



A gestão da ética e as relações de poder nas organizações ¹

Zilda Aparecida Freitas de ANDRADE²
Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

Resumo:

Aborda a análise sobre ética e as relações de poder desenvolvida em tese de doutoramento intitulada “*Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*”. Discute as relações de poder e as aplicações no contexto organizacional, principalmente no processo de implantação e gestão da ética organizacional. Trata das considerações da pesquisa exploratória especificamente sobre o poder, a partir da análise das entrevistas em profundidade com representantes de seis empresas. Destaca o papel dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas neste contexto.

Palavras-chave: poder; ética organizacional; comunicação organizacional; relações públicas; comunicação.

Introdução

O caminho na busca de soluções efetivas para melhoria da sociedade e, por extensão, também do ambiente de trabalho, requer mudança de pensamento, de comportamento, alteração consciente de práticas. A preocupação com a ética implica em respeitar os indivíduos, suas diferenças, suas motivações decorrentes da capacidade e liberdade para fazer escolhas. O respeito aos valores individuais, garante a cada pessoa a possibilidade de reconhecer o outro como ser único e enseja a possibilidade de convivência harmoniosa entre pessoas que são diferentes, pensam de modo diverso, têm formações díspares. Essas posturas estão sendo exigidas cada vez mais como prática tanto nas organizações como na sociedade para atender às novas demandas instituídas pela

¹ Trabalho apresentado na DT Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

² Docente do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR, e-mail: zilda.andrade@sercomtel.com.br.



coletividade. Investir em uma gestão ética passa a ser uma questão de sobrevivência para as organizações diante da postura crítica de seus públicos.

A ética organizacional é entendida como os princípios éticos incorporados à organização que direcionam o seu comportamento e orientam as ações do dia a dia. A ética envolve todas as esferas da organização, principalmente a alta administração, na adoção de posturas éticas que atendam aos objetivos organizacionais e também aos interesses legítimos de seus públicos na construção de uma sociedade mais justa e humana.

A ética organizacional passa a integrar as atividades da organização, quando os seus colaboradores se sentirem envolvidos no processo, por meio de um ambiente que lhes proporcione condições favoráveis à manutenção de uma conduta ética. Daí o posicionamento estratégico dos dirigentes em promover a ética organizacional “como uma experiência positiva, que pode proporcionar satisfação e realização por si mesma, e não como um conjunto de sanções que limitam e ameaçam pessoas em seus cargos” (AGUILAR, 1996, p. 53). A ética não pode ser utilizada como forma de coação; ela é oportunidade para valorização do indivíduo, como sujeito autônomo e dotado de capacidade para fazer as suas escolhas.

Partindo-se das reflexões sobre a relevância da ética nas organizações e dos fatores que envolvem o processo de implantação e manutenção de uma gestão ética, apresenta-se a análise sobre ética e as relações de poder desenvolvida em tese de doutoramento intitulada “*Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional*” (ANDRADE, 2010). Serão discutidos alguns conceitos de poder com base em Foucault e as aplicações no contexto organizacional. Também serão abordadas as considerações da pesquisa exploratória, especificamente sobre as relações de poder, a partir da análise das entrevistas com representantes de seis empresas. Fala da comunicação estratégica e destaca o papel dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas.

1 Contexto Organizacional e as Relações de Poder

A organização não pode se isentar da reflexão a respeito do seu papel e como as suas práticas têm contribuído para incentivar ou desvalorizar a ética na sociedade onde está inserida. Cabe aos gestores administrar de forma coerente os recursos da



organização; porém, seu maior desafio estará em como gerir as pessoas, pois o ambiente de trabalho é decisivo para o sucesso do empreendimento porque afeta as pessoas física e moralmente. Ao considerar o atendimento às necessidades dos indivíduos e os relacionamentos como influenciadores nos resultados da organização, a comunicação passa a desempenhar papel fundamental nesse processo.

