ações humanas na organização e que reflete o uso inadequado do instrumento de gestão disciplinar.

No entanto, Dejours (2012, p. 119) traz uma importante reflexão nesta análise, a que “a banalização do mal não começa por impulsos psicológicos. Começa pela manipulação política da *ameaça* de precarização e exclusão social”.

No contexto da organização, a ameaça de precarização ocorre para Nível Gerencial Operacional, aqui se infere que seja representada pela perspectiva permanente de perda da condição de ótimo salário e de prestígio, caso não entregue as suas metas continuamente.

6 - Assédio sexual como conduta severamente repudiada pela empresa, punição rápida, punição severa; exclusão das atribuições do comitê para ética, esvaziamento das atribuições.

Análise teórica 6

Estes recortes estão inseridos em uma comunicação a respeito da eleição de comitê de ética, uma leitura menos atenta deixa de perceber a ameaça explícita para o uso do “poder coercitivo”, “que se exerce mediante a aplicação ou ameaça de aplicações de sanções” severas. (ETZIONI, 1974).

E dentre todas as mensagens analisadas esta é a única em que o discurso é direto, sem artifícios, sem o padrão da comunicação distorcida e não há nele concessão ao uso de qualquer tática de cunho ideológico ao tratar da questão do assédio sexual.

Nesta UC se encontra atendido o “Indicador 9: Comunicação dos Indicadores de Clima Ético” formulado por Arruda e Navran (2000, p. 28-33) cuja inferência se fundamenta empiricamente na clareza do comunicado ético.

7- Combate a inadimplência, fórum adimplência, presença do 1º gestor é cobrada, responsabilidade gerencial, profissional qualificado, exposição interna, resultados sustentáveis.

Análise teórica 7

Nesta UC a inferência que mais desponta é certo conflito na Relação Agente – Principal (TRENTIN, 2003, p. 7-27), em o Agente (gestor) não obedece à norma de fazer presente nestes fóruns conforme preconiza o Principal (Nível Gerencial Estratégico). Neste recorte se apresenta o problema da falta de alinhamento dos objetivos por parte do Agente. (TRENTIN, 2003).

Os recortes apresentam a inferência que faz dos gestores do Nível Gerencial Operacional, que está mais para um colaborador competente e que segundo Dejours (2012, p. 59) a maioria dos gerentes “não seres submissos, estão mais para colaboradores zelosos da organização e de sua gestão” e que nessa situação não é um indivíduo dominado, quando a sua imagem se põe em risco ao ter que explicar porque uma operação de crédito se tornou inadimplente, a sua atitude é de autodefesa da imagem, mesmo que desobedeça a uma norma de conduta gerencial.

Quadro 41 - Categoria IV – Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários.

UNIDADE DE REGISTRO I	TEMA I	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR I	UNIDADES DE CONTEXTO I
Discurso institucional projetivo	Desejamos ser uma empresa íntegra	A imagem da “pureza” ameaçada	1 - Banco é empresa respeitadora das leis.
			2 - Compromisso público de ser empresa ética, pacto pela integridade, obrigação legal a cumprir de combate a corrupção, práticas empresariais para a promoção da integridade, profissional qualificado.
			3 - Ser referência no atendimento.
			4 - Valorização dos funcionários que faz com ética.
UNIDADE DE REGISTRO II	TEMA II	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR II	UNIDADES DE CONTEXTO II
Discurso institucional real	Apologia da ideologia do resultado	Entregar metas e pronto	1 - Solidez, segurança, marca.
			2 - Resultados sustentáveis.
			3 - Entregar resultados, ciclo virtuoso.

5.4 Resultado da análise de conteúdo – Categoria IV: Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários.

Em alguns recortes das mensagens despontem a imagem que a empresa projeta e quer manter junto ao público, então ela intenciona projetar sobre os funcionários e em particular sobre os gestores um compromisso de mantê-la intacta externamente e se possível, por meio da transformação das condutas apontadas nestes recortes.

Esta categoria toca no Paradoxo Discurso versus Prática onde a “existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto” (AGUIAR, 2010, p. 36), que o discurso que projeta internamente a perfeição da organização pode perder significado e não fazer mais sentido ao passar por filtros perceptivos (MARCHIORI, 2010, p. 149), pois a realidade inferida é que os funcionários claramente vêm à contradição desse discurso com a realidade do seu trabalho, onde de fato o que importa é a entrega das metas, onde a Ideologia do Resultado é de fato a primazia do discurso e da prática organizacional.¹⁰⁶

Para esta categoria os temas e suas unidades de contexto elementar são os seguintes:

No D. I. P¹⁰⁷ .:

- Tema: Desejamos ser uma empresa íntegra.

O que mais desponta nos recortes é essa intenção da empresa ser íntegra, que a sua projeção externa seja consolidada pelo padrão preponderante de conduta ética internamente.

- U. C. E.¹⁰⁸ respectiva: A imagem da “pureza” ameaçada.

Esta é uma preocupação genuína do Nível Gerencial Estratégico que distribui as mensagens, se infere que os casos são tantos que pode em algum momento vazar para o ambiente externo e regulador, ambiente da imprensa e das redes sociais.

Mas essa preocupação tem forte componente político, visto que o controlador da empresa é o governo e por tal razão há a preocupação em ter uma imagem pública imaculada, pois contrariar isso pode implicar em demissões, perda de status dos executivos da organização, caso algum escândalo ou notícia desfavorável ecloda na imprensa e nos formadores de opinião.

Há o risco interno que o reforço incessante do discurso institucional de “pureza” e “grandiosidade de caráter” da instituição se quebre de vez perante os funcionários e a

¹⁰⁶ Para revisão e aprofundamento consultar página 26 – Paradoxo Organizacional.

¹⁰⁷ D. I. P. – Discurso Institucional Projetivo.

¹⁰⁸ U. C. E. - Unidade de Contexto Elementar.

comunicação nesse sentido se torne em larga escala disfuncional em decorrência da perda do significado em decorrência da passagem do seu teor pelos filtros perceptivos dos funcionários. (MARCHIORI, 2010, p. 149).¹⁰⁹

No D. I. R.¹¹⁰:

- Tema: Apologia da ideologia do resultado.

Ela foi identificada pelos recortes que reforçam tanto o discurso quanto a crença profunda que o resultado é só o que conta, disfarçados com adjetivos, tipo, sustentável.

- U. C. E.¹¹¹ respectiva: Entregar metas e pronto.

Olhando os recortes selecionados e trazendo também parte das unidades de contexto da categoria A Ideologia dos Resultados Sustentáveis para esta breve análise emerge como discurso coeso de todos os segmentos da organização (estratégico, tático, de apoio e operacional) e efetivamente mobilizador que a entrega das metas é o que vale. (SILVEIRA, 2008, p. 1125).

¹⁰⁹ Para revisão e aprofundamento consultar página 26 – Paradoxo Organizacional.

¹¹⁰ D. I. R. – Discurso Institucional Real.

¹¹¹ U. C. E. - Unidade de Contexto Elementar.

