

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

**JAIRO ALBERTO MACHRY RAMBO**

**APRENDIZAGEM GERENCIAL E OS ESTÁGIOS DO  
DESENVOLVIMENTO MORAL:  
O caso de uma instituição de ensino superior**

BIGUAÇU  
2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JAIRO ALBERTO MACHRY RAMBO**

**APRENDIZAGEM GERENCIAL E OS ESTÁGIOS DO  
DESENVOLVIMENTO MORAL:  
O caso de uma instituição de ensino superior**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior de Biguaçu.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Christiane Kleinübing Godoi

Biguaçu  
2005

JAIRO ALBERTO MACHRY RAMBO

**APRENDIZAGEM GERENCIAL E OS ESTÁGIOS DO  
DESENVOLVIMENTO MORAL:  
O caso de uma instituição de ensino superior**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior de Biguaçu.

Área de Concentração: Organização e Sociedade

Biguaçu, 29 de julho de 2005.

---

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto  
Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Christiane Kleinübing Godoi  
UNIVALI – CE de Biguaçu  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Lucila Maria de Souza Campos  
UNIVALI – CE de Biguaçu  
Examinadora

---

Prof. Dr. Sérgio Luís Boeria  
UNIVALI – CE de Biguaçu  
Examinador

---

Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott Remor  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador externo

## AGRADECIMENTOS

À Professora Christiane Kleinübing Godoi, que me ajudou com extrema dedicação e paciência na conclusão desta dissertação, por meio de rigor teórico, metodológico e de suas ricas contribuições ao trabalho.

Aos Professores, Colegas e Funcionários do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI.

À UNIVALI, por ter me proporcionado estudo de qualidade e possibilitado meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao Centro Educacional Menino Jesus, pelo começo da trajetória.

Aos Irmãos Maristas, a oportunidade e o incentivo para o aperfeiçoamento profissional e acadêmico.

Ao Luiz Adolfo e à Beth, por terem sido decisivos em minha caminhada acadêmica.

Ao meu pai, à minha mãe e meus irmãos, pela transmissão de valores e princípios morais.

À minha esposa, Isabel, e à minha filha, Ana Rosa, pela paciência, apoio e amor cultivados a cada dia.

A Deus, pela minha vida e minha família.

## RESUMO

As transformações a que os estudos das organizações têm sido submetidos exigem um olhar na interface entre o campo de estudos sobre cognição e o da organização. A teoria psicológica dos estágios do desenvolvimento moral defendida por Kohlberg (1983) é uma disciplina não tradicional que pode ser utilizada para compreender os processos organizacionais, especialmente a aprendizagem. Essa teoria defende que a passagem de um estágio moral para outro se dá como uma aprendizagem, ou seja, desenvolvimento moral significa que um indivíduo reconstrói e distingue as estruturas cognitivas preexistentes de tal maneira que possa resolver, melhor que antes, o mesmo tipo de problema. É nesse momento que o estudo da aprendizagem gerencial e organizacional aparece como um meio facilitador desse processo no interior das organizações. O objetivo do presente trabalho é compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma instituição de ensino superior por meio da análise dos estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg. Para isso, usaram-se os dilemas hipotéticos de julgamento moral, em que os entrevistados são convidados a emitir julgamentos morais sobre situações hipotéticas. A abordagem metodológica é qualitativa, com a estratégia do estudo de caso, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade e como população e amostra o grupo de Diretores e Coordenadores de uma IES. Percebeu-se, após a realização do estudo, que a aprendizagem gerencial é influenciada diretamente pelas relações sociais, culturais e hierárquicas que ocorrem no interior das organizações.

**Palavras-chave:** aprendizagem gerencial; aprendizagem organizacional; moralidade

## ABSTRACT

The transformations that the organizational services have been going through require a look into the interface between the fields of study related to cognition and organization. The psychological theory of the moral development defended by Kohlberg (1983) is a non-traditional discipline that may be used in order to understand the organizational processes, especially learning. According to this theory, the passage from one moral stage to the other takes place as a kind of learning, which is to say, an individual in moral development rebuilds and distinguishes the pre-existing structures of cognition, in such a way that they can sort out, more efficiently than before, the same problem. It is at this stage that the study of management and organization matters shows as mean of facilitation for this process within organizations. The purpose of the present work is to understand the process of managerial and organizational learning inside an Institution of Graduation\Graduate Studies (IES) through the analysis of the stages of moral development by Kohlberg. For that, the hypothetical dilemmas of moral judgement have been used, where the people interviewed are asked to give their judgement to hypothetic situations. The methodological approach is qualitative, with case study strategy, using as a technique for the collection of data the interview made in depth, where the population and sample were the group of headmasters and coordinators of an IES. After the study was performed, management learning was found to be directly influenced by social, cultural and hierarchy relations that happen inside organizations.

**Key words:** Management learning; organizational learning; morality

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As três perspectivas sobre a organização aprendiz.....	19
Quadro 2: Modos de conversão do conhecimento.....	24
Quadro 3: O processo de aprendizagem nas organizações.....	26
Quadro 4: As orientações para aprendizagem e suas abordagens .....	29
Quadro 5: Obstáculos à aprendizagem .....	32
Quadro 6: Vantagens e desvantagens da abordagem moral piagetiana.....	50
Quadro 7: Características dos estágios morais de Piaget .....	52
Quadro 8: Os níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg.....	58
Quadro 9: Explicações do raciocínio moral .....	60
Quadro 10: Perspectivas e motivações do desenvolvimento moral de Kohlberg .....	62
Quadro 11: Justificativas para o agir moral.....	84
Quadro 12: Níveis e estágios e trechos dos discursos.....	91



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A aprendizagem organizacional como um processo dinâmico .....	25
Figura 2: As duas partes da capacidade de aprendizagem organizacional .....	27
Figura 3: O ciclo de aprendizagem organizacional .....	27
Figura 4: Os elementos da abordagem integrada sobre o círculo de aprendizagem.....	29
Figura 5: Modelo simples de aprendizagem individual.....	37

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	Tema .....	10
1.2	Justificativa .....	12
1.3	Objetivo .....	14
1.4	Estrutura do trabalho .....	14
1.5	Instituição de ensino superior pesquisada .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1	Perspectivas da aprendizagem organizacional .....	16
2.2	O processo de aprendizagem no interior da organização.....	20
2.3	Fatores da aprendizagem organizacional .....	30
2.4	O gerente aprendiz: o elo entre a aprendizagem individual e a organizacional .	34
2.5	Aprendizagem como construção social e a teoria do desenvolvimento cognitivo-moral de Kohlberg .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>64</b>
3.1	Delineamento do estudo .....	64
3.1.1	O paradigma construtivista.....	64
3.1.2	A pesquisa qualitativa .....	67
3.1.3	A estratégia da pesquisa: estudo de caso qualitativo.....	70
3.2	Método de coleta do material empírico .....	72
3.2.1	Entrevista em profundidade .....	73
3.3	A construção do instrumento: os dilemas morais da infância à gerência.....	77
3.3.1	A entrevista de julgamento moral .....	79
3.4	Delimitação da pesquisa.....	80
3.4.1	População e Amostra.....	81
3.5	Procedimentos de Análise e Interpretação dos Dados .....	81
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A – DILEMA HIPOTÉTICO DE JULGAMENTO MORAL – HEINZ.....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE B – DILEMA HIPOTÉTICO DE JULGAMENTO MORAL – EVELYN.....</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE C – DILEMA HIPOTÉTICO DE JULGAMENTO MORAL – ROGER.....</b>	<b>106</b>
	<b>ANEXO A - NORMAS PARA TRANSCRIÇÃO .....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO B – ENTREVISTAS DE JULGAMENTOS MORAIS .....</b>	<b>108</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações a que os estudos organizacionais têm sido submetidos nas últimas décadas, Bastos (2001) propõe um olhar na interface entre o campo de estudos sobre cognição e o da organização. Segundo esse autor, a maneira como os membros organizacionais conceituam os eventos ou processos organizativos e lhes conferem sentido pode ser considerada o princípio basilar que estrutura a perspectiva cognitivista sobre a organização.

Para Tenbrunsel *et al.* (2004), as teorias com bases cognitivas podem adicionar substância teórica aos modelos macroexistentes, ao fornecerem mecanismos que faltavam para explicar o comportamento das organizações. A integração de disciplinas não tradicionais no desenvolvimento de idéias teóricas nos estudos organizacionais pode também ajudar a tornar um pouco menos óbvias as linhas existentes entre o comportamento micro e macroorganizacional.

## 1.1 Tema

A ação das pessoas na organização, afirma Alter (2001), tem origem em suas atividades cognitivas e mentais. A cognição envolve pensamentos, processos, estilos e estruturas mentais não só individuais, mas também relacionados a grupos e organizações. A cognição inclui também aspectos emocionais, corporais, culturais e sociais que geram conhecimento tácito. As organizações são consequência de pensamentos e ações de seus membros.

Ante as necessidades organizacionais dos tempos atuais, Tenbrunsel *et al.* (2004) defendem que os estudos sobre a cognição nas organizações surgiram com o intuito de focalizar estados e características de indivíduos como explicações de comportamentos coletivos.

A ciência cognitiva foi definida por Gardner como um empreendimento contemporâneo que busca base empírica para responder a importantes questões epistemológicas sobre a natureza, origem, desenvolvimento e emprego do conhecimento pelo homem (BASTOS, 2001).

Bastos e Borges-Andrade (2004) afirmam que os estudos sobre cultura, inovação, estratégia e aprendizagem organizacional são, cada vez mais, marcados por uma perspectiva

construtivista que ressalta o papel das cognições dos agentes organizacionais. Para esses autores, é a combinação de cognição e ação que sustenta, ou mantém junto, o mosaico de fragmentação que caracteriza o cotidiano organizacional.

Davel e Vergara (2001) defendem que a pessoa constitui o princípio essencial da dinâmica das organizações, conferindo vitalidade às atividades e processos, inovando, criando e recriando contextos e situações. Ao se acreditar que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações e que a ação dos gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, parece evidente a necessidade de os gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e a experiência vivida em coletivo.

É nesse momento que o estudo da aprendizagem gerencial e organizacional aparece como um meio facilitador desse processo no interior das organizações. Antes mesmo do enfoque cognitivista do fenômeno organizacional, Starkey (1997) já apresentava a aprendizagem organizacional como uma importante ferramenta para se compreender a natureza das organizações contemporâneas e as tarefas estratégicas que enfrentam. A ênfase em aprendizagem chama a atenção para a análise crítica do passado de uma organização e como isso afeta seu futuro.

Ao se referirem à aprendizagem organizacional, Nicolini e Mezner (1995) ressaltam que aprender é um processo contínuo inerente à própria existência da organização. Organizações continuamente atuam em seus ambientes e, ao mesmo tempo são transformadas por meio de suas ações. Isso não é algo que as organizações fazem por opção, mas que entra na própria definição de organizações como sistemas. Processos cognitivos associados com aprendizagem organizacional resultam em uma contínua mudança de estruturas cognitivas organizacionais.

O desenvolvimento observado nos estudos cognitivos tem influenciado de modo significativo as ciências sociais e humanas e, conforme defende Bastos (2001), introduz modificações nas noções de indivíduo e mente, nas relações entre mente, cérebro e cultura, entre indivíduo e sociedade e entre indivíduo e organização. O campo dos estudos organizacionais não poderia ficar imune e distante de um movimento que altera conceitos e pressupostos que fundamentam os processos organizacionais. Na realidade, continua o autor, os estudos organizacionais têm sido fortemente afetados pela revolução cognitivista.

Diante disso, e explorando as teorias do desenvolvimento cognitivo e moral do indivíduo desenvolvidas por Piaget (1990) e aperfeiçoadas por Kohlberg *et al.* (1983), o presente trabalho analisa o processo de aprendizagem gerencial, visto que, na leitura de Habermas (1989), Kohlberg assinala a passagem de um estágio moral para outro como uma aprendizagem, ou seja, desenvolvimento moral significa que um indivíduo reconstrói e distingue as estruturas cognitivas preexistentes de tal maneira que possa resolver, melhor que antes, o mesmo tipo de problema.

## **1.2 Justificativa**

Estudos recentes descobriram que gerentes freqüentemente encaram conflitos éticos e morais no local de trabalho. Contudo, afirma Weber (1991), pouca pesquisa empírica procurou entender o processo de raciocínio que os gerentes usam para resolver esses conflitos.

A aprendizagem sempre foi objeto de estudo da pedagogia e da psicologia, porém, como constante crescimento da gestão do conhecimento, começou a integrar de modo mais efetivo as pesquisas do campo organizacional. Como consequência disso, há o surgimento de outros campos de pesquisa, como a aprendizagem organizacional e cognição nas organizações, que tem exigido um aprofundamento nos estudos sobre processos individuais de aprendizagem e suas aplicações em nível organizacional (KIM, 1993; RUAS, 2001; ELKJAER, 2001; ANTONELLO, 2005).

Para muitos autores, como Huber (1991), Dodgson (1993), Garvin (1993) e Miller (1994), a maioria das definições de aprendizagem organizacional parecer ser complementar, ao invés de original e conceitualmente diferente. Nesse contexto, observa Antonello (2005), e por sua própria abrangência, o debate sobre aprendizagem organizacional apropria um grande leque de campos teóricos: psicologia, sociologia, cultura, metodologia e gestão organizacional.

A moralidade, salienta Freitag (1992), implica diversas polaridades, entre as quais se destaca a polaridade entre indivíduo e sociedade, uma vez que do lado do indivíduo entram em cena suas motivações, seus interesses, seus critérios de julgamento, sua vontade e sua consciência moral. Pelo lado da sociedade, Kohlberg (1992) introduz a problemática da moralidade sob o prisma da justiça, relacionando-a às noções de igualdade, equidade e reciprocidade, numa perspectiva sociomoral de cada indivíduo em relação aos demais na sociedade.

Um elemento importante no estudo da moralidade, revela Freitag (1992), é a adesão do indivíduo ao grupo, pois os dilemas de ação podem surgir no interior da estrutura de personalidade, como podem decorrer da falta de integração social ou sistêmica.

Fedozzi (2002) observa que a construção cognitivo-moral é delimitada por condições individuais e sociais, que dependem de certas condições de ordem ontogênica e de ordem social que podem facilitar ou bloquear o desenvolvimento moral dos sujeitos.

A autonomia moral dos sujeitos, analisa Freitag (1992), pode contribuir para a transformação das instituições baseadas na coerção. Os indivíduos dotados de autonomia moral têm condições de transformação do meio social. A reconstrução da gênese da norma social no plano da sociedade feita por Weber, sem conhecer a teoria psicogenética de Piaget (1990), confirma a tese geral do estruturalismo genético: a construção do conhecimento por etapas em qualquer campo do saber segue as mesmas seqüências, estágios e hierarquias que a psicogênese do conhecimento do indivíduo. O conhecimento e a consciência da norma social não constituem aqui nenhuma exceção.

Para Freitag (1992), a moralidade estabelece um elo imprescindível entre o sujeito e a sociedade. Sem a moralidade, o sujeito sucumbiria aos ditames do grupo ou à tirania; sem o grupo, não haveria norma e não se constituiria o sujeito moral. A autonomia moral passa a ser um pré-requisito para o conhecimento, a crítica e a reformulação consciente das regras sociais que regem o funcionamento do grupo.

A teoria moral psicológica, desenvolvida a partir de Piaget (1976) e, posteriormente, aprofundada por Kohlberg (1983), afirma que tanto a lógica quanto a moral se desenvolvem em estágios e que cada estágio é uma estrutura que se encontra num melhor equilíbrio do que a estrutura do estágio precedente. Segundo essa teoria, todo estágio novo – lógico ou moral – é uma nova estrutura que possui elementos da estrutura anterior, mas que os transforma de tal modo que eles passam a ter um equilíbrio mais estável e amplo. Esse equilíbrio é interpretado por Wonderly e Kupfersmid (1978) como resultado de um desequilíbrio cognitivo, que também é encontrado no modelo de desenvolvimento moral. A maturidade moral é resultado da progressão de um estágio moral para outro, como resultado da experiência e do desequilíbrio: alguém que compreende seu presente modo de julgamento moral como incapaz de lidar com conflitos éticos.

É nesse contexto que a discussão sobre aprendizagem organizacional e os estágios do desenvolvimento moral prescindem de alguns campos teóricos do conhecimento científico:

psicologia, sociologia e administração. A construção de um referencial teórico consistente, além de preservar a complexidade que envolve esse tema, auxiliará na compreensão dos processos de aprendizagem e desenvolvimento moral.

A partir dessas considerações, surge a seguinte pergunta: “Quais as possibilidades de articulação entre o processo de aprendizagem gerencial e os estágios do desenvolvimento moral dos gestores de uma instituição de ensino superior - IES”?

### **1.3 Objetivo**

#### Objetivo Geral

- Compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma instituição de ensino superior.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) descrever o processo de aprendizagem gerencial; e
- b) analisar o processo de aprendizagem gerencial a partir dos estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho busca aprofundar as discussões e estudos sobre o processo de aprendizagem organizacional e sua articulação com a teoria dos estágios de desenvolvimento moral. Para atingir os objetivos a que se propõe, o trabalho foi organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo delinea o tema de pesquisa, suas justificativas e problemáticas, bem como a formulação dos objetivos geral e específicos.

O segundo capítulo, por sua vez, ocupa em estruturar a fundamentação teórica de todo o trabalho. Começa apresentando as perspectivas da aprendizagem organizacional e suas concepções, prossegue com as discussões sobre o processo de aprendizagem, tanto individual quanto organizacional, no interior das organizações, para logo em seguida apresentar os fatores facilitadores e as orientações para aprendizagem. Encerrando o capítulo, aborda-se a aprendizagem gerencial como um elo entre a aprendizagem individual e a organizacional, e aprofunda as reflexões sobre a construção social da aprendizagem e sua relação com a teoria do desenvolvimento cognitivo-moral de Kohlberg.

No terceiro capítulo apresenta-se de modo bastante estruturado toda a metodologia do trabalho. Começa-se delineando o estudo com a apresentação do paradigma construtivista,

com a caracterização da pesquisa qualitativa e com a descrição da estratégia da pesquisa. Em seguida, discorre-se sobre o instrumento de coleta de dados apresentando a técnica de entrevista em profundidade e termina com a delimitação da pesquisa e a descrição dos procedimentos de análise e interpretação dos dados.

O quarto capítulo é dedicado à análise e interpretação dos dados obtidos das entrevistas à luz dos pressupostos apresentados no referencial teórico do trabalho. O quinto capítulo é usado para detalhar como foi feito o trabalho, as conclusões teóricas e empíricas a que se chegou, as considerações sobre a realização da pesquisa e sugestões de próximos trabalhos. Nos apêndices estão os dilemas hipotéticos de julgamento moral usados para a realização da pesquisa. Nos anexos estão as orientações para transcrição das entrevistas, bem como as entrevistas transcritas.

### **1.5 Instituição de ensino superior pesquisada**

A instituição de ensino superior – IES onde se realizou a pesquisa é a Universidade do Vale de Itajaí – Univali. Essa Universidade é uma das maiores instituições de ensino superior do Brasil, com mais de 30 mil alunos. Localizada no litoral centro-norte de Santa Catarina, está presente nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Biguaçu, Piçarras, São José e Tijucas. Sua estrutura *multicampi* permite atender a comunidade em toda a sua área de abrangência, promovendo o crescimento local e global por meio da produção e da socialização do conhecimento pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão.

A estrutura administrativa da Univali é composta por nove Centros de Ensino, com um Diretor, e mais um coordenador para cada Curso. A Univali possui mais de 50 cursos superiores, entre mais de cem opções de turno e local. Conta ainda com cerca de 36 cursos de especialização, oito mestrados e dois doutorados. Além disso, dedica-se à Educação de Jovens e Adultos e à Educação Básica – com o Colégio de Aplicação da Univali (CAU) em Itajaí, Tijucas e Balneário Camboriú, atendendo mais de mil crianças e adolescentes, da Educação Infantil até o Ensino Médio.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os estudos organizacionais, com sua natureza interdisciplinar e com seus distintos níveis de análise, conduzem, conforme Bastos e Borges-Andrade (2004), a uma riqueza de conceitos, à pulverização de microteorias e à existência de esquemas interpretativos baseados em diferentes valores sociais que geram tensões e uma intensa competição entre as diferentes perspectivas de compreender e lidar com os processos que constituem esses estudos.

Dentro dessa perspectiva, a aprendizagem organizacional, nos últimos anos, tem sido trabalhada muito intensamente pela literatura acadêmica, tanto no que se refere ao volume de publicações como na exploração de outras dimensões do tema. Contudo, afirma Antonello (2005), para que se possa transferir a aprendizagem organizacional para o cotidiano das organizações faz-se necessário que alguns de seus processos e abordagens sejam compreendidos.

A aprendizagem compreende a dimensão individual das pessoas que compõem a organização e a dimensão organizacional que envolve a forma como são resolvidos os problemas e os padrões operacionais na empresa. Assim, ao considerar o processo de aprendizagem organizacional, Dogson (1993) orienta que se deve concentrar nos estudos sobre a aprendizagem individual que ocorre em um contexto organizacional.

Fiol e Lyles (1985) perceberam que, apesar da grande variedade de entendimentos, existem três áreas de consenso no que diz respeito à aprendizagem organizacional: (a) a relevância do alinhamento ambiental; (b) a distinção entre aprendizagem individual e organizacional; e (c) a presença de fatores contextuais que criam, reforçam e são criados pela aprendizagem: cultura, estratégia, estrutura e ambiente.

### **2.1 Perspectivas da aprendizagem organizacional**

Ao longo de sua história evolutiva, afirma Antonello (2005), o conceito de aprendizagem tem sido compreendido a partir de diversas perspectivas, sendo principalmente desenvolvida pela área da psicologia. Para a autora, a aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada como uma coletividade da aprendizagem individual, do treinamento e do desenvolvimento, e assim a aprendizagem individual tem forte impacto no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois essa se inicia a partir dos indivíduos.

Apesar da popularidade crescente do termo “aprendizagem organizacional”, há pouco consenso em torno de sua definição, perspectiva e metodologia. Tsang (1997) apresenta duas correntes distintas e discrepantes que abordam a aprendizagem organizacional: prescritiva e descritiva. Na prescritiva, formada em sua maioria por consultores que se interessam pelo *o quê* as organizações devem fazer para aprender, os estudos normalmente são baseados nas experiências desses consultores, que possuem pouco ou nenhum rigor metodológico e comumente generalizam suas teorias para todos os tipos de organização. A corrente descritiva é constituída pelos acadêmicos que se interessam em entender *como* as organizações aprendem. Seus estudos baseiam-se em pesquisas empíricas com grande rigor científico. Contudo, salienta o autor, o ideal seria trabalhar essas duas correntes de forma integrada.

Em face da diversidade de concepções que existem para tratar da aprendizagem organizacional, apresentam-se aqui alguns conceitos e pressupostos que partem de autores que estudaram em profundidade o assunto.

Fiol e Lyles (1985) definiram aprendizagem organizacional como a compreensão crescente e as bem-sucedidas reestruturações de problemas organizacionais por indivíduos, refletidas nos elementos estruturais e nos resultados da própria organização.

Aprendizagem organizacional, para Dibella e Nevis (1999), significa ganhar experiência, construir competência e evitar a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da empresa.

Ao se referirem à aprendizagem, Fiol e Lyles (1985) apresentam várias significações, a saber: novos *insights* ou conhecimentos, novas estruturas, novos sistemas, meras ações, ou ainda uma combinação desses todos, sempre voltados para uma perspectiva de que a aprendizagem melhorará a atuação futura da organização.

Dibella e Nevis (1999) apresentam três diferentes perspectivas de organizações e de aprendizagem: perspectiva normativa, perspectiva desenvolvimental e perspectiva capacitacional.

Na perspectiva normativa, a aprendizagem organizacional apenas acontece dentro de condições absolutamente exclusivas e considera-se a organização aprendiz como um tipo particular de organização que deve possuir um conjunto de condições internas. A aprendizagem como mecanismo gerador da evolução organizacional resulta do desenvolvimento e do emprego de habilidades específicas. Os líderes organizacionais devem

criar condições para que a aprendizagem possa ocorrer, derrubando barreiras, estimulando o intercâmbio de idéias e criando eventos de ensinamentos. Não é possível tornar-se uma organização aprendiz sem antes se ter montado uma estrutura organizacional adequada. A denominação normativa aplica-se a essas abordagens, pois estabelece um conjunto de condições prescritivas que caracterizam o perfil das organizações aprendizes. A perspectiva normativa defende que a rotina de trabalho das organizações não leva à aprendizagem. Para transformar-se em organização aprendiz, a empresa deve moldar a competência de seus empregados, sua cultura e suas estruturas formais às condições normativas.

A perspectiva desenvolvimental localiza a organização aprendiz dentro do contexto do ciclo evolutivo da história das organizações, ou seja, transformam-se em organizações aprendizes por meio da experiência adquirida em seus ciclos de vida. A organização aprendiz deriva tanto da adaptação ambiental evolutiva quanto de uma ação revolucionária fruto da visão e iniciativa de seus gerentes. Essas organizações encontram-se em contínuo estado de mutação, adaptando-se às mudanças tecnológicas, incrementais que enfrentam, bem como por força das crises e insucessos pelos quais passaram. A organização aprendiz representa o último estágio do desenvolvimento organizacional.

Segundo a perspectiva capacitacional toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Portanto, o cerne da questão está em entender o que representam esses processos de aprendizagem – como, quando e o que se aprende. O essencial não é saber se uma organização é aprendiz ou não, mas o que os membros dessa organização são capazes de aprender e como aprendem. Essa perspectiva pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender, e os processos de aprendizagem fazem parte da cultura e da estrutura da própria organização.

Para Dibella e Nevis (1999), a perspectiva desenvolvimental está orientada para mudança e aprendizagem longitudinal por intermédio da interpretação da experiência. A perspectiva normativa apresenta uma visão futurística em relação às competências de que uma organização precisa para tornar-se aprendiz. A perspectiva capacitacional, por sua vez, tem como fonte de aprendizagem a sua própria identidade organizacional, que se manifesta por seus comportamentos e processos. Na perspectiva normativa, a aprendizagem ocorre quando as organizações têm a cultura correta. Na desenvolvimental, conforme uma organização evolui, a sua cultura e seu estilo de aprendizagem também evoluem. Na perspectiva capacitacional, as organizações são culturas em que o conhecimento a respeito de

comportamento e valores é continuamente disseminado, possibilitando a aprendizagem permanente. O Quadro 1 apresenta uma síntese das características dessas perspectivas.

CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA		
	Normativa	Desenvolvimental	Capacitacional
Orientação temporal	Futura	Longitudinal	Presente
Fonte	Ação estratégica	Evolução, adaptação	Existência
Estilo de aprendizagem	Único, rígido	Adaptado ao estágio de desenvolvimento organizacional	Múltiplo, relativo
Relação entre aprendizagem e cultura	Dependência	Evoluções paralelas	Intrínseca
Foco gerencial	Aprendizagem	Histórico organizacional	Capacidades atuais

**Quadro 1: As três perspectivas sobre a organização aprendiz**

Fonte: Adaptado Dibella e Nevis (1999)

Cada uma dessas três perspectivas, afirmam Dibella e Nevis (1999), contribui de modo específico para o entendimento sobre a organização aprendiz e sobre a aprendizagem organizacional. A perspectiva normativa apresenta um caminho claro para a intervenção; a perspectiva desenvolvimental enfatiza como o contexto influencia a aprendizagem e lembra sempre a necessidade de se aprender com o passado; e a perspectiva capacitacional revela a transparência do presente.

Porém, anteriormente a essas perspectivas de aprendizagem organizacional de Dibella e Nevis (1999), Shrivastava (1983) apresentava quatro perspectivas complementares que, segundo ele, dinamizavam e auxiliavam o processo de aprendizagem nas organizações: aprendizagem como experiência institucionalizada; aprendizagem como adaptação; aprendizagem como compartilhamento de suposições; e aprendizagem como conhecimento de relacionamentos ação-resultado.

Na aprendizagem como experiência institucionalizada, fatores como habilidade gerencial, métodos de manufatura, instrumentos, controle de qualidade e projeto organizacional operam juntos para produzir um desempenho organizacional otimizado. Somente a aprendizagem embebida em procedimentos operacionais, métodos de comunicação, coordenação e compreensão compartilhada sobre tarefas possui efeito prolongado.

Aprendizagem como adaptação é vista como a habilidade aprimorada da organização em atuar de acordo com um ambiente em mutação, como busca por estratégias que lidem com aqueles contingentes e como a capacidade de desenvolver estruturas adequadas ou subsistemas para implementar essas estratégias.

A aprendizagem como compartilhamento de suposições é caracterizada pela modificação de princípios fundamentais de comportamento que membros utilizam para orientar sua ação dentro da organização. Considera organizações como artefatos baseados em mapas cognitivos que os membros utilizam para se orientarem em suas ações organizacionais. Organizar é o esforço ativo e cognitivo de seus atores a utilizar esses mapas para localizarem-se em interações e para buscar indicações em como agir corretamente. A aprendizagem organizacional consiste no processo de modificar esses mapas.

Na aprendizagem organizacional como conhecimento de relacionamentos ação-resultado, as organizações são vistas como sistemas de ações intencionais que fazem parte da transformação de algum *input* em algum resultado desejável. A metáfora é aquela da organização como um processador de informação, baseado na disponibilidade de *inputs* para enfrentar a turbulência de seu ambiente.

Essas perspectivas, apesar de apresentarem forte caráter prescritivo, formam elaborações teóricas focadas nos processos visando compreender as interações entre indivíduos, grupos e organizações que desenvolvem o processo de aprendizagem organizacional.

## **2.2 O processo de aprendizagem no interior da organização**

Argyris e Schön (1978) afirmam que as organizações desenvolvem processos de aprendizagem que, partindo do conhecimento individual, possibilitam a elaboração de novos mapas cognitivos, proporcionando-lhes melhor compreensão do que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno. Segundo esses autores, as organizações através de seus sistemas cognitivos e memória, apresentados por Hedberg (1981 *apud* FIOLE; LYLES, 1985), desenvolvem e aprimoram rotinas e procedimentos para enfrentar os problemas que surgem. Essas rotinas vão sendo incorporadas à memória organizacional, capacitando-a a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos. As alterações observáveis em processos e estruturas são indícios de que a aprendizagem aconteceu e indicam a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

As organizações, diferentemente dos indivíduos, acrescentam Fiol e Lyles (1985), desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não só influenciam seus membros imediatos, mas também são transmitidos a outros por meio de suas estruturas e normas. Para esses autores, a aprendizagem organizacional constitui-se no processo de aprimorar ações por

meio de um melhor conhecimento e compreensão dos diversos contextos que envolvem as organizações.

O processo de aprendizagem organizacional, para Nicolini e Mezner (1995), não pode ser entendido sem levar em consideração a contínua mudança das estruturas cognitivas organizacionais, mas também não pode ser compreendida referindo-se a tal aspecto isoladamente. Além disso, os processos cognitivos associados à aprendizagem ocorrem continuamente, quer a organização os reconheça ou não.

Assumindo uma abordagem mais cognitivista, Dibella e Nevis (1999) definem aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos que uma organização possui para manter ou melhorar seu desempenho, baseando-se na experiência passada, por meio da aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento.

As organizações devem desenvolver processos de aprendizagem à medida que realizam seus processos produtivos, pois, segundo Nicolini e Mezner (1995), aprender é uma tarefa como a produção: faz parte do existir da organização. Contudo, as organizações não devem sacrificar a velocidade e qualidade da produção para aprender, mas esses sistemas de produção devem ser vistos como sistemas de aprendizagem, porque, como lembram Nevis *et al.* (1995), aprendizagem é um fenômeno que se processa em nível de sistema, uma vez que se encontra dentro da organização e permanece com ela mesmo quando ocorre troca de pessoas.

Garvin (1993) apresenta caminhos pelos quais a aprendizagem organizacional pode acontecer:

a) resolução sistemática de problemas: a atividade apóia-se na solução de problemas, usando métodos científicos para fazer diagnóstico, valendo-se de dados para tomada de decisão, aplicando ferramentas estatísticas para organizar as informações e proceder a inferências;

b) experimentação: a atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, valendo-se para tanto do método científico. A experimentação pode ser motivada pelo desejo e oportunidade de se expandirem horizontes, e não pelas dificuldades encontradas;

c) experiências passadas: é importante as organizações fazerem a revisão e a avaliação sistemática de seus sucessos e fracassos, armazenando as lições de forma acessível a todos os seus membros;

d) circulação de conhecimento: o conhecimento e as novas idéias precisam circular rápida e eficientemente por toda organização, uma vez que produzem maior impacto quando são compartilhados coletivamente; e

e) experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem.

Para Nicolini e Mezner (1995) somente quando um processo de reflexão ocorreu e a modificação cognitiva da estrutura da organização foi representada, deixada explícita, discutida e estruturada, aceita-se que a aprendizagem aconteceu.

As teorias e discussões sobre a aprendizagem nas organizações, conforme defende Kim (1993), embasam-se fortemente na perspectiva cognitivista, visto que essa perspectiva é entendida como a mais abrangente, que leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos e sua influência no processo de apreensão da realidade, enfatizando sempre a necessidade de mudanças comportamentais observáveis. Para esse autor, o processo de aprendizagem no interior das organizações pode acontecer em três níveis:

a) no nível do indivíduo: é no indivíduo, carregado de emoções, que o processo de aprendizagem acontece primeiro, valendo-se de caminhos diversos como as idéias inovadoras e os *insights* que ocorrem a uma pessoa ou a um grupo de pessoas;

b) no nível do grupo: a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. Para compreendê-lo, é preciso observar como um grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivamente partilhados, constituindo-se em orientações para ações. O desejo de pertencer ao grupo pode ser um dos elementos impulsionadores do processo de aprendizagem;

c) no nível da organização: o processo de aprendizagem individual de compreensão e interpretação partilhada pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Para Dibella e Nevis (1999), a aprendizagem organizacional é um termo usado para descrever certos tipos de atividades ou processos, que podem ocorrer em qualquer um desses níveis, ou como parte de um processo de mudança organizacional, sendo o principal papel dessa aprendizagem ajudar as organizações a superar seus limites e tornarem-se melhores.

O processo de aprendizagem organizacional, segundo Huber (1991), ocorre de modo cíclico e é constituído por quatro estágios:

a) 1º estágio - aquisição de conhecimento: a aprendizagem acontece quando, por meio de fatos e informações, a organização adquire conhecimento. Isso se dá pela monitoração do ambiente com sistemas de informação, que permitem armazenar e recuperar informações e fatos, passando pela investigação e desenvolvimento, educação e treinamento. A aprendizagem acontece também por meio da reorganização e revisão do conhecimento já existente, bem como pela construção e revisão de teorias à luz das novas informações adquiridas;

b) 2º estágio - distribuição da informação: é o processo de compartilhamento da informação entre seus membros. Os conhecimentos na forma de experiência – know-how –, cartas, memorandos, conversações informais são capturados e distribuídos. Quanto maior a distribuição de informação, maior também a aprendizagem organizacional;

c) 3º estágio - interpretação da informação: para ser partilhada, a informação deve antes ser interpretada. A interpretação da informação é o processo pelo qual a informação é distribuída e compreendida; e

d) 4º estágio - memória organizacional: é o local onde o conhecimento, experiências e informações são armazenados para uso futuro. É definida também como conhecimento incorporado.

A aprendizagem organizacional é formada pela aquisição, disseminação, interpretação e uso do conhecimento (HUBER, 1991) e, desse modo, acrescentam Nevis *et al.* (1995), afirmar que houve aprendizagem significa dizer que um novo conhecimento ingressou no sistema organizacional, disseminou-se através dele e está sendo ou já foi utilizado.