A comunicação é estratégica para a organização porque cria e mantém os relacionamentos com os seus públicos e assegura a sua manutenção e o sucesso do empreendimento. Pensa-se uma comunicação que atenda às demandas de interação e que possibilite e incentive a participação por meio do diálogo. Concebe-se também a comunicação como elemento essencial da cultura organizacional ao servir como disseminadora e formadora dos princípios que compõem a identidade da empresa.

Para que a ética faça parte da organização, é preciso que essa preocupação esteja presente em sua cultura. A cultura organizacional é construída pelos indivíduos que idealizaram a organização e também pelos seus colaboradores que fizeram e que fazem parte da estrutura organizacional. Cada organização forma sua própria cultura organizacional composta por valores, crenças, hábitos e símbolos e outros elementos compartilhados pelos integrantes da organização, que são perpetuados pelas experiências e pelos relacionamentos entre os grupos. As suas características determinam o modo de pensar e agir de uma organização e serão imprescindíveis nas decisões organizacionais.

Os valores, as crenças; os pressupostos, as relações de poder estabelecidas entre os membros compõem e interferem nessa cultura organizacional, que é disseminada pelas experiências e pelos relacionamentos organizacionais. Para Fleury (1996, p.22), a cultura organizacional compreende os “valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

As relações de dominação são estabelecidas pelo poder, entendido como “a habilidade de alguém para influenciar ou induzir outra pessoa a seguir suas diretrizes ou quaisquer normas por ele apoiadas. Uma pessoa possui poder até o ponto em que influencia o comportamento de outros, de acordo com suas próprias intenções.” (TORQUATO, 1991, p. 161). Para Passos (2006, p. 79), “[...] as organizações são sistemas políticos, onde se articulam relações de poder entre os superiores e os subordinados, entre quem define as regras e atitudes e quem as executa”.



As relações de poder sempre estarão presentes nas organizações, sendo que em algumas empresas elas são evidenciadas, em outras são camufladas. Sem dúvida alguma, as decisões e os encaminhamentos são determinados por essas relações, e refletem no sistema de participação dos indivíduos descrito por Morgan (2007, p. 152-153):

- Autocraticamente: “Vamos fazer desta forma”;
- Burocraticamente: “Espera-se que façamos desta maneira”;
- Tecnicamente: “A melhor maneira de fazer isto é desta forma”;
- Democraticamente: “Como vamos fazer isto?”

Dentro deste contexto, deve-se considerar a influência do poder na cultura de cada organização visando entender o seu funcionamento dentro da dinâmica organizacional. No próximo tópico, serão apresentados alguns conceitos de poder com base em Foucault (1999), que serão relacionados ao processo de implantação e gestão da ética organizacional.

2 Poder: conceitos e aplicações

Ao se falar em poder, as contribuições de Foucault são as bases para qualquer estudo. Foucault (1999, p. 20-21) levanta uma série de questões sobre o poder, e a partir de uma detida reflexão lança afirmações tais como: “o poder não se dá, nem se troca, nem se retoma, mas que ele se exerce e só existe em ato; o poder, primeiramente, é uma relação de força; o poder é essencialmente o que reprime”. De acordo com estas constatações, surge assim, outro questionamento: “a análise do poder não deve ser antes de mais nada, e essencialmente, a análise dos mecanismos de repressão?” (FOUCAULT, 1999, p. 22).

Nessa direção, Foucault (1999, p. 23-24) sugere duas hipóteses: “o mecanismo do poder seria a repressão; o fundamento da relação de poder é o enfrentamento belicoso das forças”. A sua proposta de análise baseia-se em dois esquemas: o esquema contrato-opressão e o esquema guerra-repressão. O esquema contrato-opressão, considerado como esquema jurídico, estabelece a relação entre legítimo e ilegítimo, ao passo que o esquema guerra-repressão, ou dominação-repressão, expressa o antagonismo entre luta e submissão.

O indivíduo é obrigado a produzir a verdade e, ao mesmo tempo, é forçado a seguir a verdade, daí a dualidade entre produzir a verdade e se submeter à verdade, “... no



sentido de que a verdade é a norma; é o discurso verdadeiro que, ao menos em parte, decide; ele veicula, ele próprio propulsa efeitos de poder” (FOUCAULT, 1999, p. 29). Para o autor, apesar de o poder não ser partilhado entre os indivíduos, ele transita pelos indivíduos, ele circula em rede.