Categoria IV:
Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários
Unidade de Registro I:
Discurso institucional projetivo.
Tema:
Desejamos ser uma organização íntegra.
Unidade de Contexto Elementar I:
A imagem da “pureza” ameaçada.
Unidades de Contextos I
1 - Banco é empresa respeitadora das leis.
Análise Teórica
<p>A inferência nesta UC se encontra claramente a referência aos grandes princípios da organização, o contexto em que foi pronunciada esta comunicação escrita, após a divulgação da lei anticorrupção, nº 12.846, entrou no esforço e reforço que a organização e o Nível Gerencial Estratégico vêm empreendendo para criar um paradigma ético na empresa ou um clima ético positivo.</p> <p>Mas ao mesmo que faz essa tentativa, a inferência leva a classificar o recorte como mais um componente do discurso corporativo já analisado até agora e enquadrado no que Pagès (2008, p. 83) classifica ser um discurso da “zona da ideologia oficial (zona A)”, ao colocar essa UC na escala dos “grandes princípios”.</p> <p>A inferência, de outro modo, que a organização busca de um lado comunicar a promulgação da lei anticorrupção e reforçar, por outro, o seu discurso de idoneidade à semelhança de <i>ser um novo “credo”</i>, reforçando a sua pregação com uma “lei da excelência”, aqui “generalizada para toda” [...] a organização, mas, ao mesmo tempo, colocando para os gestores do Nível Gerencial Operacional um “mandamento”, no sentido de “reconhecer nossas responsabilidades como cidadão, membro da nação e do mundo”, isto se infere</p>

que se trata de cumprir as leis. (PAGÈS, 2008, p. 73-96).

Este recorte também propicia a inferência da tentativa da organização em estabelecer um sentido para as pessoas acreditarem, nesta UC o comunicador se dirigiu ao Nível Gerencial Operacional levando uma mensagem de convicção, querendo estabelecer uma crença ao comunicar que o “banco é empresa respeitadora das leis”.

Neste recorte o Nível Gerencial Estratégico tenta se apropriar da perspectiva de que “os indivíduos” adiram “a um sistema de uma filosofia global, capaz de fornecer uma interpretação global com um conjunto de princípios nos quais podem acreditar e que lhes permita dar um sentido” [...] ao trabalho diário, cheio de “desafios”. (A Nova Igreja – A Fé) (PAGÈS, 2008, p. 73-96).

No contexto em que foi emitida, a mensagem deste recorte faz parte do conjunto de mensagens, cujo conteúdo que aponta para os problemas éticos que a organização enfrenta.

O recorte traz a inferência de um discurso de firmeza, de marcar posição perante o público interno e querer demonstrar uma imagem de perfeição, como é a estratégia de comunicação que empreende internamente.

Ao querer construir esse sentido de perfeição, a inferência leva ao entendimento que o discurso está sob a égide do “Sistema Imaginário Enganador” (ENRIQUEZ, 1997, p.36) porque busca esconder as contradições das práticas organizacionais da organização, apontadas nas categorias anteriores, por exemplo: venda casada, débitos não autorizados, “contabilidade criativa”, estratégias mirabolantes. (BEDANI, 2008, p. 252-258).

Esse “Sistema Imaginário Enganador ocorre quando a organização se exprime como uma organização-instituição divina, toda poderosa, única referência que nega o tempo e a morte, de um lado mãe englobadora e devoradora e ao mesmo tempo mãe benevolente e nutriz, de outro lado, genitor castrador e simultaneamente pai simbólico.” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36).

Neste recorte, a inferência, leva a interpretar, pelo conjunto de sua comunicação, que a empresa se coloca como “uma organização-instituição divina”, de uma perfeição secular.

2 – “Compromisso público de ser empresa ética”, “pacto pela integridade”, obrigação legal de cumprir a lei de combate à corrupção, “práticas empresariais para a promoção da integridade”, “profissional qualificado”.

Análise Teórica 2

Esta UC complementa o sentido da anterior, explicitando mais condutas desejáveis, trazendo a referência mais uma vez da “tática de domínio ideológico, A Nova Igreja”, em que emprega “Os Mandamentos”, que se resume no recorte “práticas empresariais para a promoção da integridade.” (PAGÈS, 2008, p. 73-96).

A inferência nestes recortes é que o comunicador estratégico ao não informar a verdadeira motivação do comunicado: a promulgação de uma nova lei, a lei anticorrupção¹¹², repete a estratégia de comunicação de reforçar o discurso de empresa perfeita, divina (indicador do indutor de “Autopersuasão”) (PAGÈS, 2008, p. 73-96) e não que o motor de sua ação deriva de fonte externa.

Mas, ao mesmo tempo, que deseja provocar a adesão para a prática das condutas desejadas o comunicador pratica e **repete as práticas da “comunicação distorcida”** que lhe caracteriza e que implica na “adoção de um *sistema de produção e de controle de práticas discursivas* referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre *todos* os atores da empresa”. (DEJOURS, 2012, p. 59).

Outra questão, nesta UC também inferida, é que tais recortes tendem a passar por “filtros perceptivos” (MARCHIORI, 2010, p. 149), também reduzindo a sua eficácia, daí a evidência que a empresa recorrer constantemente ao esforço da “redundância normativa”, analisada na categoria III, para buscar a adesão às condutas desejadas do ponto de vista da ética, vez que as condutas das pessoas para realizar “cultura da primazia da função econômica” estão internalizadas e exige pouco reforço institucional. (BEDANI, 2008, p. 256).

Ainda, a inferência traz outro aspecto muito importante na construção de uma “ideologia”, como o público que foi destinado a comunicação e diante de sua própria experiência ao lidar com as pressões para a realização do contrato de resultado, estes recortes geram uma tensão forte, pois a organização agora exige uma mudança de conduta e mesmo querendo transmitir “uma imagem organizacional, coesa, unificada e

¹¹² Lei nº 12.846.

consensual.” (SILVEIRA, 2008, p. 1125).

Contudo, a realidade percebida por estes gestores do Nível Gerencial Operacional lhes informa que o sentido que a organização deseja construir ainda lhe foge, pois, se infere, que habituado a ouvir mensagens “sistematicamente distorcidas” (RAMOS, 1983, p. 3) a *nova crença* lhe oferece mais dúvidas que convicção, pois não consegue perceber “congruência entre os valores e crenças sobre como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso.” (ARRUDA, 2000, p. 13).

Sob esse aspecto, o espírito ¹¹³do *Yes Men*, relatado por Ramos (1983, p. 66) não é automático, está mais para o que Dejours (2012, p. 5) se expressa ao afirmar ser o gerente, a maioria dos gerentes “não seres submissos, estão mais para colaboradores zelosos da organização e de sua gestão”, de modo que trazer ao discurso que se deseja afirmar que se quer fazer um “pacto pela integridade”, se infere, também, como tantos outros recortes, o comunicador estratégico trouxe nela um viés de uma mensagem ideologicamente construída. (FARIA, 2007, p. 90).