Desse processo de geração, aquisição e disseminação (HUBER, 1991), pode-se distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática e, está ligado aos procedimentos, aos bancos de dados e aos relacionamentos com os clientes. Já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que torna sua formalização e comunicação mais difícil, e está intimamente ligado à experiência, ao poder de inovação e à habilidade. Fica armazenado na memória aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito, não depende de repetição da experiência e pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou, criando uma experiência totalmente nova. Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma gestão do conhecimento bem-sucedida.



Nas interfaces e conversões entre estes dois tipos é que se encontra a chave do processo de produção do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito, apresentados no quadro 2. O processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para a geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos. Esses modos de conversão têm por objetivo transformar o aprendizado individual em coletivo.

		DESTINO	
		Tácito	Explícito
ORIGEM	Tácito	Socialização	Externalização
	Explícito	Internalização	Combinação

**Quadro 2: Modos de conversão do conhecimento**

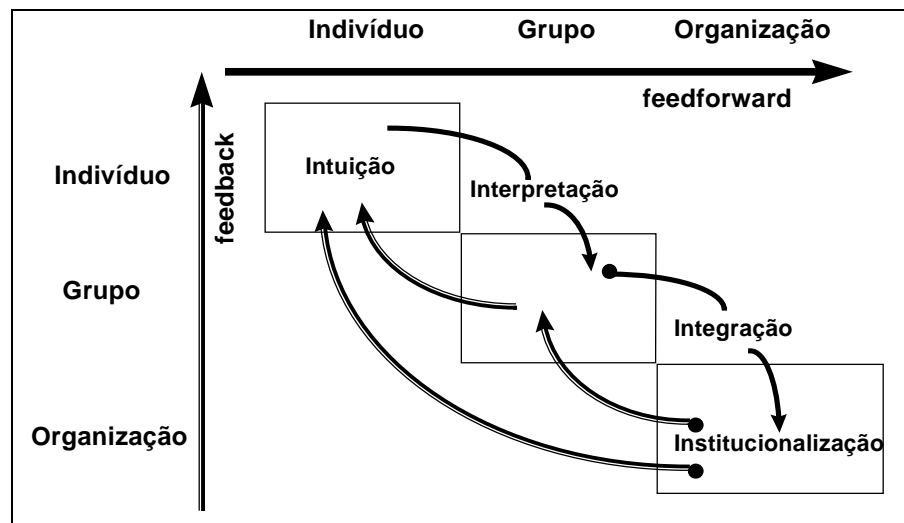
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Todo esse desenho visa facilitar a coleta, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem a criação do conhecimento organizacional como um processo que amplia o conhecimento individual em nível organizacional e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. O pressuposto crítico desse processo é o de que a criação e a expansão do conhecimento humano decorreriam da interação social entre o conhecimento tácito e os conhecimentos explícitos, o que os autores denominam conversão de conhecimento. Para haver criação de conhecimento organizacional seriam necessárias condições capacitadoras que precisariam ser proporcionadas pela organização por um contexto adequado às atividades em grupo e, ao mesmo tempo, propício à acumulação individual de conhecimento.

O processo de aprendizagem tem como aliada a gestão do conhecimento – e o processo de produção do conhecimento –, que privilegia, entre outros fatores, a busca de novas idéias visando ao desenvolvimento organizacional através da inovação.

Crossan *et al.* (1998) afirmam que o processo de aprendizagem organizacional só pode ser considerado como instrumento de renovação estratégica para a organização, se ocorrer em dois sentidos: (1) *feedforward*: transferência da aprendizagem de indivíduos para grupos e posteriormente institucionalizada na organização sob a forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos; (2) *feedback*: refere-se à utilização do que foi aprendido e os

impactos disso nos indivíduos e grupos. A figura abaixo demonstra como a aprendizagem se processa nas organizações de forma dinâmica e cíclica.



**Figura 1: A aprendizagem organizacional como um processo dinâmico**  
 Fonte: Crossan *et al.* (1998)

A partir da ilustração acima pode-se verificar que a aprendizagem ocorre em três níveis – indivíduo, grupo e organização – e em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. Os níveis nos quais a aprendizagem se processa estão ligados por processos sociais e psicológicos denominados por Crossan *et al.* (1998) de intuição, interpretação, integração e institucionalização. Esses processos são assim descritos:

a) intuição: é o reconhecimento pré-consciente de um padrão e possibilidades em um fluxo pessoal de experiência. Esse processo afeta as ações intuitivas das pessoas, mas é apenas afetado por outros quando tentam interagir com aquele indivíduo;

b) interpretação: é a explanação, por meio de palavras e ações, de um *insight* ou idéia para a própria pessoa e para os outros. Esse processo vai do pré-verbal para o verbal e requer o desenvolvimento da linguagem;

c) integração: é o processo de desenvolver visões compartilhadas entre indivíduos, acompanhada de ações coordenadas por meio de ajustamento mútuo. Diálogo e ações em conjunto são cruciais para o desenvolvimento de visões compartilhadas. Esse processo inicialmente será *ad hoc* e informal, mas se a ação coordenada é repetitiva e significativa, ela será institucionalizada; e

d) institucionalização: é o processo de assegurar que as ações roteirizadas ocorram; é o processo de fixação da aprendizagem que ocorre em indivíduos e grupos dentro dos

departamentos de uma organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

O quadro 3 apresenta esses quatro processos através dos três níveis.

NÍVEL	PROCESSO	INPUTS / RESULTADOS
INDIVÍDUO	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	GRUPO	Interpretação
ORGANIZAÇÃO		Integração
		Institucionalização

**Quadro 3: O processo de aprendizagem nas organizações**

Fonte: Crossan *et al.* (1998)

Observando o quadro 3, percebe-se que o processo da intuição encontra-se no nível individual; já a interpretação e a integração encontram-se respectivamente entre o nível individual, grupal e organizacional, pois, segundo Crossan *et al.* (1998), não se pode determinar onde começa um e termina o outro. O processo de institucionalização ocorre no nível organizacional. O quadro 3 ainda apresenta algumas características de cada processo.

Para que a aprendizagem adquira caráter organizacional, Dibella e Nevis (1999) declaram que alguns critérios devem estar presentes: novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos são criados ou adquiridos à medida que o tempo passa; tudo que é aprendido torna-se propriedade de alguma unidade coletiva; aquilo que foi aprendido deve permanecer com a organização ou grupo mesmo após a saída de indivíduos. A partir desses critérios, pode-se descrever a aprendizagem organizacional como um processo social pelo qual alguma idéia ou conhecimento, criado por um indivíduo ou grupo, torna-se acessível a todos.

Procurando representar as capacidades de aprendizagem de uma organização, Dibella e Nevis (1999) desenvolveram uma estrutura de aprendizagem organizacional composta de duas partes: a) orientações para aprendizagem (OrA); e b) fatores facilitadores da aprendizagem (FFs)<sup>1</sup>. As orientações para aprendizagem referem-se à natureza do que é aprendido, ao processo e ao estilo de aprendizagem de uma organização, possibilitando entender aprendizagem de forma descritiva. Os fatores facilitadores são as estruturas e ações

<sup>1</sup> Os fatores facilitadores de aprendizagem serão aprofundados na seção 2.3.

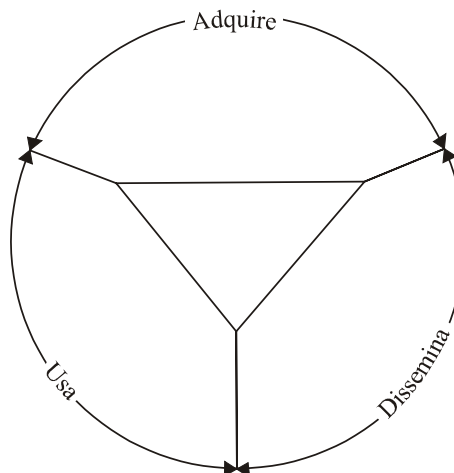
que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende e a extensão de aprendizagem. A figura 2 representa graficamente essas duas estruturas.



**Figura 2: As duas partes da capacidade de aprendizagem organizacional**  
Fonte: Dibella e Nevis (1999)

Pela visualização da figura 2, percebe-se que a estrutura de aprendizagem organizacional é composta de duas partes que se complementam: orientações para aprendizagem; e fatores facilitadores da aprendizagem. Essa estrutura mostra segundo Dibella e Nevis (1999), que há duas diretrizes para a melhoria da aprendizagem em uma organização: usar o estilo existente e melhorar sua eficácia (FFs) ou mudar as orientações de aprendizagem (OrA), ora fazendo investimentos em aprendizagem para ser inovador, ora tendendo mais para a imitação de outras inovações.

Em continuidade, Dibella e Nevis (1999), com base em Huber (1991), dividiram as orientações e os fatores de aprendizagem em três estágios: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento. Esses estágios interagem de modo cíclico, onde um estágio influencia e é influenciado pelo outro; num movimento de interdependência, recriam-se a cada instante do processo de aprendizagem organizacional, conforme a figura 3.



**Figura 3: O ciclo de aprendizagem organizacional**  
Fonte: Dibella e Nevis (1999)

Como podem ser visualizadas na figura 3, as práticas organizacionais de adquirir, disseminar e usar o conhecimento proporcionam a aprendizagem quando, de modo cíclico, fazem os fatores facilitadores e as orientações para aprendizagem interagirem entre si, gerando conseqüências que influenciam a interação contínua entre os estágios.

As orientações para a aprendizagem facilitam a aprendizagem e são assim descritas (NEVIS *et al.*, 1995):

1. fonte de conhecimento: expressa a preferência por desenvolver o conhecimento internamente ou adquiri-lo externamente, ou seja, inovar ou imitar;
2. foco conteúdo/processo: refere-se à preferência pelo conhecimento voltado para o conteúdo em oposição ao conhecimento relacionado aos processos;
3. reserva de conhecimento: o conhecimento que é de domínio particular comparado ao conhecimento que é de domínio público;
4. o modo disseminação: o conhecimento que é compartilhado de modo formal comparado ao que é compartilhado informalmente;
5. escopo da aprendizagem: preferência pelo conhecimento relacionado ao aperfeiçoamento de capacidades já possuídas comparada à preferência ao conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas habilidades;
6. foco na cadeia de valores: a ênfase dada a investimentos em criação e desenvolvimento comparado a vendas e distribuição de produtos e serviços; e
7. foco na aprendizagem: essa orientação está relacionada com a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades individuais comparada à aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades coletivas.

Essas orientações para aprendizagem (OrA), conforme Dibella e Nevis (1999), refletem onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado; representam o que é aprendido ou considerado importante para aprender; indicam onde o grupo de trabalho está investindo para realizar a aprendizagem; são conjugados bipolares contínuos que ligam duas abordagens opostas e determinam o estilo de aprendizagem. O quadro a seguir resume essas orientações para aprendizagem e suas abordagens.

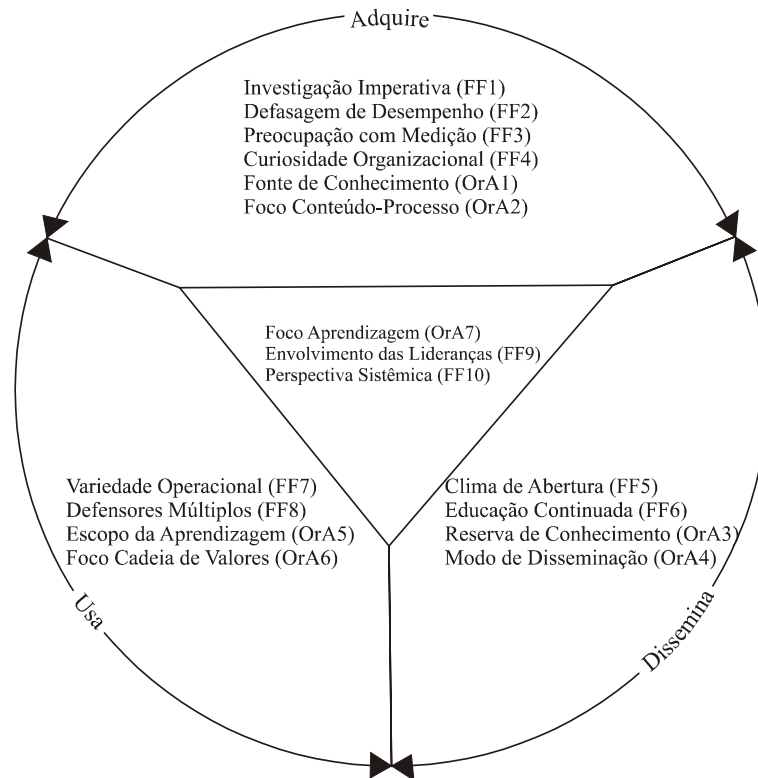
Denominação	Abordagem	
1. Fonte de conhecimento	interna .....	externa
2. Foco conteúdo/processo	processo .....	conteúdo
3. Reserva de conhecimento	pessoal .....	público
4. Modo de disseminação	formal .....	informal
5. Escopo de aprendizagem	incremental .....	transformativo
6. Foco cadeia de valores	projete-execute .....	comercialize/entregue
7. Foco aprendizagem	individual .....	grupal

**Quadro 4: As orientações para aprendizagem e suas abordagens**

Fonte: Dibella e Nevis (1999)

Segundo os autores, essas orientações para a aprendizagem são fundamentais para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem organizacional e, juntas, formam uma imagem dos processos de aprendizagem existentes em qualquer organização.

A descrição do ciclo de aprendizagem, segundo Nevis *et al.* (1995), proporciona uma base integrada para entender como funciona a capacidade de aprendizagem organizacional. Cada fase do ciclo de aprendizagem pode ser descrita usando-se a forma integrada apresentada na figura abaixo.



**Figura 4: Os elementos da abordagem integrada sobre o círculo de aprendizagem**

Fonte: Dibella e Nevis (1999)

Conforme mapeado na ilustração 8, determinadas orientações de aprendizagem e fatores facilitadores são mais relevantes que outros em certas fases do ciclo de aprendizagem.

Três elementos estão no centro do círculo, pois são eles que auxiliam a desenvolver todas as fases que compõem o ciclo. Na busca para melhorar suas capacidades de aprendizagem, conforme Nevis *et al.* (1995), uma organização deve, em qualquer estágio de seu ciclo de aprendizagem – aquisição, disseminação e utilização do conhecimento –, procurar:

a) melhorar as orientações de aprendizagem: ao melhorar ou expandir essas orientações a organização aumenta suas capacidades de aprendizagem, o que significa que os fatores facilitadores atendem a um padrão aceitável e que ainda contribuem para a aprendizagem; e

b) melhorar os fatores facilitadores: a organização aceita seu padrão de orientações de aprendizagem como adequado à sua cultura e decide que a melhoria de seus sistemas e estruturas de fatores facilitadores é o caminho mais útil para ampliar a capacidade de aprendizagem da organização.

Portanto, a mudança tanto nas orientações de aprendizagem quanto nos fatores facilitadores é, segundo Nevis *et al.* (1995), o caminho indicado quando a organização verificar que as demais variáveis não são adequadas para a aprendizagem, possibilitando mudanças significativas nas estruturas e processos da organização.

### **2.3 Fatores da aprendizagem organizacional**

Para explorar mais profundamente todas as questões que circulam a aprendizagem organizacional, Antonacopoulou (2001) sugere explorar a maneira pela qual os indivíduos constroem a realidade no interior das organizações e, em especial, o papel da aprendizagem em informar seu entendimento, percepções e atitudes em relação a eventos. As questões-chave a serem examinadas são *quando, por que e como* os indivíduos estão dispostos, ou não, a aprender.

Kim (1993) argumenta que um entendimento sobre a natureza da aprendizagem no interior das organizações, a partir da perspectiva individual, possibilita *insights* valiosos sobre os fatores estimuladores ou bloqueadores da aprendizagem no interior das organizações, assim como as conseqüências da aprendizagem individual (ou sua falta) para a organização. Com esse propósito e conscientes da vulnerabilidade e da adaptabilidade do ser humano, continua o autor, acredita-se que a aprendizagem individual influencia e é influenciada pela organização. Porém, isso exige cuidados para que se evite a cilada de obscurecer o processo real de aprendizagem ao ignorar os papéis do indivíduo enquanto se antropomorfizam as

organizações, ou simplificar as complexidades organizacionais ao representar a aprendizagem organizacional como uma extensão da aprendizagem individual.

Para Antonacopoulou (2001), um clima organizacional que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem encorajaria os indivíduos a ter atitudes positivas em relação a ela, reconhecendo a necessidade de desenvolver aprendizagem, superar sua própria resistência à mudança, entender suas próprias deficiências e ser mais aberto a experiências e prontos a aprender com elas. Por outro lado, defende a autora, não se pode ignorar que fatores pessoais e organizacionais não só facilitam a aprendizagem como também a influem e inibem. As defesas mentais, os fatores emocionais, culturais e motivacionais inibem a receptividade da aprendizagem. A personalidade do indivíduo, seus valores, sua auto-estima, suas expectativas em relação à aprendizagem, a condição física (estresse, cansaço, doença), o afeto (ânimo, satisfação), assim como percepções sobre sua própria habilidade de aprender são restrições auto-impostas na aprendizagem.

Fiol e Lyles (1985) defendem que a aprendizagem organizacional sofre influência de fatores ligados ao ambiente e ao comportamento dos membros da organização. Esses autores identificaram alguns fatores contextuais que afetam a probabilidade de a aprendizagem ocorrer, e que foram assim caracterizados:

a) estrutura: muitos autores acreditam que a estrutura é um resultado da aprendizagem organizacional. A centralização e a descentralização das estruturas influenciam a capacidade da aprendizagem das organizações. Centralizar a estrutura tende a deixar a aprendizagem lenta, enquanto a estrutura descentralizada facilita a assimilação de novos modelos e associações. A estrutura adequada depende de uma determinada flexibilidade organizacional. Enquanto uma estrutura inapropriada não consegue eliminar a aprendizagem organizacional, ela pode pelo menos retardá-la ou dificultá-la e algumas vezes produzir conseqüências negativas ou letais. O reconhecimento de que certas estruturas contribuem mais para a aprendizagem organizacional do que outras tem levado alguns autores a defender o argumento de que as organizações deveriam estar intencionalmente projetadas para melhorar a sua capacidade para aprender;

b) estratégia: a estratégia influencia a aprendizagem e estabelece fronteiras para a tomada de decisão e um contexto para a percepção e interpretação do ambiente. As opções estratégicas escolhidas dependem da capacidade de aprendizagem da organização. A formulação de uma estratégia produz pressão, requer adaptação e produz aprendizagem. O processo de formular e implantar estratégia promove a aquisição de conhecimento;



c) cultura: a cultura organizacional (crenças, ideologias, valores e normas) e a quantidade de recursos (dinheiro e pessoal) também determinam a quantidade e a qualidade da aprendizagem. Para Fleury (1995), compreender as formas de interação, as relações de poder dentro das organizações e a sua expressão, bem como o seu mascaramento por intermédio de símbolos e práticas organizacionais, é imprescindível para a análise de como o processo de aprendizagem na organização acontece. Nevis *et al.* (1995) argumentam que a natureza da aprendizagem e a forma como ela ocorre são determinadas pelas culturas e subculturas da organização;

d) ambiente: se o ambiente interno ou externo é muito complexo e dinâmico para a organização, pode ocorrer uma sobrecarga, e não haverá aprendizagem. Aprender requer mudança e estabilidade entre as organizações e seus ambientes. O processo de aprendizagem envolve a criação e manipulação dessa tensão entre constância e mudança. O nível de tensão e o grau de incerteza sobre os sucessos passados determinam a eficácia das condições da aprendizagem e influenciam na maneira como o ambiente é percebido e interpretado; e

e) tecnologia: devem-se utilizar os sistemas de informações para facilitar a aprendizagem. A utilização de novas tecnologias pode contribuir para adquirir conhecimento, distribuir informações, ajudar na interpretação dessas informações e armazená-las na memória organizacional. Esse conhecimento armazenado pode ser recuperado para auxiliar os membros da organização no desempenho de suas atividades. Qualquer mudança na busca da aprendizagem organizacional deve considerar esses aspectos.

Existem, ainda, alguns fatores internos às organizações, sobretudo ligados ao comportamento individual e organizacional, que devem ser identificados e superados para que o processo de organização possa ser desenvolvido e sustentado. O quadro abaixo apresenta alguns desses fatores que foram identificados por Antonacopoulou (2001):

FATORES PESSOAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre a necessidade de aprender</li> <li>• Percepção sobre a habilidade de aprender</li> <li>• Valores culturais e crenças</li> <li>• Emoções - sentimentos/reações</li> <li>• Atitude com respeito à atualização</li> <li>• Capacidade intelectual/mental</li> <li>• Idade</li> <li>• Memória</li> <li>• Habilidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização interna do trabalho</li> <li>• Sistemas organizacionais – treinamento</li> <li>• Cultura e clima</li> <li>• Processos de tomada de decisão</li> <li>• Comunicação e <i>feedback</i></li> <li>• Política de aversão ao risco</li> <li>• Instabilidade e mudança</li> <li>• Posição econômica, competição</li> <li>• Poder e controle</li> </ul>

**Quadro 5: Obstáculos à aprendizagem**

Fonte: Antonacopoulou (2001)

Observa-se que o ciclo do aprendizado requer um ambiente propício a esse aprendizado e exige que o indivíduo tenha um perfil que englobe vários requisitos como capacidade para refletir e agir, para correlacionar o teórico com o concreto e, sobretudo, ter a capacidade de conexão, ou seja, saber como conectar fatos, idéias e pensamentos.

A segunda parte do modelo<sup>2</sup> desenvolvido por Dibella e Nevis (1999) envolve os fatores facilitadores de aprendizagem (FFs), os quais possuem características normativas, ou seja, quanto mais forte for a presença deles em uma organização, maior a probabilidade que ocorra a aprendizagem, determinando, assim, a eficácia e a objetividade do ciclo de aprendizagem organizacional. Esses fatores facilitadores de aprendizagem são assim descritos:

a) investigação imperativa: refere-se ao esforço permanente de investigar o ambiente em busca de informações, possibilitando a tomada de consciência e o entendimento do ambiente em que a organização está inserida, proporcionando estímulo e orientação para a geração de conhecimento;

b) defasagem de desempenho: é a consciência coletiva que os membros de uma organização têm de que existe uma diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real da organização. O potencial de aprendizagem é proporcional à abertura que a organização concede a seu pessoal para que se discutam os efeitos da defasagem de desempenho;

c) preocupação com medição: fornece ao gerente condições para decidir se se deve manter inalterada a forma de trabalho ou se deve introduzir mudanças nesse aspecto. É um dos principais componentes do processo de aprendizagem;

d) curiosidade organizacional: refere-se ao apoio para experimentar novas situações. Propicia a criação de um ambiente onde as pessoas são continuamente encorajadas a fazer experiências, visto que elas geram aprendizagem. Desse modo, quanto maior a variedade de experiências, maior a aprendizagem;

e) clima de abertura: está relacionado ao acesso a informações e às oportunidades concedidas aos membros da organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas pelos outros membros da organização. Inclui também a liberdade de as pessoas expressarem suas opiniões e discutirem pontos de vista;

---

<sup>2</sup> A primeira parte desse modelo refere-se às orientações de aprendizagem descritas no item 2.1.

f) educação continuada: é o compromisso interno de manter um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização;

g) variedade operacional: pressupõe que a organização que incentiva variações nas estratégias, nas políticas, nos processos, nas estruturas e nas habilidades de seu quadro funcional está mais apta a enfrentar imprevistos. Com regras operacionais mais flexíveis, seus membros poderão ver outros meios de atingir as metas;

h) defensores múltiplos: quanto maior for o número de pessoas que promovem a adoção de uma nova idéia, mais rápida e profundamente irá ocorrer a aprendizagem organizacional;

i) envolvimento das lideranças: para que se consiga alcançar uma aprendizagem por toda a organização, é necessário que o líder seja o primeiro a estudar e a desenvolver o conhecimento; e

j) perspectiva sistêmica: está relacionada à capacidade de se pensar em termos globais, sem perder de vista a interdependência das partes. A aprendizagem organizacional fica limitada quando a equipe não consegue reconhecer a relação que há entre processos, estruturas e ações dispersas.

Esses fatores facilitadores representam, conforme Dibella e Nevis (1999), as condições ou práticas imprescindíveis para que uma organização seja capaz de aprender. O que é aprendido e quanto se aprende depende de como a presença dos fatores facilitadores em uma organização combina com suas orientações para a aprendizagem.

#### **2.4 O gerente aprendiz: o elo entre a aprendizagem individual e a organizacional**

Segundo Kim (1993), psicólogos, lingüistas e educadores, como Piaget e Lewin, pesquisaram profundamente a aprendizagem no nível individual e fizeram descobertas importantes sobre as limitações cognitivas, bem como sobre a capacidade infinita da mente humana de aprender. Contudo, apesar de todas essas pesquisas, pouco se sabe da mente humana e do processo de aprendizagem.

A aprendizagem gerencial no âmago das organizações modernas desempenha um papel fundamental na implantação e no dinamismo de processos organizacionais que levam à aprendizagem. Para Ruas (2001), uma das funções do conhecimento é a construção de um quadro referencial de base teórica que possibilite ao gerente desenvolver um repertório de

respostas amplo e consistente, que contemple a visão sistêmica, capacitando-o a enfrentar situações e problemáticas cada vez mais complexas.

Ao descrever a função gerencial, Motta (1997) observa que os gerentes normalmente possuem uma carga enorme de tarefas imprevistas, reuniões, trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Sua atenção é seguidamente interrompida, fragmentando sua ação e o seu envolvimento no processo decisório organizacional. As decisões são tomadas por interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente e muitas vezes pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que vão surgindo, buscam soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas, de primeira mão e envoltas por incertezas. São pressionados a adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas, porém os resultados de seu trabalho só podem ser avaliados em longo prazo, contrariando, desse modo, tanto a visão ordenada e tradicional de gerência, na qual o gerente deveria ser um planejador racional e sistemático e coordenador eficiente das atividades organizacionais, quanto a visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de organização, onde a realidade administrativa é vista como racional, controlável e passível de ser uniformizada.

Leroy e Ramantsoa (1997) acrescentam que o aprendizado individual é um processo complexo e que tem na psicologia duas teorias que dão suporte teórico a esse fenômeno: por um lado, o modelo *behaviorista*, centrado no comportamento, tendo como metodologia a observação e a mensuração de sistemas de respostas comportamentais a partir de estímulos físicos; e por outro, o modelo cognitivo, que busca explicar essa prática associada a crenças e percepções do indivíduo como condicionante do processo de apreensão da realidade.

Kim (1993) demonstra que a palavra “aprendizagem” pode ser entendida e estudada a partir de dois níveis: abordagem operacional ou *behaviorista*, saber fazer (*know-how*); e abordagem cognitivista ou conceitual, saber o porquê (*know-why*). Enquanto o primeiro está relacionado à aquisição das habilidades físicas necessárias à produção de uma ação (aprendizagem operacional), o segundo envolve a habilidade de articular um entendimento conceitual acerca da experiência ocorrida (aprendizagem conceitual). Desse modo, a aprendizagem implica o incremento da capacidade de uma pessoa efetivar uma ação, conectando pensamento e ação.

Ao comentar as abordagens das teorias e discussões sobre a aprendizagem nas organizações, Fleury (2001) afirma que elas embasam-se fortemente na perspectiva cognitivista, uma vez que é um modelo mais abrangente e recomendado por pesquisadores

como Huber (1991) e Crossan *et al.* (1999), pois leva em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade, enfatizando as mudanças comportamentais observáveis.

Antonello (2005) resume que Lewin, Piaget e Dewey apresentam a aprendizagem como um processo de tensão e conflito que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, o que possibilita uma constante e permanente revisão dos conceitos já memorizados.

Tenbrunsel *et al.* (2004) alertam para o fato de que indivíduos autônomos são vistos portando-se como organizações, executando ações que refletem suas preferências e, ainda assim, disfarçando-as como ações que refletem políticas ou procedimentos organizacionais. Assim, as teorias psicológicas e sociocognitivistas são úteis para explicar o comportamento de organizações. Além da influência de indivíduos, as organizações são influenciadas pela agregação de atributos individuais, pensamentos, sentimentos e comportamentos.

Por outro lado, Argyris e Schön (1978) já tratavam a aprendizagem como um sistema, um processo, pois os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias, especialmente quando estão em interação com os outros e com o meio exterior. Por conseguinte, grupos de indivíduos aprendem quando seus membros atuam em cooperação para alcançar objetivos comuns.

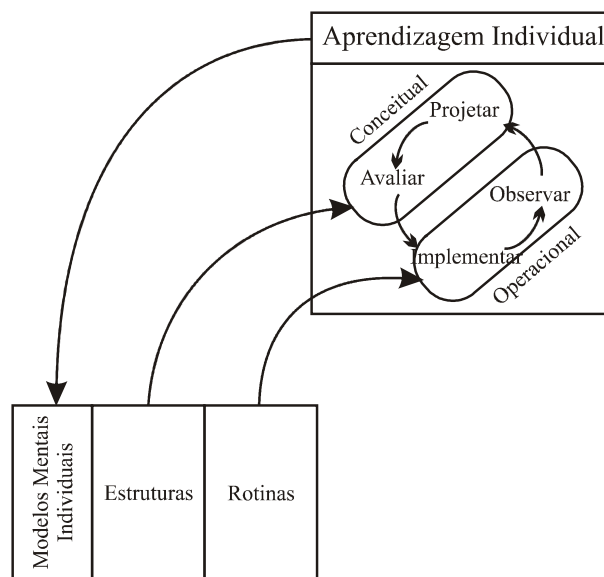
A aprendizagem – na visão de Fiol e Lyles (1985) – refere-se mais à mudança da interpretação que uma pessoa faz acerca das experiências e ações do que às ações e experiências em si. Em outras palavras, uma pessoa aprende através do desenvolvimento de diferentes interpretações de uma informação nova ou já existente, através do desenvolvimento consciente ou inconsciente de um entendimento dos eventos ao seu redor.

A aprendizagem supõe mudança de concepções, conceitos e comportamentos, usando a experiência passada como subsídios para aquisição de novas apreensões. Para melhor compreensão desse processo, Kim (1993) observa que é preciso entender o papel da memória no processo de aprendizagem individual e, para tanto, se faz necessário conhecer o conceito de modelos mentais. Ao trabalhar o conceito de modelos mentais, Senge (1990) os apresenta como imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, que exercem uma poderosa influência sobre o que se faz, pois elas também afetam o que se vê.

Os modelos mentais representam, para Kim (1993), a visão de mundo de uma pessoa, incluindo compreensões explícitas e implícitas, fornecendo o contexto no qual se deve

observar e interpretar aquilo de inédito que foi visto e determinar quais informações armazenadas são relevantes à determinada situação. Os modelos mentais, segundo o autor, são mais que uma coleção de idéias, memórias, experiências, esquemas e rotinas, pois são como um código-fonte de um sistema operacional, o gerente e árbitro da aquisição, da retenção, do uso e da eliminação de novas informações. E mais ainda, são como o programador do código-fonte, porque podem restringir a compreensão de acordo com o que faz sentido dentro de determinado modelo mental.

Na figura, Kim (1993) acrescenta ao ciclo de aprendizagem individual, desenvolvido anteriormente por ele, os modelos mentais.



**Figura 5: Modelo simples de aprendizagem individual**  
Fonte: Kim (1993)

Observando a figura 5, nota-se que, para Kim (1993), os dois níveis ou abordagens de aprendizagem – operacional e conceitual – estão relacionados a duas partes dos modelos mentais: a aprendizagem operacional representa a aprendizagem em termos de procedimentos, em que se aprendem os passos para se completar uma tarefa, tal como preencher formulários ou operar uma máquina; e a aprendizagem conceitual, por sua vez, implica em pensar sobre por que as coisas são feitas, às vezes questionando-se procedimentos e pensando-se em novas estruturas de modelos mentais.

Essas duas abordagens apresentam concepções que Argyris e Schön (1978) caracterizam como aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo.

A aprendizagem de ciclo simples é uma aprendizagem instrumental, envolve a descoberta e correção do erro, mas não altera o modelo; esse aprendizado não é adequado

para mudanças, e quando funciona, torna-se rotina; esse modelo leva as pessoas a erros derivados da autopreservação, que vai contra o real aprendizado; não se presta mais atenção naquilo que cria as habilidades, pois estão internalizadas e viraram rotinas; ele é muito bom para melhorias feitas aos poucos, incrementais.

A aprendizagem de ciclo duplo, de caráter não rotinizado e baseada em processos cognitivos, resulta em mudanças nas estruturas mentais subjacentes: teorias em uso, suposições, estratégias organizacionais e normas; esse modelo encoraja a reflexão que permite ao indivíduo se conscientizar daquilo que não sabe.

Mais recentemente, a aprendizagem de ciclo triplo foi apresentada por Argyris (1999). Esta forma de aprendizagem envolve aprender como aprender e exige que as pessoas investiguem a natureza do seu sistema de aprendizagem e seus efeitos. Trata-se de uma visão construtivista, com a qual a aprendizagem e o conhecimento podem ser situados nas interações sociais do indivíduo e serão resultado de uma ação. O indivíduo aprende a modificar ou a desenvolver sua forma de aprender, a tirar suas próprias lições da experiência, aprende a aprender; a aprendizagem torna-se objeto de aprendizagem e contribui para melhorar o funcionamento dos dois ciclos anteriores.

Antonello (2005) salienta que o conceito é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador. Desse modo, os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir níveis diferentes de análise: individual, grupal e organizacional.

A partir de pesquisa bibliográfica desenvolvida por Antonello (2005), constatou-se que o conceito de aprendizagem organizacional evoluiu rapidamente para cobrir vários aspectos do gerenciamento organizacional. Os pesquisadores e profissionais tentam prover uma descrição holística dessa área e terminam criando uma diversidade enorme de definições. A aprendizagem organizacional é abordada pelos seguintes focos: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação, que estão envolvidos por uma perspectiva mais ampla da noção de mudança.

Segundo Antonello (2005,) abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais importante

para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir. Daí sua forte relação.

Ao analisar a afirmação de Argyris e Schön (1978) de que “as organizações não são meramente coletivos de indivíduos, no entanto, não existem organizações na ausência dos indivíduos”, pode-se abstrair a importância dos indivíduos para o processo de aprendizagem organizacional. Do mesmo modo, ao se afirmar que não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual (KIM, 1993), está se ressaltando a importância e a responsabilidade sobre a aprendizagem de todas as pessoas que compõem a organização. Se se levar em consideração o caso específico dos gerentes, esta responsabilidade é ainda mais acentuada e abrangente, visto o maior envolvimento destes com a organização.

Nessa perspectiva, Ruas (2001) esclarece que a aprendizagem no âmbito organizacional é uma dinâmica muito mais abrangente e complexa do que os processos individuais, porém não são dicotômicos entre si. Ao contrário, são diferentes, mas também complementares, ou seja, a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional têm na instância grupo seu elemento de intermediação.

O sistema de aprendizagem organizacional é visto como algo que depende substancialmente da aprendizagem individual e que está associado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização (SHRIVASTAVA, 1983). Para Antonello (2005), a aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e a reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados.

A aprendizagem organizacional ocorre nos ambientes em que os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência, destacando-se a importância do grupo no compartilhamento de experiências e conhecimento nesse processo. Araújo (1998) diz que a aprendizagem organizacional é uma realização coletiva, viabilizada por meio do consenso e de cognições compartilhadas, e as organizações aprendem quando ajustam suas rotinas de comportamento em resposta a problemas de desempenho.