O poder disciplinar, um dos tipos de poder, faz com que os indivíduos, por meio da disciplina, estabeleçam uma relação que não será mais de soberano/súdito e sim de dominador/dominado. Outro ponto a ser considerado é que “as disciplinas vão trazer um discurso que será o da regra; não o da regra jurídica derivada da soberania, mas o da regra natural, isto é, da norma” (FOUCAULT, 1999, p. 45). Ao falar do tema ética e, principalmente, ao discutir sobre os códigos de ética, sempre vêm à tona as questões relacionadas às formas de controle de implantação dos códigos e as penalidades aos que desrespeitam as normas estabelecidas pela organização.

A questão do controle trata primeiramente do suplício para posteriormente chegar à vigilância. Segundo Foucault (2008, p. 12), com o surgimento de códigos penais nos anos de 1700, o corpo deixou de ser o “alvo principal da repressão penal”. O ritual do suplício era utilizado para demonstrar e resgatar o poder do soberano que fora desprezado pelo criminoso, ao mesmo tempo, servia para demonstrar como exemplo a todos que queriam ou pretendiam praticar algum delito, as consequências de suas ações por meio da condenação. Esta era a função jurídico-política do suplício. Esses conceitos ainda são aplicados por algumas organizações que acreditam ser a punição em público a garantia para que outros funcionários evitem a mesma situação, e não pensem em praticar determinados atos. Este objetivo pode ser alcançado, mas instala-se na empresa um clima de insegurança e temor.

O sistema de punição tem como base algumas regras consideradas mais relevantes por Foucault (2008, p. 79-82):

- regra da quantidade mínima: expressa que um crime deve apresentar mais desvantagens para que o indivíduo não seja levado a praticá-lo;
- regra da idealidade suficiente: trabalha a representação da punição no indivíduo ao provocar uma sensação de dor, que faz com que o indivíduo se afaste da situação;
- regra dos efeitos laterais: demonstra que os efeitos precisam ser mais efetivos em quem não praticou o crime para convencê-lo a não agir daquela forma;
- regra da certeza perfeita: mostra o crime associado à determinada punição e suas desvantagens, de forma clara, pois nada ressalta tanto a fragilidade da lei que a possibilidade de impunidade;



- regra da verdade comum: exige a comprovação de um crime com base em critérios de verdade;
- regra da especificação ideal: evidencia a necessidade da criação de um código que abranja todas as ilegalidades e expresse de forma clara as penas equivalentes.

Todas as regras apresentadas fazem parte do cotidiano das organizações. Quanto a regra da especificação ideal, percebe-se que são mais comuns posturas contrárias às recomendações de Foucault de informar e esclarecer o que deve ser feito e quais são as consequências de determinadas ações. Diante do exposto, ressalta-se o papel da comunicação como parte do processo de implantação do código contribuindo para que as informações sejam disseminadas a toda a organização, daí evidencia-se que os prejuízos são proporcionalmente maiores que os benefícios, em caso de punições.

Não se pretende generalizar os exemplos descritos a todas as organizações, mas ressaltar que as próprias empresas gastam tempo e dinheiro na elaboração e implantação de sistemas sem analisar todo o contexto organizacional. Algumas situações podem ser observadas no dia-a-dia: criam-se regras com a certeza que não serão cumpridas com o único propósito de dizer que constam no manual do funcionário, ou para alegarem que a empresa segue determinada postura, por exemplo; a não construção e formação de um ambiente favorável a aplicação das normas estabelecidas, faz com que estas tenham efeito nulo; a falta de condições para aplicação de determinadas decisões obrigam o seu público interno a criar formas “alternativas”, até mesmo imorais para cumpri-las.