A inferência final desta UC é que o sentido para ser construído carece de uma forte revisão das práticas comunicativas da organização de demonstrar no cotidiano o Indicador do Clima Ético nº 6 - Consistência, que “a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento”. (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33).

3 - Ser referência no atendimento.

Análise Teórica 3

O recorte da UC se caracteriza como do padrão dos grandes princípios existente na zona ideológica oficial (PAGÈS, 2008, p. 73-96), essa referência desejada é muito importante e muito desejada pelos empregados.

Mas ao escolher atender bem ao cliente e cumprir o “contrato de resultado” (SANTOS, 2001, p. 5), o gestor sempre busca atender este, pois, não

¹¹³ **Yes Men**: ocorre quando por “conveniência os subordinados refletem os próprios desejos dos executivos, antes que as realidades do mundo circundante e, assim, levando-os a tomarem por janelas o que são, na verdade, espelhos”. (RAMOS, 1983, p. 66).

entregar as metas a cada semestre equivale ao crime de lesa pátria à “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), visto que nesta realidade é palpável a inferência do “temor doutrinador”, “desagradar o chefe” e trazer para o gestor o risco de ser excluído do grupo de gerentes, sofrer uma “exclusão do grupo social” (FARIA, 2003, p. 90), realidade que é enormemente reforçada pela prática organizacional do “medo constrangedor” (FARIA, 2007, p. 90) de ser rebaixado de função por deficiência de desempenho real ou relativo ou porque seu pensamento não se alinha com um superior hierárquico ou grupo que está no poder, formas que fazem parte da “vigília do imaginário”.

A Vigília do Imaginário é um poderoso instrumento de conformação de conduta e “constitui-se na identificação de atitudes e ações, de racionalidades objetivas e de subjetividade dos indivíduos e dos grupos, normalmente expressas pelo simbólico” (FARIA, 2007, p. 86), formas que exercem controle sobre os trabalhadores da empresa Fontal e são capazes de exercer um controle efetivo sobre o trabalhador.

O contexto analisado nesta UC toca um aspecto de um grande princípio da organização com dificuldades de se efetivar na prática, se infere também, que um dos problemas da Relação Agente – Principal, “falta de alinhamento dos objetivos do acionista (Nível Gerencial Estratégico) e do administrador (Nível Gerencial Operacional) (TRETIN, 2003, p. 7-27) esteja se repetindo.

4 - Valorização dos funcionários que faz com ética.

Análise Teórica 4

Mas uma inserção do comunicador na seara dos “grandes princípios da zona ideológica oficial”, que a ela se acrescenta a tentativa de provocar a “autopersuasão” pela “emergência de uma contradição ideológica”, cuja “conscientização faz com que apareça de um lado um traço de contradição no nível ideológico entre a crença nos princípios e sua aplicação, de outro a consciência de que a política” da organização “não obedece aos princípios que se supõe regê-la”. (PAGÈS, p. 73-96).

A inferência neste recorte é que o comunicador estratégico se utiliza da tática de buscar “sequestrar a subjetividade” dos gerentes (FARIA, 2007, p. 46) no esforço de *induzir a crença de uma valoração que na prática não existe*. Este recorte faz parte de

um processo de mediação¹¹⁴, sob efeito da introjeção das contradições¹¹⁵, vez que a predominância da “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256) é de fato valoradora dos profissionais de nível gerencial, esta inferência se junta à quebra do Indicador de Clima Ético nº 9 – Comunicação, que diz que:

As pessoas precisam de informações, de orientação e de reforço. As pessoas necessitam conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado uma conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar. Além disso, precisam sentir-se coerentes com tais exigências. Por fim, os funcionários devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações éticas quando se defrontam com uma situação nova ou diferente. (ARRUDA e NAVRAN, 2000, p. 28-33).

As evidências apontam haver distância entre essas recomendações e a prática cotidiana na organização e por se chocar com o “Indicador Ético nº 6 – Consistência”, em que “a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento” (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-33) e se infere, que em vista das ações de valorização do profissional ético ainda não ser sentida nas práticas organizacionais, revela uma comunicação distorcida, comum na organização. (DEJOURS, 2012, p. 58).

¹¹⁴ **Mediação:** A organização segue políticas contraditórias cujo *princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo*. É o processo que transforma uma contradição subjacente entre os trabalhadores e a organização em contradição interna às políticas da organização (PAGÈS, 2008, p. 29).

¹¹⁵ **Introjeção das contradições:** Ocorre quando a **contradição é interna** à organização, mas externa ao indivíduo. Submetido a estímulos contraditórios transforma a contradição da organização em contradição psicológica que traduz em conflito interno. O indivíduo assimila inconscientemente a contradição da empresa como se fosse sua (PAGÈS, 2008, p. 29).

Categoria IV:
Projeção da imagem institucional desejada sobre os funcionários
Unidade de Registro II:
Discurso institucional real.
Tema:
Apologia da ideologia do resultado.
Unidade de Contexto Elementar II:
Entregar metas e pronto.
Unidades de Contexto II
1 – “Solidez, segurança, marca”.
Análise Teórica 1.
<p>Nesta UC, se infere o uso do “sistema simbólico” que se revela na:</p> <p style="padding-left: 40px;">Instituição de mitos unificadores, ritos de iniciação, de passagem e de execução, narrar ou inventar as suas sagas que viverá na memória coletiva: mitos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida. O que pretende é cumprir: a verdadeira missão salvadora” (ENRIQUEZ, 1997, p. 36-37).</p> <p>O “simbólico”, se infere nestes recortes pelo o uso das expressões “solidez, segurança e marca”, onde, também, pela inferência, a organização busca desenvolver o “mito unificador” e coloca mais uma vez os gestores do Nível Gerencial Operacional de encontro com outros grandes princípios da organização que se expressam na “zona da ideologia oficial” (PAGÈS, 2008, p. 73-96), neste contexto dos recortes outra inferência indica que a organização se propõe a levar aos gestores do Nível Gerencial Operacional a ideia do Sistema Imaginário Motor, que:</p> <p style="text-align: right;">[...] oferece às pessoas a possibilidade de poderem criar uma</p>

fantasmática (fantasia) comum que autoriza uma experiência com os outros, continuamente reavaliada e refletida e não caindo jamais no inerte e no compacto. Ele preserva, pois parte do sonho e a possibilidade de mudança e mesmo a mutação. (ENRIQUEZ, 1997, p. 33-37)

Ao trazer estes recortes, no contexto que o *corpus*¹¹⁶ apresenta, com relação ao ambiente de ética na organização estudada, a inferência contextual indica que o comunicador estratégico busca no reforço dessa imagem coletiva interna que a empresa é muito forte economicamente como um modo de desviar a discussão franca sobre os problemas éticos e induzir que os gestores do Nível Gerencial Operacional assimilem e pratiquem todos os seus princípios éticos, que se coloca como uma missão de difícil implementação ante a degeneração competitiva, que se infere, atingiu a “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008, p. 256), e que, ainda por inferência, exige uma consistência discursiva, prática e na mensuração do desempenho ético¹¹⁷ (ARRUDA; NAVRAN, 2000, p. 28-3) inserido no sistema formal de “contrato de resultado”. (SANTOS, 2001, p. 5).