O conhecimento organizacional, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), não pode ser gerado por si próprio, mas sim a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos. Sob este ponto de vista, a aprendizagem organizacional é, de certo modo, a socialização da aprendizagem individual dentro da organização.

A cultura constitui-se em um mecanismo de construção de significados, formando e guiando valores, comportamentos e atitudes de todos os membros da organização. Para Antonello (2005), é a cultura que constrói coerência, ordem e significado e possibilita a institucionalização de estruturas que irão permitir a compreensão de eventos desconhecidos.

Portanto, quando se abordar o tema aprendizagem, deve-se ter em mente que ela não significa apenas uma ação de enfrentamento da realidade, mas envolve também um movimento de reflexão a respeito dessa ação. Segundo Bastos e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem individual é dominada por teorias psicológicas com forte dominância de uma perspectiva cognitiva e construtivista. Já a aprendizagem organizacional exige cuidados conceituais e metodológicos que possibilitam compreender como a reestruturação de cognições individuais vem a ser partilhada, criando estruturas subjetivas genéricas que retroagem sobre os processos de aprendizagem no nível individual.

A aprendizagem organizacional, para Kim (1993), é mais complexa e dinâmica que a aprendizagem individual, pois se passa de um único indivíduo para um conjunto de indivíduos. Segundo esse autor, embora o conceito de aprendizagem continue o mesmo, o processo de aprendizagem organizacional é diferente do individual, pois tem que resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não-humana sem antropomorfizá-la.

Esse entendimento é o mesmo que Nicolini e Meznar (1995) possuíam sobre aprendizagem organizacional, quando afirmavam que para ser considerado organizacional o conhecimento produzido pela aprendizagem deve ser comunicável, consensual e integrado à própria organização.

O ciclo de aprendizagem individual é o processo pelo qual as convicções individuais mudam e essas mudanças são codificadas nos modelos mentais individuais. Portanto, acrescenta Kim (1993), como a organização é formada por indivíduos, os ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem no nível organizacional por meio de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização. Desse modo, continua o

autor, uma organização pode aprender somente por meio de seus membros, mas não é dependente de nenhum membro específico. Os indivíduos, ao contrário, podem aprender sem a organização, pois estão constantemente agindo e observando suas experiências; por outro lado, nem toda a aprendizagem individual terá conseqüências organizacionais.

A função gerencial, salienta Motta (1997), é essencialmente voltada para a decisão, contudo o processo decisório não é suficiente para compreender o trabalho do gerente. Segundo o autor, existem habilidades gerenciais que precisam ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna, mas, por outro lado, algumas sistemáticas podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão.

Para Antonacopoulou (2001), gerente aprendiz é aquele que é emocionalmente competente para entender e tratar o conflito entre a necessidade pessoal de auto-realização e auto-satisfação (necessidades psicológicas) e a necessidade de pertencer, sentir-se seguro e aceito como membro de um grupo social (necessidades sociais). Gerentes aprendizes aceitam suas fragilidades e impropriedades e tentam, de forma consciente, aperfeiçoar-se. Estão continuamente procurando identificar ou criar oportunidades de aprender enquanto exercem auto-reflexão crítica. Gerentes aprendizes questionam suas suposições sobre o processo e as metas de aprendizagem e apresentam maiores chances de entender os fatores que influenciam suas atitudes em relação à aprendizagem.

Segundo Katz (1986), o principal critério de eficiência da atividade gerencial é a atuação eficiente em diversas circunstâncias, pois gerente é alguém que dirige as atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços. Essas habilidades são desenvolvidas pela prática e por meio do relacionamento do aprendiz com a experiência e conhecimentos pessoais de cada um. Outra função importante dos gerentes, salienta esse autor, é ajudar seus subordinados a aprimorarem seus recursos administrativos latentes.

O modo de pensar e julgar que caracteriza a gerência exige maior amplitude e lateralidade de pensamento, afirma Motta (1997). Assim, o aprendizado sobre a gestão não deve se limitar ao domínio de técnicas administrativas, visto que estas servem apenas para melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais. No entendimento desse autor, a capacidade gerencial exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Para isso, o aprendizado gerencial deve ser constante e uma meta a ser seguida por todos aqueles que desempenham a função

gerencial. Esse aprendizado é fruto da aquisição de novos conhecimentos e valores, obtida de forma sistemática, em conversas, leituras, experiências de trabalho e atividades culturais.

Starkey (1997) afirma que cabe ao gestor, portanto, um papel muito ativo no sentido de aprender novas habilidades de aperfeiçoamento, de aplicá-las ao trabalho diário e de adquirir o conhecimento e o entendimento para diagnosticar com competência o trabalho e o progresso dos outros. O gestor deve exercer o papel de catalisador do processo cíclico da aprendizagem, favorecendo tanto as pessoas quanto a organização, desenvolvendo não apenas habilidades técnicas e comportamentais mas, sobretudo, a capacidade de aprender continuamente. Mais que um conjunto particular de conhecimentos, é preciso desenvolver uma capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e de sua carreira profissional.

O encorajamento dado pela organização afeta não só a importância que os indivíduos atribuem à aprendizagem como também a disposição em desenvolverem-se e aperfeiçoarem-se. Para Antonacopoulou (2001), as atitudes positivas ou negativas dos indivíduos com respeito à aprendizagem e sua disposição para assumirem responsabilidade por seu autodesenvolvimento são influenciadas pela postura da organização com respeito a essas questões. Os gerentes que recebem apoio apresentam maior probabilidade de perseguir a aprendizagem, independentemente das exigências da organização, pois, acima de tudo, buscam o desenvolvimento pessoal.

Sendo o gestor um dos principais agentes de transformação de uma organização, como indica Le Boterf (2003), ele deve facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem e incentivando-as a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias sem a presença de um chefe ou superior. Para tanto, o gestor precisa ter um perfil com as características de flexibilidade, criatividade, intuição e trabalho em equipe. O gestor deve estar preocupado tanto com seu aprendizado quanto com o da organização, uma vez que a falta de preparo pessoal contribuirá para o fracasso das tentativas de construir um processo permanente de aprendizado na organização.

O aprendizado gerencial, segundo Motta (1997), é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seu próprio estilo gerencial e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais. Para esse autor, o

aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. Ter domínios cognitivos, analíticos ou conhecer alternativas de comportamento só faz sentido, na gerência, se esse domínio conduzir a uma ação mais eficaz, pois o fim último do aprendizado gerencial é fortalecer a capacidade de ação dos gerentes. O aprendizado gerencial deve constituir parte importante do desenvolvimento pessoal, visto que a ação gerencial é uma expressão individual de autonomia, de reflexão e de segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha.

Ao revisar o trabalho gerencial, Ruas (2001) reafirma a idéia de que mudanças profundas exigem aprendizagem, mesmo que esse processo assuma formas simples, como o aprendizado por imitação das atitudes ou posturas das lideranças da organização. Para esse autor, o aprendizado, no campo gerencial, é um processo que passa necessariamente pela experiência.

A aprendizagem gerencial, para Easterby-Smith e Thorpe (1997), pode ser compreendida sob três perspectivas distintas: (a) os que vêem a aprendizagem gerencial em termos comportamentais buscarão elos entre o comportamento final desejado e os processos de ensino, pois eles entendem que conhecimentos e habilidades são conteúdos dependentes, e, como conseqüência, a confiança é colocada nos corretos métodos de análise e ensino. O método de pesquisa preferido desses pesquisadores é o positivismo; (b) os que acreditam que gerentes aprendem pela experiência têm a visão de que a aprendizagem gerencial surge de eventos relacionados ao trabalho. A abordagem fenomenológica é a adotada por esses pesquisadores; e por fim, (c) a aprendizagem gerencial é abordada por uma perspectiva construtivista social, em que o gerente é visto como um *inventor*. A realidade é vaga, parcialmente especificada e instável. Uma das maneiras de aumentar a transparência da realidade é a discussão e a construção de um significado compartilhado. O método de pesquisa necessário para entender essa visão do desenvolvimento gerencial é o construtivismo social.

Mesmo acreditando na capacidade de aprendizagem dos indivíduos, Antonacopoulou (2001) comenta que o contexto no qual a aprendizagem ocorre vem adquirindo importância. Para que a aprendizagem ocorra, faz-se necessário que exista um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem.

Complementando essa afirmação, Bitencourt (2004) salienta que o contexto no qual a aprendizagem ocorre não pode ser descartado, visto que é um requisito básico para que a aprendizagem ocorra. Além disso, sabe-se que o contexto no qual a aprendizagem está

inserida pode determinar *o que e o por que* o indivíduo escolhe aprender (o motivo subjacente da aprendizagem), bem como determinar o modo provável pelo qual o indivíduo procura aprender.

As atitudes dos gerentes ante a aprendizagem emergem, acredita Antonacopoulou (2001), à medida que eles negociam prioridades pessoais com as da organização, as quais são moldadas pelos fatores contextuais. Contudo, não é apenas a existência de políticas de desenvolvimento de recursos humanos que faz a diferença nas expectativas, crenças e intenções dos indivíduos em relação à aprendizagem, mas também como tais políticas são operadas na prática. Além disso, acrescenta o autor, os gerentes não devem ser forçados a aprender, pois o processo de aprendizagem será mais efetivo quando eles mesmos reconhecerem a necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo.

Dessa constatação a autora apresenta algumas atitudes que devem estar presentes em contextos organizacionais que estimulam a aprendizagem gerencial: encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem; rever regularmente o desempenho e a aprendizagem; encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios; proporcionar *feedback* tanto em desempenho como em aprendizagem; assistir os gerentes a perceberem as oportunidades de aprendizagem no trabalho; proporcionar novas experiências com as quais os gerentes possam aprender; facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho; tolerar alguns enganos; encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem.

Para que seja criado um espaço a novas idéias e estruturas cognitivas, Hedberg (1981 *apud* FIOL; LYLES, 1985) percebe que é necessária a “desaprendizagem” organizacional. Gerentes freqüentemente permanecem prisioneiros de suas estruturas conceituais. A relutância geral em largar antigas formas de pensar também pode ser explicada como defesa contra ansiedades produzidas pela possibilidade de mudanças.

A aprendizagem gerencial pode ser inibida, segundo Antonacopoulou (2001), se os gerentes estiverem fora de prática, esqueceram, nunca adquiriram ou desenvolveram habilidades de aprendizagem, e também rejeitam qualquer coisa que possa mudar seus hábitos, expô-los ou ameaçá-los. Um fator muito sutil e de difícil percepção é a supermotivação que certos gerentes possuem no desempenho de suas atribuições, o que, como resultado, pode inibir sua aprendizagem real, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade, uma vez que procuram atingir coisas demais ao mesmo tempo. A natureza

subconsciente e implícita de algumas dessas barreiras identificadas cria defesas incrustadas na reação emocional do indivíduo diante de eventos que propiciem a aprendizagem.

## **2.5 Aprendizagem como construção social e a teoria do desenvolvimento cognitivo-moral de Kohlberg**

Ao se trabalhar a aprendizagem organizacional como processo, pressupõe-se a existência de interações entre os indivíduos e organização, os quais, segundo a teoria sociológica, constituem-se em entes sociais. Desse modo, conforme argumenta Elkjaer (2001), pode-se trabalhar a aprendizagem organizacional como uma construção social, pois ela é resultado de um processo político e social entrelaçado à cultura de uma organização.

Weick e Westley (2004) defendem que toda a aprendizagem ocorre por meio da interação social. A aprendizagem não é uma característica inerente a um determinado indivíduo ou organização, mas, ao contrário, reside na qualidade e na natureza do relacionamento entre os níveis de consciência do próprio indivíduo, entre os indivíduos e entre a organização e o ambiente. Desse modo, aprendizagem no nível individual (intrapessoal) e no nível organizacional (interpessoal ou interorganizacional) envolve um processo contínuo de ajustamento múltiplo. Para esses autores, a aprendizagem está intrinsecamente ligada à dinâmica da comunicação e à tensão entre os níveis de consciência.

Bastos e Borges-Andrade (2004) acreditam que a aprendizagem é um termo genérico usado para designar todos os processos envolvidos no conhecer: aquisição, organização e uso do conhecimento. Trata-se, continuam os autores, de uma atividade que é em essência social; quer porque ocorre pautada por normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de qualquer objetivo social carregado de valor, de significado emocional e afetivo.

Enquanto todas as organizações aprendem, Nicolini e Mezner (1995) lembram que nem todas estão prontas, fortes ou flexíveis o suficiente para engajarem-se em um processo de construção da aprendizagem organizacional. Nem todas as organizações estão aptas a entrar no ciclo organizacional de estruturar sua própria evolução em termos de peças cognitivas e sociais a serem confrontadas umas com as outras.

Autores como Elkjaer (2001) defendem que a aprendizagem organizacional pode ser abordada como um processo técnico ou social. Para a visão técnica, a aprendizagem organizacional refere-se ao processamento, interpretação e resposta a informações tanto internas como externas à organização, que geralmente são explícitas e de domínio público. A

perspectiva social sobre a aprendizagem organizacional, segundo Elkjaer (2001), centra-se no modo pelo qual os indivíduos atribuem significados às suas experiências de trabalho, oriundas de fontes explícitas (como informação financeira), ou de fontes tácitas (como a sensibilidade de um talentoso artesão). Sob essa perspectiva a aprendizagem organizacional é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho. Esta idéia de aprendizagem como uma construção social propõe-se a remediar limitações que a perspectiva técnica possui, reconhecendo que os dados não têm significado por si mesmos, até que as pessoas determinem o que eles representam.

Nicolini e Mezner (1995) defendem que é por meio da aprendizagem socialmente construída que a cognição adquirida é transformada em ação ou conhecimento abstrato explicável. É devido ao seu caráter social, afirmam os autores, que a aprendizagem pode se referir tanto ao processo de não terminar a modificação cognitiva (no sentido de que aprendizagem é um processo sem fim) como ao resultado do processo (o que é alcançado no processo de aprendizagem).

Se o conhecimento é socialmente construído por indivíduos e grupos, conforme defende Elkjaer (2001), é inevitável que interpretações particulares venham a servir aos interesses de alguns e a prejudicar os interesses de outros. Assim, fazem-se necessárias concepções de aprendizagem organizacional que abarquem os processos políticos que acontecem no interior das organizações.

Continuando o raciocínio da aprendizagem a partir de uma perspectiva social, Elkjaer (2001) aborda a noção da aprendizagem como um artefato cultural. Assim, a aprendizagem é vista como parte da cultura organizacional, que ocorre não dentro da mente dos indivíduos mas como resultado das interações entre pessoas, manifestando-se no comportamento destas quando estão trabalhando com outras.

Weick e Westley (2004) relatam que, quando os pesquisadores focam as organizações como culturas, focam menos o conhecimento e aquilo que ocorre nas mentes dos indivíduos, e mais o que acontece nas práticas grupais. Focar a cultura como um sistema organizacional permite conhecer melhor não só a natureza da organização mas também a natureza da aprendizagem. Essa cultura organizacional está inserida na linguagem, palavras, frases, vocábulos e expressões que os grupos individuais desenvolvem, nos artefatos e objetos materiais que um grupo produz, nas rotinas das ações coordenadas e nas trocas sociais dos rituais informais da organização. Esses autores acreditam que à medida que a cultura é explicada, as pessoas vão percebendo mais claramente a aprendizagem realizada e, quando a

aprendizagem anteriormente realizada é percebida, mais facilmente poderão retestá-la, modificá-la e reafirmá-la.

Nas origens do conceito de cultura, acrescenta Fleury (1995), o processo de aprendizagem pode acontecer tanto no momento de criação quanto no de transmissão de novos valores aos membros da organização. Para descobrir valores de uma organização, faz-se necessária a análise das práticas organizacionais, procurando descobrir como o grupo que ali está foi aos poucos criando e recriando formas próprias de lidar com os problemas enfrentados pela organização.

Dibella e Nevis (1999) declaram que a natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece está intimamente ligada à cultura da organização. Portanto, o estilo de aprendizagem de uma organização resulta da escolha de valores e de prioridades feita pela organização.

Abordar a aprendizagem organizacional como um processo social exige pesquisas para compreender as interações subjetivas que acontecem no interior das organizações, a fim de se poder descrever como realmente ocorre o processo de aprendizagem nas organizações.

As teorias cognitivistas podem contribuir para o estudo dos modelos macroexistentes, ao fornecerem mecanismos que faltavam para explicar o comportamento das organizações, conforme afirmam Tenbrunsel *et al.* (2004).

Antonello (2005) salienta que, por sua abrangência, o debate sobre aprendizagem organizacional apropria um grande leque de campos teóricos: psicologia, sociologia, cultura, metodologia e gestão organizacional.

Dessa maneira a teoria cognitivo-moral de Jean Piaget e de Lawrence Kohlberg trabalha para resgatar a noção de indivíduo moralmente consciente, racional e responsável por seus julgamentos e seus atos, e demonstrar que o desenvolvimento moral se processa por meio de estágios qualitativamente diferentes, exigindo do sujeito mudanças em suas ações e alterando sua visão de mundo, o que caracteriza um processo de aprendizagem (FREITAG, 1992).

Conforme relata Biaggio (2002), a questão da moralidade do indivíduo, por muito tempo, era vista como uma imposição de fora para dentro. Essa idéia estava presente nas principais teorias psicológicas de desenvolvimento – a psicanalítica e a behaviorista – e, ainda, nas teorias sociológicas. Tanto na psicanálise como no behaviorismo, a moral parece ser algo que vem de fora, da sociedade, e que é internalizado, passando a ser considerado



como próprio da pessoa. É a partir do surgimento do construtivismo de Jean Piaget (1896-1980) e do enfoque cognitivo-evolutivo de Lawrence Kohlberg (1927-1987) que se desenvolve o papel do sujeito como agente do processo moral. É com Piaget e Kohlberg que se passa a compreender o sujeito como autônomo chegando a valores universais, em que o indivíduo constrói gradualmente sua visão do mundo e da moral.

A moralidade, descreve Freitag (1992), tem a ver com a ação de um *ego*, de um sujeito que relaciona sua ação com a ação dos outros (interação) e, desse modo, passa a ser um assunto de estudo da sociologia. A moralidade pressupõe uma causa da ação, uma explicação para as razões, motivos, intencionalidade do ator. Portanto, continua a autora, no momento em que se procura explicar uma determinada ação, localizando sua origem na psique, na alma, na vontade, na razão do sujeito, a moralidade passa a ser um assunto de interesse da psicologia. A psicologia, por sua vez, tenta desvendar as causas subjetivas (os impulsos, os motivos) que levaram o sujeito a agir consciente ou inconscientemente de uma forma, e não de outra. E assim, acrescenta a autora, coube à psicologia descobrir, ao lado dos motivos conscientes (intencionais) de qualquer ação, já apresentados pela filosofia, os motivos inconscientes (impulsos não-intencionais) que levam um sujeito a agir muitas vezes contra sua vontade ou seus interesses.

A moral, afirma Menin (1996), tem que indicar como bom ou como certo algo que possa aparecer assim para o maior número de pessoas possível em qualquer lugar do mundo. Para ser moralmente correto, o indivíduo deve agir de acordo com motivos racionais que sejam motivos possíveis para toda e qualquer pessoa. A moral de um ato não está em que lei, regra ou norma se baseia, mas no porquê se obedece à lei, regra ou norma.

Piaget (1977b) descreve e explica a construção gradual e sistemática das categorias do pensamento lógico e da constituição da consciência moral autônoma. Kohlberg, discípulo e seguidor de Piaget, demonstrou que, independentemente da cultura específica ou do grau de desenvolvimento das sociedades contemporâneas, os indivíduos constroem a consciência moral seguindo uma seqüência invariável de estágios, que constituem totalidades equilibradas e apresentam (no estágio específico) características universais. Esses estágios ordenam-se de forma hierárquica, onde o estágio imediatamente subsequente a um estágio anterior apresenta maior complexidade, o que permite resolver dilemas ou conflitos morais com maior desenvoltura e competência.

As pesquisas realizadas por Piaget (1977b) permitiram-lhe concluir que a gênese e o desenvolvimento da moralidade estão assentados na prática de regras e na consciência sobre

elas, que se realiza pelo processo de interação social do indivíduo. A prática das regras refere-se a como os indivíduos as usam para si e para os outros na situação de jogo; já a consciência das regras diz respeito à compreensão que os indivíduos têm delas. Ele descobriu dois estágios diferentes nesses dois planos: um conforme a idade dos sujeitos e o outro de acordo com os fatores oriundos dos tipos de interação social que prevalecem entre eles, assim como dos tipos de ambientes societários que podem propiciar ou não o desenvolvimento de perspectivas morais diferentes.

A análise dos trabalhos de Piaget, como sublinham Freitag (1992), Biaggio (2002) e Fedozzi (2002), mostra que o conhecimento torna-se possível graças a um processo evolutivo que ocorre por meio de construções cognitivas, morais e lingüísticas, resultantes de períodos de ruptura e de reequilíbrio das estruturas da consciência, numa seqüência determinada e invariante, segundo estágios do desenvolvimento cognitivo.

O estudo da origem das estruturas do pensamento lógico, segundo Piaget (1977b), passa a ser uma condição necessária para compreender a origem da moralidade do indivíduo, pois cada estágio do desenvolvimento cognitivo corresponde a uma fase homóloga nas dimensões da moralidade e da linguagem. Esse paralelismo é uma das principais teses defendidas por Piaget, pois aprendizagem é um processo de progressivas tomadas de consciência mediante abstrações reflexivas, que levam à construção de novas estruturas cognitivas.

Ao criar o processo de desenvolvimento moral do indivíduo, Piaget (1987) não esquece nem a condição orgânica e biológica do homem nem sua condição sociológica de ser social condicionado pelas instituições sociais em que vive, e assim procura por meio do estruturalismo genético dar conta dessa complexidade da vida e da condição humana, estudando os mecanismos e estruturas inerentes aos processos de conhecimento que acompanham os esforços de sobrevivência e adaptação do homem às suas condições de vida.

Entretanto, Lickona (1978 *apud* FREITAG, 1992) salienta que muitos pesquisadores apontam desvios dessa teoria, porém esses desvios são explicados pelo próprio Piaget com ajuda das categorias da estrutura da personalidade, do meio cultural e da especificidade de cada situação. Essa autora apresenta vantagens e desvantagens da abordagem moral piagetiana, conforme o quadro abaixo.

VANTAGENS	DESVANTAGENS OU RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É uma teoria aberta e flexível, que permite assimilação de outras teorias e enriquece seu quadro conceitual.</li> <li>- Baseada em pesquisa empírico-experimental, com estudos longitudinais e interculturais.</li> <li>- Fornece orientação a pesquisadores de todas as áreas.</li> <li>- A metodologia (baseada no diálogo) e a definição de objetivos (conquista da autonomia moral) são compatíveis com a democracia.</li> <li>- A valorização da justiça permite uma ponte entre autonomia moral (perspectiva psicológica) e a comunidade justa (perspectiva sociológica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A teoria aplicada de forma estereotipada pode ser usada depreciativamente contra pessoas em estágios iniciais da moralidade.</li> <li>- Pode levar pessoas a subestimar a consciência moral de outras, uma vez diagnosticadas em certo estágio.</li> <li>- O diálogo sobre a questão da justiça, das normas e sanções pode ser uma condição necessária para assegurar a ação moral.</li> </ul>

**Quadro 6: Vantagens e desvantagens da abordagem moral piagetiana**

Fonte: adaptado de Freitag, 1992

O estudo sobre a moralidade infantil, observa Freitag (1992), pertence à fase de produção do jovem Piaget. O propósito de Piaget foi estudar o julgamento moral, e não as condutas ou os sentimentos morais. A ênfase de sua pesquisa recai sobre a construção da sua consciência moral, e não sobre suas ações morais. Quando uma criança avalia e julga o que outra fez ou disse, está fazendo um julgamento com o qual revela o seu próprio estado de consciência.

Para Piaget (1990), o conhecimento não pode ser entendido como algo predeterminado, nem nas estruturas internas do sujeito, pois estas resultam de uma construção efetiva e contínua, nem nas características preexistentes do objeto, uma vez que elas só são conhecidas graças à mediação necessária dessas estruturas. Para ele, a inteligência e o processo de aprendizagem provêm da ação do sujeito cognoscitivo, sem, contudo, negar a importância da bagagem genética e do meio físico e social.

Aguiar (1992) observa que Piaget dedicou-se ao estudo dos julgamentos morais da criança, suas idéias e atitudes em relação às normas, à justiça e ao comportamento ético. Piaget (1977b) considera que os conceitos morais são adquiridos pela criança no decorrer de seu desenvolvimento, ocorrendo por meio de estágios. O aprimoramento dos julgamentos morais se processa de acordo com fatores internos da criança (crescimento mental) e fatores externos (meio social e transmissão cultural). Desse modo, a participação e a interação da criança no meio social são fundamentais para o desenvolvimento de sua moralidade.

Para Piaget (1977b), a criança adquire a consciência moral em etapas. Ela passa por quatro estágios de moralidade, caracterizados como estruturas em si coerentes que constituem uma totalidade. Seguem certa seqüência, em que a estrutura anterior é absorvida pela subsequente. O estágio imediatamente seguinte sempre é qualitativamente melhor que o

antecedente, revelando um nível de consciência moral hierarquicamente superior. Trata-se dos estágios da pré-moralidade, da moralidade heterônoma, da semi-autonomia e da autonomia moral.

Por meio de suas investigações, Piaget (1977b) mostra que as diferenças individuais de julgamento moral são enormes, e para melhor compreender esse processo ele o dividiu nos quatro estágios acima citados, sendo os mesmos criados a partir dos registros das inúmeras entrevistas clínicas com crianças das mais diferentes idades.

O método utilizado para a realização dessa pesquisa, descreve Piaget (1977b), foi um método misto, no qual se reuniram elementos da observação, da experimentação e de testes ou questionários abertos. Esse método consistia em conversar livremente com o sujeito, em vez de limitá-lo às questões fixas e padronizadas, conservando assim todas as vantagens de uma conversação adaptada a cada sujeito e destinada a permiti-lhe o máximo possível de tomada de consciência e de formulação de suas próprias atitudes mentais.

Piaget (1977b) descreveu cada um dos quatro estágios do desenvolvimento moral. Ao descrever esses estágios, Freitag (1992) apresenta as características desses quatro estágios.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
<b>1. Pré-moralidade ou amoral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No início deste estágio não se constata nenhuma noção de regra.</li> <li>- No final deste estágio constata-se imitação das normas dos adultos, sem compreensão de sua essência.</li> <li>- O comportamento é marcado pela dimensão individual, mas a dimensão social já se traduz de forma intersubjetiva.</li> <li>- A norma ainda não assumiu caráter de necessidade e obrigatoriedade.</li> <li>- Não possui noção de infração da norma.</li> <li>- Desconhece as sanções impostas quando há transgressão.</li> <li>- Age automática e mecanicamente.</li> </ul>
<b>2. Heteronomia moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui noção rudimentar das normas.</li> <li>- Não conhece os detalhes da norma.</li> <li>- A norma é parecida com algo sagrado e imutável.</li> <li>- A origem da norma deve ser respeitada.</li> <li>- Qualquer alteração na norma é vista como grave violação dela.</li> <li>- Encara as normas como impostas externa e coercitivamente.</li> <li>- A norma deve ser cumprida ao pé da letra.</li> <li>- A responsabilidade pelos atos é julgada conforme as conseqüências objetivas por eles provocadas, e não conforme as intenções.</li> <li>- O tamanho do castigo é proporcional ao tamanho do dano provocado.</li> </ul>

continua (...)

(...) continuação

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
<b>3. Semi-autonomia moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra um conhecimento bastante sofisticado das normas.</li> <li>- As normas são interpretadas de acordo com a situação e relativizadas;</li> <li>- Apresenta capacidade de generalização e diferenciação entre os deveres, as normas e suas origens.</li> <li>- Ainda percebe como algo imposto de fora, e não como resultado de uma elaboração consciente, sancionada pelo grupo.</li> <li>- Oscila na avaliação e no seu julgamento entre intencionalidade e conseqüências objetivas das ações.</li> </ul>
<b>4. Autonomia moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há interesse especial pelas normas em si, conhecendo-as nos mínimos detalhes.</li> <li>- Tem prazer em apresentá-las e discuti-las, admitindo sua reformulação, desde que coletivamente elaborada e consensualmente aprovada.</li> <li>- A cooperação e a reciprocidade são pré-requisitos para a realização de qualquer norma.</li> <li>- As normas passam a ser percebidas como resultado de um consenso coletivo, e sua modificação depende da concordância dos demais.</li> <li>- Os atos são julgados segundo sua intenção original.</li> <li>- As obrigações, prescrições e normas são aceitas e seguidas quando consideradas necessárias e por fazerem sentido.</li> <li>- Rejeita seguir a norma de forma irrestrita, tomando para si o direito de uma interpretação própria da norma.</li> <li>- A coerção dá lugar à cooperação.</li> <li>- As sanções retalhadoras são substituídas pelas restitutivas e reconciliadoras.</li> </ul>

**Quadro 7: Características dos estágios morais de Piaget**

Fonte: adaptado de Freitag 1992

Conforme descreve Freitag (1992), no primeiro estágio, a criança não tem noção de regra ou norma, enquanto, no segundo estágio, tende a considerar como lícita ou justa qualquer recompensa ou punição que a autoridade decida aplicar. No terceiro estágio, continua a autora, a criança revela-se igualitário-fanática, pois todos devem ser tratados de modo igual, não importando as circunstâncias; e no quarto estágio, a criança equilibra igualdade e equidade, e o rompimento disso só acontecerá se for em nome de uma justiça superior.

Biaggio (2002), ao comentar as características dos estágios de Piaget, escreve que o primeiro estágio caracteriza-se por não haver regras, enquanto, no segundo estágio, o jogo é egocêntrico, havendo, porém, paradoxalmente, uma atitude de respeito unilateral à regra e às autoridades que as criaram. No terceiro estágio, as crianças começam a compreender a necessidade da existência de regras e, no quarto estágio, ocorre a codificação de regras, assim como uma compreensão da natureza arbitrária e convencional de certas regras.

Desse modo, o desenvolvimento moral da criança passa, segundo Piaget (1977b), de um primeiro estágio de pré-moralidade, em que não há consciência, nem noção de justiça,

para um estágio de heteronomia moral, em que a consciência moral coincide com a obediência à norma e às ordens impostas de fora, até atingir a autonomia moral onde se torna independente das normas prescritas pelos outros, reconhecendo a sua necessidade e a importância de uma interpretação e aplicação flexíveis, em benefício de uma justiça igualitária relativa.

A evolução do julgamento moral em todos esses aspectos, continua Biaggio (2002), tem por base a dimensão da heteronomia, ou seja, o indivíduo passa de uma moral de autoridade para uma moral autônoma, da própria consciência individual. A seqüência de estágios por que passa a pessoa é invariante, universal, isto é, todos as pessoas, de todas as culturas, passam pela mesma seqüência de estágios, na mesma ordem, embora nem todas atinjam os estágios mais elevados. Piaget (1977b) afirma que a evolução da heteronomia para a autonomia dependerá de diversos fatores, principalmente os ligados às formas de relações sociais em que o indivíduo estiver submerso.

Ao analisar a teoria do desenvolvimento moral de Piaget, Freitag (1992) esclarece que a psicogênese da moralidade infantil significa o distanciamento progressivo da consciência infantil da heteronomia moral, ou seja, da aceitação incondicional das normas impostas pelo grupo, quando a norma deixa de ser vista como um dado ou um fato social externo, passando a ser vista como um produto da cooperação de todos. A autonomia moral, por outro lado, significa não se subordinar à norma, mas tornar-se independente dela, pois o sujeito não age moralmente quando coagido por uma norma externa. Sua ação somente passa a ter um caráter moral quando o princípio norteador da ação é conscientizado como um princípio válido, racionalmente aceitável, socialmente necessário para o convívio no grupo e livremente seguido por cada um. Somente esse sujeito que sabe o que faz pode ter consciência moral, julgar a ação dos outros e agir, ele próprio, de forma moral.

De acordo com Piaget (1977b), a inteligência inclui todas as funções cognitivas, sendo o principal fator para a adaptação do indivíduo. O desenvolvimento cognitivo resulta da interação entre as estruturas mentais e os eventos do ambiente, apresentando-se como uma seqüência de estágios hierárquicos e invariantes.

A teoria do desenvolvimento cognitivo de Piaget foi seguida por vários pesquisadores, porém a teoria do desenvolvimento moral foi aprofundada pelo psicólogo norte-americano Lawrence Kohlberg (1927-1987). Ele se aprofundou no desenvolvimento e na inovação da teoria psicogenética de Piaget, desde a defesa de seu doutorado, em 1958. Após isso, foi trabalhar no Centro para o Desenvolvimento e Educação Moral da

Universidade de Harvard, de onde propôs reformulações na teoria e na metodologia de investigação da psicologia genética e ampliou a pesquisa intercultural sobre a moralidade. Compartilhando do pressuposto epistemológico piagetiano, propôs uma nova teoria do desenvolvimento da moralidade baseada em estágios: para cada nível da hierarquia correspondem operações que se tornam cada vez mais complexas, abstratas, gerais e reversíveis (FEDOZZI, 2002).

Na discussão do desenvolvimento moral, conforme esclarece Freitag (1992), Kohlberg baseou-se na teoria de Piaget, transformando-se no estudioso mais importante da questão da moralidade. Segundo a autora, Kohlberg (1992) confirmou e consolidou a tese do paralelismo entre lógica e moral, das teorias dos estágios, da universalidade dos processos cognitivos e morais. Através de seus estudos de doutorado (1958), reformulou os estágios da moralidade sugeridos por Piaget, criando um modelo mais diferenciado de seis estágios que se sobrepuseram aos quatro estágios piagetianos. Essa reformulação foi fruto da evidência empírica e da opção metodológica de ampliar o limite de idade dos sujeitos pesquisados, pois, diferentemente de Piaget, Kohlberg concentrou sua atenção em adolescentes e adultos, cuja consciência, julgamento e comportamento moral apresentavam diferenças substantivas em relação às crianças menores de 12 a 13 anos, pois constatou que a psicogênese da moralidade infantil ainda não estava concluída nessa idade, como imaginava Piaget. Para Kohlberg *et al.* (1983), a maturidade moral possivelmente só era atingida mais tarde, pelo adulto.

Nessa versão da teoria dos estágios, descreve Fedozzi (2002), Kohlberg apresenta os seis estágios definidos conforme três níveis da moralidade descritos por Piaget: o pré-convencional, o convencional e o pós-convencional. Os níveis representam o desenvolvimento da perspectiva sociomoral dos indivíduos em direção à descentralização crescente, partindo-se do interesse pessoal (egocentrismo/heteronomia), passando pelo dever de manutenção das normas (semi-autonomia), até o pensamento orientado por princípios éticos universais (autonomia/descentração), ponto máximo de maturidade da consciência moral. Cada um desses níveis reflete uma determinada orientação moral e certo modo de distinguir, coordenar e hierarquizar as diversas perspectivas ou valores em confronto.

Para Freitag (1992), nessa primeira versão da teoria dos seis estágios lançada em 1958, Kohlberg estava distante do grau de diferenciação, reflexão e consolidação da teoria que apresentou em 1983 (quando reformulou a teoria anteriormente criada). Contudo, reflexões teóricas importantes foram introduzidas: a distinção clara entre forma e conteúdo, a

seqüência invariável dos estágios e a ordem em patamares hierárquicos. Originariamente, Kohlberg *et al.* (1983) descreveram esses estágios assim:

- a) 1º estágio: Orientação para a punição e a obediência. Respeito diante da autoridade ou do prestígio de superiores, tentativa de evitar conflitos. Responsabilidade objetiva;
- b) 2º estágio: Orientação ingênua e egoística. Igualitarismo ingênuo e orientação para a troca e a reciprocidade;
- c) 3º estágio: Orientação para o ideal de bom menino, preocupação em ser aceito pelo grupo;
- d) 4º estágio: Orientação para a preservação da autoridade e da ordem social. Preocupação com cumprir o seu dever;
- e) 5º estágio: Orientação legalista-contratual. Reconhecimento de um componente aleatório das regras. Defesa da vontade e do bem-estar da maioria; e
- f) 6º estágio: Orientação por princípios. Transcende as ações contidas em papéis sociais e inclui a orientação segundo princípios universais.