Os instrumentos usados para correção do indivíduo servem a dois objetivos “reconstruir o sujeito jurídico do pacto social”, mas principalmente desenvolver um homem obediente, “é o sujeito obediente, o indivíduo sujeito a hábitos, regras, ordens, uma autoridade que se exerce continuamente sobre ele e em torno dele, e que ele deve deixar funcionar automaticamente nele” (FOUCAULT, 2008, p. 106). A disciplina não pode ser considerada uma “nova invenção” porque é praticada nos colégios, no meio militar, nos hospitais com justificativas diferenciadas há muito tempo. A disciplina é o instrumento de controle e de dominação que “define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina” (FOUCAULT, 2008, p. 119).

A disciplina é utilizada para “modelar” a pessoa de acordo com os desejos dos punidores. Esse “modelo de pessoa” passa a ser dominado porque demonstra fragilidade ao ceder a esse novo padrão estipulado pelo dominante. As técnicas da disciplina para



distribuição dos espaços são diversas como a clausura; a distribuição nos espaços para poder monitorar os indivíduos; a definição de lugares livres e para atender às outras utilidades; e a distribuição dos indivíduos numa rede de relações (FOUCAULT, 2008, p. 125).

O controle da atividade é feito de diversas formas: 1) o horário: determina quando começa, termina e a duração das atividades; além disso, potencializa o tempo por meio da qualidade e da utilidade; 2) a elaboração temporal do ato: define todas as etapas e os procedimentos corretos de cada ato por meio da imposição de gestos; 3) o corpo e o gesto postos em correlação: estabelece a melhor relação entre o corpo e o gesto de determinada forma para que alcance a eficácia e a rapidez do ato; 4) articulação corpo-objeto: a disciplina estabelece a relação entre o corpo e o objeto manipulado; 5) a utilização exaustiva: exploração máxima do tempo. A busca por desenvolver as atividades em menos tempo possível para que outras ações sejam impostas “sem perder tempo” (FOUCAULT, 2008, p. 127-131).

A disciplina, ao mesmo tempo, estabelece regras de convivência e de funcionamento da dinâmica organizacional, também pode criar o “funcionário padrão” dissociado de sua capacidade de reflexão e de crítica. Ao citar como exemplo a escola dos Gabelins em 1667, Foucault (2008, p. 133) extrai as bases de aprendizagem corporativa: a dependência em relação ao mestre; a avaliação para cumprir o estabelecido, a partir de uma prova qualificatória; a distância entre mestre e aprendiz; a visão que o mestre transfere o seu conhecimento como uma forma de domesticar o aprendiz.

Com a evolução da sociedade, o controle e vigilância podem ser ilustrados pela figura do “Panóptico de Bentham” (FOUCAULT, 2008, p. 164), desenvolvido de forma a manter a pessoa enclausurada para controlar e vigiar todas as suas ações. Esse modelo arquitetônico é composto de celas distribuídas em círculos com uma torre elevada ao centro. Desta forma, o vigia posicionado na torre controla todos os movimentos dos enclausurados, sem que estes possam percebê-lo. O objetivo do panóptico é envolver a pessoa a uma condição “consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação” (FOUCAULT, 2008, p. 166). Percebe-se que esse sistema é amplamente utilizado no dia-a-dia ao exigir de várias pessoas determinado comportamento, o que confirma a visão de Foucault.

Apresenta-se a seguir as análises do estudo em organizações de setores diferentes, a respeito do tema ética organizacional e as relações de poder.



3 Pesquisa Exploratória

A pesquisa foi aplicada em junho de 2009, por meio de entrevista em profundidade, com a utilização de um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas com os responsáveis pelo programa de ética das organizações selecionadas e, nos casos de inexistência de um setor específico de gestão da ética, com os representantes dos departamentos de comunicação das empresas selecionadas (ANDRADE, 2010).