2 – “Resultados sustentáveis”.

Análise Teórica 2

A questão desta UC remete a preocupação do comunicador que a obtenção dos resultados “éticos”, de valor social (Categoria II – A Ideologia dos Resultados Sustentáveis), mas não deixa de chamar a atenção para o essencial da cultura da organização, ter lucro, ser a maior, dominar o mercado (BEDANI, 2008, p. 256), de modo que se infere, que isto é que de fato move toda a organização e que são as metas motivacionais concentradas no conjunto de crenças de “domínio do mercado.” (BEDANI, 2008, p. 252).

A análise leva à inferênciae que o recorte mascara que a real intenção do comunicador estratégico é reforçar o discurso corporativo que o resultado bom é resultado com respeito à ética, tanto em relação aos clientes, quanto com relação à própria organização ao ter números consistentes, mas que o resultado com valor social é ainda uma meta ideológica, o que lhe importa é ter resultado sob o prisma da “cultura

¹¹⁶ Conjunto de documentos para a realização da análise de conteúdo. (BARDIN, 2010).

¹¹⁷ Indicadores do Clima Ético.

da primazia da função econômica” e que os “valores sociocêntricos” não são priorizados nessa cultura organizacional (BEDANI, 2008, p. 252-258), levando a mensagem aos gestores do Nível Gerencial Operacional com padrão de conteúdo distorcido típico na empresa. (Distorção Comunicacional¹¹⁸) (Dejours, 2012, p. 59).

3 – “Entregar resultados, ciclo virtuoso”.

Análise Teórica 3

Estes recortes trazem várias inferências:

I) A existência da “valorização do sucesso”, ao instigar o indivíduo buscar constantemente vencer: “não importa que vitória, contanto que vença!” (PAGÈS, 2008, P. 135), de implicações quanto à ética evidentes;

II) Remete à “ideologia de controle dos indivíduos por meio dos resultados”, uma vez que tudo converge com o controle do desempenho como fator de progresso ou regressão na carreira. (HOPFER, 2005, p. 16);

III) E faz a referenciação das “metas motivacionais” mais fundamentais da organização: a lucratividade e o domínio do mercado. (BEDANI, 2008, p. 252).

Esta UC tem semelhança de conteúdo e de intencionalidade comunicacional do Nível Gerencial Estratégico com a UC anterior, de maneira, que se repetiram as inferências finais da mesma:

Contudo, a inferência, leva a análise que o recorte mascara que a real intenção do comunicador estratégico é reforçar o discurso corporativo que o resultado bom é resultado com respeito à ética, tanto em relação aos clientes, quanto com relação à própria organização ao ter números consistentes, mas que o resultado com valor social é ainda uma meta ideológica, o que lhe importa é ter resultado sob o prisma da “cultura da primazia da função econômica” e que os “valores sociocêntricos” não são priorizados nessa cultura organizacional (BEDANI, 2008, p. 252-258), levando a mensagem aos gestores do Nível Gerencial Operacional com padrão de conteúdo distorcido típicos na empresa (Distorção Comunicacional¹¹⁹). (DEJOURS, 2012, p. 59).

¹¹⁸ Estratégia de distorção comunicacional: Pode-se caracterizá-la como a adoção de um *sistema de produção e de controle de práticas discursivas* referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre *todos* os atores da empresa. (DEJOURS, 2012, p. 59).

¹¹⁹ Vide nota de rodapé nº 25.

Quadro 42 - Categoria V – Concordância Cultural.

UNIDADE DE REGISTRO	TEMA	UNIDADE DE CONTEXTO ELEMENTAR	UNIDADES DE CONTEXTO
Evidências de condutas de defesa gerencial.	Autoproteção imaginariamente estipulada.	A meta é que deve ser ética.	Evidências que gerente não denuncia gerente.

5.5 Resultados da Análise de Conteúdo - Categoria V: A Concordância Cultural.

Esta é uma categoria subjacente à análise das quatro categorias principais (Zelo Profissional, A Ideologia do Resultado Sustentável, O Imaginário do Gestor Qualificado e Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários), como espécie de pano de fundo.

A sua denominação e a necessidade de estudá-la surgiu da percepção das análises das categorias principais.

Essa percepção se levou a procurar evidências de um acordo tácito e não consciente, onde gestor não denuncia gestor em um tipo de cumplicidade seletiva, uma espécie de “concordância cultural” (HILAL, 2003).

Para esta categoria os temas e suas unidades de contexto elementar são os seguintes:

Na Unidade de Registro:

Evidências de conduta de defesa gerencial.

- Tema: Autoproteção imaginariamente estipulada.

As evidências apontam para uma ação inconsciente ou parcialmente inconsciente, de uma certa solidariedade entre os gestores do Nível Gerencial Operacional, em face das pressões que sofre da organização..

- U. C. E.¹²⁰: A meta é que deve ser ética.

A frase “a meta é que deve ser ética” revela o pensamento de uma angústia que acomete o Nível Gerencial Operacional, que não têm canal e nem abertura para discutir as metas que recebem em suas respectivas unidades e ele ocorreu em um contexto de uma mensagem em final de semestre assinada pelo Nível Gerencial Estratégico cobrando negócios éticos.

¹²⁰ U. C. E. - Unidade de Contexto Elementar.

Categoria V:
Concordância Cultural.
Unidade de Registro:
Evidências de condutas de defesa gerencial.
Tema:
Autoproteção imaginariamente estipulada.
Unidade de Contexto Elementar:
A meta é que deve ser ética.
Unidades de Contexto:
Evidências que gerente não denuncia gerente.
Análise Teórica.
<p>A partir do conteúdo das análises das categorias principais surgiu evidências de existir entre estes profissionais da organização um certo acordo informal, uma certa cumplicidade, que pode ser enquadrada como imaginariamente estipulada (FARIA, 2007, p. 90). Evidência que foi se formando na medida em que as pressões pelas crescentes e muito elevadas exigências da organização para a obtenção de mais lucro e do domínio do mercado foram se desenvolvendo na empresa a partir de 1995.</p> <p>Essa “ação imaginariamente estipulada” (FARIA, 2007, p. 90) tem um referencial teórico que remete às “formas de vigília do imaginário”, do mesmo autor citado no parágrafo anterior e que tem a seguinte condição: ser uma espécie de network protetivo, intuitivamente acordado, mas que ninguém declara a sua existência ou se tenha consciência integral que ela exista.</p> <p>Essa situação convive como em um processo de defesa, ao lado da intensa auto-racionalização que afeta “a capacidade média de apreciação e entendimento,</p>

à luz da racionalidade substancial” e tal realidade decorre da necessidade do indivíduo, em um aparato corporativo de regras e padrões de conduta realizar as atividades, ligado a essa temática se apresenta outra variação teórica que tem forte impacto no padrão de comportamento do Nível Gerencial Operacional e em geral da organização analisada que é o “Princípio de Fazer Carreira”, que implica fortemente na “auto-racionalização da conduta” de quem pretende construir uma carreira. (RAMOS, 1983, p. 39-40).