Nos estágios 1 e 2, o valor moral se encontra em acontecimentos externos, e não em pessoas e princípios. Já nos estágios 3 e 4, o valor moral está na conformidade da ação com relação aos papéis socialmente definidos pelo grupo. E nos estágios 5 e 6, o valor moral está na coerência interna do ator e nos padrões, nos direitos e deveres por ele mesmo determinados para orientar sua ação.

A construção cognitivo-moral, afirma Fedozzi (2002), é delimitada por condições individuais e sociais, que dependem de certas condições de ordem biológica pessoal e de ordem social que podem facilitar ou bloquear o desenvolvimento moral dos sujeitos.

A teoria de Kohlberg, analisa Freitag (1992), mantém a tese central de que há uma seqüência de estágios morais invariantes do mesmo modo que no pensamento lógico-matemático. Kohlberg, segundo essa autora, defende que sua teoria é mais abrangente do que a piagetiana, porque pressupõe estruturas lógico-matemáticas para construir novos patamares de consciência moral, os quais produzem uma transformação da relação do sujeito com a sociedade, obrigando uma reformulação dos próprios conceitos de *eu* e “sociedade”. A teoria do desenvolvimento cognitivo de Kohlberg (1992) defende que o julgamento moral coincide com um processo de assunção de papéis, na qual surge uma nova estrutura lógica em cada estágio.



A pesquisa de Kohlberg *et al.* (1983) é baseada em trabalhos anteriores feitos por Piaget (1976) e nas noções desenvolvidas nos trabalhos da própria teoria de Kohlberg (1992) de desenvolvimento moral, as quais se concentram nas razões dadas de por que certas ações são percebidas como moralmente justas. Para Kohlberg essas razões são indicadores do estágio de maturidade moral.

Segundo Rawwas e Singhapakdi (1998), a pesquisa de Kohlberg mostra que, quando alguém olha para as razões que as pessoas dão para seus julgamentos morais ou ações morais, diferenças significativas em sua aparência moral se tornam evidentes, podendo essas diferenças ser identificadas por meio dos estágios do desenvolvimento moral.

Ao defender o modelo de desenvolvimento moral idealizado por Piaget (1977b), Freitag (1992), Biaggio (1998) e Fedozzi (2002) apresentam alguns critérios lógicos (ou propriedades), concebidos por Kohlberg, para justificar a seqüência hierarquizada dos estágios do desenvolvimento moral:

a) os estágios implicam uma distinção qualitativa de modos de pensar (estruturas), desempenhando a mesma função em vários momentos do desenvolvimento;

b) essas estruturas formam uma seqüência invariante no desenvolvimento individual, mas fatores culturais podem acelerar e desacelerar o desenvolvimento, sem contudo modificar a seqüência;

c) cada um desses modos diferentes e seqüências de pensamento moral forma uma totalidade estruturada; e

d) os estágios são integrações hierárquicas, formando uma ordem de estruturas gradativamente diferenciadas e destinadas a preencher funções comuns e, desse modo, estágios mais elevados deslocam as estruturas encontradas a estágios inferiores.

Kohlberg, observa Freitag (1992), propõe uma nova formulação da teoria dos seis estágios morais, distinguindo três níveis de moralidade: pré-convencional, convencional e pós-convencional. Cada um desses três níveis engloba dois estágios da nova versão dos seis estágios do desenvolvimento moral. Essa nova versão possui três perspectivas: o conteúdo do que é considerado correto, as razões apresentadas para agir corretamente e a perspectiva sociomoral.

Biaggio (2002) descreve que o nível pré-convencional é característico da maioria das crianças com menos de 9 anos, de adolescentes e adultos. O nível convencional é o da maioria

dos adolescentes e adultos da sociedade. O nível pós-convencional é alcançado por uma minoria de adultos, geralmente depois dos 20 a 25 anos. O termo “convencional” significa que a moralidade consiste de sistemas de regras morais, papéis e normas socialmente compartilhados. No nível pré-convencional, os indivíduos ainda não chegaram a entender e respeitar normas morais e expectativas compartilhadas. As pessoas entendem e aceitam as regras da sociedade, mas essa aceitação baseia-se na formulação e aceitação dos princípios morais gerais que sustentam essas regras. Os pós-convencionais julgam de acordo com seus princípios de consciência, e não pela convenção. No nível pré-convencional, as regras são externas ao “eu”; no convencional, o “eu” identifica-se com, ou internaliza, as regras e expectativas dos outros, especialmente das autoridades; e no nível pós-convencional, a perspectiva diferencia o *eu* das regras e expectativas dos outros e define os valores morais em termos de princípios.

Para Menin (1996), heteronomia significa ser governado por outros, e quando não existe ninguém a governar, fica-se sem regra alguma, fazendo-se o que bem entender. Na heteronomia, a obediência se dá por medo à punição ou pelo interesse nas vantagens pessoais a serem obtidas. Por outro lado, explica o autor, quando se decide obedecer a certas regras ou leis por vontade própria, independentemente de conseqüências externas, se está sendo autônomo. Na autonomia, a obediência a uma regra se dá pela compreensão e concordância com sua validade universal. A autonomia exige uma reflexão crítica sobre as regras a que se está submetendo.

Ao citarem Kohlberg, Freitag (1992) e Biaggio (2002) destacam que no nível pré-convencional são diferenciados dois estágios: o estágio 1 (a moralidade heterônoma) e o estágio 2 (individualismo, intenção instrumental e troca). Nesse nível, é considerado valioso em si preservar as expectativas da família, grupo ou sociedade a que pertence o sujeito. Trata-se não de mera conformidade mas de lealdade para com as expectativas das pessoas e a ordem social. No nível pós-convencional, ou nível regulado por princípios, são distinguidos os estágios 5 (contrato social ou utilidade e direitos individuais) e 6 (princípios éticos universais). Há um esforço neste último nível para definir valores e princípios morais que tenham validade independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas ou grupos.

O quadro 8 descreve os níveis do desenvolvimento moral de Kohlberg com seus respectivos estágios.

Níveis	Estágios
<p><b>Pré-convencional:</b> - Sensibilidade às normas sociais, distinção entre o bem e o mal, certo e errado, interpretando essas caracterizações como conseqüências físicas ou hedonistas da ação, ou como poder físico dos que formulam as normas.</p>	<p><b>1º. Moralidade heterônoma:</b> É correto abster-se de violar normas, obedecer por obedecer, evitar danos físicos a pessoas e bens. Se a ação é punida, está moralmente errada; se não é punida, está moralmente correta. A razão para isso é evitar as punições e as sanções da autoridade. A perspectiva adotada é o ponto de vista egocêntrico.</p> <p><b>2º. Individualismo, intenção instrumental e troca:</b> É moralmente certo seguir as normas somente quando é do interesse próprio. A ação moralmente correta é definida em termos do prazer ou da satisfação das necessidades da pessoa (hedonista). A perspectiva sócio-moral é individualista. A justificativa dada é servir ao próprio interesse.</p>
<p><b>Convencional:</b> - É considerado valioso preservar as expectativas da família, do grupo a que pertence o sujeito. Trata-se de lealdade com as expectativas pessoais e a ordem social, preservar, apoiar e justificar essa ordem, identificando-se com as pessoas e grupos que a compõem.</p>	<p><b>3º. Moralidade do bom garoto, de aprovação social e relações interpessoais:</b> O comportamento moralmente certo é o que leva à aprovação dos outros. Comportar-se conforme o que as pessoas que nos são próximas esperam. A razão para agir corretamente é a necessidade de ser bem vista por todos.</p> <p><b>4º. Orientação para a lei e a ordem:</b> Está certo cumprir com as obrigações assumidas. As leis precisam ser respeitadas e seguidas. Grande respeito pela autoridade, por regras fixas e pela manutenção da ordem social. A razão desse comportamento é manter as instituições e evitar o colapso do sistema se cada um fizesse o que bem entendesse. O sujeito adota uma perspectiva sociomoral, assumindo o ponto de vista do sistema que define os papéis e as normas.</p>
<p><b>Pós-convencional:</b> Há um esforço visível de definir valores e princípios morais que tenham validade independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas ou grupos.</p>	<p><b>5º. A orientação para o contrato social:</b> As leis não são mais consideradas válidas pelo mero fato de serem leis. O indivíduo admite que as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados. A perspectiva adotada pelo sujeito é a da prioridade relativa do indivíduo em relação ao social.</p> <p><b>6º. Princípios éticos universais:</b> O indivíduo reconhece esses princípios e age de acordo com eles. Se as leis injustas não puderem ser modificadas pelos canais democráticos legais, o indivíduo ainda assim resiste a elas. É a moralidade da desobediência civil, dos mártires e revolucionários pacifistas e de todos os que permanecem fiéis a seus princípios, sem se conformarem com o poder, quando este estabelece uma ordem injusta. A perspectiva adotada é a de um ponto de vista moral, onde qualquer ser racional que reconhece como natureza da moralidade o fato de que as pessoas são um fim em si mesmas e precisam ser tratadas como tais.</p>

**Quadro 8: Os níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg**

Fonte: adaptado de Kohlberg *et al.* (1983), Freitag (1992) e Biaggio (2002)

Essa nova versão dos estágios morais, segundo Freitag (1992), tem em comum com a anterior a seqüência invariante de estágios, a hierarquização destes, a totalidade integrada, onde cada estágio posterior absorve o anterior, o que significa que as pessoas que atingem os níveis morais superiores (consciência moral e pós-convencional) são capazes de recorrer a todos os argumentos cognitivamente necessários para optar por uma das alternativas, com o cuidado de observar o ponto de vista de todos os envolvidos, reduzindo os danos e efeitos colaterais.

O desejável, observa a autora, é que todos se esforcem para atingir o último nível da moralidade, sendo isso uma exigência que está fundamentada na psicologia e na filosofia. Pelo lado psicológico, isso acontece porque o indivíduo transcende, por necessidade e

impulsos internos, a patamares da organização mental e moral, atingidos graças à sua interação com o mundo da natureza e da sociedade. Sob o ponto de vista filosófico, essa exigência se fundamenta na decisão racional e justificada do indivíduo em reduzir ao mínimo o conflito entre duas regras morais, procurando pôr em prática a mais desejável e consistente para todos, segundo o princípio universal de justiça.

Na visão de Kohlberg, observam Bernardes e Koller (1997), os indivíduos que apresentam baixo ou moderado nível de funcionamento lógico ou cognitivo, freqüentemente em virtude de sua pouca idade e desenvolvimento incompleto, não são capazes de entender ou utilizar níveis de julgamento moral mais elevados.

Biaggio (2002) acrescenta que se pode dizer que no nível pré-convencional (estágios 1 e 2) não há ainda uma internalização de princípios morais, pois um ato é julgado por suas conseqüências, e não pelas intenções (externalização). Já o nível convencional é o nível da internalização dos princípios morais, e no nível pós-convencional encontra-se, pela primeira vez, o questionamento das leis estabelecidas e o reconhecimento de que elas podem ser injustas, devendo ser alteradas, indo-se muito além da internalização (identificação). Esses estágios refletem maneiras de raciocinar, e o importante é a justificativa dada pela pessoa para sua decisão. Kohlberg sempre deixou claro que seus estágios são de raciocínio sobre justiça, e não de emoções ou ações, isto é, sempre se preocupou com o que se julga da moralidade, e não com o sentimento ou comportamento.

A teoria dos estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg, afirma Weber (1991), tem sido amplamente usada e aceita para pesquisas no campo do desenvolvimento moral. O autor acrescenta as justificativas relacionadas no quadro para avaliar o raciocínio moral de gerentes quando confrontados com situações que exijam julgamentos de caráter moral.

<b>Explicações do raciocínio moral</b>
<b>1 - Preocupação com as conseqüências de danos pessoais.</b>
<b>2 - Preocupação com as necessidades pessoais e suas conseqüências.</b> Preocupação com a satisfação pessoal. Um senso de dever para si próprio.
<b>3 - Preocupação com as conseqüências para um grupo imediato.</b> Preocupação com relacionamentos pessoais com os outros. Um senso de dever devido a como outros perceberão suas ações. Preocupação com integridade pessoal, como olhará os outros. Um senso de dever para as conseqüências que isso possa ter para outros.
<b>4 - Um senso de dever para com uma responsabilidade profissional ou grupal.</b> Um senso de dever devido a um compromisso para com um código, juramento, princípio. Um senso de dever para com um grupo societário maior.

Continua (...)

(...) continuação

Preocupação para com a ordem social, harmonia.

Preocupação para com as leis da sociedade.

Preocupação sobre as conseqüências para grupo societário maior.

**5 - Valores pessoais ou crenças de justiça, lealdade, direitos.**

Crenças pessoais dentro de uma justiça moral, acima das leis da sociedade.

Um “contrato social” para proteger os direitos de todos.

A melhor bondade para o maior número de pessoas afetadas.

**6 - Princípios universais de justiça, lealdade.**

Leis universais governando comportamento em substituição às leis da sociedade.

**Quadro 9: Explicações do raciocínio moral**

Fonte: adaptado de Weber (1991).

Cabe salientar que a teoria do desenvolvimento moral foi construída e aperfeiçoada na medida em que os estudos e pesquisas a respeito dela foram realizados. Desse modo, Fedozzi (2002) lembra que, na primeira formulação dos estágios morais que Kohlberg elaborou em 1958, os estágios eram avaliados em termos dos conteúdos das respostas dos sujeitos. No sistema desenvolvido posteriormente, é a forma ou estrutura das respostas que importa (COLBY; KOHLBERG, 1987 *apud* BIAGGIO, 1997). O conteúdo diz respeito à escolha de atitudes, crenças, julgamentos e comportamentos, enquanto a forma refere-se ao raciocínio subjacente a esse conteúdo. Essa transposição kohlberguiana do conteúdo à forma, na avaliação dos estágios morais, fazendo recair a ênfase sobre o raciocínio, é fundamental para a abertura da possibilidade de articulação pretendida entre a moralidade e a aprendizagem gerencial.

Piaget (1977b) defende que o indivíduo somente conseguirá exprimir suas idéias sobre um determinado assunto quando dominar cognitivamente seus conceitos e, desse modo, é lícito dizer que há um paralelismo entre o desenvolvimento moral e a evolução intelectual do indivíduo.

Ao analisar o desenvolvimento moral do indivíduo, observa Freitag (1992), Kohlberg reconhece que a passagem de um estágio para outro se dá por meio de um processo de aprendizagem, pois desenvolvimento moral significa que o indivíduo reconstrua e distinga as estruturas cognitivas preexistentes de tal maneira que possa resolver, melhor que antes, o mesmo tipo de problemas.

Aguiar (1992) escreve que tanto Piaget quanto Kohlberg entendem o processo de desenvolvimento moral como uma realização construtiva do aprendiz, pois, para ambos, as estruturas cognitivas que estão na base do julgamento moral não podem se explicar por meio das influências do ambiente ou como causa de programas e processos de maturidade inatos,

mas como resultado de uma reorganização criadora de um inventário cognitivo presente, que se vê superado pela presença de problemas que se apresentam com obstinada insistência.

Bernardes e Koller (1997) lembram que Kohlberg defendia que o raciocínio moral é uma habilidade dinâmica que se expressa nas justificativas verbais dadas pelos indivíduos em resposta a dilemas morais enfrentados pelos indivíduos. Kohlberg admitia que os indivíduos poderiam manifestar raciocínios de estágios adjacentes, mas não utilizariam ou teriam acesso a raciocínios de dois ou mais estágios acima de seu estágio dominante. O sistema de codificação de Kohlberg leva em conta verbalizações relativas a outros estágios e faz uma média para determinar o nível de raciocínio moral que o indivíduo utiliza com alguma consistência.

A teoria do desenvolvimento cognitivo de Kohlberg defende que o julgamento moral é semelhante a um processo de *role taking* (assunção de papéis), em que surge uma nova estrutura lógica em cada estágio, paralelamente aos estágios do pensamento desenvolvidos por Piaget e, desse modo, uma estrutura subsequente é capaz de julgamentos e argumentos para os quais a estrutura anterior não tinha competência (KOHLEBERG, 1976 *apud* FREITAG, 1992).

Para Piaget, salienta Biaggio (2002), as crianças desenvolviam, primeiramente, uma amoralidade heterônoma, de obediência às regras impostas por outros e, depois, uma moralidade autônoma, de respeito mútuo entre iguais e de respeito pelas regras como resultantes do contato social, da concordância e da cooperação. Nos primeiros estudos, Kohlberg não encontrou esses dois tipos de moralidade, porém nos últimos trabalhos distingue, dentro de cada estágio, dois subestágios, o A e o B, sendo o A mais heterônomo e o B mais igualitário e flexível. Cada estágio superior integra as estruturas encontradas nos estágios inferiores. Da mesma forma que na teoria de Piaget, para Kohlberg, os estágios iniciais não são abandonados, porém incorporados e reformulados nos estágios mais amadurecidos. A pessoa pode ser classificada em um estágio não porque diz o que deve ou não fazer (conteúdo), mas por causa do raciocínio que ela usa para justificar sua resposta (forma).

Freitag (1992) destaca que a resposta a uma tarefa dada em certo estágio exprime uma estrutura subjacente de organização do pensamento. Isso implica que vários aspectos das estruturas de um estágio devem aparecer como feixes de respostas consistentes, agrupadas com base em um padrão argumentativo.

<b>Desenvolvimento Moral</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Motivação</b>	<b>Estágio</b>
Nível pré-convencional	Egocêntrica	Autonomia externa	1
		Cooperação por interesses	2
Nível convencional	Papéis sociais	Autoridade interna (dever x inclinações)	3
	Coletividade	Normas orientadoras (dever x inclinações)	4
Nível pós-convencional	Discurso: autonomia x heteronomia	Princípios de justiça	5
		Fundamentação de normas	6

**Quadro 10: Perspectivas e motivações do desenvolvimento moral de Kohlberg**

Fonte: adaptado de Freitag (1992)

A validade científica das teorias psicológicas, lembra Aguiar (1992), pode ser identificada por meio de critérios como: capacidade de explicar fatos psicológicos; possibilidade de revelar relações não conhecidas entre conceitos e fatos observados; e capacidade de levantar hipóteses e sugestões de explicação do comportamento passíveis de verificação posterior por meio de novos estudos. Biaggio (2002) reforça essa lembrança ao observar que, para Kohlberg, o julgamento moral se correlaciona mais com a capacidade verbal do que com o comportamento, pois a avaliação do estágio de um julgamento moral depende do fator verbal e da cognição. A proximidade da moralidade com a cognição e a verbalização acabam por tornar viável a tomada dos estágios morais como parâmetros de análise do processo de aprendizagem dos sujeitos organizacionais.

Os julgamentos morais, salienta Freitag (1992), não são redutíveis a sentimentos ou motivações, envolvendo sempre razões e justificativas racionais para a ação. Os julgamentos e os princípios morais têm a função de esclarecer e resolver conflitos interpessoais ou sociais.

Outro aspecto importante quando se está analisando o desenvolvimento moral e a aprendizagem, observa Biaggio (2002), é a identificação da unidade de análise desses julgamentos. Segundo essa autora, tanto para Piaget quanto para Kohlberg, a unidade central de análise é a norma coletiva, a qual liga os membros de um grupo, enquanto membros daquele grupo – poder-se-ia dizer, de uma organização social – obrigando-os a agir de determinada maneira, comportando-se como uma prescrição para a ação. Simbolicamente, as normas coletivas expressam o valor final da comunidade. Os grupos começam quando os indivíduos se unem para obter objetivos comuns. O apoio às normas tem seis significados: 1) seguir a norma; 2) esperar que outros sigam as normas; 3) persuadir outros que estejam se desviando das normas a seguir; 4) identificar quem não segue as normas; 5) aceitar alguma

responsabilidade por outros não seguirem as normas e 6) estar disposto a recuperar os desviantes. Quanto mais os membros de um grupo estiverem dispostos a assumir esses atos em apoio das normas, mais coletivizada estará a norma.

Fedozzi (2002) observa que existe um paralelismo entre a teoria piagetiana do desenvolvimento cognitivo e a teoria kohlberguiana do desenvolvimento moral, pois ambas visam explicar competências definidas como capacidades de resolver problemas empírico-analíticos ou moral-práticos. Piaget entende que a origem e o desenvolvimento da moralidade estão relacionados com a consciência e a prática de normas por meio de interações sociais, as quais são analisadas a partir dos conceitos de heteronomia e de autonomia. Kohlberg, por sua vez, aborda o problema da moralidade sob o critério de justiça crescente, relacionando-o às noções de igualdade, equidade e reciprocidade, baseando-se na perspectiva sociomoral de cada indivíduo em relação aos demais na sociedade. Ambos os autores cognitivistas sustentam a hipótese teórica de existência de um paralelismo entre a moralidade e a aprendizagem em arenas sociais.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo discute – além do design da pesquisa – os fundamentos paradigmáticos associados ao tipo de pesquisa, a estratégia da investigação e os métodos de coleta e análise do material empírico. Na associação entre os elementos metodológico-epistemológicos e metodológico-técnicos (VALLES, 1997), busca-se a aproximação entre o método construído e o objeto do estudo.

#### 3.1 Delineamento do estudo

Toda proposta de captação da realidade – metodologia –, afirma Demo (2000), está sempre a reboque da teoria na qual se definem os contornos mais relevantes da realidade. Não vêm antes nem o dado, nem o método. O desafio que se tem é o de buscar modos de captação que sejam condizentes com as marcas da qualidade, como sua dinâmica mais flexível, subjetiva, intensa, ideológica, profunda e provisória.

A pesquisa científica está sempre mudando a sociedade ao descobrir novas coisas e a inventar novas idéias. A realidade social, observa Smirnov (1992), caracteriza-se cada vez mais por uma forte interação entre os processos econômicos, políticos, sociais, culturais e espirituais. Demo (2000) e Moreira (2002) defendem que, perante essa realidade complexa e emergente, é preciso pesquisar suas faces qualitativas e, para isso, são necessários também métodos qualitativos (BOGDAN; TAYLOR, 1975; NEVES, 1995; DEMO, 2000).

##### 3.1.1 O paradigma construtivista

A pesquisa científica não é orientada apenas por teorias, mas por um conjunto de realizações científicas universalmente reconhecidas chamadas por Thomas Kuhn de paradigma (KUHN, 1962 *apud* VASCONCELOS, 2002). Para Kuhn, o trabalho do pesquisador é condicionado por paradigmas, os quais determinam o método e os procedimentos aplicáveis em certo contexto histórico da ciência. Ao abordarem o significado de paradigmas, Morgan (1980) e Bogdan e Biklen (1982) afirmam que paradigma é aquilo que permite observar o mundo e identificar nele o que é importante para o observador. Para Guba e Lincoln (1990), o termo “paradigma” é usado para caracterizar um conjunto básico de crenças que orienta a ação e, nesse caso, a ação se refere à disciplina investigada.

O conceito de paradigma tem sido abordado por diversos autores como Morgan (1980), Valles (1997), Bericat (1998), Vasconcelos (2002) e Feijó (2003). Todos esses autores

citam Thomas Kuhn, o qual entendia paradigma como um conjunto de leis, conceitos, modelos, analogias, valores, regras e critérios para a avaliação de teorias, formulação de problemas e princípios metafísicos. O paradigma, segundo Guba e Lincoln (1990), ajuda a definir o que se deve estudar, quais perguntas se deve responder, como se deve perguntar e que regras é preciso seguir para interpretar as respostas obtidas.

Guba e Lincoln (1997) afirmam que os paradigmas devem ser entendidos como sistemas de crenças básicas, princípios e pressupostos, sobre: a natureza da realidade investigada (pressupostos ontológicos); a relação entre o investigador e o investigado (pressupostos epistemológicos); e o modo pelo qual se pode obter conhecimento de tal realidade (pressupostos metodológicos).

Em seu plano ontológico, acrescenta Valles (1997), o paradigma propõe-se a conhecer a crença que o investigador tem a respeito da natureza da realidade investigada. Em seu plano epistemológico, o paradigma refere-se à relação que se estabelece entre o investigador e o investigado. A caracterização metodológica de paradigmas é mais que uma mera distinção entre métodos, mas são os procedimentos metodológicos que derivam das posturas adotadas nos níveis ontológico e epistemológico.

O paradigma serve para guiar o investigador nos aspectos ontológicos e epistemológicos da investigação, além da seleção dos métodos. Guba e Lincoln (1997) e Valles (1997) salientam que esses aspectos se encontram intrinsecamente relacionados, de modo que a crença básica que o investigador tenha no nível ontológico deve levá-lo a adotar posturas consonantes nos níveis epistemológicos e metodológicos. É a coerência entre esses três níveis que se espera encontrar em investigações qualitativas.

Complementarmente, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) observam que, quando o pesquisador estiver lidando com um fenômeno sobre o qual já existe conhecimento acumulado por outras pesquisas realizadas em contexto semelhante, um planejamento pouco estruturado e altamente indutivo resulta em perda de tempo e de profundidade. Assim, afirma Vasconcelos (2002), a preferência por uma teoria não pode ser justificada racionalmente ou por recursos científicos objetivos, mas pela legitimidade filosófica e cultural na comunidade científica. O estágio atual do desenvolvimento do conhecimento sobre aprendizagem gerencial, em virtude de sua incipiência, justifica o *design* flexível inerente à pesquisa qualitativa.

Nas investigações qualitativas há a coexistência de vários paradigmas (VALLES, 1997). O caráter multiparadigmático dos estudos organizacionais implica, segundo Bericat (1998), a existência de múltiplos modos de acessar, contemplar e conceituar a realidade social. Essa multiplicidade de formas de compreensão afeta não só as posições ontológicas, metateóricas e epistemológicas (SMIRNOV, 1992; GUBA; LINCOLN, 1997), como também os enunciados científicos (como funciona, como se pode modificar a realidade social) e as técnicas empíricas (como extrair e como analisar as informações da realidade social).

No conceito de construtivismo – um dos principais paradigmas da pesquisa qualitativa pós-moderna – está implícito, lembra Schwandt (1994), que o conhecimento possui um sentido ideológico, político e permeado de valores. A filosofia construtivista leva ao aperfeiçoamento da condição humana. Os construtivistas descartam a objetividade no conhecimento, visto que a idéia de objetividade pressupõe a existência de apenas uma perspectiva verdadeira sobre determinado fenômeno e, ao fazer isso, corre-se o risco de ignorar outras perspectivas possíveis, ou seja, o pesquisador deve guiar-se pela imparcialidade, procurando perceber todas as perspectivas possíveis.

As investigações qualitativas (BOGDAN; TAYLOR, 1975; COFFEY, 1996; GUMESSON, 2000), por sua diversidade e flexibilidade, observam Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), não admitem regras precisas, nem aplicáveis a uma ampla gama de casos. Os construtivistas defendem um mínimo de estruturação prévia, considerando-se o foco da pesquisa; contudo, as categorias teóricas e o *design* só deverão ser definidos no decorrer do processo de investigação.

Segundo Valles (1997), o construtivismo é caracterizado por um relativismo derivado de realidades construídas em contextos concretos, onde a realidade e a verdade não só são descobertas, como também construídas. Os construtivistas entendem que os dados de pesquisa são criados a partir da interação entre o investigador e o objeto de investigação, cujo propósito é compreender os consensos referentes a um determinado evento e analisá-los através de recursos hermenêuticos e dialéticos.

Ser construtivista, afirma Schwandt (1994), é acreditar que a mente é ativa na construção do conhecimento. Os conceitos são inventados para dar sentido à experiência, e constantemente testam-se e modificam-se essas construções à luz de novas experiências. Não se constroem interpretações isoladamente, mas contra um pano de fundo de entendimentos compartilhados, práticas e linguagens. O construtivismo acredita que o indivíduo é um ser auto-intérprete e que a linguagem constitui o seu ser.

Guba e Lincoln (1991) resumiram os pressupostos básicos do construtivismo: a) Ontologia relativista: se numa investigação houver diversas interpretações possíveis, apenas o relativismo poderá determinar a veracidade ou falsidade dessas interpretações; b) Epistemologia subjetiva: se a realidade estiver somente nas mentes dos sujeitos, a subjetividade é o único modo de trazer à luz as construções mantidas pelos indivíduos; e c) Metodologia hermenêutico-dialética: as construções individuais são instigadas e refinadas por meio da hermenêutica e confrontadas dialeticamente, com o intuito de gerar mais construções, o que permite o surgimento de um significativo consenso entre os respondentes.

Além de conhecer a variedade de paradigmas e perspectivas teóricas disponíveis que embasam as investigações qualitativas, Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002) afirmam ser necessário também conhecer as estratégias metodológicas e os delineamentos informados por esses paradigmas. Para esses autores, o construtivismo enfatiza a intencionalidade (TRIVIÑOS, 1987) dos atos humanos e o mundo vivido pelos sujeitos, privilegiando as percepções dos atores.

A vinculação deste estudo ao paradigma construtivista deu-se não por escolha livre do pesquisador, mas essencialmente pela visão de conhecimento que transpassa as teorias com as quais aqui se trabalha – aprendizagem e moralidade. Cabe lembrar que, além de Piaget e Kohlberg serem teóricos construtivistas, para os quais o conhecimento é construído na ação do indivíduo sobre a realidade, a perspectiva da aprendizagem gerencial de Dibella e Nevis (1999), que norteia o desenvolvimento teórico, é declarada como construtivista.

### 3.1.2 A pesquisa qualitativa

Segundo Strauss e Corbin (1990) e Minayo e Sanches (1993), o critério usado pelo pesquisador para o método que irá utilizar em sua pesquisa será a natureza do problema, ou seja, quando se deseja entender o significado ou experiências vividas por pessoas, quando se quer explorar áreas sobre as quais pouco se conhece ou se obterem detalhes sobre fenômenos e eventos, usa-se o método qualitativo (BOGDAN; TAYLOR, 1975; COFFEY, 1996; GUMESSON, 2000).

Desse modo, a visão qualitativa, afirma Alonso (1998), propõe-se a dar conta do horizonte das formas simbólicas, onde se desenvolvem as ações sociais e as linguagens, cujo estudo não se detém na sua gramática ou estrutura interna, mas no seu caráter comunicativo de mediador e representante das experiências e necessidades sociais. Também deseja

examinar as produções significativas dos próprios sujeitos, ou seja, seus discursos, imagens, relatos e representações.

Pelo termo “pesquisa qualitativa”, Strauss e Corbin (1990) e Godoy (1995a) querem significar qualquer tipo de pesquisa que produz achados que não passaram por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Os pesquisadores que utilizam a pesquisa qualitativa em seus trabalhos colhem os dados que desejam pesquisar por meio de entrevistas e observações.

Ao aprofundar o significado da palavra “qualitativa”, Demo (2000) aponta para a etimologia da palavra que em latim significa *essência*, parte mais relevante das coisas, sinalizando a sua perfeição. Qualidade aponta também para a dimensão da intensidade, pois os fenômenos qualitativos caracterizam-se pela profundidade, plenitude e realização. Qualidade refere-se ainda ao “melhor”, e não para o “maior”. Qualidade sinaliza a politicidade da vida e da natureza, com sua propriedade evolutiva não linear e complexa, capaz de gerar a condição de se fazer, auto-organizar-se.

Definir pesquisa qualitativa é apresentar suas características e abordagens. Patton (1978) revela que a pesquisa qualitativa apresenta como principal característica a tradição interpretativa, ou seja, as pessoas agem em função de suas crenças, valores, percepções e sentimentos, e seu comportamento apresenta um sentido, um significado que não se dá a conhecer de imediato, necessitando ser desvelado.

Disso decorrem as três características essenciais dos estudos qualitativos: a) visão holística: a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível a partir da compreensão das inter-relações que emergem do contexto; b) abordagem indutiva: parte-se de observações mais livres, deixando que dimensões e categorias de interesse surjam progressivamente ao longo do processo de coleta e análise dos dados; e c) investigação naturalista: a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo (PATTON, 1978).

Outras características bastante comuns das pesquisas qualitativas, segundo Bogdan e Biklen (1982), são: o investigador é o instrumento principal; é descritiva; há mais interesse pelo processo do que pelos resultados; os investigadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva; e o significado é de importância vital para as abordagens qualitativas.

A pesquisa qualitativa, observam Moreira (2002) e Flick (2004), têm por objetivo a compreensão do fenômeno ou evento em estudo a partir do seu interior. Busca-se entender a

opinião de um ou mais sujeitos, o curso de situações sociais, as regras culturais e sociais para uma determinada situação.

A metodologia qualitativa busca, segundo Merriam (1998) e Demo (2000), captar o lado subjetivo dos fenômenos, valorizando a complexidade da realidade e curvando-se diante dela.

A pesquisa qualitativa, conforme revela Godoy (1995a), ocupa um importante lugar entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador nas pesquisas qualitativas. Esse tipo de pesquisa, afirma Flick (2004), permite compreender o dinamismo interno do fenômeno estudado, pois considera todos os pontos de vista que se tem sobre ele.

Para Demo (2000), pesquisa qualitativa não trata de reduzir a realidade a componentes materiais para fins de análise linear, mas do reconhecimento da trama complexa, não linear, sempre emergente, onde quantidade e qualidade são faces dialéticas do mesmo fenômeno. Por isso, a realidade social não se reduz à natural. A dialética da qualidade ajuda a caracterizar o fenômeno natural/social intrinsecamente dinâmico e ambivalente. Moreira (2002) acrescenta que o importante é visualizar a qualidade como expressão complexa e não linear dos fenômenos. A realidade sabe desconstruir-se para reconstruir-se. A realidade estudada pela pesquisa qualitativa, defende Flick (2004), não é uma realidade determinada, mas é construída por diferentes atores. Em conversas e discursos, os fenômenos são produzidos interativamente e, assim, a realidade é reconstruída.

Bogdan e Kiklen (1982) consideram a pesquisa qualitativa descritiva, pois seus pesquisadores estão preocupados com o processo, e não simplesmente com os resultados. Alonso (1998a) e Moreira (2002) acrescentam que a pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, objetivando traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, procurando diminuir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Nas pesquisas qualitativas, afirma Chizzotti (1991), é fundamental considerar a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o mundo objetivo que se deseja conhecer e a subjetividade do pesquisador. Segundo Merriam (1998), nas metodologias qualitativas, os sujeitos de estudo não são reduzidos a

variáveis isoladas ou a hipóteses, mas vistos como parte de um todo, em seu contexto natural, habitual. Considera-se que, ao reduzir pessoas a agregados estatísticos, perde-se de vista a natureza subjetiva do comportamento humano.

Os pesquisadores qualitativos utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e, para tanto, observam Bogdan e Kiklen (1982), não partem com hipóteses estabelecidas *a priori*, sendo o quadro teórico reconstruído aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina. Na pesquisa organizacional, afirma Maanen (1979), o investigador qualitativo deve tomar precauções e cuidados para evitar a formulação e suposição de teorias que venham a mascarar ou a alterar o resultado do estudo, comprometendo todo o trabalho e atingindo de modo indelével a confiança, estima e expectativas dos envolvidos, uma vez que a pesquisa qualitativa, para sua perfeita aplicação, pressupõe uma interação de confiança entre investigador e investigado. Yin (1989) complementa que a abordagem qualitativa exige que se vá além das aparências e que se atente para as contradições entre o discurso e a prática.