O universo da pesquisa foi composto pelos vencedores do Prêmio Aberje (ABERJE, 2009) no período de 2004 a 2008. Para definir a amostra, foi feita a seleção intencional de categorias, depois pela localização da sede da empresa em São Paulo, totalizando dez organizações a serem entrevistadas. Todas essas organizações foram contatadas e seis aceitaram participar da pesquisa. As seis empresas pesquisadas se enquadram na categoria grande empresa. São pertencentes a ramos de atividades distintos, conforme informações dos entrevistados: Empresa A – mercado financeiro, Empresa B – comércio varejista; Empresa C – energia; Empresa D – transporte; Empresa E – construção civil; Empresa F – saúde.

Na Empresa A e na Empresa C foram criados departamentos ou áreas específicas para o desenvolvimento e gestão de programas de ética. Nas outras empresas não há programas de ética. Na Empresa B, apesar de não existir um programa de ética, há um departamento específico que cuida da aplicação e gerenciamento do código de ética, o setor de riscos corporativos. Na Empresa D, o código de ética está vinculado ao setor de Gestão de Pessoas. Na Empresa F, cada departamento é responsável pela aplicação e gerenciamento do guia de ética, enquanto na Empresa E, a responsabilidade é do *board* da empresa. Já o comitê de ética está implantado na Empresa A, na Empresa B, na Empresa C e na Empresa D.

Neste artigo será apresentado um recorte do estudo de Doutorado (ANDRADE, 2010) com dados da pesquisa que envolvem somente a aplicação das entrevistas aos representantes das empresas selecionadas. Na tese, a análise dos dados foi feita por meio de vários guias desenvolvidos com base na fundamentação teórica, aqui será abordado somente o guia de análise ética organizacional e relações de poder a partir das falas dos entrevistados das seis empresas.



3.1 Guia de análise – poder

No tópico analítico do poder identificou-se a presença de elementos como disciplina, norma, controle, técnicas e táticas de dominação, ponto *panóptico* e o funcionamento automático do poder, além das formas de vigilância permanente em seus efeitos, mesmo sendo descontínua em sua ação.

A disciplina, como um dos elementos do poder, tem como uma das funções “desenvolver o sujeito obediente”, que vai agir da forma como se quer que ele aja. As técnicas utilizadas, para se conseguir modelar, vão do monitoramento ao controle dos indivíduos e, também, aos meios para avaliação de sua capacidade, como o “olhar hierárquico” e as punições, por exemplo. Já o ponto *panóptico* visa vigiar e também controlar as ações dos indivíduos, mesmo quando não há alguém na vigilância. Ao falar do agir, a partir de critérios éticos, pode estar implícito este conceito.

A adoção do código de ética é um meio para incentivar a observância, ao demonstrar as regras do sistema de punição para aqueles que não o seguirem. O efeito gerado pelo sistema de punição precisa compensar a prática do código de ética, um comportamento adequado às regras estabelecidas pela organização.

Sobre o poder, um forte registro pode ser apontado na fala do profissional da Empresa C, quando fez referência à aplicação da pesquisa de vulnerabilidades éticas: “*No primeiro escalão, presidente e vice-presidente não teve problema e, quando chegou na diretoria e na gerência, teve uma imensa reação, ficaram muito bravos. Nós não conseguimos concluir o trabalho*”. Essa reação pode ser efeito do abalo provocado nos esquemas de disciplina, norma e controle, além do exercício das técnicas e táticas de dominação.

Outra fala, igualmente, significativa nesta análise, faz a seguinte menção sobre a Empresa D: “*É uma empresa que exige princípios éticos em suas relações de trabalho e na condução de seu negócio*”. O profissional acrescenta que isso – “[...] *implica trabalhar de forma virtuosa, honesta e íntegra, valorizando uma relação de transparência e confiança entre as pessoas, em que todos possam alcançar plenamente os seus objetivos*”. Um conjunto de expressões (embora possam ter ocorrido de maneira involuntária) é expressivo neste campo: o verbo *exigir* na citação anterior é complementado pelo verbo *implicar*, na menção seguinte, esta finalizada com os termos *alcançar, plenamente, os*



objetivos. Uma associação é, portanto, possível com os elementos de disciplina, norma, controle, ponto *panóptico* e funcionamento automático do poder.