A conformação do “domínio do simbólico” (PAGÈS, 2008, p. 73-96) que a organização exerce sobre o Nível Gerencial Operacional, onde a captura da subjetividade do indivíduo o leva a fazer sempre a escolha de apresentar um resultado e assim atender a “cultura da primazia da função econômica”, de domínio intenso pela organização que pouco valoriza os “valores sociocêntricos.” (BEDANI, 2008, p. 252-258).

Tal realidade implica que esses profissionais estejam fazendo, em graus variados, “cálculos utilitários das consequências” (RAMOS, 1983, p. 18) e que por causa disso seu sofrimento ético é mínimo, de tão envolvido que estão com o cumprimento do contrato de resultado (SANTOS, 2001), um envolvimento do tipo alienativo – coercitivo (ETZIONI, 1974) no esforço realização da ética da responsabilidade. (RAMOS, 1981).

Tal conduta protetiva ou este network protetivo tem no referencial teórico a denominação de “Concordância Cultural”, que se caracteriza como uma conduta coletiva onde “até que ponto os membros de uma organização compartilham crenças similares sobre as práticas formais e informais da cultura organizacional ou tema específico de significado.” (HILAL, 2003, p. 82-83).

Esta autora acrescenta que esta categoria de profissionais a “concordância cultural” tende a ocorrer baseado em duas das perspectivas¹²¹ da concordância cultural: a estruturalista e a interacionista social.

A perspectiva estruturalista tem como “principais fatores a influenciar os pontos de vista culturais dos membros de uma organização” [...] “a diferenciação

¹²¹ 1- Perspectiva da identidade; 2 – Perspectiva estruturalista e 3 – Perspectiva social interacionista. (HILAL, 2003, p. 87)

estrutural e a posição formal estrutural”. (HILAL, 2003, p. 87-88).

Pois nessa perspectiva “os membros da organização que ocupam posições” semelhantes serão impactados “pelas mesmas pressões organizacionais e terão maiores tendências de estabelecer pontos de vista culturais similares.” (HILAL, 2003, p. 88).

O que esta perspectiva sugere é “que os membros de uma organização que ocupam ou têm a mesma posição formal ou o mesmo tipo de cargo terão maiores probabilidades de ter concordância cultural do que os membros da organização que não ocupam o mesmo tipo de posição.” (HILAL, 2003, p. 88).

Esta perspectiva também informa que os membros da organização que estão inseridos em grupos estruturais semelhantes tem sob si o impacto de pressões organizacionais e ambientais parecidas: “eles têm acesso a informações similares e sofrem o impacto de condições estruturais também similares.” (HILAL, 2003, p. 88).

Na explicação de Pfeffer (1982) se obtém a compreensão de como os fatores contextuais trarão influência nos pontos de vista culturais dos membros da organização, de “modo que seus membros, em grupos estruturais similares, tenderão a desenvolver pontos de vista culturais similares” (PFEFFER, 1982 apud HILAL, 2003, p. 95).

Além destes aspectos que guardam estreita correlação com este estudo, há o “fator subjacente à influência da diferenciação estrutural na formação de subculturas é a pressão do papel ou *role*.” Segundo Pfaffer (1982) as pressões dos papéis indicam haver influência importante nas atitudes, nos comportamentos e nos entendimentos dos membros da organização que exercem papéis semelhantes e do mesmo modo ocorre com quem tem acesso às informações de conteúdo similar, que “tenderão a desenvolver pontos de vista culturais similares” (HILAL, 2003, p. 95-96).

Hilal (2003, p. 97) indica que a concordância cultural sob a dimensão desta perspectiva apresenta maiores possibilidades de ocorrer entre os membros da organização que estiverem no mesmo grupo estrutural formal. Realidade que parece explicar um traço subcultural da empresa analisada e que corre à

semelhança de um rio subterrâneo, que está lá e poucos o vêem, esse rio tem uma denominação, sugere-se que seja *rio da autoproteção cultural ou gerencial*, um quê de certo “silêncio da cumplicidade”. (Contribuição do autor).

Agora trazendo a *perspectiva interacionista social* diz que “os pontos de vista culturais dos membros de uma organização se desenvolvem através das suas interações com outros membros da organização.” (HILAL, 2003, p. 88).

Por meio das interações os membros têm a possibilidade de “dar sentido ao contexto organizacional e também através da influência recíproca, os membros da organização que interagem com frequência tenderão a desenvolver pontos de vistas similares.” (HILAL, 2003, p. 88).

Esta perspectiva coloca que os membros da organização que mais interagem entre si apresentarão maior possibilidade de ter concordância cultural do que entre os membros com baixa interação (HILAL, 2003, p. 88) e que no contexto da realidade do Nível Gerencial Operacional ela ocorre com maior frequência entre outros profissionais da organização.

A *perspectiva interacionista social* tem por base o pressuposto de que o “intercâmbio de informação e a influência de interação recíproca entre os membros de uma organização levam ao desenvolvimento da concordância cultural”. O contexto das interações permite que o “membro de uma organização” ajuste as suas “percepções de acordo com as dos outros membros.” (HILAL, 2003, p. 98).

Destaca-se nessa análise que Hilal (2003, p. 99), baseando-se em Pfaffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 99), informa que nem sempre a concordância cultural é um processo deliberado, consciente, onde um membro tenta influenciar a posição do outro.

Mas, a autora, coloca que os líderes tentam por meio da interação utilizar “táticas para tentar influenciar o entendimento dos outros membros para a homogeneidade cultural”; o que é especialmente comum nas organizações e que têm várias denominações: falar a mesma língua, alinhamento, ir pela mesma cartilha, unicidade, visão comum, ação unificada. (HILAL, 2003, p. 99),

Assim, Pfeffer (1982 apud HILAL, 2003, p. 99) diz que a concordância

cultural pode ocorrer espontaneamente quando “os membros da organização adotarem as interpretações de outros membros”.

Essa longa análise teórica leva a uma conclusão antecipada, que há evidências da conduta de proteção do Nível Gerencial Operacional que deve ao menos se proteger de situações de falhas não identificadas pela organização não denuncia outro funcionário do mesmo cargo por falhas oriundas da pressão por resultados, pois todos esses profissionais estão sujeitos às pressões da organização, que se infere, busca ignorar, em alguns segmentos estratégicos, a forma e as condições como as metas são entregues, dando azo a desabafo, como o ouvido informalmente, diante de uma das mensagens analisadas, cujos recortes são os seguintes e intitulada de negócios sempre sustentáveis:

- a) Só boas negociações são aceitáveis;
- b) PROIBIR vendas casadas, débitos não autorizados e/ou outros artifícios questionáveis;
- c) Só utilizar instrumentos negociais autorizados.

Esse desabafo diante da menção de negócios com ética foi o seguinte: “as metas é que devem ser éticas” (Nível Gerencial Operacional).