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade – como é o caso do processo de aprendizagem organizacional –, Bogdan e Kiklen (1982) salientam que uma análise qualitativa talvez seja a mais indicada. Complementando, Stake (1983) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002) acrescentam que, se o objetivo da pesquisa for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

### 3.1.3 A estratégia da pesquisa: estudo de caso qualitativo

Ao se adotar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, faz-se necessário, conforme afirma Merriam (1998), esclarecer o conflito existente entre o processo de condução do estudo de caso, as unidades de estudo (o caso) e o produto dessa estratégia de investigação.

Autores como Patton (1990) e Yin (1989) definem o estudo de caso em termos de processo de pesquisa, pois para eles um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando o limite entre fenômeno e contexto não é evidente. Por sua vez, Stake (2000) define estudo de caso focalizando a unidade de estudo – o caso. De modo diferente, Merriam (1998) define estudo de caso em termos de seu produto final, pois um estudo de caso qualitativo é uma profunda e holística descrição e análise de um fenômeno ou unidade social.

Devido às diversas características usadas para definir estudo de caso, Merriam (1998) defende que a delimitação do objeto de estudo – o caso – é a melhor característica para definir se determinada estratégia de pesquisa é ou não um de estudo de caso. Patton (1990) entende o caso como um sistema limitado, e Stake (1983) acrescenta que o caso é um sistema integrado. Essas definições, por sua vez, permitem entender o caso como uma unidade com limites ao seu redor, em que se pode cercar o que se vai estudar. Desse modo, afirma Merriam (1998), o caso pode ser uma pessoa, um grupo, um programa, uma política específica ou uma organização. Em consonância com essas definições, autores como Miles e Huberman (1994) definem o caso como um fenômeno de algum tipo ocorrendo num contexto limitado.

Desse modo, observa Merriam (1998), para que o fenômeno a ser estudado seja um estudo de caso, ele deve estar intrinsecamente limitado, ou seja, é preciso saber o quão finita é a coleta de dados. Se não existir fim, atual ou teoricamente, para o número de pessoas que podem ser entrevistadas ou para observações que podem ser conduzidas, então o fenômeno não é limitado o suficiente para ser qualificado como um caso.

Um estudo de caso, afirmam Yin (1989) e Stake (2000), é uma descrição analítica profunda e global de um objeto, situação ou fenômeno, que procura evidenciar o que nele há de essencial, único e característico. Segundo Patton (1990), os estudos de caso são úteis quando se pretende compreender determinados indivíduos, problemas ou situação particular em grande profundidade.

Tendo por base o trabalho de campo, explica Stake (1983), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa uma dada identidade no seu contexto real. Contudo, nunca será possível conhecer tudo sobre um caso e, desse modo, afirma Merriam (1998), cabe ao investigador decidir até onde deverá ir e qual o nível de profundidade do conhecimento a que pretende chegar, a fim de atingir os objetivos a que se propõe.

O estudo de caso contribui de maneira bastante particular para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (MERRIAM, 1998). Para Stake (1983) e Yin (1989), o estudo de caso propicia uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Stake (1983) e Merriam (1998) apontam três tipos de estudo de caso, decorrentes dos objetivos que o investigador tem ao optar por essa estratégia de pesquisa. São eles: a) estudo



de caso intrínseco ou particular: quando se deseja conhecer melhor um caso particular, isto é, quando existe um interesse intrínseco em algo; b) estudo de caso instrumental ou descritivo: quando um caso particular pode contribuir para compreender outra problemática ou purificar uma dada teoria, facilitando a compreensão de outros fenômenos; e c) estudo de caso agregado ou holístico: quando se crê que um conjunto de casos permite trazer maior compreensão sobre algo ou que um determinado fenômeno traz luzes para o entendimento de outros casos em estudo.

Desse modo, o presente estudo não poderia ter adotado estratégia de pesquisa qualitativa diferente da do estudo de caso, uma vez que esta pesquisa é o exame detalhado de um ambiente em particular, contemporâneo, em que os resultados não se apresentam de forma simples e clara, exigindo do pesquisador integrar-se ao contexto na vida real em que o fenômeno ocorre (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000; YIN 2001).

### **3.2 Método de coleta do material empírico**

Como em todas as investigações qualitativas, a escolha do delineamento da pesquisa depende do que o pesquisador quer saber. O estudo de caso, lembra Merriam (1998), não exige nenhuma técnica específica para coleta de dados; contudo, as técnicas qualitativas são as mais adequadas.

Os dados colhidos pela pesquisa qualitativa apresentam, segundo Patton (1990), as peculiaridades de serem descrições bem detalhadas das situações, eventos, pessoas e comportamentos observados. Merriam (1998) defende que citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças, pensamento, trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos são peculiaridades da pesquisa qualitativa. Seguindo os mesmos argumentos, Valles (1997) defende que a técnica de coleta de dados mais apropriada dentro da pesquisa qualitativa é a conversação.

Complementando, Sierra (1998) e Alonso (1998b) escrevem que, quando o objeto de investigação da pesquisa qualitativa for constituído pelas experiências, idéias, valores e estrutura simbólica, ou seja, pela vida do pesquisado, e se pretende construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito, o instrumento de coleta de dados mais recomendado é a entrevista.

### 3.2.1 Entrevista em profundidade

Sierra (1998) entende por entrevista a comunicação verbal entre dois ou mais seres humanos (entrevistador e entrevistado), cuja finalidade é o que lhe determina tal caráter. Entrevista, continua o autor, é uma conversa que estabelecem entre si um interrogador e um interrogado para um propósito determinado.

Toda comunicação, segundo Alonso (1998b), implica um compromisso e define uma relação que não somente transfere informações mas também impõe condutas. Sierra (1998) lembra que na entrevista, bem como em todo o processo de comunicação, a troca de mensagens e informações retro-alimenta o contexto interpessoal e marca os limites sobre a interação posterior, pois não só afeta o receptor como também todo o processo interativo.

Apesar de a entrevista estar centrada em um tema específico e sobre o objeto da investigação, Valles (1997) e Sierra (1998) observam que ela não é incompatível com o objetivo de aprofundar as experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos, sendo essa uma característica freqüente e comum na pesquisa social de caráter qualitativo. Ao complementar, Demo (2000) salienta que a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência e comunicação.

A entrevista de investigação qualitativa, por sua constituição, é resistente a qualquer critério científico de definição da ferramenta metodológica, uma vez que, como lembram Alonso (1998b) e Sierra (1998), não existem regras fixas sobre a forma de realizar a entrevista, nem sobre a conduta do entrevistador; toda entrevista é produto de um processo interlocutório que não se pode reduzir a um contraste de hipóteses; e os resultados da entrevista por si mesmo não têm possibilidade de generalização, nem de universalização.

É cada vez mais comum o caráter complementar que as ciências sociais creditam à entrevista, pois, para Morin *et al.* (1992), Alonso (1998b) e Sierra (1998), ela possibilita uma aproximação com o social. A fonte oral, afirmam os autores, permite escutar e recolher os testemunhos a partir da voz viva e natural, diretamente dos protagonistas e atores sociais. A técnica da entrevista, continua Sierra (1998), é útil para obter informações de como os sujeitos atuam e reconstruem o sistema de representação social em suas práticas individuais.

Para que a entrevista ocorra de forma correta, Alonso (1998b) defende que ela se transforme em um sistema com equilíbrio instável, contrabalançado por seqüências

comunicativas que reflitam uma relação potencialmente conflitiva. Desse modo, na técnica de entrevista não basta a proposta inicial, pois essa informação inicial que o entrevistador transmite ao entrevistado catalisa um processo que em seguida se esgota e retorna ao equilíbrio.

A pesquisa qualitativa, observa Demo (2000), corre o risco de enredar-se em contextos subjetivistas ou manipulativos, ao aproximar-se da tentação de dizer ou fazer qualquer coisa. Para que a fala de alguém se transforme em argumento, fazem-se necessárias condições metodológicas que permitam a aplicação de critérios de cientificidade. Nessas condições, depoimentos fortuitos, eventuais, soltos nada acrescentam, pois não se poderia garantir que, em outro momento, o depoente não diria o contrário. Os depoimentos que relatam experiências consolidadas são mais densos; depoimentos de grande valor científico tendem a aparecer somente com questionários abertos ou entrevistas gravadas.

A construção da entrevista, afirma Alonso (1998b), se dá a partir do discurso do entrevistado e das intervenções do investigador, cada um com um sentido determinado, geralmente distinto. Desse modo, a entrevista se estabelece como um jogo de linguagem, com atos e falas programados, e com efeitos previstos e imprevistos.

Por sua natureza interativa, salientam Sierra (1998) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por outras técnicas. A entrevista nas pesquisas qualitativas pode ser apresentada, segundo Alonso (1998b), como um processo comunicativo, através do qual o pesquisador extrai informações que fazem parte das representações associadas aos acontecimentos vividos pelo entrevistado.

Como qualquer outra prática qualitativa, a entrevista só pode ser julgada por seus resultados finais, pela riqueza heurística dos discursos obtidos e, sobretudo, pela possibilidade de recolher e analisar saberes sociais cristalizados nos discursos dos sujeitos protagonistas da ação (GIALDINO, 1993; COFFEY, 1996; GUMESSON, 2000).

Sierra (1998) e Alonso (1998b) lembram que a entrevista não é um interrogatório, mas uma confissão, em que o entrevistado é convidado à confidência e, para tanto, faz-se necessária a criação de empatia, isto é, a formação de um ritual no qual se controlam e canalizam os afetos. Esse ritual cria, por meio dos gestos, expressões corporais e palavras, um clima de naturalidade e neutralidade, em que a projeção e a confissão são possíveis.

O envolvimento do pesquisador, afirma Demo (2000), é fundamental para a cientificidade do processo, mantendo-se sempre o compromisso com a objetivação, captando-se a realidade da maneira mais honesta possível e conduzindo-se o processo de pesquisa de tal modo que ele possa ser refeito por quem duvide ou queira retestá-lo, ao permitir procedimentos de controle intersubjetivo.

Nos métodos qualitativos, o pesquisador é necessariamente envolvido na vida dos sujeitos, visto que seus procedimentos de pesquisa baseiam-se em conversar, ouvir, permitir a expressão livre dos interlocutores. Tais procedimentos acabam por resultar em certo clima de informalidade, e o simples fato de os sujeitos poderem falar livremente a respeito de um tema colabora para diminuir o distanciamento entre pesquisador e pesquisados.

Alonso (1998b) observa que a entrevista não é um simples registro, mas é a “arte do vínculo”: do vínculo biocognitivo (que une experiência e narração) e do vínculo comunicativo (que une o entrevistador e entrevistado). Para o autor, a entrevista é um jogo de estratégias comunicativas, uma invenção dialógica, um gênero discursivo, que antes de se submeter às regras da linguagem, submete-se aos usos, ao contexto e aos sujeitos como atores sociais.

Quando se fala em entrevista aberta qualitativa, lembra Sierra (1998), é possível distinguir dois tipos de técnicas de investigação: a entrevista em profundidade e a entrevista focalizada. Ambas possuem a mesma estrutura na hora de serem aplicadas em campo, contudo, diferem na estratégia usada pelo investigador.

Por entrevista em profundidade, afirmam Sierra (1998) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), entende-se aquela de caráter holístico, na qual o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida cotidiana. Por outro lado, continuam os autores, nas entrevistas focalizadas fazem-se perguntas específicas, deixando que o entrevistado responda com seus próprios termos.

A entrevista em profundidade, argumenta Alonso (1998b), pode ser utilizada em quatro situações: reconstrução de ações passadas; estudo das representações sociais personalizadas; estudo da interação entre constituições psicológicas pessoais e condutas sociais específicas; e exploração dos campos semânticos, vocabulário e discursos de grupos.

O campo de atuação da entrevista em profundidade é o da fala. Para Alonso (1998b) e Sierra (1998), a entrevista em profundidade é um construto comunicativo no qual o discurso aparece como resposta a uma interrogação difundida em uma situação dual e familiar, em que

cada um dos interlocutores (entrevistador e entrevistado) reconstrói a cada instante seu discurso.

Na entrevista focalizada, lembra Sierra (1998), existem de antemão um tema e um foco de interesse que orientam e embasam a conversação, e mediante os quais se seleciona a pessoa que se deseja entrevistar. Esse tipo de entrevista deseja responder questões concretas, tais como estímulos mais fortes, efeitos mais expressivos e diferenças de sentido entre sujeitos submetidos à mesma experiência. A entrevista é funcionalmente mais estruturada, e o movimento de conversação é repetitivo, inclusive redundante.

Alonso (1998b) e Sierra (1998) salientam que o pesquisador realiza a entrevista conforme sua cultura, sensibilidade, conhecimento do tema e também segundo o contexto espacial, temporal e social no qual está inserida a pesquisa.

Ao comentar os dados colhidos através de depoimentos, Demo (2000) lembra que não se está trabalhando com extensões, mas sim com intensidades e, desse modo, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa não permite generalizar extensivamente, mas intensivamente. O depoimento não é feito para se acreditar nele, pois, cientificamente falando, o primeiro gesto é o da dúvida e, depois até se pode concluir que a mensagem aparente é a pretendida.

Sierra (1998) lembra que nas pesquisas qualitativas o investigador não pode *a priori* fixar o número de entrevistas necessárias para o desenvolvimento da investigação, pois isso deverá ser feito ao longo do processo de obtenção da informação. Alguns seguem o critério de entrevistar o máximo de pessoas relacionadas com o tema objeto de estudo, outros se baseiam pelo desenvolvimento das compreensões teóricas que dão consistência ao tema de investigação.

Referindo-se aos resultados alcançados por pesquisadores em seus trabalhos, Valles (1997) e Demo (2000) salientam que muitas vezes os quadros teóricos que sustentam as hipóteses de trabalho são discutíveis; os métodos estão aquém da riqueza do fenômeno e permitem apenas análises restritas. Para Sierra (1998), uma coisa é tratar o tema com rigor formal, outra é saber captá-lo mais adequadamente.

Uma vez identificados os contextos e sujeitos-alvo da pesquisa qualitativa, a coleta de dados poderá ser interrompida quando os depoimentos e as perspectivas descobertas começarem a se mostrar repetitivas, atingindo nesse momento o que Guba e Lincoln (1997) denominam de “ponto de redundância”. O conceito de amostra, portanto, possui uma

conotação completamente diversa das amostras estatisticamente constituídas, não sendo previamente determinados o número de locais e os sujeitos a serem pesquisados.

Tal critério para seleção das fontes de dados implica, diretamente, a forma como ocorrerá a generalização dos conhecimentos obtidos. Por percorrerem caminhos epistemológicos diferentes, desde a percepção do fenômeno até o seu conhecimento, e por utilizarem diferentes bases de validação e interpretação, terminam por produzir generalizações também diversas, aspecto este que Stake (1983) define como o mais importante da caracterização da pesquisa qualitativa.

Com o propósito de obter uma compreensão ampla e abrangente em torno das interações sociais e subjetivas do processo de aprendizagem gerencial a partir dos estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg, o método qualitativo se torna o mais indicado, pois, segundo Maanen (1979), Bogdan e Biklen (1982) e Neves (1995), o método qualitativo proporciona um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados, possibilitando, ao primeiro, informações subjetivas mais amplas e com maior riqueza de detalhes.

Tomando a entrevista em profundidade como sinônimo de entrevista qualitativa (ALONSO, 1998a) e procurando adequação ao objetivo da pesquisa, bem como ao instrumento construído – bastante direcionado à obtenção de dados específicos –, modelou-se a entrevista em profundidade como método de coleta do material empírico neste estudo.

### **3.3 A construção do instrumento: os dilemas morais da infância à gerência**

No seu esforço para entender o desenvolvimento moral e a articulação dos diferentes tipos de raciocínio moral, Kohlberg *et al.* (1983) construíram uma série de estágios de raciocínio moral. O objetivo de Kohlberg *et al.* (1983) era avaliar o desenvolvimento do raciocínio moral de um indivíduo da infância até a idade adulta. Por isso, lembra Weber (1991), o instrumento usado na pesquisa de Kohlberg possui características essenciais para o estudo do desenvolvimento moral (dilemas que podem ser entendidos por indivíduos dos 6 aos 30 anos de idade). Entretanto, devido à sua natureza de desenvolvimento, o método contém características que são desnecessárias e que podem esconder a avaliação dos processos de tomada de decisão moral dos gerentes.

Assim, para melhor entender o raciocínio dos gerentes quando confrontados com dilemas éticos ou morais, Weber (1991) defende que o método de Kohlberg deve ser

modificado. A modificação apresentada neste trabalho enfatiza dois pontos que melhorarão o método de análise do raciocínio moral: a) uma mistura de dilemas morais menos familiares e mais familiares; b) o acréscimo de questões complementares que investigam o raciocínio moral focando em valores-chave organizacionais. No estudo foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado, que, segundo Kohlberg *et al.* (1983), é a técnica que melhor atende a esse tipo de pesquisa.

Weber (1991) comenta que Kohlberg em suas pesquisas sobre os estágios do desenvolvimento moral normalmente fazia uso de dilemas hipotéticos, uma vez que são menos familiares e ainda apresentam vantagens como: a) as situações hipotéticas podem ser entendidas por todas as pessoas; b) está se procurando medir o estágio mais alto do raciocínio moral de uma pessoa, mas os indivíduos nem sempre usam seu estágio mais alto de raciocínio moral e, desse modo, faz-se necessário minimizar a distância entre competência e desempenho usando dilemas hipotéticos; e c) os dilemas usados são universalmente entendidos.

Mesmo aceitando essas vantagens, Weber (1991) salienta que, quando se deseja avaliar o raciocínio moral de gerentes adultos, o ideal é construir dilemas realistas, ou até mesmo rotineiros, colocados dentro de um contexto da organização. Os dilemas hipotéticos não possuem o ineditismo dos dilemas realistas, o que é um ingrediente importante na experiência moral genuína. Além disso, colocando o dilema moral dentro de um contexto corporativo, a sua familiaridade com o gerente aumenta e, segundo estudos feitos, as pessoas alcançam estágios mais altos de raciocínio moral quando os dilemas não são familiares. Desse modo, percebe-se que o tipo de dilema apresentado afeta o nível de julgamento moral feito.

Avaliando o raciocínio moral dos gerentes, Weber (1991) descobriu mais respostas de estágio moral para dilemas menos familiares do que para dilemas mais familiares colocados em um contexto de negócios. Para o autor, a familiaridade que os dilemas realísticos inseridos em contextos corporativos apresentam permite obter dos gerentes seu verdadeiro raciocínio moral, em vez de medir o mais alto grau de raciocínio moral da maneira como é procurado pela pesquisa tradicional de Kohlberg. Isso traz a primeira adaptação importante do método de Kohlberg: o uso de uma combinação de dilemas menos familiares e mais familiares, e posterior colocação em um contexto organizacional para obter dos gerentes seu estágio de raciocínio moral.

Como mostrado nos anexos B e C, os dilemas intitulados “Evelyn” e “Roger” apresentam dilemas morais colocados em um contexto organizacional. Esses dilemas

incorporam conflitos éticos comuns reconhecidos por muitos gerentes. Em geral, os dilemas expõem os valores de honestidade e integridade profissional contra os valores organizacionais da lealdade corporativa e obediência para com o seu superior. Na investigação empírica, que testou esses dilemas em campo, gerentes expressaram pouca dificuldade em entender a relevância desses assuntos conflitantes no trabalho, tanto como em registrar a probabilidade de tais conflitos ocorrerem no trabalho.

### 3.3.1 A entrevista de julgamento moral

A operacionalização da teoria de Kohlberg e os estágios do desenvolvimento moral são obtidos por meio da entrevista de julgamento moral, conforme lembra Weber (1991). Na entrevista, um assunto é apresentado com uma situação envolvendo conflito de valores. Por exemplo, no dilema de Heinz (Deveria Heinz roubar uma droga para sua esposa que está morrendo, se o único farmacêutico capaz de providenciar a droga insiste em cobrar um preço mais alto do que Heinz pode pagar?), o conflito está entre o valor de preservar a vida e o valor de sustentar a lei. Vida e justiça são os assuntos padrão no dilema. Uma vez que o dilema é apresentado, aos indivíduos é feita uma série de perguntas de sondagem criadas de modo a extrair informações nas concepções dos indivíduos sobre estes dois temas (WEBER, 1991).

A entrevista de julgamento moral, escreve Kohlberg *et al.* (1983), foi elaborada para extrair dos dilemas morais: a) uma construção própria de julgamento moral; b) uma estrutura moral de referência ou suposições sobre o certo e o errado; e c) a forma que essas crenças e suposições são usadas para tomar e justificar decisões morais. As questões são elaboradas e estruturadas de forma que possam mostrar julgamentos normativos sobre o que alguém deve fazer, em vez de julgamentos descritivos ou previsíveis sobre o que alguém faria.

As questões complementares de pesquisa de cada dilema foram construídas de acordo com o critério estabelecido por Kohlberg *et al.* (1983). Essas questões estão no apêndice A. Dentro das diversas questões de investigação há ênfase sobre valores-chave organizacionais, bem como referências para os atributos inerentes aos estágios de raciocínio moral de Kohlberg. A intenção era procurar entender o raciocínio moral dos gerentes dentro do contexto dos valores organizacionais que podem influenciar o processo de raciocínio dos gerentes. Por exemplo, no dilema de Roger o gerente é perguntado sobre a influência de um código profissional de conduta (questão 2), garantia de emprego (questão 6) e a importância do desenvolvimento da carreira (questão 7).



Assim, uma adaptação crítica do instrumento de entrevista do julgamento moral de Kohlberg é a inclusão de valores-chave organizacionais dentro das questões de sondagem. Essa modificação resulta em uma ferramenta analítica mais apropriada para uma amostra de gerentes que podem ser influenciados pelos valores da organização que os emprega.

A entrevista de julgamento moral teve como objetivo ser uma troca direta de informações cognitivas do entrevistado para o entrevistador considerando a resolução do dilema moral apresentado. De acordo Kohlberg *et al.* (1983), entrevistas podem ser conduzidas de três formas: entrevistas orais (gravadas e transcritas), entrevistas orais com respostas escritas pelo entrevistador e entrevistas escritas. Contudo, continuam os autores, a técnica de entrevista oral é a preferida pela oportunidade que fornece de esclarecer as respostas do sujeito e sondar mais profundamente o processo do raciocínio.

As explicações de raciocínio moral no Quadro 9 foram usadas de modo complementar com as justificativas adotadas por Piaget e Kohlberg, conforme apresentadas no Quadro 8.

Os três dilemas morais e perguntas complementares para cada dilema foram formulados e apresentados durante a entrevista oral (ver apêndice A, B e C). Os três dilemas foram copiados de Weber (1991), que usou o modelo dos seis estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg para fazer uma avaliação do raciocínio moral de gerentes. O primeiro dilema, Heinz, foi pegado de Colby e Kohlberg (1987 *apud* WEBER, 1991), e os dois dilemas restantes foram extraídos de pesquisas recentes de ética nos negócios, construídos a partir do critério estabelecido por Kohlberg.

### **3.4 Delimitação da pesquisa**

A organização estudada é uma grande instituição de ensino superior do Estado de Santa Catarina, com mais de 30 mil alunos, espalhados por diversos *campi* nas principais cidades litorâneas do Estado.

A presente pesquisa aconteceu durante o ano de 2004 e no primeiro trimestre de 2005. Ao longo do primeiro ano, realizaram-se os trabalhos de pesquisa bibliográfica, montagem do referencial teórico e dos instrumentos de coletas de dados. A partir de janeiro de 2005, começaram as atividades de aplicação, categorização e análise qualitativa dos dados.

### 3.4.1 População e Amostra

Ao se realizar uma pesquisa qualitativa, Godoi *et al.* (2003) lembram que os elementos metodológico-técnicos da investigação precisam ser definidos, não de maneira livre e arbitrária pelo pesquisador, mas fazendo uso de um conjunto de técnicas disponíveis. Essas decisões técnicas, observam Smirnov (1992), Valles (1997) e Guba e Lincoln (1997), estão presas aos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, que definem e caracterizam a investigação científica.

Fazem parte dos elementos técnico-metodológicos da investigação qualitativa as decisões quanto ao grupo amostral: quem, quantos, quantas vezes entrevistar. Para Valles (1997) estes questionamentos associados ao processo de seleção dos entrevistados não podem ser respondidos com fórmulas universais ou simples receitas. Desse modo, Guba e Lincoln (1985) e Sierra (1998) acreditam que, quando os contextos sociais e os sujeitos-alvo tiverem sido identificados, a coleta de dados poderá ser realizada, e quando os depoimentos e as perspectivas descobertas começarem a se mostrar repetitivas, poderá ser interrompida.

Para o pesquisador definir sua amostra sociodemográfica, precisará atenção e sensibilidade, pois, conforme afirma Godoi *et al.* (2003), as amostras nos estudos qualitativos evoluem e se definem uma vez que o trabalho de campo teve seu início.

Partindo desses pressupostos, a população-alvo definida para realização dessa pesquisa foram Diretores dos Centros de Ensino e Coordenadores de Cursos de uma instituição de ensino superior, que, após autorização do departamento competente, foram entrevistados pelo pesquisador.

As entrevistas foram realizadas no escritório dos Diretores e Coordenadores dos *Campi* da instituição de ensino superior. Foram entrevistados todos os nove Diretores e mais oito Coordenadores, perfazendo um total de 17 entrevistados. Durante a entrevista foi entregue ao Diretor ou Coordenador uma cópia dos dilemas morais (apêndice A, B e C), sem as perguntas. As perguntas de julgamento moral eram feitas ao entrevistado pelo pesquisador, uma após a outra. As respostas de cada entrevista foram gravadas e depois transcritas.

## 3.5 Procedimentos de Análise e Interpretação dos Dados

Visando à compreensão ampla do fenômeno que se está estudando, a pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Kiklen (1982), considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. Esses autores alegam que não é possível compreender o

comportamento humano sem a compreensão da estrutura dentro da qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e emoções.

Na natureza dos dados qualitativos, a despeito de diferenças de paradigmas (GUBA; LINCOLN, 1982; VALLES, 1997), os dados coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos, conforme demonstra Roesch (1999), não são imediatamente acessíveis para análise e interpretação, necessitando antes de qualquer coisa um processamento, ou seja, notas do pesquisador precisam ser corrigidas, editadas e as fitas gravadas precisam ser transcritas.

Os conteúdos em pesquisa qualitativa são complexos e seu processamento é problemático, visto que, conforme lembram Alonso (1998b), Sierra (1998) e Demo (2000), carregam intenções e significados, influenciando tanto o sujeito pesquisado como o pesquisador. Desse modo, acrescentam Miles e Huberman (1994), ao se proceder à análise dos dados qualitativos, deve-se levar em consideração três fluxos de atividades: redução dos conteúdos; apresentação dos conteúdos; e extração de conclusões e verificação, os quais ocorrem durante e após a coleta de conteúdos.

O primeiro desses três processos, conforme Miles e Huberman (1994), ocorre ainda antes da coleta de conteúdos: no momento em que se focaliza a pesquisa dentro de um quadro conceitual em particular, na seleção do caso a ser estudado, na elaboração e seleção das perguntas e nos enfoques para a coleta dos conteúdos, e em que se prossegue com a elaboração de resumos, codificação de conteúdos e descoberta de temas e agrupamentos de conceitos.

O outro fluxo de atividades do processo de análise que Miles e Huberman (1994) descrevem é a apresentação dos dados, na qual estes serão organizados de forma a permitir extrair conclusões, alternativas para ação e elaboração de matrizes, gráficos ou diagramas para compactar os conteúdos e melhor manipulá-los e analisá-los.

O terceiro fluxo de atividades descrito por Miles e Huberman (1994) é a extração de conclusões e a verificação dos dados, fluxo que se desenvolve desde o início da coleta de dados, quando o analista qualitativo começa a decidir sobre o significado dos dados pesquisados, anotando suas regularidades, padrões, fluxos causais e proposições. Para a extração dessas conclusões e significados, os autores sugerem a busca de padrões e temas nos conteúdos, o agrupamento de informações em classes, a associação de fatos a metáforas, o

cálculo da frequência das respostas, a elaboração de contrastes ou comparações e a construção de uma cadeia lógica de evidências.

Desse modo, a análise e a interpretação dos dados de uma pesquisa qualitativa, conforme as orientações de Miles e Huberman (1994), devem seguir parcialmente fluxos, que são decompostos aparentemente como estanques, a fim de facilitar o entendimento da técnica, mas que guardam um movimento contínuo em todo o seu desenvolvimento:

**1º momento:** ordenação dos conteúdos - transcrição das entrevistas realizadas, obedecendo às normas utilizadas pela Faculdade de Letras da USP ([http://www.fflch.usp.br/dlcv/nurc/normas\\_para\\_transcricao.htm](http://www.fflch.usp.br/dlcv/nurc/normas_para_transcricao.htm));

**2º momento:** organização do material coletado: a) agrupando-se as respostas por dilemas morais; b) agrupando-se as respostas por pergunta de cada um dos dilemas morais – isso foi realizado agrupando-se questão por questão sem nenhum critério específico senão aquele de aproximar as respostas das mesmas perguntas;

**3º momento:** apresentação e classificação dos conteúdos: a) categorização dentro das perguntas: os conteúdos das entrevistas foram categorizados de acordo com os estágios do desenvolvimento moral, conforme citados na fundamentação teórica, demarcando assim uma primeira aproximação entre o sentido geral dos discursos e o referencial teórico eleito; b) transformação das respostas em tópicos, agrupando-as por estágios, passando-as para o discurso direto; e

**4º momento:** análise e interpretação dos conteúdos: os conteúdos foram agrupados e interpretados, excluindo-se aqueles que se repetiam e mantendo-se os discrepantes, conforme os estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg, passando-os para o discurso indireto.

Os conteúdos foram construídos a partir de uma leitura exaustiva e repetida de cada entrevista, realizando-se uma síntese de cada uma delas. A seguir, procedeu-se a uma nova leitura, durante a qual foram sistematicamente recortados os discursos e situados esses excertos nos aspectos de análise, já definidos, a fim de se obter uma aproximação com os significados revelados nas entrevistas.

## 4 RESULTADOS

Primeiramente, foi construído, com base no desenvolvimento teórico, o Quadro 16 contendo as justificativas atribuídas pelas pessoas – nas pesquisas clássicas – para as suas decisões e julgamentos. Nota-se que são as justificativas, e não propriamente as decisões, que posicionam os sujeitos dentro dos estágios morais. O Quadro 11, portanto, passou a constituir o conjunto de pré-categorias analíticas dos resultados obtidos nas entrevistas.

Cabe salientar que Kohlberg *et al.* (1983) sempre deixaram claro que seus estágios são de raciocínio de justiça, e não de emoções ou ações, ou seja, avalia-se o que se julga da moralidade, e não o sentimento ou comportamento que levou a determinada ação.

<b>Estágios</b>	<b>Justificativas</b>
<b>1º. Moralidade heterônoma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• é correto abster-se de violar normas</li><li>• obedecer por obedecer</li><li>• evitar danos físicos a pessoas e bens</li><li>• se a ação é punida, está moralmente errado,</li><li>• se a ação não é punida, está moralmente correta</li><li>• ponto de vista egocêntrico</li></ul>
<b>2º. Individualismo, intenção instrumental e troca</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• é moralmente certo seguir as normas quando é por interesse próprio</li><li>• é moral se dá prazer ou satisfaz as necessidades da pessoa (hedonista)</li><li>• age em interesse próprio</li><li>• perspectiva sociomoral individualista</li><li>• preocupado com a satisfação pessoal</li><li>• senso de dever para si próprio</li></ul>
<b>3º. Moralidade do bom garoto, de aprovação social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• moralmente certo é o que leva à aprovação dos outros</li><li>• comportar-se conforme o que outros esperam</li><li>• age corretamente para ser bem visto</li><li>• preocupação com um grupo imediato</li><li>• preocupação com a integridade pessoal</li><li>• senso de dever para com os outros</li></ul>
<b>4º. Orientação para a lei e a ordem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• é certo cumprir com as obrigações assumidas</li><li>• as leis precisam ser respeitadas e seguidas</li><li>• grande respeito pela autoridade</li><li>• respeito por regras fixas e manutenção da ordem social</li><li>• age assim para manter as instituições e evitar o colapso do sistema</li><li>• assume o ponto de vista do sistema que define os papéis e as normas</li></ul>
<b>5º. A orientação para o contrato social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• as leis não são mais consideradas válidas pelo mero fato de serem leis</li><li>• as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados</li><li>• a perspectiva adotada é a da prioridade do indivíduo em relação ao social</li></ul>
<b>6º. Princípios éticos universais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• reconhece os princípios éticos universais e age de acordo com eles</li><li>• leis injustas se não puderem ser modificadas pelos canais democráticos legais – o indivíduo ainda assim resiste a elas</li><li>• é a moralidade da desobediência civil, dos mártires e revolucionários pacifistas</li><li>• é a moralidade dos que permanecem fiéis a seus princípios, sem se conformarem com o poder quando este estabelece uma ordem injusta</li><li>• reconhece como natureza da moralidade o fato de que as pessoas são fins em si mesmas</li></ul>

**Quadro 11: Justificativas para o agir moral**

Fonte: Kohlberg *et al.* (1983) e Freitag (1992)

Posteriormente, os dados contidos nas entrevistas foram categorizados conforme os estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg, e foi feita uma primeira aproximação entre as falas dos entrevistados e os seis estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg, conforme apresentado no referencial teórico.

Após a supressão das informações redundantes contidas nas falas dos sujeitos sociais entrevistados, da condensação dos conteúdos análogos e da manutenção das informações discrepantes, deu-se continuidade à categorização desses discursos. As perguntas foram transformadas em tópicos e as respostas foram agrupadas por estágios conforme o Quadro 16, a fim de facilitar a interpretação e análise das respostas. Desse modo, apresentam-se, a seguir, os discursos dos entrevistados sintetizados e separados por estágios.

### **1º Estágio: Moralidade heterônoma**

Percebe-se neste estágio sensibilidade quanto às normas sociais especialmente aquelas que se referem ao relacionamento hierárquico – *“foi uma ordem...”*, *“o chefe mandou”* – e ao cumprimento das normas estabelecidas: *“se tem regra tem que ser seguida”*, *“sim porque ele infringiu a lei”*. Cabe salientar que se percebeu, ao longo da realização das entrevistas, que a perspectiva adotada para que essas justificativas fossem dadas foi no sentido de evitar conflitos e preservar a imagem da organização diante da sociedade. Outro detalhe importante é que os dois dilemas considerados familiares (Heinz) foram os que mais apresentaram justificativas para tais comportamentos, o que comprova a tese de Kohlberg de que os dilemas gerenciais (Evelyn e Roger) permitem maior avaliação dos julgamentos morais dos gestores, uma vez que são semelhantes a situações enfrentadas pelos gestores no desempenho de suas funções dentro das organizações.

### **2º Estágio: Individualismo, intenção instrumental e troca**

As justificativas apresentadas neste estágio caminham na direção da preocupação com as necessidades próprias, especialmente aquelas que se referem à preservação do vínculo empregatício: *“eu guardaria no sentido de me proteger”*, *“pra benefício próprio”*, *“nunca mais vou arrumar outro emprego”*, *“um colega é mais fácil contradizer”*. Nota-se que a justificativa de atender aos próprios interesses está diretamente relacionada com a situação socioeconômica que hoje vivemos: mão-de-obra em excesso, enxugamento de postos de trabalho e dificuldades financeiras das organizações. Por outro lado, percebe-se grande preocupação com a preservação do nome, ou seja, tomar providências para não ser envolvido

em ações consideradas ilegais: *“aonde eu iria me expor menos”, “eu poderia ser prejudicado no futuro”, “ela tá sendo conivente com a situação”*.