Ainda em relação ao poder, cabe fazer referência à informação do profissional da Empresa F, quando mencionou o fato de o funcionário que inicia na empresa receber o manual de ética e de participar de um *e-learning*, para assegurar que compreende e aceita as normas da organização. Na Empresa E, funciona da seguinte forma: “[...] *o código de conduta é dado ao novo funcionário. Quando entra, ele passa por um treinamento e assina o ‘de acordo’ com os princípios da empresa, da lei de concorrência*”.

Na Empresa D, a expressão “*todos os colaboradores da Companhia devem estar familiarizados com os princípios básicos estabelecidos em seu Código de Ética [...]*” estabelece a relação com o poder e sua vinculação hierárquica. Em outras falas, o informante da Empresa D, ao citar a dificuldade em implantar a gestão ética, ressalta o poder como forma de disciplinar, modelar: “*O desafio é familiarizar, entre os dezessete mil colaboradores, o conceito de ética na empresa, transparência, bom clima organizacional. Além disso, estimular a participação de todos, independentemente de nível hierárquico, preservando as pessoas*”.

Aqui se levanta o tópico poder no aspecto vigilância expresso pelo informante da Empresa A: “*Estamos criando um portal de produtos (produtos, serviços, grandes negócios) que vai passar por lá, vai ter uma avaliação legal. Passou pela legal tem ética, não passou pela legal, nem segue adiante*”.

A fala do profissional da Empresa F indica uma condição de participação efetiva nas questões da empresa: “*A gente participa diretamente da reunião dos diretores. Aqui, eu tenho totalmente esse espaço para discordar, eu falo o que está errado, se você cria o seu espaço, os outros respeitam*”. Por outro lado, o mesmo profissional indica certas preocupações: “*Se você for pensar, comunicação é uma área de risco. Eu acho que comunicação ainda não é visto por muitas empresas como área crucial*”.

Nas palavras da informante da Empresa F, pode-se perceber o funcionamento do poder disciplinar. Esclarece que a avaliação da ética é feita pelo *compliance* e pelo departamento legal: “*Se a gente verifica que tem alguém que não está seguindo as regras, o compliance vê e comunica o presidente*”. O informante da Empresa D também cita o sistema de punição: “*Compete ao Comitê de Auditoria, à Presidência e às Vice-Presidências, decidir sobre as ações cabíveis aos casos submetidos pelo Comitê de Ética*”. A Empresa C menciona o funcionamento do comitê: “[...] *analisam todas as*



denúncias que vêm pelo canal de ética, que a ouvidoria recebe, sistematiza, apresenta no comitê, uma por uma, é analisada pelo comitê, depois, devolve e tem todo o fluxo para as tratativas das denúncias, sugestões, questionamentos”.

Na abordagem de poder, é significativo que, ao se mencionar a adoção do código de ética, insinua-se nele um aspecto disciplinador, um posicionamento como ponto panorâmico e uma implicação ao funcionamento automático do poder. O tópico poder direciona a reflexão para exame do seguinte conteúdo da fala do profissional da Empresa B: *“Em 2002, 2003, nós resolvemos fazer o código de ética. O código é um pouco mais normativo (não pode, não deve, não queremos). Nas próximas revistas do código, nós vamos mudar um pouco a linguagem”.* Observa-se a presença de elementos como disciplina, norma, controle. Na observação do informante, há consciência da necessidade de rever o texto do código, o que pode equilibrá-lo nesses aspectos. Já o profissional da Empresa C menciona que o código de ética é o primeiro dispositivo do chamado Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética - SGDE. Outro componente do SGDE é o Comitê de Ética e de Conduta Empresarial, fundado em 2002 e aprovado na diretoria e no Conselho de Administração.