6 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho esteve em verificar nos conteúdos das mensagens institucionais elementos geradores da tensão na racionalidade gerencial.

Para os objetivos específicos o estudo buscou:

a) Analisar com base nas zonas de domínio ideológico de Pagès, do domínio do simbólico como as instruções normativas se dispõem no contexto da ação administrativa dos gestores;

b) Verificar as ocorrências das tensões existentes na organização em face da teoria de agência, do paradoxo da comunicação corporativa e das evidências de tensão ética ante os indicadores de clima ético de Arruda e Navran (2000);

c) Identificar qual racionalidade orienta a ação administrativa dos gestores do banco perante as atividades profissionais.

Para atingir os objetivos foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo com base nos estudos de Bardin (2010).

Importa trazer em primeiro lugar as conclusões acerca dos objetivos específicos que foram atendidos parcialmente no presente trabalho.

Para o objetivo específico – *Identificar qual racionalidade orienta a ação administrativa dos gestores do banco perante as instruções normativas* – o estudo traz algumas conclusões já empiricamente percebidas.

È necessário extrair desse objetivo a questão quanto à orientação da ação administrativa no sentido de sua prática, pois como cada nível gerencial emprega uma estratégia que melhor lhe atenda e buscar um aprofundamento a esse respeito exigiria muito tempo e uma forte pesquisa de campo que o tempo e foco deste estudo não permitiram.

Fica, assim, a sugestão para outros pesquisadores que queiram se aprofundar neste estudo e temática.

No entanto, para o termo *racionalidade* empregado neste objetivo específico, a partir da análise de conteúdo e das inferências resultantes do *corpus* da pesquisa se pôde apresentar que a racionalidade gerencial neste estudo tem a seguinte dimensão:

- Os indícios analisados levam a incorporação do discurso oficial, na linha que defende Pagès (2008), por parte do nível gerencial que provocou o deslocamento da racionalidade substantiva para a racionalidade funcional, no sentido tratado por Ramos (1981).

Nesta ordem inversa da apresentação das conclusões se traz o primeiro dos objetivos específicos e que apresenta ao estudo as maiores contribuições, esse objetivo é o seguinte:

Analisar com base nas zonas de domínio ideológico de Pagès como as instruções normativas se dispõem no contexto da ação administrativa dos gestores.

Somando ao objetivo específico acima, veio o segundo objetivo específico *Verificar as ocorrências das tensões existentes na organização em face da teoria de agência, do paradoxo da comunicação corporativa e das evidências de tensão ética ante os indicadores de clima ético de Arruda e Navran.*

Mas a partir do conjunto dos achados as conclusões do primeiro e segundo objetivos específicos tiveram na composição do estudo a perda da especificidade e se tornaram um amálgama, se misturando nas próximas linhas destas conclusões.

Importar salientar que o estudo não apenas se baseou em Pagès (2008), muito outros autores se juntaram a ele e formaram uma boa base teórica.

O achado inicial mais revelador do objetivo que trata sobre a tensão ética é que há implicitamente um reconhecimento pelo Nível Gerencial Estratégico de haver uma epidemia de condutas não éticas, como se explicita nas categorias principais do Zelo Profissional, da Ideologia do Resultado Sustentável, do Imaginário do Gestor Qualificado e da Projeção da Imagem Institucional Desejada sobre os Funcionários.

Tal achado revela um choque das práticas organizacionais contra os indicadores do clima ético, principalmente contra os indicadores “sistema formal” ético, “mensuração” ética e “consistência” do discurso organizacional, que dentre os onze indicadores formulados por Arruda e Navran (2000) são os menos atendidos pela organização e tal realidade provoca sérias tensões na organização estudada porque o Nível Gerencial Operacional se depara com uma forte exigência de desempenho pela organização e com o confronto normativo para uma altíssima conformidade.

Nos recortes abaixo se exemplificam os indicadores éticos não atendidos:

- a) “valorização dos funcionários que faz com ética”; (Consistência)
- b) “atender com ética é atender bem”; (Sistema Formal)
- c) “usar ética para fidelizar os clientes”; (Consistência)
- d) “cobrar mais tarifas dos clientes, Rentabilizar clientes, novo modelo de relacionamento com clientes”; (Mensuração)
- e) “cobrar mais tarifa, upgrade, oportunidade para cumprir o acordo de trabalho” (Mensuração).

Um conjunto de achados importantes emergiu a partir das estratégias de domínio sobre os indivíduos que se é constantemente utilizada pela organização, uma marca registrada das práticas organizacionais da empresa.

A primeira dessas estratégias é a da “distorção comunicacional” (DEJOURS, 2012; REGO, 2002), em que os achados mostram que nas comunicações analisadas em nenhum dos recortes trata diretamente da questão ética com os administradores em função de problemas que as estratégias de negócios e de comunicação ou da comunicação distorcida possam gerar condutas não éticas, podendo a empresa, por isso, ser a vetora de tais condutas.

Como ela não reconhece estes problemas ela prefere dizer que quando ocorrem falhas éticas, qualquer que seja ela, de origem do indivíduo ou de origem de uma estratégia empresarial errada: “a decisão é individual, consequências são sempre individuais”.

Outro achado do estudo, é que a “cultura da primazia da função econômica” (BEDANI, 2008), que lhe serviu de impulso à competição e recuperação empresarial à partir de 1995 sofreu ao longo do tempo uma degeneração, agravada por outro achado, que tem nas evidências dos recortes que a comunicação acerca da exigência de se ter uma postura ética pelo Nível Gerencial Operacional passou e passa por filtros perceptivos. (MARCHIORI, 2003).

Há evidências da gravidade da situação de condutas não ética impondo à empresa a forte utilização de duas formas de “vigília do imaginário”, do “temor doutrinador” e principalmente do “medo constrangedor” (FARIA, 2007), distinta do uso normal (em tempo de paz) que se espelham nos recortes:

- a) “não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais”(Medo constrangedor);
- b) “ponto eletrônico, fraude ao burlar o ponto eletrônico, falta grave, fidelidade dos registros, chave compartilhada” (Medo constrangedor);
- c) “redução da lucratividade, troca de tarifa por seguro e a proibição expressa de Diretor A” (Temor doutrinador);
- d) “venda casada, cumprimento de regra, evitar mutuário do programa nacional de agricultura familiar, risco político-governo, risco de imagem, falta grave.” (Medo constrangedor).