### **3º Estágio: Moralidade do bom garoto, de aprovação social**

Diante da inquietação de preservar as expectativas da família, do grupo e da organização a que pertence o sujeito, nota-se que os gerentes entrevistados não estão tão preocupados assim, pois as justificativas apresentadas evidenciam uma autonomia deles diante das perspectivas dos que os cercam: *“não se justifica... a:: penalizar um terceiro”, “se você... infringe... que moral você vai ter pra cobrar dos outros”*. Contudo, ainda assim pode-se perceber individualismo, pois a razão apresentada para agir corretamente é a necessidade de ser uma boa pessoa diante de si mesma e dos outros: *“é importante que você esteja bem contigo mesmo”, “vai estar acabado em termos de reputação ética”, “a questão da lealdade do chefe”*.

### **4º Estágio: Orientação para a lei e a ordem**

Neste estágio a justificativa para o agir moral está na consciência de que é certo cumprir com as obrigações assumidas: *“e zelar pelo cumprimento...”, “é o trabalho dele...”, “enquanto auditor tem o dever profissional”, “pontos falhos devem ser denunciados”, “é a imagem da empresa”*; e a razão desse comportamento é manter as instituições como um todo e evitar o colapso do sistema se cada um fizer o que bem entender: *“comportarem de acordo com as regras estabelecidas”, “é incoRREto... é anti-ético... não pode...”, “é um código de conduta...”, “é uma forma de orientar o convívio social...”*. Há uma preocupação neste estágio com um grupo societário maior: *“eu tenho que olhar o interesse da corporação como um todo”, “fraudes elas não devem ser... destruídas”, “para o bom funcionamento da empresa”, “tentaria convencer o meu chefe”*.

### **5º Estágio: Orientação para o contrato social**

Nota-se um esforço para definir valores e princípios morais que tenham validade independentemente de quem os sustentem. As justificativas usadas neste estágio defendem que os valores, normas e opiniões são referentes ao grupo: *“a questão ética e moral não permitiria”, “agir de acordo com... é:: os princípios morais”, “faz parte da tua formação...”, “a minha moral...”, “a verdade constrói”, “pode matar muitos inocentes”*; e a razão para o agir correto são as obrigações com a lei e a necessidade de respeitá-la para o bem-estar de uma coletividade: *“estarei prejudicando uma coletividade”, “mesmo que a carreira estivesse ameaçada”, “apresentaria o papel... mesmo que perdesse o emprego”*.

## 6º Estágio: Princípios éticos universais

Neste estágio quando as leis violam princípios éticos universais, age-se de acordo com os princípios. Como um dos dilemas apresentados (Heinz) referia-se a aspectos mais hipotéticos, as justificativas apresentadas neste estágio fundamentam-se na convicção de haver um compromisso com os princípios universais: “a manutenção da vida...”, “a questão tá no ser humano”, “a vida é intocável”, “faz parte do ser humano tentar salvar outra vida”, “é o valor que ele tá dando para a vida humana”. A perspectiva adotada é a de que sob o ponto de vista moral as pessoas são fins em si mesmas e precisam ser tratadas como tais: “ser humano... ele tem que ser respeitado é uma vida”, “o direito à vida... se sobrepõe ao direito de propriedade...”, “é o ser humano”. Percebe-se que as justificativas apresentadas neste estágio estão, na sua maioria absoluta, voltadas para o princípio universal de direito à vida. Isso aconteceu porque os outros dois dilemas, Evelyn e Roger, referem-se a acontecimentos comuns na vida dos gerentes, portanto, permitem melhor análise de seus julgamentos morais.

Após situar os excertos de cada fala nos diferentes estágios de análise, montou-se um quadro de análise para cada um dos estágios do desenvolvimento moral. Esse quadro contém uma síntese horizontal que permite mostrar as idéias comuns a todos os entrevistados e que destaca as informações de relevância evidenciadas nas falas, e uma síntese vertical, que propicia uma idéia do todo de cada entrevista.

Níveis	Estágios	Trechos dos discursos
<b>Pré-convencional:</b> - sensibilidade às normas sociais - distinção entre o bem e o mal, certo e errado - interpreta essas caracterizações como conseqüências físicas ou hedonistas da ação, ou como poder físico dos que formulam as normas	<b>1º. Moralidade heterônoma:</b> • é correto abster-se de violar normas • obedecer por obedecer • evitar danos físicos a pessoas e bens • se a ação é punida, está moralmente errada • se a ação não é punida, está moralmente correta • evitar as punições e as sanções da autoridade • ponto de vista egocêntrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>o superior ele tem o poder... e quem tem o poder... já viu né?... destrói</i></li> <li>• <i>é:: que o roubo seria uma transgressão</i></li> <li>• <i>foi uma ordem</i></li> <li>• <i>lei... tem que ser cumprida e... não se questiona</i></li> <li>• <i>nada justifica o roubo::...</i></li> <li>• <i>o chefe mandou...</i></li> <li>• <i>o roubo... ele caracteriza... um delito... mesmo que seja para o bem de alguém</i></li> <li>• <i>porque roubar:: é errado</i></li> <li>• <i>se nem pra esposa eu defendo isso... imagina prum estranho</i></li> <li>• <i>se tem regra ...ela é pra ser seguida</i></li> <li>• <i>sim... porque ele infringiu a lei...</i></li> <li>• <i>só com a determinação do chefe</i></li> <li>• <i>tá considerando a parte racional acima de tudo...</i></li> <li>• <i>um crime não justifica outro</i></li> <li>• <i>um erro não justifica outro</i></li> </ul>

Continua (...)



(...) continuação

	<p><b>2º. Individualismo, intenção instrumental e troca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• é moralmente certo seguir as normas quando é por interesse próprio</li> <li>• é moral se dá prazer ou satisfaz as necessidades da pessoa (hedonista)</li> <li>• age em interesse próprio</li> <li>• perspectiva sociomoral individualista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pra viver bem consigo mesmo</i></li> <li>• <i>aonde eu iria me exPOR menos...</i></li> <li>• <i>e o relatório foi assinado por sua chefia</i></li> <li>• <i>é roubando do patrão... ele tá sujeito a::... a ser descoberto::</i></li> <li>• <i>ela tá sendo conivente com a situação</i></li> <li>• <i>ele vai ter que... ceder pra todo mundo se ele vai ceder pra um</i></li> <li>• <i>envolve hierarquia... envolve poder</i></li> <li>• <i>eu guardaria no sentido de me proteger...</i></li> <li>• <i>eu poderia ser prejudicado no futuro...</i></li> <li>• <i>justificaria fazer prum ente amado... agora prum estranho... pior ainda</i></li> <li>• <i>me apropriando de algo que não é meu</i></li> <li>• <i>nunca mais vai arrumar outro emprego</i></li> <li>• <i>por necessidade de manter o emprego</i></li> <li>• <i>porque ele não tem relação com essa pessoa</i></li> <li>• <i>posso me prejudicar...com a imagem da minha carreira</i></li> <li>• <i>pra atender o chefe... e não pra:: pra seguir a consciência dele...</i></li> <li>• <i>pra benefício próprio</i></li> <li>• <i>prejudicando o meu emprego</i></li> <li>• <i>se eu tenho dificuldades em obtenção de outro trabalho</i></li> <li>• <i>se fosse uma pessoa estranha... provavelmente ele não iria roubar</i></li> <li>• <i>tá subtraindo propriedade alheia...</i></li> <li>• <i>um colega é mais fácil de contradizer</i></li> </ul>
<p><b>Convencional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- é valioso preservar as expectativas da família, do grupo a que pertence</li> <li>- trata-se de lealdade com as expectativas pessoais e a ordem social</li> <li>- deseja preservar, apoiar e justificar essa ordem</li> <li>- identifica-se com as pessoas e grupos que compõem essa ordem</li> </ul>	<p><b>3º. Moralidade do bom garoto, de aprovação social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moralmente certo é o que leva à aprovação dos outros</li> <li>• comportar-se conforme o que crê que outros esperam</li> <li>• age corretamente para ser bem visto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>é importante que você esteja bem contigo mesmo</i></li> <li>• <i>à imagem dela como profissional</i></li> <li>• <i>a quebra de confiança com os:: pares:: os chefes</i></li> <li>• <i>a questão da lealdade do chefe</i></li> <li>• <i>colocaria em cheque o sustento da minha família</i></li> <li>• <i>não se justifica... a:: penalizar um terceiro...empregador</i></li> <li>• <i>se você... infringe... que moral você vai ter pra cobrar dos outros</i></li> <li>• <i>um erro não justifica o outro...</i></li> <li>• <i>vai estar acabado em termos de reputação ética</i></li> </ul>

Continua (...)

(...) continuação

<p><b>4º. Orientação para a lei e a ordem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• é certo cumprir com as obrigações assumidas</li> <li>• as leis precisam ser respeitadas e seguidas</li> <li>• grande respeito pela autoridade</li> <li>• respeito por regras fixas e manutenção da ordem social</li> <li>• age assim para manter as instituições e evitar o colapso do sistema</li> <li>• assume o ponto de vista do sistema que define os papéis e as normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>a sua carreira tem que estar pautada em atitudes corretas</i></li> <li>• <i>aquilo é ilegal</i></li> <li>• <i>contrariando os princípios da lei</i></li> <li>• <i>descumprindo uma norma social... SEM um motivo relevante</i></li> <li>• <i>e ele tem o dever de agir... de profissionalmente de forma correta</i></li> <li>• <i>e zelar pelo cumprimento... das normas que estão estabelecidas independente de hierarquias</i></li> <li>• <i>enquanto um auditor tem o dever profissional</i></li> <li>• <i>eu não acho que::: os fins justifiquem os meios...</i></li> <li>• <i>pontos falhos... empresas que deveriam ser denunciadas</i></li> <li>• <i>porque vai contra a consciência dele... vai contra a profissão</i></li> <li>• <i>quando tá em jogo determinados princípios aí não tem que ter flexibilidade</i></li> <li>• <i>sempre voltada para o que é correto... para o legal</i></li> <li>• <i>a lei deve ser... seguida e observada</i></li> <li>• <i>a lei é produto de nossas deliberações</i></li> <li>• <i>a lei ela:: equilibra... toda essa essa... as questões sociais</i></li> <li>• <i>alguém vai ser prejudicado no final</i></li> <li>• <i>botar em risco as pessoas</i></li> <li>• <i>com a consciência tranqüila de que eu:: eu tô fazendo a:: a:: coisa correta</i></li> <li>• <i>comportarem de acordo com as regras estabelecidas</i></li> <li>• <i>compromisso com a legalidade</i></li> <li>• <i>da busca incessante da verdade</i></li> <li>• <i>da questão:: da consciência dele mesmo das questões morais regem a própria profissão</i></li> <li>• <i>devem manter a ordem...</i></li> <li>• <i>dos anseios da própria sociedade...</i></li> <li>• <i>é a imagem da empresa</i></li> <li>• <i>é criar... uma paz social uma harmonia social</i></li> <li>• <i>é incoRREto... é anti-ético... não pode...</i></li> <li>• <i>e ninguém pode roubar o que é::... de bem do outro</i></li> <li>• <i>é o trabalho dele eh:: justamente verificar se as contas estão certas</i></li> <li>• <i>é proibido pela nossa constituição ( )</i></li> <li>• <i>e que eu tenho argumentos suficientes para PROvar</i></li> <li>• <i>é tão mais fácil trabalhar... com uma::: com a verdade</i></li> <li>• <i>é um código de conduta de:: e de bom convívio</i></li> <li>• <i>é um problEma... que:: que::: atinge o consumidor</i></li> <li>• <i>é uma forma de nos orientar no convívio social...</i></li> <li>• <i>ela deve questionar::: e... os dados porque não não reflete a realidade</i></li> <li>• <i>ela tá baseada nas conclusões... no experimento dela</i></li> <li>• <i>ela tem que manter a convicção dela</i></li> <li>• <i>ela vai manter a reputação</i></li> <li>• <i>ele tá...::: destruindo uma prova... uma prova:::... documental</i></li> <li>• <i>ele tá:: alterando::: informações... verídicas</i></li> <li>• <i>ele tem que ser convicto de suas in-ten-çÕES... né? e de sua ca-pa-ci-da-de</i></li> <li>• <i>eu tenho que olhar o interesse da corporação como um todo</i></li> <li>• <i>fazer todo o possível para obedecer à lei...</i></li> <li>• <i>fraudes... elas não devem ser... destruídas</i></li> <li>• <i>lesar o outro não justifica os fins</i></li> <li>• <i>não se aproveitando de nenhuma situação... eh::: de forma desleal</i></li> </ul>
--	---

Continua (...)

(...) continuação

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• não significa... que ele deva triturar os papéis porque ele pode ser demitido</li> <li>• nós não podemos... é:: nos omitir... é perante... as questões que nós sabemos que são verdadeiras</li> <li>• o mesmo princípio da legalidade da da:: honestidade da verdade...</li> <li>• o princípio ético dever ser... norteador... norteador das decisões</li> <li>• obedecer a lei... porque é um fator de convivência social...</li> <li>• outro pode ter argumentos suficientes também pra provar que... ele tá mais certo do que (eu)</li> <li>• para o bom funcionamento da empresa</li> <li>• perder emprego não é motivo pra descumprir a lei</li> <li>• pra que todas as pessoas possam viver bem numa sociedade harmônica</li> <li>• pras pessoas terem tranquilidade pra trabalhar</li> <li>• primar... por um bom relacionamento... pelo diálogo... né? mas::... isso que é importante</li> <li>• pro bem-estar de uma sociedade...</li> <li>• questão de preservação da própria empresa</li> <li>• roubar... isso aí... não faz parte do meu expediente... ético</li> <li>• se não (houvesse) a lei nós entramos na (desobediência) civil...</li> <li>• sou contra a tese de que os meios justificam os fins</li> <li>• tentaria convencer o meu chefe de que...</li> </ul>
<p><b>Pós-convencional:</b> - há um esforço visível de definir valores e princípios morais que tenham validade independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas ou grupos</p>	<p><b>5º. A orientação para o contrato social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as leis não são mais consideradas válidas pelo mero fato de serem leis</li> <li>• as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados</li> <li>• a perspectiva adotada é a da prioridade relativa do indivíduo em relação ao social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a questão ética moral... não permitiria</li> <li>• agir de acordo com::... é:: os princípios morais</li> <li>• ao longo de sua vida ir construindo... padrões... próprios de de:: de comportamentos</li> <li>• esses princípios ético-morais... eles têm que estar presentes durante toda... a carreira profissional da pessoa</li> <li>• faz parte da tua formação... faz parte da tua índole</li> <li>• minha consciência... minha pessoa é muito mais importante do que meu emprego</li> <li>• naquilo que é justo ético</li> <li>• a minha moral... é minha moral... o meu caráter é meu caráter</li> <li>• a pessoa construiu uma série de conceitos ético-morais pertinentes a uma sociedade</li> <li>• a relação é... não importa... se ele é esposa ... se não é esposa ou se é um estranho...</li> <li>• a verdade constrói</li> <li>• agir acima de tudo como ser humano... como o ( ) a minha personalidade</li> <li>• apresentaria o papel... nem que me custasse o emprego</li> <li>• através da:: verdade é que você consegue evoluir o conhecimento evoluir a própria humanidade</li> <li>• deveria assumir uma postura até o final... não se importar com o chefe</li> <li>• é característica do meu caráter ...eu não me (movo) desta forma</li> <li>• é uma ex-PLO-ração</li> <li>• ela construiu determinados princípios</li> <li>• ele tem que seguir o que ele tem::: eh:: na sua consciência</li> <li>• estar agindo... para... em favor do consumidor</li> <li>• estarei prejudicando uma (coletividade)</li> <li>• havendo desrespeito mútuo... caos total</li> </ul>

Continua (...)

(...) continuação

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesmo que a carreira estivesse ameaçada...</li> <li>• na vida a gente tem que ter coragem de se expor</li> <li>• o que faz ele tomar a decisão são os princípios que ele construiu</li> <li>• os meios justificam os fins</li> <li>• pode gerar uma conseqüência pra outras pessoas</li> <li>• pode matar muitos inocentes</li> <li>• poder chegar à noite em casa... deitar a cabeça no travesseiro e dormir sossegado</li> <li>• por uma questão:... de:: sustentabilidade... ética</li> <li>• porque... daí é uma questão moral, uma questão de princípios</li> <li>• preferiria perder o meu emprego</li> <li>• princípios éticos... né... e morais que ele próprio desenvolver</li> <li>• princípios... já bem formados... ao longo de uma trajetória</li> <li>• resolveria meu problema na justiça depois</li> <li>• trabalhar de acordo com a sua consciência</li> <li>• um motivo nobre vale a pena ele correr o risco do processo criminal</li> <li>• utilizando meios ilícitos para garantir o direito à vida</li> <li>• você tem os seus códigos... pessoais de conduta</li> </ul>
<p><b>6º. Princípios éticos universais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhece os princípios éticos universais e age de acordo com eles</li> <li>• leis injustas se não puderem ser modificadas pelos canais democráticos legais – o indivíduo ainda assim resiste a elas</li> <li>• é a moralidade da desobediência civil, dos mártires e revolucionários pacifistas</li> <li>• é a moralidade dos que permanecem fiéis a seus princípios, sem se conformarem com o poder quando este estabelece uma ordem injusta</li> <li>• reconhece como natureza da moralidade o fato de que as pessoas são fins em si mesmas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não pode colocar a lei e a vida humana na mesma balança</li> <li>• a manutenção da vida...</li> <li>• a questão tá no ser humano</li> <li>• a vida humana é intocável</li> <li>• acho que a vida humana tem que ser preservada sob todos os aspectos</li> <li>• como tem uma vida de um ser humano em jogo...</li> <li>• comprometimento com a vida das pessoas</li> <li>• do direito à vida... ser maior... ou ter ter mais valor do que o próprio direito à propriedade</li> <li>• é a questão de...:: de priorizar a vida</li> <li>• e fazer isso pela esposa ou até por uma OUTRA pessoa... é uma questão de compaixão</li> <li>• é o valor que ele tá dando pra vida humana.</li> <li>• é um ser humano</li> <li>• ele não tem o direito... de de usar a vida do outro... para enriquecer</li> <li>• envolve vida humana envolve segurança de outras pessoas</li> <li>• faz parte do ser humano tentar salvar outra vida</li> <li>• gente é sempre gente... independente de nível... de amor...</li> <li>• isso aqui é uma sacanagem... né? o fabricante tá pouco se lixando pra ... vida dos outros</li> <li>• lealdade com a vida humana que tá acima de chefia</li> <li>• não nos comPEte interromper a vida de alguém</li> <li>• o direito à vida... (vem) se sobrepõe ao direito de propriedade...</li> <li>• o ser humano... ele tem que ser respeitado... é uma vida</li> <li>• quando se trata da vida de um ser humano ...amando ou não amando... não faz diferença</li> </ul>

**Quadro 12: Níveis e estágios e trechos dos discursos**

Fonte: Adaptado de Kohlberg *et al.* (1983) e Freitag (1992)

A partir da análise do material empírico – por meio de categorização –, algumas interpretações emergem. Primeiramente, cabe questionar a importância dos valores culturais

que padronizam aquilo que é considerado importante para o sucesso da organização e, conseqüentemente, para a ascensão profissional e sucesso dos indivíduos. Diante de tanta diversidade de estruturação de desenvolvimento cognitivo-moral entre os pesquisados, também transpassada por valores, haveria na instituição estudada impactos padronizados da cultura organizacional sobre a multiplicidade de estilos e processos decisórios e de julgamento moral dos gestores? Ou estaríamos diante da formação de subculturas, em cada *campus*, ou entre níveis hierárquicos distintos? Ou simplesmente – e esta é uma interrogação para além do empírico, que atinge diretamente a metodologia da pesquisa – os gestores, reconhecendo a seriedade, o sigilo e o anonimato garantidos por uma pesquisa científica, responderam de acordo com um ideal de personalidade, por vezes distante de sua prática gerencial cotidiana, bem mais contaminada por pressões institucionais do que uma tranqüila sessão de entrevista? Os estudos de Piaget (1977b) também demonstraram que as diferenças individuais de julgamento moral são enormes, relativizando a influência direta dos elementos da cultura organizacional sobre o fenômeno estudado. O autor insistia que as diferenças cognitivo-morais não podem ser explicadas por meio das influências do ambiente ou como causa de maturidade inata.

O processo de desenvolvimento cognitivo gerencial – afirmado nas justificativas (razões) para a decisão – encontra, na evolução dos estágios morais, as características de mudança, assimilação, acomodação e desequilíbrio inerentes à construção do gerente aprendiz. A partir da análise categórica dos requisitos de desenvolvimento de um estágio moral ao outro, procurou-se estabelecer os parâmetros que norteiam a aprendizagem dos gerentes na organização estudada. Cabe lembrar que não se trata de exercer o que seria a própria psicologia do desenvolvimento, analisando a estrutura cognitiva dos indivíduos. Os resultados encontram-se agrupados por nível de estágio moral, condensando o discurso de diversos entrevistados em cada estágio. Esse procedimento foi assumido uma vez que a pesquisa possui unidade de análise grupal (corpo gerencial) e nível de análise organizacional, inserindo a temática dentro da aprendizagem organizacional. Quanto a esse procedimento, concordamos com Biaggio (2002) quando pressupõe que, tanto para Piaget quanto para Kohlberg, a unidade central de análise é a norma coletiva, que liga os membros de um grupo.

Buscando uma aproximação mais explícita entre o desenvolvimento cognitivo-moral e a aprendizagem gerencial, passou-se a analisar o intervalo localizado entre os estágios, considerando, como Piaget (1977b), que os estágios seguem uma seqüência em que a estrutura anterior é absorvida, incorporada, pela subsequente. Esse intervalo – marcado pela

ruptura e reequilíbrio das estruturas da razão – constitui o verdadeiro objeto da investigação sobre a aprendizagem. É na passagem de um estágio ao outro que reside o processo evolutivo – a aprendizagem –, que ocorre por meio de construções cognitivas, morais e lingüísticas. Por certo que essa construção da visão de mundo da moralidade constitui um fenômeno gradual. O que se sabe – por intermédio de Piaget (1977b) e dos resultados deste estudo –, é que o estágio imediatamente seguinte é sempre qualitativamente melhor e hierarquicamente superior que o antecedente, revelando a presença do sistema de aprendizagem no interior desta engrenagem.

Neste estudo, os aspectos ligados à obediência e ao temor da punição, bem como da evitação da transgressão diante da inquestionabilidade da norma – inerentes ao 1º Estágio, da Moralidade Autônoma –, foram incorporados pelos indivíduos ao 2º Estágio, do Individualismo, intenção instrumental e troca, através do surgimento dos interesses próprios, ligados à proteção, preservação do emprego e evitação de prejuízos pessoais. A incorporação dos esquemas cognitivos do 1º Estágio torna-se evidente pela característica de leve evolução gradual, na qual, subjacente ao temor egoísta de prejudicar o próprio emprego, residem os resquícios da relação com a autoridade externa. Cabe lembrar, com Piaget (1977b), que nos Estágios 1 e 2 o valor moral se encontra realmente centrado em acontecimentos externos, e não em pessoas e princípios.

Nos discursos dos entrevistados, a postura de seguir as normas somente quando há interesse próprio é incorporada pelo 3º Estágio, da Moralidade do bom garoto, de aprovação social, no qual o sujeito se dá conta de que, para manter seus interesses, necessita da aprovação e da lealdade alheia, mantendo a sua reputação ética. A lei deixa de ser externa e passa a ser materializada no outro. Na visão de Piaget (1977b), nos Estágios 3 e 4, o valor moral está na conformidade da ação com relação aos papéis socialmente definidos pelo grupo.

As análises categóricas revelaram que no Estágio 4, da Orientação para a lei e a ordem, os sujeitos internalizam a lei e a norma social. Neste estágio, percebeu-se não apenas a incorporação do estágio anterior, mas um salto cognitivo-moral bastante significativo, com o surgimento da preocupação com a verdade, a harmonia social e o bem-estar do outro.

Nos discursos referentes ao 5º Estágio, da Orientação para o contrato social, surge, além da incorporação da lei sistêmica do estágio anterior, a possibilidade de consideração de injustiça e modificação na lei. Trata-se de sujeitos que construíram seus princípios morais e padrões de comportamento refletidamente ao longo da vida; percebem que a sua formação cognitiva está ligada à sua índole e caráter, indicando a possibilidade de, quanto mais elevado

o estágio, maior a possibilidade de evidências acerca da relação entre cognição e moralidade. Grande parte dos discursos analisados situou-se também neste nível, revelando a predominância do desenvolvimento moral dos entrevistados situados entre os níveis 4 e 5. Entre os pesquisados aparece a preocupação com o social, pois, como lembra Piaget (1977b), nos Estágios 5 e 6, o valor moral está na coerência interna do ator e nos padrões, nos direitos e deveres por ele mesmo determinados para orientar sua ação.

Por fim, a categorização do último estágio, Princípio éticos universais, incorpora a relativização da lei à preocupação com a atuação do indivíduo no social, avançando para a possibilidade de questionamento e mudança da lei e da resistência diante das injustiças do poder. A vida humana e a preocupação com o outro surgem como valor essencial e finalidade em si. Não foram muitos os discursos encontrados neste nível.

Parece não restar dúvida de que as estruturas cognitivas estão na base do julgamento moral. Na visão de Kohlberg (1992), os indivíduos que apresentam baixo ou moderado nível de funcionamento lógico ou cognitivo, freqüentemente, não são capazes de entender ou utilizar níveis de julgamento moral mais elevados, o que evidencia a relação implícita entre os fenômenos. O paralelismo entre o desenvolvimento moral e a evolução intelectual do indivíduo pode ser evidenciado nesta pesquisa mediante a observação da clareza e a elaboração de linguagem e coesão de raciocínio impressas nas falas oriundas de gerentes com discursos situados em estágios morais superiores. Piaget e Kohlberg entendem o processo de desenvolvimento moral como uma realização construtiva do aprendiz, amarrando definitivamente as questões associadas à aprendizagem e à moralidade gerencial. A parti daí, poder-se-ia vislumbrar a possibilidade de utilização de modelos cognitivo-morais na compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho começou com estudos sobre processo de aprendizagem organizacional e, aos poucos, foi migrando para o campo da cognição nas organizações, quando se notou um forte paralelismo entre a teoria do desenvolvimento moral criada por Piaget e aprimorada por Kohlberg e o processo de aprendizagem gerencial.

O presente trabalho buscou realizar articulações entre o processo de aprendizagem gerencial e os estágios do desenvolvimento moral dos gestores de uma instituição de ensino superior. Para tanto, procurou compreender o processo de aprendizagem gerencial nessa instituição, primeiramente descrevendo esse processo e, posteriormente, analisando-o a partir dos estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg (1992), identificando os fatores que ajudariam a analisar o processo de aprendizagem dos gerentes.

O referencial teórico procurou envolver diversos aspectos da aprendizagem organizacional: perspectivas da aprendizagem organizacional; processo de aprendizagem no interior das organizações; fatores de aprendizagem organizacional; o gerente aprendiz como elo entre a aprendizagem individual e a organizacional; aprendizagem gerencial como construção social; e uma ampla descrição da teoria do desenvolvimento cognitivo-moral desenvolvida por Piaget (1990) e aperfeiçoada por Kohlberg (1992).

A possibilidade de investigar os processos organizacionais a partir da teoria dos estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg (1992) é promissora, visto que permite observar o indivíduo naquilo que lhe é mais peculiar: o pensamento. Desse modo, pode-se fazer aproximações entre os estágios do desenvolvimento moral e o processo gerencial de tomada de decisões. Além disso, as relações sociais no ambiente de trabalho e sua influência no desenvolvimento profissional podem ser profundamente investigadas por meio dessa teoria. E, por fim, pode-se afirmar que todos os processos organizacionais que envolvam relações sociais poderão ser investigados por meio dessa teoria.

Pouco é o consenso que se tem em torno do termo “aprendizagem organizacional”, principalmente em termos de definição, perspectiva, conceituação e metodologia. Portanto, as aproximações conceituais realizadas ao longo deste trabalho desejavam orientar o pesquisador na construção de seu referencial teórico. Para tanto, adotou-se a abordagem descritiva, uma vez que em pesquisas sociais as atividades que mais se sobressaem são a observação e a descrição dos eventos.



Os estudos organizacionais com sua natureza interdisciplinar e com seus distintos níveis de análise conduzem a uma riqueza de conceitos, à pulverização de microteorias e à existência de esquemas interpretativos baseados em diferentes valores sociais que proporcionam competição entre as diferentes perspectivas de compreender e lidar com os processos que constituem esses estudos. Este trabalho conseguiu demonstrar através das diferentes justificativas para o agir moral dos indivíduos que a organização sintetiza em suas relações os valores e julgamentos que estão presentes na sociedade moderna.

Desse modo, a tentativa de integração da aprendizagem com a moralidade se constitui numa das principais características deste trabalho. Com a complexidade dos eventos não se pode ficar somente com o comum. Deve-se ousar e desafiar as práticas existentes, pois somente assim se poderá fazer mais do que conjecturas quanto às novas possibilidades de integração das teorias dos diversos campos do conhecimento humano.

Das respostas extraídas da pesquisa qualitativa, percebeu-se que faz parte da prática administrativa dos Diretores ou Coordenadores da organização pesquisada a flexibilidade e a abertura para facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem e incentivando-as a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias.

O desejo de compreender o processo de aprendizagem gerencial a partir da análise das justificativas do agir moral dos gestores da instituição pesquisada permitiu que, durante a aplicação das entrevistas, o pesquisador conhecesse o ambiente no qual esses gestores estão inseridos, proporcionando criar toda uma significação para algumas respostas dadas e melhor compreensão de algumas justificativas diante de determinados dilemas morais.

Para melhor compreender o processo de aprendizagem desses gestores, faz-se necessário um aprofundamento das relações que eles mantêm tanto com seus superiores quanto com seus subordinados, pois se verificou, por meio dos achados da pesquisa, um maior rigor em relação às justificativas para o agir moral nas respostas aos dilemas mais familiares (gerenciais – Evelyn e Roger), visto que esses dilemas reproduzem situações reais dentro da organização, especialmente quando se referem ao cumprimento de normas e leis.

Os dilemas hipotéticos de julgamento moral podem também ser usados para diagnosticar as reações ou o entendimento que gestores podem vir a ter diante de situações semelhantes no desempenho de suas funções. Pelo aprendizado gerencial, o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho, fortalece sua capacidade de

análise de problemas, conhece melhor seu próprio estilo gerencial e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.

Notou-se claramente através da pesquisa que as quatro dimensões que envolvem o aprendizado gerencial – a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação – estavam envolvidas nos julgamentos que os gestores pesquisados foram convidados a fazer, evidenciando, assim, mais uma vez, a estreita relação entre o aprendizado gerencial e o desenvolvimento moral do indivíduo, conforme Piaget (1990) e Kohlberg (1992) defendem.

O aprendizado gerencial e a autonomia moral devem fazer parte do desenvolvimento pessoal, visto que a ação gerencial é uma expressão individual de autonomia, de reflexão e de segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha.

A abordagem da aprendizagem gerencial numa perspectiva construtivista, como muitos autores defendem, é outro paralelo que pode ser traçado entre os estágios do desenvolvimento moral e a aprendizagem gerencial, pois as justificativas para o agir moral nada mais são que construtos elaborados a partir da experiência anterior (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Por fim, a aprendizagem gerencial, como fruto de uma interação social como defendem Weick e Westley (2004), está intrinsecamente ligada aos processos pelos quais os gestores devem passar para justificar suas ações diante de dilemas que exijam julgamentos de valor moral.

Cabe ressaltar que a investigação científica usando a pesquisa qualitativa é complexa e poucos são os pesquisadores que a usam com coerência e correção. Assim, informa-se a dificuldade que o presente investigador enfrentou na realização desta pesquisa. A coleta de dados por meio da entrevista em profundidade, sua transcrição e posterior análise foram as partes mais sensíveis desse processo, pois qualquer descuido ou interferência inadequada do pesquisador acaba comprometendo o resultado (VALLES, 1997). A aplicação de pesquisa qualitativa foi sendo aprendida à medida que se aprofundava a leitura dos depoimentos e iam sendo construídos os conteúdos, ou seja, ocorreu em um movimento contínuo entre a construção dos conteúdos e a aprendizagem da própria técnica de análise.

## REFERÊNCIAS

- ADDLESON, Mark. **What is a learning organization?** Program on Social and Organizational Learning. 1998. Disponível em: <<http://psol.gmu.edu/psol/perspectives.nsf/82e607bfa26959ac8525655500634e0e/c4c5dfaed5cf4fc3852565550062a188?OpenDocument>>. Acesso em: 6 set. 2004.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus, 1992.
- ALONSO, Luis Enrique. **La mirada cualitativa em sociologia: una aproximación interpretativa**. Madrid: Fundamentos, 1998a, p. 187-220.
- \_\_\_\_\_. Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. In: DELGADO, J. M.; GUTIÉRREZ, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1998b. cap. 2, p. 67-91.
- ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais**. São Paulo: Thomson, 2002. cap. 6-7, p. 129-177.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. São Paulo: Artmed, 2005.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. 2. ed. Oxford: Blackwel, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Westley, 1978.
- BASTOS, A. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 2, p. 69-76.
- BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERICAT, Eduardo. **La integración de los métodos cuantitativo e cualitativo en la investigación social**. Barcelona: Ariel, 1998.
- BERNARDES, N.; KOLLER, S. H. Desenvolvimento moral pró-social: semelhanças e diferenças entre os modelos teóricos de Eisenberg e Kohlberg. **Estudos de Psicologia**, Natal: UFRN, v. 2, n. 2, 1997.
- BIAGGIO, Ângela Maria Brasil. Kohlberg e a “comunidade justa”: desenvolvendo o senso ético e a cidadania na escola. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 47-69, 1997.

\_\_\_\_\_. **Lawrence Kohlberg**: ética e educação moral. São Paulo: Moderna, 2002.

BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education**: an introduction for to theory and methods. Boston: Allyn and Bancon, 1982.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S.J. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley, 1975.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COFFEY, A. **Making sense of qualitative data**: complimentary research strategies. California: Sage, 1996.

CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. Primary care research: a multimethod typology and qualitative road map. In: CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. (Ed.). **Doing qualitative research**. London: Sage, 1992.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational Learning: toward a theory. **Richard Ivey School of Business**, London, p. 1-43, May 1998.

\_\_\_\_\_. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. Research traditions in management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Ed.). **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, 1997. p. 39-53.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FEDOZZI, Luciano. **O Eu e os outros**: a construção da consciência social no orçamento participativo de Porto Alegre. 2002. 339 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FEIJÓ, Ricardo. **Metodologia e filosofia da ciência**: aplicação na teoria social e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2003. cap.4.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

\_\_\_\_\_. O desvendar da cultura de uma organização. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAG, Bárbara. **Itinerários de Antígona**. A questão da moralidade. Campinas: Papirus, 1992. cap. 7, p. 191-229.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1993. p.78-91.

GIALDINO, I. V. **Métodos cualitativos: los problemas teórico metodológicos**. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1993.

GODOI, C. K.; RAMBO, J. M.; SILVA, A. B. Fatores individuais e organizacionais associados à aprendizagem dos gerentes de uma instituição de ensino. In: SEMINARIO ALTEC, 10., 2003, México. **Anais...** Asociación Latino Iberoamericana de Gestion Tecnologica. México: X ALTEC, 2003. Disponível em: <[http://www.imp.mx/altec2003/seminario\\_posters.htm](http://www.imp.mx/altec2003/seminario_posters.htm)>. Acesso em: 6 set. 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, maio/jun. 1995a.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995b.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Califórnia: Sage, 1997. p. 105-117.