Na sequência dessa descrição da Empresa A, é possível perceber traços do que é definido como normas e vigilância do guia de análise: *“Monitoramento por meio de pesquisas de clima ético; gestão de indicadores, compliance (PVC e QA); auditoria interna; avaliação externa da política corporativa (benchmarks). As práticas envolvem a avaliação dos negócios, operações, produtos e serviços sob a óptica das diretrizes da Política de ética (Portal de Produtos); engajamento e diálogo com stakeholders; análise e tratamento de desvios de conduta via canais de comunicação. A ouvidoria cuida dos stakeholders externos, o ombudsman, que cuida do público interno (uma ouvidoria interna), a auditoria, tem a diretoria de segurança corporativa, onde tem a inspetoria, tem o próprio comitê de vistoria; são canais que recebem essas coisas e tem métodos estruturados e organiza tudo isso, por que eles não têm critérios diferentes. Aí, nós temos monitoramento, bianualmente, a gente faz pesquisas de clima ético”.* Antes do conhecimento sobre formas de tratamento das informações recebidas, enseja-se a noção de vigilância no tópico “poder” do guia de análise.

Na continuidade da análise da Empresa A, percebe-se mais uma manifestação de poder relacionada a controle, ao definir as etapas e os procedimentos corretos. A informação do representante de tal empresa menciona essa estruturação: *“Os*



programas de engajamento e diálogo com os stakeholders são feitos basicamente pela AA1000 e pela SA 8000, como diretivas”.

A descrição da Empresa C também comprova a relação com o poder, como forma de disciplinar todos os envolvidos no processo de gestão da ética: *“Então, a gente sempre está levando módulos sobre ética. A gente tem os fóruns internacionais, já fizemos três rodadas de fóruns. Convidamos representantes dos segmentos universidade, empresa, sociedade civil e comunidade e fazemos uma ampla discussão”.*

Considerações Finais

A análise dos dados das entrevistas foi feita a partir de uma ferramenta desenvolvida com base, dentre outras fontes teóricas, na noção de poder de Michel Foucault. A implantação e implementação de qualquer iniciativa, em termos de ética organizacional, estão relacionadas num ato de poder. Trata-se de uma condição que merece ser estudada com grande cuidado, uma vez que projeta situações contraditórias: por um lado, pode haver benefícios à organização e a seus públicos (reflexos positivos na reputação) e, por outro, criar um ambiente que tiraniza os membros da organização.

As relações de poder são utilizadas para criar um ambiente propício à implantação e gestão da ética organizacional. O equilíbrio nessas relações possibilitará um processo “harmonioso”; o autoritarismo trará somente resistência e “boicote” a essas ações. Há sempre de se buscar a conciliação entre os interesses dos envolvidos. Nota-se uma preocupação das empresas, apesar das relações de poder estarem instituídas, em incentivarem o diálogo e a reflexão, por meio de vários canais colocados à disposição dos públicos para uma comunicação mais efetiva.

Não há nas empresas estudadas a participação direta do profissional de relações públicas e de comunicação organizacional no desenvolvimento de um programa de ética. Mesmo as organizações não dispoendo de um profissional de comunicação no papel de gestor da ética, os informantes reconheceram de modo amplo que a comunicação é essencial. Apenas a Empresa C atestou que a gestão da ética está vinculada a uma diretoria de comunicação. É papel da comunicação promover a participação e a interação dos indivíduos dando condições para que eles percebam a realidade e busquem as soluções das questões inseridas no seu cotidiano. Neste estudo, a comunicação é utilizada para criar espaços para



discussão, promover diálogo, elaborar, desenvolver, implantar estratégias de divulgação do código de ética e de decisões éticas.

A contribuição dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas deve ser na educação dos dirigentes e de todos os membros da organização de que somente haverá uma empresa melhor, uma sociedade melhor, se as mudanças acontecerem de forma real e não somente para “ocultar” os verdadeiros interesses da empresa. Assim, a ética organizacional pode contribuir para mudanças. Caso contrário, somente servirá para estabelecer, manter e “escravizar” as pessoas, por meio das relações de poder instituídas na organização.



REFERÊNCIAS

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Prêmio Aberje**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 19 jan. 2009.

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da ética nas organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional**. 2010. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes – ECA, Universidade de São Paulo, 2010

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. **Vigiar e punir**: história da violência nas prisões. 35. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2007.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.