Por meio do processo de mediação (PAGÈS, 2008), outro importante achado foi evidenciado, é que se apoiando nas “táticas de domínio ideológico” o discurso dos grandes princípios mostrou a face de ter viés absolutista. A preponderância da “Zona da Ideologia Oficial (Zona A)” levou as contradições das práticas organizacionais para a “Zona Intermediária Consciente (Zona B)” (PAGÈS, 2008), jogando a responsabilidade dos problemas de condutas não ética sobre os indivíduos, especialmente do nível gerencial, como se identifica nos seguintes recortes:

a) “não fazer nada mesmo coagido por fatores externos (pressão de gerentes), decisão é sempre individual, as consequências são sempre individuais;”

(Para a organização respeito à hierarquia é um valor não negociável)

b) “venda de qualquer produto com o cliente tendo assinado autorização”;

(A prática comercial produz muitos resultados desta forma e os instrumentos técnicos existentes em uso que substitua essa prática são insuficientes para coíba-la totalmente;)

c) “supera desafios, entrega as metas, age com ética, respeita a vontade do cliente, pauta a conduta aderente aos normativos”;

d) “cobrar mais tarifas dos clientes, Rentabilizar clientes, novo modelo de relacionamento com clientes”;

e) “tem uma postura profissional irrepreensível, tem compromisso com resultados sustentáveis, age com ética. Gerencia mais eficientemente as operações, controla e avalia os riscos” e

f) “valorização dos funcionários que faz com ética.”

Dois outros importantes achados estão relacionados à comunicação estudada, em primeiro lugar não se achou evidências em nenhum dos textos o uso da “Zona dos Valores Pessoais – Zona C”, todos os discursos foram emitidos sob o manto da “Zona da Ideologia Oficial – Zona A”. (PAGÈS, 2008).

A esse respeito um achado único se manifestou quando o Nível Gerencial Estratégico manifestou a sua irritação ao utilizar uma ênfase de viés pessoal ao dizer em uma mensagem de âmbito coletivo e nacional que determinada conduta era absolutamente contrárias aos interesses do lucro e o recorte diz assim: “está terminantemente proibido troca tarifas por seguro de vida”.

O outro achado importante se revela no esforço diuturno da empresa em capturar a subjetividade do nível gerencial (FARIA, 2007), que se verifica nos recortes:

a) “profissional de alto nível não quebra valores éticos, conduta aderente ao código de ética e normas de conduta”;

b) “atender com ética é atender bem”;

c) “ciclo virtuoso, resultados sustentáveis, qualidade dos negócios”;

d) “resultados sustentáveis, assegurar a imagem da empresa de solidez, segurança e marca”;

e) “aumentar a satisfação do cliente, ciclo virtuoso de negócios” e

f) “entregar resultados, ciclo virtuoso”.

O último achado vem das evidências do que o referencial teórico denomina de “concordância cultural” (HILAL, 2003), que é um acordo informal, meio inconsciente, meio

consciente, que ocorre entre os indivíduos do nível gerencial que se protegem da própria organização e que requer estudos adicionais.

Uma sugestão, de ordem da prática organizacional, se evidencia no sentido de auxiliar na discussão da ética corporativa e que podem permitir uma melhoria rápida desse quadro, tanto na organização estudada, quanto em outras que possam enfrentar problemas semelhantes,

Essa sugestão indica que se devam estabelecer e inserir indicadores de desempenho ético, como fator de uma introjeção rápida de uma cultura ética, nos instrumentos de mensuração de desempenho para que tais parâmetros estejam sendo visto cotidianamente nos contratos de resultados, vez que o estudo evidenciou que o instrumento de medição de desempenho já foi inteiramente absorvido pelos indivíduos da organização e é na prática o grande guia das ações diárias na empresa.

Finalmente, se sugere, para estudos futuros a perspectiva de se pesquisar sobre a angústia sentida pelos profissionais da organização que vivem entre o prazer e o sofrimento, entre o doce e o salgado, nessa dialética que se dá em função do nível de competitividade exigido pelo Banco.

Importante incluir nestas conclusões que as evidências apontadas neste estudo também se aplicam à Gestão Pública pura, em especial naquelas organizações do Setor Público em que sua gestão se baseia no modelo de Gestão por Resultados, assim, se sugere para futuros estudos analisar as organizações públicas sob as evidências de suas tensões éticas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, J.; MACIEL JÚNIOR, E.; CASTRO, V. A. **Mudanças em ambiente organizacional e o paradoxo discurso versus prática.** Revista Alcance – Eletrônica, Itajaí, v.18, n. 2, p. 32-45, 2010. Disponível em: < <http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/2127>> Acesso em: 25 nov. 2013.
- ALVES, G. A. P. A. **A subjetividade às avessas: toyotismo e “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital.** Caderno de Psicologia Social do Trabalho, Marília, v. 11, n. 2, p. 223-239, 2008. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25782> > Acesso em: 16 mar. 2014.
- ARRUDA, M. C. C. Relatório de pesquisa: **O Estado da Arte da Ética nos Negócios.** n. 6 – São Paulo: FGV-EAESP/GVpesquisa, 2008. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2950>> Acesso em: 20 abr. 2013.
- _____. **A ética em tempos de crise.** GVExecutivo, São Paulo, v. 11, n. 1, Caderno especial, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num1-2012/etica-em-tempos-crise> > Acesso em: 20 jun. 2013.
- AULETE DIGITAL, **Dicionário contemporâneo de língua portuguesa.** Software. São Paulo: Lexikon, 2013.
- AZEVEDO, F. F. dos S. **Dicionário analógico da língua portuguesa: ideias afins/thesaurus** 2. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacional: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária.** Brasília, 2009. 318 p. Tese (Doutorado) – Universidade Nacional de Brasília, Instituto de Psicologia, 2008. Disponível em: < http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4551> Acesso em: 23 fev. 2013.
- BIAGINI, Liane. **As Ouvidorias Públicas nas Instituições de Ensino Superior: A experiência da Universidade Federal de Pernambuco.** Recife, 2013. Orientador: Prof. Dr. Denilson Marques Bezerra. Estudo (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, 2013
- CARVALHAL, R. L. do; RÊGO-BORDEAUX, R. **Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil.** Produção - Relatório de pesquisa, Niterói, v. 10, n. 13, p. 1-9. 2010. Disponível em: < http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume102010/RelPesq_V10_2010_13.pdf> Acesso em: 25 nov. 2013.
- COLTRO, A.; SANTOS, S. A. **A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa da gestão de uma organização hospitalar pública.** In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo: FEA-USP, 1998. Disponível em < http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art018.PDF> Acesso em: 06 ago. 2013.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1974.

FARIA, J. H. de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, H. de A. **Normas para referências, citações e notas de rodapé da Universidade Tiradentes**. Aracaju: UNIT, 2003. Disponível em: <<http://www.unit.br/downloads/manuais/citacoes-e-referencias1.pdf>> Acesso em: 29 jan. 2014.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HILAL, A. V. G. de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2003.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. de. **Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real**. RAE-eletrônica, São Paulo, v.5, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100006.pdf> Acesso em: 22 dez. 2013.

MANZANO, A. L. N.; MANZANO, M. I. N. G. **TCC – Trabalho de conclusão de curso utilizado o Microsoft Word 2013**. São Paulo: Érica, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

MARCONDES, R. C. et al. **Fórum - novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100005.pdf> Acesso em: 20 abr. 2013.