\_\_\_\_\_. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, v. 30, n. 4, p. 233-252, 1991.

GUMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

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

HEDBERG, B. Organizational learning: a theory of action perspective. Massachusetts, Addison-Westley, 1978. In: FIOL, C. M.; LYLES, M. A. (Ed.). Organizational Learning. **The Academy Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.

HUBER, G. Organizational Learning: the contribution processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KIM, Daniel. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.

\_\_\_\_\_. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

KOHLBERG, L. et al. **Moral stage: a current formulation and a response to critics**. Basel: Karger, 1983.

\_\_\_\_\_. **Psicologia del desarrollo moral**. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1992.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEROY, F.; RAMANTSOA, B. The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 6, Nov. 1997.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 539-550, Dec. 1979.

MENIN, Maria S. S. Desenvolvimento Moral. In: MACEDO, Lino (Org.). **Cinco estudos de educação moral**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London: Sage, 1994.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MOREIRA, A. D. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2002. cap.4.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizations theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 9-29, 1980.

MORIN, E. et al. **Interdisciplinariedad y ciencias humanas**. Madrid: Unesco, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, 2. sem. 1995.

NEVIS et al. **Como entender organizações como sistema de aprendizagem**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1998.

\_\_\_\_\_. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, p. 73-84, Winter 1995.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The Social construction of organizational learning: conceptual and practical issue in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 729-745, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATTON, Michael. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage, 1990.

\_\_\_\_\_. **Utilization-focused evaluation**. 4. ed. Beverly Hills: Sage, 1978.

PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

\_\_\_\_\_. **Psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1977a.

\_\_\_\_\_. **O julgamento moral da criança**. São Paulo: Mestre Jou, 1977b.

\_\_\_\_\_. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: Unesco, 1978.

\_\_\_\_\_. **O nascimento da inteligência na criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

\_\_\_\_\_. **Epistemologia genética**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

RAWWAS, M. Y. A.; SINGHAPAKDI, A. Do consumers' ethical beliefs vary with age? A substantiation of Kohlberg's typology in marketing. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 6, n. 2, Spring 1998.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo, 2001.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.

SMIRNOV, S. N. La aproximación interdisciplinaria en la ciencia de hoy. In: MORIN, E. et al. (Coord.). **Interdisciplinarietà y ciencias humanas**. Madrid: Unesco, 1992. p. 53-70.

SNELL, R. S. Studying moral ethos using an adapted kohlbergian model. **Organization Studies**, p. 267-295, Jan. 2000.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, W. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa/naturalista: problemas epistemológicos. **Educação e Seleção**, n. 7, jan./jun. 1983.

STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futuro, 1997.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basic consideration. In: \_\_\_\_\_. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, California: Sage, 1990. p. 1-25.

TENBRUNSEL, A. et al. Cognições em organizações. Tradução de Fernando A. P. Gimenez. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 1, p. 33-68.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, 1997.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 2, p. 36-127.

WEBER, James. Adapting Kohlberg to enhance the assessment of manager moral reasoning. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, Issue 3, 1991.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. Tradutor: Antonio Carlos Gastaud Maçada e Norberto Hoppen. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 6, p. 361-388.

WONDERLY, D. M.; KUPFERSMID, J. H. Attest of the cognitive-developmental disequilibrium hypothesis in moral development. **The Journal of Psychology**, n. 100, p. 297-304, 1978.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICE A** – Dilema hipotético de julgamento moral – Heinz

Na Europa, uma mulher estava perto da morte devido a um tipo especial de câncer. Havia uma droga que os médicos achavam que podia salvá-la. Era uma forma de “rádio” (metal altamente radioativo) que um farmacêutico da mesma cidade tinha recentemente descoberto.

O remédio era caro de se produzir, mas o farmacêutico estava cobrando 10 vezes mais o valor do custo que lhe custava para fazer. Ele pagava \$ 400 pelo rádio e cobrava \$ 4.000 por uma pequena dose da droga.

Heinz, o marido da mulher doente, procurou todas as pessoas que conhecia e tentou todos meios legais possíveis para conseguir o dinheiro, mas somente conseguiu juntar aproximadamente \$ 2.000, metade do custo do remédio.

Ele disse ao farmacêutico que sua esposa estava morrendo e pediu que o vendesse pela metade do preço ou deixar pagar o restante mais tarde. Mas o farmacêutico disse: “Não, eu descobri o remédio e farei dinheiro com isso”. Então, depois de tentar todos os meios legais, Heinz se desespera e pensa em arrombar a loja do farmacêutico e roubar o remédio para sua esposa.

1. Heinz deve roubar o remédio? (Sim ou Não) Por que ou por que não?
2. Faz alguma diferença se ele ama ou não a sua esposa?
3. Suponha que a pessoa morrendo fosse um estranho. Heinz deve roubar a droga para o estranho?
4. Suponha que a única chance que Heinz teria para adquirir dinheiro fosse roubar de seu empregado. Heinz deve roubar o dinheiro de seu empregado para comprar o remédio?
5. É importante as pessoas fazerem tudo que for possível para salvar outra vida? Explique.
6. É contra a lei Heinz roubar a droga. Isto torna seu ato moralmente errado?
7. Em geral, as pessoas devem fazer tudo que for possível para obedecer à lei?

## **APÊNDICE B** – Dilema hipotético de julgamento moral – Evelyn

Evelyn trabalhava para uma companhia de fundição de aço para automóveis. Ela fazia parte de um pequeno grupo solicitado para investigar a causa de uma problema operacional que tinha se desenvolvido dentro dos moldes das rodas de um novo automóvel de luxo e fazer recomendações para sua melhora. O problema não criava diretamente uma condição insegura, mas levava a fazer sons irritantes. O vice-presidente de engenharia disse ao grupo que estava certo de que o problema era devido ao estresse de tensão nos moldes.

Evelyn e um técnico do laboratório conduziram os testes e descobriram evidências conclusivas de que o problema não era o estresse de tensão. Enquanto Evelyn começava a trabalhar em todas as explicações possíveis para o problema, disseram-lhe que o mesmo já tinha sido resolvido. Um relatório preparado pelo chefe de Evelyn apoiava a hipótese de estresse de tensão. Todos os procedimentos dos experimentos de Evelyn tinham sido alterados ou omitidos. O relatório “provou” que o estresse de tensão era responsável pelo problema.

1. Evelyn deveria contradizer seu chefe? (Sim ou Não) Por que ou por que não?
2. A possibilidade de conflito com o chefe de Evelyn deveria ter algum impacto nas decisões dela? Por que ou por que não?
3. Se o relatório apoiando a hipótese de estresse de tensão tivesse sido elaborado pelo técnico, colega de Evelyn, ela deveria contradizer o relatório?
4. É importante para as pessoas fazerem tudo que for possível para que a verdade seja conhecida? Explique.
5. Suponha que o problema com os freios envolvesse mais do que sons irritantes. Faria alguma diferença se os problemas causassem aplicações irregulares e derrapagens, que levariam a possíveis acidentes com ferimentos?
5. Os dados do relatório do chefe são falsos. Isso torna moralmente errado o fato de Evelyn deixar de contestar o relatório?
7. As pessoas devem fazer tudo que for possível para trabalhar dentro da organização e dar apoio aos seus líderes?

## APÊNDICE C – Dilema hipotético de julgamento moral – Roger

Roger trabalhava para uma pequena firma de auditoria que conduzia uma auditoria anual de uma indústria. Durante a auditoria ele descobriu que a indústria tinha recebido um grande empréstimo da associação local de empréstimos e poupança. É ilegal para essas associações conceder empréstimo para indústrias. Esses são restritos por lei para hipotecas baseadas em imobiliárias.

Roger pegou seus papéis de trabalho e uma cópia de xerox do livro de contabilidade e mostrou o empréstimo ao seu chefe, que era o sócio responsável pelo escritório de auditoria contábil. O chefe ouviu Roger e lhe disse: “Tomarei conta disso pessoalmente. Nós simplesmente não podemos nos dar ao luxo de perder um cliente desse status. Coloque esses papéis que você tem no triturador”.

1. Roger deveria triturar os papéis ? (Sim ou Não) Por que ou por que não?
2. A ilegalidade do empréstimo e o dever de Roger como um auditor faz alguma diferença na sua decisão de triturar os papéis?
3. Se Roger tivesse sido aconselhado por um de seus colegas auditores a triturar os papéis, deveria triturá-los?
4. É importante para as pessoas fazerem tudo que for possível para seguir a sua consciência? Explique.
5. Triturar papéis é contra a lei e encobre um empréstimo feito ilegalmente. Roger está também moralmente errado se triturar os papéis?
6. O que aconteceria se a carreira de Roger estivesse ameaçada pelo fato de negar-se a triturar os papéis?
7. As pessoas deveriam fazer tudo que for possível para prolongar suas carreiras na organização?

## ANEXO A - Normas para transcrição

OCORRÊNCIAS	SINAIS	EXEMPLIFICAÇÃO*
Incompreensão de palavras ou segmentos	( )	do nível de renda... ( ) nível de renda nominal...
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)	(estou) meio preocupado (com o gravador)
Truncamento (havendo homografia, usa-se acento indicativo da tônica e/ou timbre)	/	e comé/ e reinicia
Entoação enfática	maiúscula	porque as pessoas reTÊM moeda
Prolongamento de vogal e consoante (como s, r)	:: podendo aumentar para ::: ou mais	ao emprestarem os... éh::: ...o dinheiro
Silabação	-	por motivo tran-sa-ção
Interrogação	?	eo Banco... Central... certo?
Qualquer pausa	...	são três motivos... ou três razões... que fazem com que se retenha moeda... existe uma... retenção
Comentários descritivos do transcritor	((minúsculas))	((tossiu))
Comentários que quebram a seqüência temática da exposição; desvio temático	-- --	... a demanda de moeda -- vamos dar essa notação -- demanda de moeda por motivo
Superposição, simultaneidade de vozes	{ ligando as linhas	A. na { casa da sua irmã B. sexta-feira? A. fizeram { lá... B. cozinham lá?
Indicação de que a fala foi tomada ou interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.	(...)	(...) nós vimos que existem...
Citações literais ou leituras de textos, durante a gravação	" "	Pedro Lima... ah escreve na ocasião... "O cinema falado em língua estrangeira não precisa de nenhuma baRREira entre nós"...

\* Exemplos retirados dos inquéritos NURC/SP No. 338 EF e 331 D2.

### Observações:

1. Iniciais maiúsculas: só para nomes próprios ou para siglas (USP etc.)
2. Fáticos: *ah, éh, eh, ahn, ehn, uhn, tá* (não por *está: tá? você está brava?*)
3. Nomes de obras ou nomes comuns estrangeiros são grifados.
4. Números: por extenso.
5. Não se indica o ponto de exclamação (frase exclamativa).
6. Não se anota o *cadenciamento da frase*.
7. Podem-se combinar sinais. Por exemplo: *oh:::...* (*alongamento e pausa*).
8. Não se utilizam sinais de *pausa*, típicos da língua escrita, como ponto-e-vírgula, ponto final, dois pontos, vírgula. As reticências marcam qualquer tipo de *pausa*.

In: [http://www.fflch.usp.br/dlcv/nurc/normas\\_para\\_transcricao.htm](http://www.fflch.usp.br/dlcv/nurc/normas_para_transcricao.htm) (disponível em 29/6/2005)

## **ANEXO B – Entrevistas de julgamentos morais**

### **Entrevistas sobre dilemas hipotéticos de julgamento moral (17 entrevistados)**

Para melhor organização as respostas de cada entrevistado foram numeradas de 1-21:

Perguntas 1-7 Dilema de Heinz;

Perguntas 8-14 Dilema de Evelyn;

Perguntas 15-21 Dilema de Roger.

Desse modo, cada conjunto seqüencial de 21 respostas refere-se a um entrevistado.

#### **Entrevistado 1**

##### **((pergunta 1))**

##### **coordenador 1 ((resposta))**

é em princípio eu acho que não, não deve tomar o remédio... ele deve buscar... todas alternativas possíveis pra tentar demover quem possa... primeiro.. o farmacêutico... né... depois eu penso que se o farmacêutico como demonstra... né... na história que a gente tá presenciando que não... que na verdade ele vai através de uma pesquisa... ele não quer ceder porque daqui a poquinho então todo o estudo que ele fez vai ir por terra porque ele vai ter que... ceder pra todo mundo se ele vai ceder pra um... eh:: como é que vai criar critérios né... eu acho que deve ir... tentar com o farmacêutico... se não conseguir com o farmacêutico... éh::: daqui a pouquinho fazer uma campanha... pra busc angariar mais uns dois mil e uns dois mil que falta... ou buscar recursos em:: algum órgão que possa ajudá-lo... hmm governo ong alguÉM que... né... nesse sentido eu acho que... né nesse sentido... eu acho que... roubar não... tá? deve... é buscar::... ah obter... de alguma forma... esse rec ou o recurso ou o remédio diretamente sem utilizar-se do recurso eu acho que como ele já tem o recurso ele também não pode... éh dizer óh eu preciso quatro mil... não... eu preciso dois mil e tentar buscar -- a gente vê hoje tanta gente fazendo campanhas... né olha... eu preciso de ajuda... sangue remédio... e... fazer... ahn:: fazer lista... fazer::... circular isso entre as pessoas mais amigas... com certeza... ele ele conseguiria esse recurso

##### **((pergunta 2))**

##### **coordenador 1 ((resposta))**

éh::rara::... eu acho que faz... eu penso que faz... éh:: porque:: ahn:: decididamente a gente tá numa sociedade... em que::: quase... assim oh já é difícil as pessoas... darem importância... às outras... né... pela proximidade em termos de sangue né... em termos de relacionamento... quizá... se a pessoa tiver... se não ser... se não não não... ou tiver alguma... algum problema ou alguma... algum relacionamento que não... que já possa não existir né... eu acredito que faça... diferença... ahn::: gostaria que em ninguém... fizesse diferença... a questão tá no ser humano... independente de -- é a mesma coisa que eu tiver passando pela rua... e olhar uma pessoa que está com problema... está precisando de ajuda e eu dizer “não conheço... não é meu problema”... não... acho que é problema de todos... as pessoas -- independente de eu conhecê-las ou não... mas eu acredito que NA sociedade que a gente tá... faria diferença... se ele ama ou não a sua esposa...

##### **((pergunta 3))**

##### **coordenador 1 ((resposta))**

se eu... responder essa pergunta em função da resposta:: número dois... se eu disse que há uma diferença entre ele amando não amando... se ele a amar... né... se se ele não a amar -- vamos fazer uma relação entre ele não amar a esposa... e aí ele começar a pensar que essa pessoa não é mais importante na vida dele... né... e e:: tentar avaliar:: que::... “ah um dia foi

mas hoje não é'... e aí... em consequência disso... eu fazer uma diferença... né... se... não é uma esposa e eu falar em relação a essa esposa já ser um estranho pra ele... Heinz deve roubar a droga para um estranho? possivelmente... se faz alguma diferença ele poderia optar em ( ) não tenho relação... eu não vou obrigar eu não vou me expor... néh... por... por uma pessoa que eu não conheço... eu que aqui a número três até é mais... é mais problemática... porque... éh:: se ele não deve roubar... ele não deve roubar nem pra esposa... ou nem pra... que.. que que ele ama... nem pra que ele não ama... ou nem prum estranho... então a relação é... não importa... se ele... se é esposa... se não é esposa ou se é um estranho... ele não deve roubar... ele deve buscar alternativas... que eu já comentei na... na primeira questão

**((pergunta 4))**

**coordenador 1 ((resposta))**

fica:: acho que bem:: bem bem salientado a minha opinião sobre isso... independente... né... de ser -- suponha que a única chance teria -- aqui tá um condicionante... quer dizer tá a única chance... eu vou poder pensar assim se todas as opções que eu dei na primeira... já se esgotaram... ele não tem mais chance... ele tem que adquirir dinheiro... e tem que esse dinheiro só pode ser roubando do seu empregador... ahn?... Reinz deve... roubar o dinheiro do seu empregador pra comprar o remédio? então a questão do:: a questão de:: roubar... se é a única chance do Reinz... é roubar PRA salvar... né... uma pessoa... no caso... a sua esposa... aí... a:: a a questão aqui... eu roubaria... resolveria meu problema na justiça depois... com esse... com esse ato ilícito... mas... buscaria salvar a minha esposa... isso seria... a:: a agora... a questão é bem clara... éh::... a minha resposta em relação à número um... é... contrária... porque eu vejo que na número um... ele teria... ele não deveria roubar pra buscar nova soluç... alternativas acho que tem muitas alternativas... só que se me colocam que não tem mais e é a única chance... aí a quatro eu te respondo que tem que roubar

**((pergunta 5))**

**coordenador 1 ((resposta))**

eu acredito que sim... eu acho que TOdos nós temos o... o dever de fazer todo o possível... buscando de novo as respostas anteriores... esgoTAR AS alternativas lícitas... se as alternativas lícitas não forem... não forem ( ) -- e aqui tem outro ( ) também... a gente tá há pouco tempo presenciando o caso aqui do desligamento do::... dos tubos duma::... duma mulher que:: que pela::... pela::... o sofrimento dela... pelo menos a percepção do marido sobre o sofrimento dela... já não deveria mais... né... fazer o::... -- até tem o desejo... é importante que as pessoas fazem tudo que for p'ce passar ( ) outra vida... assim muitas vezes eu tenho o desejo da pessoa de... que... não... que ela não quer mais viver -- tava assistindo um filme... sábado... u uma... uma mulher com câncer que a família fez tudo... tudo... só que chegou um momento que:: e::la disse "eu quero ir pra casa e quero descansar"... que é um moment... então aí chega a alternativa... agora e quanto a pessoa luta... e::: eu tenho condições de poder fazer o possível pra salvar essa vida... de uma pessoa que quer viver... eu acho que tem que... buscar todas as alternativas... primeiro lícitas... e depois... aquelas que:: aquelas que não são lícitas

**((pergunta 6))**

**coordenador 1 ((resposta))**

pelo julgamento que eu fiz lá na primeira questão... eu acho que sim... éh:: a questão moral... né... eu acho que ele nunca deveria roubar... nunca deveria... deveria esgotar... TO:::DAS as alternativas... porque roubar é contra a lei... então a resposta um vai nesse sentido... não deveria roubar agora... esgotou to:::das as alternativas... todas... todas possíveis... não tem... a vida da pessoa com quem eu quero salvar... tá cada vez... né... se::: tá tá se esgotando... tá por

um fio... eu acho que chega um momento que... a pessoa tem que buscar uma alternativa... não é a alternativa de matar alguém... não é... mas... roubar um dinheiro... eu acho que... aí vai pra resposta número quatro... a única chance... o ato moral é errado... éh errado... mas se a única chance que tem pra salvar eu acho que deveria cometê-lo

**((pergunta 7))**

**coordenador 1 ((resposta))**

sim... sim aí:: eu... acho que tem que esgotar todas as alternativas... e::: eu acho que um ser humano que puder mostrar o seu problema... e mostrar o que que ele tá buscando... e com que... com a ajuda das pessoas mostrar... solicitar ajuda e por que ele tá buscando essa ajuda... acho que ele tem alternativas... mUItos interessantes pra conseguir... alcançar seu objetivo... sem... né... desobedecer a lei... mas... eu acho que tem como... fazer todo o possível pra obedecer a lei...

**Dilema HEVELYN**

**((pergunta 8))**

**coordenador 1 ((resposta))**

acho que TEM que... obedecê-la... deve contradizer seu chefe... é uma questão... é uma questão de ela como profissional... e isso... que como que isso poderá ser utilizado... pela empresa -- né eu fico pensando assim oh... esse vice-presidente... éh::... quanto é o tempo de duração dele na empresa... qual é a condição que ele vai ter de manter... esse relatório... e... e por quanto tempo... em em função disso o que que eu acho... todo funcionário... e a Evelin... nesse caso... deveria... em função da sua competência... em função do que ela verificou... primeiro... conversar com ele... e dizer “oh não é bem assim”... se for o caso e ela não demover... colocar claramente que em uma posição... de um grupo... colocar isso tudo... né... e se for o caso... se ela ver que isso vai prejudicá-la violentamente dentro da organização... explicar dizer como fez... ter certeza do que fez... e se não for... e se não ver ambiente pedir demissão... mas... manter... porque ela... é uma carreira dela que um dia pode ser estragada... por... por ela não ter defendido... a sua convicção... e os seus resultados... né? e... conseqüentemente prejudicá-la pro resto da vida... vai assumir outro vice-presidente... “po comé que você deixou isso sabendo que não... que era totalmente errada a conclusão disso... você falhou... você deveria ter... hmm pelo menos... contra... pelo menos reforçado... defendido a tua idéia”... então ela... ela tem que defender a idéia dela e contradizer ((enfático, golpeando a mesa))... se for o caso... seu chefe

**((pergunta 9))**

**coordenador 1 ((resposta))**

por que sim... por que não né... o conflito potencial com o chefe dela deveria ter... algum impacto nas decisões dela... com certeza... ela vai avaliar isso... tá? mas... independente... de verificar... que vai surgir um conflito... em ela tendo a posição de continuar defendendo as suas idéias... ela... deveria... manter-se... né... com a posição... da... do que foi respondido na questão um... quer dizer... vai dar conflito... vai... ela poderá demovê-lo do do relatório dele... conversando... pessoalmente?... poderá... se não conseguir demover ele e ele manter a posição de que o problema é aquele que ele julga e não o que a Evelin tinha colocado na sua... no seu relatório... ela vai ter que... apostar no conflito... e aí buscar uma alternativa... dentro ou fora da empresa... pra... pra:: ela seguir... no:: seu trabalho

**((pergunta 10))**

**coordenador 1 ((resposta))**

da mesma forma que ela... que ela deveria contradizer ao chefe... muito mais ainda... um técnico que está no mesmo nível dela... que eu acho que ela poderia ter muito mais... discussão e técnica... talvez... não sei como é que é o vice-presidente de engenharia... talvez ele... com certeza ele... deve ser ((tosse do entrevistador))... (deve ter conhecimento total) da área... mas... muito mais... de... discutir e conversar com o técnico e contradizer o relatório... né... na verdade sim nós já tamos num nível... de:... não de que o cara chegou “oh Evelin... eu:... eu achei isso aqui...” o:... não não... tá errado... não já tá num nível de dizer “tá aqui o relatório... tá exposto... tá aqui vamo lê o relatório... não não... ‘eu discordo do técnico lá porque não é isso o que aconteceu’”... né... eu acredito assim... que numa posição... eu to eu to pensando assim... eu na empresa pensando organização... eu acredito que tem que se esgotar todas as dúvidas... para... se chegar a uma posição definitiva do grupo como um consenso... se não há consenso... a Evelin deve contradizer o seu técnico... porque ela tá buscando... ou eu taria buscando sempre a verdade... se a verdade ainda não tá clara... se a minha verdade é diferente da verdade do outro técnico... nós temos que discutir primeiro... ou fazer um terceiro... éh... um terceiro... teste... pra ver onde é que está a verdade... “a verdade está nessa posição”... então tá... então vamo defender todos aqui... porque vai ficar uma dúvida... vai ficar uma dúvida muito grande... existe um técnico que tem um relatório que contradiz com as... com as conclusões que ela fez... nos testes dela... não deve seguir em frente...

**((pergunta 11))**

**coordenador 1 ((resposta))**

com certeza... eu acho que assim oh... éh... tanto... éh... isso aí é importantíssimo por que... éh vai beneficiar -- se eu continuo -- se eu se eu tenho uma posição lá no grupo... em que há uma dúvida... eu posso ter conflito nesse grupo ou eu posso já não confiar no trabalho de alguém... eu posso já como Evelin tá pensando na situação... po... eu ( ) técnico... néh po o cara fez alguma coisa errada... ou eu vou trabalhar com uma pessoa... que não tá fazendo o trabalho correto eu tenho dúvida sobre o trabalho dele... então... A verdade tem que ser... conhecida... mm na sua essência... para haver... um bom relacionamento entre o grupo... pAra o grupo poder até crescer em função... de discussões que possam haver... de técnicas que tão sendo adotadas... de conhecimento que é gerado dentro do grupo... e que pode facilitar até a busca... d:... numa conclusão sobre esse caso na verdade né então... eu acredito que é importante se buscar a verdade... em qualquer... problema qualquer conflito...

**((pergunta 12))**

**coordenador 1 ((resposta))**

ahn... eu acredito assim oh... que se eu to na empresa... eu tenho que atacar qualquer... problema... no produto no serviço que eu estou fazendo independente... de: “ah esse não vai... não vai ter problema de segurança de vida”... da: né... pra: pode ser causa morte ou pode causar alguma morte... não... eu ah:: eu acredito que as pessoas quando estão oferecendo um produto um serviço elas têm que se preocupar... em... fazer aquilo da melhor maneira... se... independente... disso produzir nesse caso né... de... um acidente com ferimento... ou um simples desgaste que vai é causar um gasto maior da pessoa com aquele... com aquele produto que ela tá comprando... eu acho que não não tem:... essa consideração não deve ser feita na busca incessante da melhoria... do serviço do produto...

**((pergunta 13))**

**coordenador 1 ((resposta))**

éh:: volto a dizer... eu acho que a Evelin tem que ter uma postura... da busca incessante da verdade... né... e e também... isso vai tá ligado diretamente a à sua competência à sua... à imagem dela como profissional... se ela verifica que o chefe... tem um dado falso... -- e:: eu só



faria uma consideração aqui... até acho que buscaria algumas das respostas... eh:: eu acho que até:: a número dois... né... éh... fica... um problema sério da:: da Evelin como pro... pra qualquer profiss EU pensaria assim... eu to numa empresa... eu sou a Evelin... se eu tenho alternativas... vastas... de possibilidade de trabalho... eu... eu teria assim muito mais clareza... contesto o relatório... eu contradigo o relatório... eu vou contra o meu técnico... né... eh:: a questão é... se eu tenho dificuldades em obtenção de outro trabalho... aí fica uma grande dúvida... correto? eu não diria... diretamente... não... aí eu abraço a causa éh:: e fecho os olhos... omito o que eu fiz... e deixo as coisas passarem... eu teria uma grande angústia e:: e:: teria que tomar uma decisão e EU não tomaria essa decisão... a::aí eu to envolvendo outros tantos elementos né... eu não sei se a Evelin tem família se não tem família... mas com certeza eu levaria pra casa e oh “to nessa... porcaria aqui”... tem uma... gostaria de continuar sempre calçando... éh:: ser o homem do passo certo... mas isso colocaria em cheque... sustento da minha família:: dos meus filhos:: dificuldades que a gente possa tá encontrando... é é essa decisão ela é muito complicada... é muito difícil... e eu sei que vai prejudicar éh vai me prejudicar no futUro... profissionalmente... eu não estar contradizendo... o qUANto eu... mediria... no prejudicar a minha carreira e manter o meu emprego... ou não prejudicar e ser um profissional correto... a vida inteira... prejudicando o meu emprego... eu teria:: eu teria sérias dúvidas aqui nessa questão

**((pergunta 14))**

**coordenador 1 ((resposta))**

essa pergunta remete novamente... éh::: o fechamento da história então assim oh... deve fazer tudo... o tudo é... contradizer ou não contradizer... dependendo de... do do do:: da situação que ela... percebe... dentro da organização corporativa... a questão aqui é o seguinte... se permite que ela seja contra... ou não se permite que ela seja contra... vamos supor que a organização não permite que ela seja contra... e aí ela tem que fazer... omitir... esconder... ficar na dela... não falar o que ela... o que ela encontrou... e deixar que a coisa ande modificando seu relatório... que o vice-presidente esteja certo etc... fica de novo condicionada a situação... apoio o vice-presidente... posso me prejudicar...com a imagem da minha carreira... porque... pode amanhã entrar alguém na empresa... verificar tudo isso que aconteceu como o vice-presidente dizer “você deveria ter falado... você se omitiu... você prejudicou a organização”... porque ele isso ta na visão dele... ou eu dizer esqueço isso... arrisco isso... mas não arrisco o meu emprego vou seguir o vice-presidente... eu... iria muito mais na condição de... que:: o que eu constatei... eu não faria tudo... eu seguiria... o que eu encontrei... néh... e:: defenderia... e tentaria buscar a verdade a partir do relatório meu... para provar... a quem fez o relatório ou ao vice-presidente... quais são as intenções... por que que ele fez isso... e tentar... demovê-lo... no sentido de buscar... trabalhar em cima das verdades... do meu... do meu do meu relatório -- ah um técnico... como colocam anteriormente... conversar com ele... verificar como ele fez a pesquisa... verificar os... os resultados tentar demovê-lo OU aceitar talvez eu... eu o meu teste tenha sido errado... mas na busca incessante... da discussão do grupo... para buscar a verdade (...)

**Dilema de ROGER**

**((pergunta 15))**

**coordenador 1 ((resposta))**

não deveria... deveria guardar os papéis... continuava na empresa... se algum momento... essa questão estourasse... o Roger teria provas que:::... que que:: acabou::: acabou... ahn falando... mas... a:: a decisão final era... do dono da organização... ele tinha uma postura de verificar e repassar... né... então não trituraria... guardaria... se isso fosse algo que estourasse... ele poderia utilizar... primeiro eu verificaria se aquele documento eu poderia utilizar... como

defesa pessoal... se eu não pudesse... eu trituraria e pediria... pediria demissão da empresa... (...)

o por quê não... por que não... porque:... a a a:: eu eu não não trituraria por que... porque é um problema... é um problema que ocasionou... eu poderia ser prejudicado no futuro... por ter dito “ah ele fez o trabalho errado... ele nos passou... determinada coisa a gente continuou fazendo como” -- porque não foi encontrado nenhum problema... então:: o:: Roger deveria ter... “eu deveria ter avisado e constatado isso”... e ninguém e o chefe vai dizer “NÃO... isso não foi constatado ele não me disse nada”... então eu guardaria no sentido de me proteger... da verdade... a verdade tava comigo não tava com ele... só que eu procuraria ver se aquela verdade que está nos documentos... ME garantiria... a minha moral... não sei se a moral até que ponto eu deveria ter de dizer mesmo não pod(...) -- se não... eu... chegaria “não concordo... to fora... o senhor tem q(...) o senhor deveria... mostrar isso... na:: éh... constatar e não fazer desistir do cliente... ou até mostrar essa regularidade... como o senhor não quer fazer eu to fora da empresa”

**((pergunta 16))**

**coordenador 1 ((resposta))**

não faz... éh... como certeza não faz... porque ao mesmo tempo que se diz “não trituro... guardo” ele não fez o que ele deveria ter feito... né... quer dizer... mostrar... dizer pra:: pro chefe dele “olha tá aqui uma irregularidade nós precisamos denunciar”... “ah::... mas:: éh:: não não faz o seguinte... não vamos denunciar nós não podemos perder o cliente... como disse o chefe dele TRItura... né... eu já disse que não ia triturar... mas vamos supor que triture... a consciência dele continua da mesma maneira... ele constatou... teve gente agindo errado -- a gente tá vendo no Brasil agora tem um monte de gente querendo falar coisas do que vê e tá errado... né? a gente até olha na televisão e fica olhando “mas é boba é trouxa... vai pagar sozinho... por um crime... que tem um monte de gente que fez”... né? éh:: esse é que é:: é sempre a nossa indagação... eu ach eu acredito assim... que... não... a ilegalidade do empréstimo e o dever de Roger como auditor... faz alguma diferença? faz... ele não teve postura ética... ele deveria ter... éh:: realmente mostrado o problema pro chefe... e se não – e o chefe deveria denunciar... não sei se isso esgota... a não sei se isso esgota a:: a:: consciência... talvez ele diga “não eu deveria pegar ‘ah não vai denunciar? então vou eu denunciar ( ) oh to pedindo demissão to fora vou denunciar a empresa porque tá aqui o que eu constatei... tá então:: pra mim não faz diferença porque continua existindo o delito... que não foi... né?... não foi expresso

**((pergunta 17))**

**coordenador 1 ((resposta))**

da mesma maneira que não deveria triturar pra o chefe... a mudança de hierarquia não modifica a postura... acho que não deveria triturar... né? por que... pela questão... de:: de:: que ele tem que se preservar... éh:: a questão:: a verDAde tá com ele... se ele triturar... por seus parceiros -- quer dizer... nEM chegou ao conhecimento do chefe... ah:: vai seguir... o barco... da mesma forma... tá? então... pelo caso... a postura do chefe tá clara... já se sabe... comé que:: o que que ele ia... que decisão ele ia tomar... se ele for aconselhado por um parceiro a triturar - - essa pergunta poderia ser pensada assim... ele não sabe a decisão do chefe... eu vou pensar aqui:: vou vou:: refletir::... deixa gravando... se o:: se ele tivesse sido aconselhado com o parceiro e nem:: chegou no chefe... ele taria cometendo um erro maior ainda porque... E SE o chefe... já pediu pra eles... o:: o chefe diz assim oh “eu preciso saber de toda a verdade se vocês constatarem alguma coisa em auditoria pelo men pelo... pelo amor de Deus cheguem a mim... e aí um cara chega lá “o meu... nem vai lá... isso aí vai te dar problema... né... vai vai que o cara tá:: teje sabendo já tu... ele vai querer te demitir:: não sei o que:: me dá esses

documentos... não sei o que”... eu acho que a mesma maneira... que se ele se ele chegou... se ele já sabe a postura do chefe ele não deve triturar... já... se ele não sabe a postura do chefe e um parceiro chega “tritura... não deixa isso chegar lá em cima”... da mesma maneira ele tem que:: como... funcionário... ir em busca da verdade e que a verdade descoberta tem que... tomar uma decisão e tem que:: buscar:: a lei... a lei né... na verdade né? como auditor ele tem que sempre buscar a lei

**((pergunta 18))**

**coordenador 1 ((resposta))**

sim... eu acho que a consciência... é tudo... é tudo... então:: éh... essa essa pergunta ela ela ( ) - os casos... esses são casos diferentes mas eles remetem todas a uma mesma:: éh:: a uma mesma::: um mesmo pensamento... aqui oh... aquela questão... que eu volto a discutir na anterior... bom... é o único emprego que eu tenho... minha família precisa desse emprego... tá? aí eu vou lá e coloco... eu preciso... lógico eu preciso dividir a minha consciência com:: a a:: minha família... a minha esposa... eu sento lá com ela e digo assim “olha... tá aqui um problema... que que eu faço?” né? eu não quero tomar uma decisão sozinho porque você pode dizer pra mim “o:::lha... éh::... você... não tá sendo correto... você deveria buscar a verdade você deveria ir pro que a consciência tua manda... pra resolver o problema do nosso sustento a gente vai a gente busca... a gente em algum canto a gente vai... -- se tem esse... se tem essa força... segue sempre pela consciência... se NÃO tem... se tem uma dúvida na questão de... como eu vou conseguir manter... aí... a dúvida seria muito grande... eu não to dizendo que eu... abriria mão total da minha consciência... mas eu ficaria numa decisão muito difícil... ou... abro... abro tudo... ou... fico quieto... triturador e ( ) teria... mu::itas dúvidas

**((pergunta 19))**

**coordenador 1 ((resposta))**

está... está moralmente errado... é a questão da lei... ele::... na primeira eu disse que ele não deveria triturar... pra se preservar... muito mais eu fui ali pela resposta de... ele se preservar com a verdade se autoprotger... se de repente alguém na empresa quiser acusá-lo... de ele não ter feito a auditoria correta...e aí então como que alguém poderia saber se o auditor foi lá e não disse nada... essa é a primeira... né? e eu fui por ela... não fui pela lei... agora to me questionando “ah mas é contra a lei também”... então... a mesma coisa que não triturava pra me proteger... eu posso ser desligado do::... o... tirado o meu título... com certeza sE Esse caso vem pra opinião pública... eu não sou mais auditor... penso assim... eu desrespeitei o código eu vou ser banido pela:: pela associação de classe... então ao mesmo tempo... em que::... -- talvez o julgamento deles ( ) triturar possa ir pelo mesmo caminho... eu também:: como eu não mostrei... eu eu fui contra a lei... mas eu... por isso que eu disse lá lá em cima “me preserva”... agora vem mais um outro indicador... eu não trituraria na primeira... na hipótese de me preservar... sE realmente me preservar... como eu comentei... eu queria ver se aquele documento poderia ser utilizado... né? pra me preservar... e ao mesmo tempo eu também... agora... teria que ver no código de ética... da profissão... se esse... se esse caso aí também me preservaria eu guardando somente os documentos e não expressando que alguma coisa estaria errada... se isso pudesse... eeu::... Roger também está ( ) pode deixar que eu tenho que refletir aqui::... éh:: em função da lei eu acho que... se ele conseguir... ele não estaria moralmente errado não triturando... se... a a lei... não protege ele da lei... eu acho que nem um ponto ele deve triturar... ele estaria moralmente errado se ele triturar... independente... porque vai contra a consciência dele... vai contra a profissão -- que ele... que no final das contas fez juramento (...) então assim... a questão eu acho que vai sempre na mesma linha... a questão assim no raciocínio feito até agora... a consciência dEle... vai ser atingida... ao mesmo tempo que a lei... então moralmente ele estaria errado em triturar... a grande questão é... será que ele não

estaria... moralmente errado... também... de somente guardar?... né? não de só triturar... ahn porque éh... assim oh... eu penso que quando ele tritura ele acaba... com os dados... quando ele guarda... em princípio ele também acaba com os dados... e ele só vai utilizar esses dados se for... quando tocar nele ou bater nele... então acaba que se nunca bater nele... ele não fez nada ele triturou os dados... né? ele triturou... ao mesmo tempo que ele guardou ele triturou porque pode mofar lá... nunca ninguém me incomodou... eu não me prejudiquei o chefe ficou na dele não usou... alguma coisa com -- mas eu acho que o maior problema aqui tá na consciência... o grande embate que vai tá entre o Roger e a atitude dele... é a questão quanto ele consegue... dormir... com a com a consciência dele descansada...