MARINO, M. K. **Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122005-100738/pt-br.php>> Acesso em: 20 fev. 2014.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html Acesso em: 23 mar. 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, A. R. **A dissipação dos valores éticos na crise financeira mundial.** *GVExecutivo*, São Paulo, v. 11, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num1-2012/etica-em-tempos-crise> > Acesso em: 20 jun. 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.** *RAC*, São Paulo, Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf> > Acesso em: 30 mar. 2013.

MUZZIO, H. **Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional.** *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 827-844, 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000600005&script=sci_arttext > Acesso em: 20 dez. 2013.

NASCIMENTO, R. P.; MARTINS, L. do C. **O discurso da flexibilidade e as políticas de gestão de pessoas como forma de dominação nas organizações: um estudo no setor bancário.** Disponível em: < www.ppi.uem.br/camposocial/eventos/i_jornada/077.pdf > Acesso em: 25 nov.2013.

NASH, L. L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PINTO, R. S.; FARIA, J. H. **O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária.** *Revista Alcance – Eletrônica*, Itajaí, v. 12, n. 2, p. 233-256, 2005. Disponível em: < <http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/267> > Acesso em: 21 nov. 2013.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. **Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REGO, A. **Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional.** *RAE*, São Paulo, v. 42, n.1, p. 50-63, Jan./mar. 2002. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902002000100005.pdf > Acesso em: 30 mar. 2013.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. **A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas. Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 25, n.1, jan./abr. 2006. Disponível em: < <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/3505/3176> > Acesso em: 10 mar. 2013.

SANTOS, J. L. et al. **Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência.** *RAE*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 59-69, 2001. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=9 > Acesso em: 25 nov. 2013.

SCHEIN, E. H. **Psicologia de la organización.** Madri: Prentice/Hall Internacional, 1972.

SENNET, R. **A corrosão do caráter, consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. *RAE*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol37-num2-1997/racionalidade-substantiva-demonstrada-na-pratica-administrativa> > Acesso em: 06 ago. 2013.

_____. **O fato organizacional como fato social total**. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, p. 131 – 152. maio/jun. 2001. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6386/4971> > Acesso em: 06 ago. 2013.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVEIRA, V. N. **Racionalidade e organização: as Múltiplas Faces do Enigma**. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, out./dez. 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/10.pdf> > Acesso em: 23 mar. 2013.

SOUZA, W. J. et al. **Entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva: estudo sobre o dilema central do trabalho cooperativo**. Rizoma. UFSC: Florianópolis, 2003. Disponível em: < <http://www.rizoma.ufsc.br/pdfs/96-of3-st1.pdf> > Acesso em: 06 ago. 2013.

TRENTIN, K. C. N. **Teoria de agência e governança corporativa: os problemas dos sistemas de incentivos e monitoramento**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5833> > Acesso em: 06 ago. 2013.

URBAN DICTIONARY. Disponível em: < <http://www.urbandictionary.com/> >. Acesso em: 03 dez. 2013.

VENTURA, A. M. **Ética nos negócios e ética pessoal: uma questão de integridade**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2592> > Acesso em: 25 fev. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO

Anexo – Tensões Organizacionais elencadas segundo a regra da enumeração de Bardin.

TENSÃO 1	CÓDIGO	TENSÃO 2	CÓDIGO	TENSÃO 3	CÓDIGO
<p>ECONÔMICO - COMPETITIVO DOMINANTE O DEVER SER:</p> <p>CUMPRIR METAS x NÃO CUMPRIR METAS</p> <p>Vinculação Referencial Teórico – página:</p> <p>- <u>Ética da Responsabilidade</u> – p. 21;</p> <p>- <u>Problema de Agência - Foco no curto prazo.</u> p. 32;</p> <p>- <u>Mediação - Consolidação Ideológica</u> (p.38):</p> <p> I) <u>Ideologia do controle por meio dos Resultados</u> (p.42);</p> <p> II) <u>Princípio do Fazer Carreira</u>; o importante é vencer (p. 20); só o indivíduo é portador do mal resultado (p. 63);</p> <p>- <u>Vigília do Imaginário</u>:</p> <p> I) <u>Medo constrangedor</u> (demissão, Desagradar superiores, não-satisfação dos desejos pessoais, rebaixamento de cargos e a vergonha perante outros gerentes.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>ECONÔMICO - NORMATIVO DOMINANTE O DEVER SER:</p> <p>CUMPRIR NORMAS x NÃO CUMPRIR NORMAS</p> <p>Vinculação Referencial Teórico – página:</p> <p>- <u>Racionalidade funcional</u> (<i>Ética da Responsabilidade</i>) – Se espelha em descumprir Normas para cumprir metas. – p. 19;</p> <p>- <u>Auto-racionalização da conduta.</u> - p. 20;</p> <p>- <u>Zona ideológica intermediária</u>:</p> <p> I) <u>Autopersuasão</u> – modo de adaptação cínico. – p. 47;</p> <p>- <u>Vigilância do Imaginário (formas).</u> – p. 59:</p> <p> I) <u>Delinquência permitida</u>: Não seja Pego (contexto);</p> <p> a) <u>Relativismo moral</u> – p.59/60;</p> <p> b) <u>Reciprocidade e compensação</u>:</p> <p> Eu te digo um atalho, você cumpre a meta e fica de bico calado. (contexto) - p.59/60.</p>	<p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p>	<p>ECONÔMICO – COMUNICAÇÃO DOMINANTE O DEVER SER:</p> <p>PRESERVAÇÃO DA IMAGEM EXTERNA À ORGANIZAÇÃO x CONTRADIÇÃO ENTRE A PRÁTICA REAL E O DISCURSO IDEOLÓGICO</p> <p>Vinculação Referencial Teórico – página:</p> <p>- <u>Consentimento (Poder – mass media)</u>:</p> <p>- Elementos do consentimento: <u>Envolvimento Alienativo</u> – p. 24;</p> <p>- <u>Coesão da Imagem</u>: A racionalidade funcional se dá pela <u>Construção do Sentido (comunicação distorcida)</u>; -p. 63;</p> <p>- <u>Intencionalidade de manipulação dos fatos Organizacionais.</u> – p. 42:</p> <p><u>Assimetria da informação</u> – O Principal busca reduzir os fatos há apenas àqueles que lhe dá vantagem. P. 31;</p> <p>- <u>Sistema Imaginário Enganador</u>: Ser transcendente. – p. 66;</p>	<p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p>

	7				
					- <u>Paradoxo discurso versus prática:</u> 21
					I - <u>Contradição entre o dito e o praticado.</u> p. 34 ; p. 35; p. 36. 22
					II – <u>A ética das palavras:</u> as pessoas não Respeitam os compromissos assumidos. – p. 66; 23
					- <u>Clima ético</u> – p. 71: 24
					I - <u>Sequestro da subjetividade:</u> perda da capacidade de reflexão por apropriação da concepção da realidade (atividades psíquicas, emocionais e Afetivas) por parte da organização. - p. 43; p. 64; p. 71; 25
					II – <u>Indicadores de clima ético:</u> <u>Indicador 6 – Consistência Ética:</u> O conjunto de valores éticos é valido para qualquer momento. – p. 76. 26