**((pergunta 20))**

**coordenador 1 ((resposta))**

éh vamo ver se eu entendi... o que aconteceria se a carreira de Roger estivesse ameaçada... caso se negasse -- a carreira na empresa? na empresa?... éh:: aí é que está a grande questão da discussão com a consciência... ele... tranqüilamente... ele tem todo:: tem toda a questão da consciência e toda a questão de que um dia... ele... compactuou... né? com pessoas... que não quiseram mostrar a verdade dos fatos... né? éh::: é muito fácil a gente olhar no congresso nacional o cara falando lá e dizendo assim “ah não... você deveria ter acusado... você deveria ter falado... né? ah:: como é que fica isso? né? fica o:: o::... ((respira fundo)) fica bem complicado... quan comé que isso pode ser usado mais tarde... se ele tritura... não vai prejudicar também?... éh:: o triturar realmente não iria prejudicar porque isso seria eliminado... quem iria provAR... se ele encontrou ou ele não encontrou... éh eu::... é... remete à discussão da questão número quatro... o o problema é o seguinte... éh::: ele tá ali com o chefe e não dá tempo dele ir pra casa e dizer “mulher eu preciso triturar esses... amanhã às nove horas marcamos a trituração dos documentos... trituro ou não trituro? se eu não triturar eu vou ser demitido... se eu triturar... continua como está”... né? a agora... se ele não tem se ele tem essa saída eu já respondi a questão quatro... vai depender tudo duma discussão familiar... se ele... triturar... se ele não pode oh vamo lá vamo na máquina e vamo triturar... e tu tá ali “trituro não trituro trituro não trituro”... ((respira fundo)) Deus o livre (...) é difícil tu::... porque tu quer manter teu emprego tu quer manter as coisas que tu tem tu quer... éh:: e aí tu vai dizer “ah:: mas tem tanta gente que faz isso”... não é? muito das coisas que a gente acaba “ah::: eu não vou ser o::: herói... eu não vou ser o::: comé aquele lá o:: que roubava dos ricos dava pros pobres... Hobin Hood aqui vou ficar eu no pincel?... né? e e aí... vou... eu eu acredito olha... não sei se vou me contradizer às outras perguntas mas se eu tiver que triturar na hora... ou não... eu acho que eu trituraria... eu acho que eu metia o papel na máquina... porque::: seria mais... seria mais fácil de segurar esse rojão

**((pergunta 21))**

**coordenador 1 ((resposta))**

éh eu eu acho que aqui assim oh... éh::: essa essa essa questão aqui remete lá ao primeiro... que era o Hés... comé que era... o Heinz... que diz assim oh “você roubaria?” né... eu esgotaria... TODas as possibilidades... então nesse caso aqui eu esgotaria TO:::das as possibilidades... sentaria com o meu chefe dizia assim “olha aqui... tem possibilidade quem sabe a gente não busca outros clientes... a gente vai mostrar que a gente é uma empresa idônea... que nós fizemos o trabalho certo... né? que... esgotar... esgotar o máximo... pra tentar... se eu pensar em própria carreira demissão ou não dessa empresa de auditoria... né? então o que acontece eu tentaria esgotar o máximo... colocar “olha eu fui criterioso... será que eu não posso retornar lá eu vou analisar novamente... será que eu to certo será que eu to errado”... ((risos)) o cara vem agora com o relatório to:::do bonitinho “nã:::o eu me engane:::i... tá tudo certo ((risos)) -- pra verificar... novamente ele posicionar... tentar esgotar o máximo... né? éh::: pra ver... e a

pergunta (...) eu acho que esgotar antes de triturar antes de roubar... esgotar todas as possibilidades... acho que sim a resposta dessa... sim deveria fazer de tudo que -- ah:: na questão aqui tá agora eu entendi... a questão é... deveria triturar o papel se fosse pra prolongar sua carreira... é... remete... é::: aí aí remete se ela deveria triturar... ela deveria primeiro tentar... esbravejar o máximo que ela pudesse... tentar falar com o chefe... tentar justificar... tentar ver a gravidade do tema... o que que isso repercutiria não só na empresa como nos profissionais que ela... -- mas se isso não fosse suficiente... né?... aí... aí a grande questão é... tritura não tritura ((risos)) (...) a grande questão é tu tens que te colocar no lugar do (Roger) porque se tu tiver fora do ( ) tu diz não... não... minha consciência... minha pessoa é muito mais importante do que meu emprego... parará parará parará... agora o quanto isso vai ser medido na hora que tu tá no problema... é... tudo deveria ser feito... -- a questão aqui tá... eu dividiria a sete em duas... ah tudo -- inclusive triturar... que é o caso que tá perguntando... inclusive triturar... se eu verificar que... toda argumentação que eu fiz com o meu chefe... não tá tendo (guarida) se::: foi me permitido fazer de novo... eu fiz... constatei de no::vo e ele não me deu guarida... e... eu vejo que a situação toda... familiar... tudo tá indo na direção de que eu vou ter uma situação muito dificultada... eu trituro... mas eu primeiro tentaria ( ) tentaria esgotar tudo... se não há... se não há condições... pra prolongar... eu trituraria

=====

**((pergunta 1))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

acho que ele deve roubar o remédio... deve... proceder dessa forma como ele tá se propondo aqui de arrombar a loja pra::: furtar ou roubar o o:: remédio... por causa da COnseqüência do ato dele... a conseqüência do ato dele assim... se se ele furta ele vai... qualquer ato que ele faça vai ter determinadas conseqüências... as conseqüências (desse ato desse aqui) é porque ele tá praticando um crime... e... está salvando a esposa... então na hora dele fazer esse motivo nobre (tá querendo salvar a esposa) por um motivo nobre... ele vale a pena ele correr o risco do processo criminal

**((pergunta 2))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... podia ser com qualquer outra pessoa... que tivesse naquela situação... podia ser qualquer pessoa que ele tivesse ( ) de repente o exemplo não fosse com a esposa dele fosse com o vizinho... né... fosse com um parente... porque eu acho que daqui é o valor que ele tá dando pra vida humana... e não só pro relacionamento dele com a esposa... ( )

**((pergunta 3))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

deve por causa dessa:: éh:: relação com o ser humano... que ele tem... então independe ( ) independe do tipo de relacionamento que ele tem com a pessoa mas tem com a preocupação com aquele sofrimen::to... com a possibilidade de cura daquele sofrimento... é maior do que... a nossa sociedade pode firmar como sendo conduta positiva conduta negativa... é maior do que isso

**((pergunta 4))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

o empregador é um terceiro? ... é eu queria tratar as perguntas como independentes tu me corrige se eu estiver errado... é... porque pra mim a solução dele roubar do dono do remédio... é que criou -- o fato da pessoa querer esse ( ) cria necessariamente já assim aquela aversão

àquEle posicionamento da pessoa... né... e assim... e:: e::: e esse::... o fato dele agora envolver um terceiro pra chegar na finalidade daquele que não tá causando... eu não sei... essa... não... acho que a solução ainda é arrombar a loja lá e::: pegar o remédio do::: do outro... por que... pra não envolver uma terceira pessoa agora... que já não tá nessa relação deles aqui... né... talvez se tivesse começado com esse exemplo minha resposta fosse diferente

**((pergunta 5))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

é:: é::: é::: é mais que importante... é imprescindível que se faça o salvamento das outras vidas... porque... – ( ) essa formação moral não adianta nada... porque::... bom... faz parte da da da::: da pessoa esse próprio instinto de sobrevivência e (sobrevimento) do grupo... então numa explicação antropológica o (sobrevimento) do grupo justificaria... mas as que eu... a explicação social da SOLidarietà entre... as pessoas no que é o mais difícil que é o salvar a vida... a manutenção da vida... então as pessoas devem fazer todo o possível para se salvar -- só consegui a resposta não consegui o por quê né

**((pergunta 6))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... torna o ato dele... juridicamente errado... que não necessariamente pode ser moralmente errado porque o motivo dele... não é o enriquecimento pessoal não é cobiça não é inveja... não é nenhum dos motivos que levaram transformar aquela conduta em crime... o motivo dele é nobre

**((pergunta 7))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... sim... tudo que é possível pra::: obedecer a lei... porque é um fator de convivência social... a lei é um regulamento de convivência social... quando se diz “tudo o que for possível” não é fazer o impossível para obedecer a lei... mas a pessoa escolher entre uma vida... qualquer que seja... no obediência da lei... aí eu acho que é pedir o impossível pra ela:: pra ela::: pra ela obedecer a lei... o tudo que for possível não pode colocar a lei e a vida humana na mesma balança

**((pergunta 8))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... para o próprio chefe... pra até uma questão de lealdade com o::: próprio chefe... mostrar pra ele que... -- não ela já tinha entregue o relatório pra ele né? já tinha entregue o relatório então... não o chefe já tinha ciência do relatório dela... ela não precisava -- eu to partindo do pressuposto que não tem (programa) de segurança... né? ( ) então o:: relatório dela pro chefe é a função dela... (...) do pressuposto que é o da segurança... se não tem problema de segurança ela não deve... se não vai gerar problema terceiro... há não ser pela decisão do chefe... mas não um problema que::: ponha em risco a vida de terceiro... ela não deve contradizer o chefe... se ela ver a possibilidade de que isso pode gerar problema de terceiros aí sim ela deve pular o chefe e passar o relatório pra frente... agora... eu fiquei na dúvida... (...) na dúvida da segurança ela contradiz o chefe... porque tá envolvendo outras pessoas... pode gerar uma consequência pra outras pessoas... com perigo a vida... se o problema se restringiu de onde que nasceu o (ruído) por que que nasceu o ruído... e o chefe tomou uma decisão que vai trabalhar num determinado ponto e não em outros... o problema é do chefe... e ela não contradiz

**((pergunta 9))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... o::: a possibilidade de conflito NÃO deve ter impacto nas decisões dela por uma questão de lealdade com o próprio chefe que não tá sendo leal com ela... ela deve ser leal àquele chefe... né? e depois a::: decisão do chefe passa a ser uma decisão que tá fora do alcance dela... o chefe a princípio tem OUtRAS::... outros cenários outras circunstâncias que ele vê que pode gerar a decisão... que não é a decisão dela se não não precisava o chefe... né?

**((pergunta 10))****Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... não porque daí já::: já não é mais nem envolvido nesse relatório... já acho que ela não deve contradizer o relatório do chefe... porque ele não vai gerar perigo de segurança... então ela não deve contradizer o relatório do chefe... muito menos se for outra pessoa que fez o relatório... por questão de lealdade com o chefe o chefe... -- na verdade não é contradizer o chefe é contradizer a decisão do chefe... o que tá valendo aí é a decisão que o chefe tomou... o colega dela é o que tá envolvido com o relatório... não é com ela mais... o::: né... há não ser... que envolvesse a segurança de pessoas

**((pergunta 11))****Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... é importante fazer tudo o que for possível no nível que deve chegar a::: versão dela como ( ) problema técnico ela deve fazer de tudo pra convencer o chefe dela... da posição dela... não a partir do chefe... a partir do chefe já é obrigação do chefe... fazer esse::: trabalho... mesmo que a decisão dele seja contrária ao que ela tá pensando... né... ele pediu a opinião dela ela deu a opinião e a opinião dela ( ) ali... dali pra frente ( ) essa empresa tem um grande problema com o chefe... não é um problema com ela

**((pergunta 12))****Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... aí a lealdade dela... o o::: segmento de lealdade dela deve ser maior do que a lealdade... ela tem que ter lealdade com o chefe... mas tem que ter a lealdade com a própria vida humana... aí sim... aí se tem o problema com a lealdade com a vida humana que tá acima de chefia... acima de hierarquia... aí ela deve fazer mais do que na questão anterior... ela deve levar o chefe do chefe... deve levar o jornal deve por em risco o emprego dela...pra colocar esse posição esse posicionamento dela... porque envolve vida humana envolve segurança de outras pessoas

**((pergunta 13))****Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

normalmente errado PAra o chefe... não pra ela... porque o::: o::: a moral dela nesse momento ela se limita à lealdade ao chefe... ao::: à resposta ao chefe... não à moral subjetiva de todo o conjunto... o::: por que que eu digo isso... o chefe... PO:::de ter... outros dados que não fazem parte do relatório técnico... um dado mercadoló:::gico... um dado de concorrência... um dado de consequência que não faz parte do relatório dela e ele nesse conjunto tomou aquela decisão... ou seja do conjunto que ela não tem ela só tem aquela parte técnica ali... a não ser... que tenha... ( ) ((Jairo: “então é moralmente errado”)) pra ela não ((Jairo: “pra ele”)) pra ele... porque ele tá sonogando determinadas informações ali... DEla... dela... o problema é que dali pra frente comé que ele tá usando essas informações?... moralmente errado porque o::: o::: éh::: esse::: esse moralmente errado... talvez se ele explicasse pra ela os motivos... éh::: quebrava a questão moral... não tem? porque::: a questão moral éh:::... se eu (divagar) tu me interrompe aqui... é entre::: não é... entre o certo e o errado... a questão moral é entre o bem e o mal...

então aqui ele tá causando o mal... com aquele::: por ter::: suprimido as informações dela por ter modificado o relatório dela... porque o relatório na verdade... o relatório pra ele é dele passou a ser o relatório... ela foi o técnico que fez o trabalho ( ) então... eu não quero fugir da pergunta...

**((pergunta 14))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

pra ela não... não é moralmente errado... ela contestar ela deixar de contestar o relatório não é moralmente errado... porque é (uma subordinação técnica que não envolve o bem e o mal) pra ele... depende das outras circunstâncias que ele tiver...de repente num conjunto porque ele fez por fazer se ele fez por fazer tá moralmente errado (ele) não tem base... mas ele tem outros dados... que o levam àquela decisão e esse relatório técnico passou a ser um elemento só... que não bateu... né? então deixou de ser moralmente errado

**((pergunta 15))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... a questão da lealdade do chefe... partindo do::: éh::: -- eu tenho sempre um pressuposto que eu passo pros outros e::: e:: vivo isso... parto do pressuposto que aquele que tá (um posto acima) ele tem um ângulo de visão em determinados dados que quem tá um abaixo não tem... e aquele que tá abaixo ele tem dados acima do que tá debaixo... então as decisões elas sofrem essas:: essa influência influência de informações que a gente não tem... determinadas de:: de de:: determinada situações... por isso o moralmente errado (de cada) decisão ali... vai depender muito o que que a pessoa que... com aquela:::... com aquilo porque pela própria organização... porque o líder ele tem... ele a princípio ele tem informações que aquela pessoa:::... que está abaixo dele não tem

**((pergunta 16))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... por causa da (argumentação) do chefe que aquele papel não tinha mais interesse... então ele deveria triturar os papéis porque o (chefe) dele (provou) que aqueles papéis não podiam mais aparecer

**((pergunta 17))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... deveria só com a determinação do chefe... o parceiro dele não tem essa:: essa::: essa::... esse poder de decisão em relação à empresa... em relação à firma de auditoria que ele tá trabalhando... então esse poder de decisão (é de quem) de direito lá que é o sócio... da empresa... um dos donos da empresa que é chefe dele... o chefe teria esse poder de decisão... os parceiros dele não

**((pergunta 18))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

sim... as pessoas tem que fazer tudo que for possível pra seguir a::: consciência até pra viver bem consigo mesmo

**((pergunta 19))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

se é contra:: a lei ele não poderia triturar mesmo com ordem do chefe... por que? porque daí ele descumprindo uma norma social... SEM um motivo relevante... só isso... motivo relevante ( ) motivo relevante é manutenção::: manutenção do mercado:::... éh::: oportunidade de ganho



da empresa isso não é mais relevante... se é contra a lei ele triturar os papéis então ele não deve triturar esses papéis e comunicar pro ministério público... e daí perder o emprego... mas daí o (moralmente) dele foi pra:: (foi pra frente)... eu digo ( ) esse descumprimento da lei:: só por motivos relevantes... motivo relevante é muito pessoal de cada um... mas eu estabeleci um critério... que é:: a responsabilidade pela vida humana... então aquele é o critério... daqui pra cima dali pra baixo

**((pergunta 20))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

éh... a resposta é independente da carreira?... ele:: se ele entendia que triturar os papéis não causava ( ) pra terceiro... triturava os papéis e (cobria) o chefe... se o triturar os papéis é contra a lei e não tem um motivo certo... triturar é:: NÃO triturar os papéis e perde:: a:: o emprego... perde:: muda a carreira sei lá ((Jairo pergunta)) (...)  
pra triturar os:: papéis... porque aí não há motivo pra ele descumprir a lei... perder emprego não é motivo pra descumprir a lei

**((pergunta 21))**

**Entrevistado 2 - Diretor ((resposta))**

não... não... tem que fazer o que é necessário pra prolongar:: a sua própria:: carreira mas ( ) tudo... pode abranger uma conduta ilegal por abranger uma (deslealdade) pode:: ah:: abranger uma:: uma:: infidelidade de amizade... ( ) então isso ela não deve fazer pra proteger a sua carreira... não deve fazer tudo pra proteger a sua carreira... porque eu acho que a pessoa tando bem consigo mesma... tando ciente daquilo (que) seus princípios ali... daquilo que ela entende como certo é MAis importante que a carreira dela... né?

---

**((pergunta 1))**

**coordenador 2 ((resposta))**

não... porque é contra os princípios... meus princípios no caso -- eu sou o Heinz né?... eu não... não defendo o roubo... sou contra os princípios né... meus princípios morais né? eu não roubo

**((pergunta 2))**

**coordenador 2 ((resposta))**

em termos de roubar não faz diferença... porque:: é a mesma coisa que... matar o farmacêutico pra conseguir remédio... a:: mesmo amando a esposa ele não vai matar porque é contra os princípios matar... meu princípio né? matar... roubar... é questão:: de moral né? então eu:: eu sou contra a:: a tese de que:: os meios justificam os fins

**((pergunta 3))**

**coordenador 2 ((resposta))**

ah pior ainda né... se nem pra esposa eu defendo isso... imagina prum estranho... então é:: eu acho que é um ato extremo você roubar ou matar né? justificaria entre aspas... fazer prum ente amado... agora prum estranho... pior ainda né?

**((pergunta 4))**

**coordenador 2 ((resposta))**

não... da mesma forma::... nada justifica o roubo::... matar ou roubar... isso aí... não faz parte do meu expediente... ético né?

**((pergunta 5))**

**coordenador 2 ((resposta))**

é... fazer tudo que possível dentro da... da:: das dos enquadramentos... morais e éticos né? eu acho que:: eu também reforço a tese que:: os meios não justificam os fins... eu acho que:: dentro daquilo que você é:: é possível de fazer eu acho que tem que tentar todos os recursos mas:: o que foge aos padrões morais... éticos né? de valor... pessoais da pessoa né? acho que... nunca devem ser... éh:: descumpridos né? ou ou:: quebrados né? isso aí eu acho que são preceitos que devem ser mantidos

**((pergunta 6))****coordenador 2 ((resposta))**

roubar? sim... éh:: na linha do que já comentei né... mesmo em qualquer situação... o roubo é um roubo né... então éh:: eventualmente:: ce pode pensar “po o meu patrão tem muito eu posso roubá-lo”... mas:: você não pode fazer plano com o dinheiro alheio né? eventualmente... o patrão tá contando com aquele recurso também para outra coisa... eventualmente ninguém sabe o patrão pode tá com a esposa doente também e venha a precisar... então:: éh:: nada justifica essa atitude né... e:: também... é uma quebra de confiança (na) relação patrão empregado né? então:: eu:: eu sou contra esse tipo de decisão

**((pergunta 7))****coordenador 2 ((resposta))**

sim... em geral sim... ( ) porque se não você tá com o grupo dos contra as leis... né? que:: contra leis né? que:: que moral você vai ter depois de:: eventualmente se você::... adquire status:: tem relacionamento de:: com:: se torna-se patrão:: ou se torna-se juiz se torna eventualmente outra profissão qualquer e você vai se relacionar com outras pessoas... e você vai obrigar que se:: que se cumpra a lei... ou uma regra numa empresa... vale primeira regra de uma empresa vale primeira regra:: dentro da sua casa... qualquer coisa né... se você... infringe... você... como é... que moral você vai ter pra cobrar dos outros que sejam::... cumpram::... não só leis do estado:: mas regulamentos:: de:: empresas regras de:: de:: uma associação qualquer de uma::... uma confraria qualquer etc então eu acho que... é::... isso aí eu acho que não pode existir né? é:: isso aí eu acho que não:: não pode existir né::? A quebra de confiança com os:: pares e com::... suas ( ) ou com::... s:: os chefes aí... ( )... é::... eu sou contra também essa::... essa tese aí

**(( pergunta 8))****coordenador 2 ((resposta))**

((coordenador demora para responder e Jairo comenta: “pode pensar”))

não... eu acho que:: e:: ela::... o relatório dela pelo que tá:: pelo que foi colocado ela deve enviar pro chefe... certo?... e o chefe... se quiser... mudar o relatório dela... ela... ela eventualmente tem o direito de não assinar essa mudança, né? mas a:: o trabalho dela... né é contradizer cientificamente no sentido de mandar o relatório dela “tá aqui as minhas evidências são essas”... agora o que o chefe fazer com esse relatório a seguir vai ser problema do chefe ((Jairo pergunta: “então tá... ela deveria mudar?”)) mudar o que? ((Jairo fala: “o relato:: ela deveria contradizer o chefe aliás?”)) é como... é:: contradizer no sentido NÃO:: publicamente sim::... contradizer ( ) apresentar o:: trabalho dela o resultado dela o relatório dela para o chefe... sim com certeza ((Jairo fala: “porque?”)) porque é... é:: o trabalho dela científ:: é:: cientificamente ela mostrou que havia problemas né? e:: e e e:: se:: por ventura no futuro alguém... sofrer algum acidente devido a esse problema... é::... é:: o chefe... possivelmente poderá culpá-la também por omissão né?... não o problema foi... não foi de stress né? foi de:: daquele problema apontado por ela... mas não ficou registrado em nenhum lugar... então eu acho que... como é:: seria::... ético da parte dela né? mostrar “não meu

trabalho é esse o resultado tá aqui” agora o encaminhamento que o chefe der desse relatório o problema é do chefe não mais dela né?... mas eu acho que ela deve... é:: assinar esse relatório e dizer “não os resultados são esses aqui... tá? se isso vai contra o que a empresa pretende de:: em termos de marketing alguma coisa assim... o problema é da empresa não é mais problema dela né?... eu acho que:: ela deve sim

**((pergunta 9))**

**coordenador 2 ((resposta))**

eu acho que não... pelo seguinte porque:: ( ) (...) que eu sempre::... defendo né essa:: tese... agente não pode... pensar que um emprego é um:: uma coisa que agente vai morrer abraçado com ele... certo? Um emprego... nada garante que vai ser pra vida inteira... então... inclusive eu sempre falo pros meus alunos “você deve::... mesmo tando empregado deve sempre procurar especializar-se e tal” “ah mas a empresa não exige” a empresa não é:: um::... o teu fim... nada garante que você vai se aposentar ali... a empresa tá legal? tá mas pode... (...) (investi em::...) novos cursos novas::... ( ) etc sempre avançar mais... não se contente só com o que a empresa lhe dá... tá certo? Então NÃO se deve... preocupar... é:: se você tá certo daquilo.. você não deve estar fazendo correto pela tua::... cabeça né? não deve prepu:: é:: se preocupar com eventuais conflitos... nesse sentido... porque você tá:: coa tua razão... né? se ele provar... que você tá errado... Ótimo você aceita a tese mas caso eu não consiga provar... é a verdade por enquanto é a tua... então é::... eu acho que se:: se:: ou... continuar esse:: esse conflito e se o chefe começar... boicotá-la ou fazê-la assinar coisas indevidas... eu não se... ela deve começar a procurar outra empresa pra trabalhar

**((pergunta 10))**

**coordenador 2 ((resposta))**

da mesma forma... mais ainda né? porque é um poc... é um:: cara que tá... é:: subordinado a ela a princípio tecnicamente ela:: parece que ela é engenheira né? então um par dela né? então:: colega dela... ela tem a convicção dela né? é:: se::... nesse caso aí a questão exata né uma ciência exata é fácil de provar quem tem razão né... se você... consegue provar fisicamente matematicamente que o problema é stress ou outro problema qualquer... a:: a tese mais forte vence então:: não não tem porque ela::... abandonar sua convicção só porque o colega fez um parecer comoa... como a chefia queria... então ela tem que manter a convicção dela ainda mais que é um par né?

**((pergunta 11))**

**coordenador 2 ((resposta))**

é::... aí eu diria que:: até um certo ponto né?... eventualmente nesse caso aí não não tem sentido ela::... é:: tem que tar no no::... nível da empresa né?... não tem sentido ela jogar também contra a empresa tipo assim oh faz a parte dela deixa o relatório na na mesa do chefe... mas não vou sair dizendo pra todo mundo “ah meu chefe me fez isso aí” não vou jogar contra o meu patrimônio, né?... então eu acho que tudo o que é possível não... até dentro dos::... trâmites dentro dos::... dos fóruns da empresa... sim né? mas a partir daí eu acho que deve ser preservada empresa como... entidade né? e se a empresa quer fazer uso disso aí de outra forma... deva se deve ser respeitado isso mas claro que eu não vou assinar embaixo se eu acho uma coisa errada mas não por isso vou ficar levando... lavar roupa suja fora da empresa né?... então eu acho que:: não nem tudo pode ser feito para preservar a verdade tudo internamente dentro de uma esfera né? eu acho... dentro duma esfera eu diria né... uma esfera::... adequada

**((pergunta 12))**

**coordenador 2 ((resposta))**

é... isso daí é sim bem mais grave né?... então nesse caso:... se eu:... se:: eu:... sei que o meu relatório que indicava isso... não tivesse sido acatado pela direção... pela:... direção da empresa... e se eu também tiver ciente de que a direção da empresa tivesse ( ) (dos consumidores)... fazendo acreditar que o problema não era tão grave quanto parecia... nesse:: momento há uma quebra de confiança né... com a:... eu passo a não creditar mais naquela empresa... né?... porque eu acho que a crença na empresa é fundamental para que o empregado se sinta motivado a:... a trabalhar ali e sempre:: evoluir naquele:: emprego né? só que daí eu acho que:... eu começaria já a procurar outros em:... outro emprego... e:: e buscar outro:... lugar pra trabalhar né? porque daí... houve uma quebra de confiança e:: e:: eu não acredito mais naquela empresa

**((pergunta 13))****coordenador 2 ((resposta))**

a contestação deve-se partir dela no sentido de deixar o relatório dela... encaminhar pra direção... certo (o relatório dela)... que é o meio:... o canal... acho que adequado... e mesmo sabendo que os dados do:... -- no relatório dela ela pode conduzir “não que os dados são falsos por isso e por isso aquilo não são inconsistentes ou são...”... é:: colocar dúvidas sobre os dados né?... e caso o:: o chefe não acei... não considerar o relatório dela é um problema do chefe então quem vai ser o:... responsável pela:... levar adiante o relatório falso é o próprio chefe né? então ela:: ela deve cons... contestar dentro dos trâmites da empresa né? e:: de forma... embasada e em forma de relatório escrito (nesse sentido né)... (...) ( ) caso ela não faça isso eu acho que ela taria incorrendo também num:... problema de:... moralmente errada né? eu acho que ( )

**((pergunta 14))****coordenador 2 ((resposta))**

não... (...)... não... nesse caso não... quando você:... tem certeza de que:: os líderes tão errados não é... estão:... partindo por um caminho que você não acredita... moralmente... errado:: sem ética... você não deve assinar embaixo né?... certo?... (claro) se você quer se manter naquela empresa você deve... não deve jogar contra mas também:: não é obrigado a jogar a favor... fazer o papel dela no sentido de:: -- se eu sou o responsável técnico eu devo (aparecer um técnico... isento)... a:... tecnicamente neutro a tec a tecnologia ( ) neutra... então a partir daí se for mau usado... esse meu relatório for mau usado for distorcido é um problema de quebra de confiança que eu vou começar a avaliar... e:: e:: possivelmente vai me levar... a pedir demissão no futuro ou... começar a buscar outros outros... outras vagas outros empregos então eu de... não não acho que você deve fazer tudo... sem limites para satisfazer a chefia... e a:: empresa

**((pergunta 15))****coordenador 2 ((resposta))**

eu acho que ele não deveria (triturar) os papéis né mas sim passá-los... é:: o seu parecer técnico... de:: auditoria né... para o chefe imediato e caso o chefe imediato quisesse triturar ele que o:: que o fizesse... porque é:... a:... a questão auditoria (tem a ver por ser) uma auditoria isenta né?... afinal tá é:: assinando dizendo que aquela empresa tá cumprindo todos seus é:: é:: deveres... fiscais né e:: e:: ( ) ( ) não... eu a:: confirmo que ela está cumprindo todos os seus aspectos legais e... fiscais... agora... caso venha a dar um problema ( ) e alguém denuncia alguma coisa errada (eles vão depor) mas (aquele cara auditor auditor lá no passado ele mostrou que tá tudo certo né?) então... cadê a sua moral né? como técnico né? agora se o:: o::

o:: chefe não quiser triturar... o problema é do chefe tá? você não vai... colocar isso na mídia  
você não vai jogar isso no ventilador... mas é um problema... é:: de consciência do... do chefe

**((pergunta 16))**

**coordenador 2 ((resposta))**

sim...com certeza... porque como auditor ele tem obrigação maior ainda de... cumprir... as  
obrigações... técnicas em termos de:: é:::... contabilidade né?... e questões... e observar as  
questões leGAIs... da empresa né? então neste sentido ele deve (seguir)... a::: pelo que a sua  
formação... em tese... lhe proporcionou em termos de:: ética e de:::... de retiDÃO... técnica

**((pergunta 17))**

**coordenador 2 ((resposta))**

não (...)... depende de quem faz... a solicitação pra:::... jogar debaixo do tapete uma  
determinada:: irregularidade... você não deve ir atrás dos outros né? então... você pode dizer  
“não você ( )” é::: você não vai fazer uma coisa que você não acredita só porque o chefe tá  
pedindo e muito menos porque:::... um colega seu tá pedindo

**((pergunta 18))**

**coordenador 2 ((resposta))**

eu acredito que sim... pra seguir a sua consciência eu acredito que sim... supondo que você  
tenha uma formação... adequada e que você tenha uma formação... moral ética... é:::... é::  
apropriada (no exercício da) sua profissão... você tá:::... vo... você tá é:::... coerente coa sua  
consciência né?... você consegue ver melhor consegue ver melhor né? você consegue:::....  
olhar de frente a frente... olho no olho de qualquer pessoa... pares ou... subordinados ou chefes  
né?... então eu acho que é muito bom você estar de bem com a sua consciência...

**((pergunta 19))**

**coordenador 2 ((resposta))**

eu acredito que sim... ( ) porque na verdade ( ) que ele triture o papel aquilo lá não vai  
parecer... na:: no parecer dele tá... no parecer técnico dele não vai aparecer aquele  
empréstimo... certo?... ::não vai aparecer como errado né? aquele empréstimo... e vai tá  
(funcionando) aquilo lá como algo que tá tudo irregular... e no entanto ele sabe na sua  
consciência ele sabe que:: houve uma irregularidade...e que a empresa éh:: possivelmente...  
captou um empréstimo... indevido e:: e possivelmente (outras) empresas que estavam  
irregular não conseguiram aquele dinheiro eventualmente né? então éh:::... e ele não pode  
corroborar com esse tipo de:: de procedimento né? e deve ter... um parecer isento né? então eu  
acho que ele:: não poderia... triturar no sentido de que ele taria contra a sua consciência né?  
contra o que ele acredita

**((pergunta 20))**

**coordenador 2 ((resposta))**

o que aconteceria? (...) daí eu volto à questão... até a questões anteriores né?... eu não acho  
que o emprego seja o último da vida da pessoa... eu não acho que:: os fins justifique os  
meios... eu não acho que:: se deve fazer tudo o que a chefia manda... eu só:: reforço as minhas  
respostas anteriores... então... caso seja colocado nesses termos então... ( ) a empregabilidade ( )  
( ) se for colocado nesses termos realmente a:: emPREsa é que não merece um funcionário  
como o Roger

**((pergunta 21))**

**coordenador 2 ((resposta))**

não... não... (...) as carreiras... eu completaria... não numa determinada empresa né... mas... éh:: tudo o que for possível não... tudo o que for... den::tro dos padrões morais e éticos que ela defende né... daí sim né? (esses) padrões morais e éticos que ela defende dentro daqueles limites... né? que formam o:: o:: a moldura... da ética e da::... e da moral... sim... mas fora isso... não... então a empresa... não é... o:: não necessariamente é seu fim né -- (você) não deve imaginar que você vai... trabalhar numa única empresa... né... você tem que apostar na sua empregabilidade... você:: tem que ter uma relação de confiança com a empresa de credibilidade com a empresa se não você... (não precisa) estar ali empregado daí então eu acho que::... nesse caso... você pode... prolongar sua:: sua carreira... numa determinada empresa... se você acreditar nela... e se você:: tiver seguindo seus padrões morais e éticos... fora isso... acho que não tem sentido

=====

**((pergunta 1))**

**coordenador 3 ((resposta))**

mas eu acho que eu não roubo... por quê? porque isso tá fora dos meus princípios... eu acho:: bom... é o ( ) porque... por (que) isso não é legal... eu so:: eu... pra:: né o Heinz... no meu caso é uma pessoa que:: apesar de tudo segue as regras... eu acho que eu iria tentar:: novamente:: éh:: bater em outras portas ( ) ((Jairo: mas ele já fez tudo isso... e não conseguiu...)) ((risos da entrevistada)) mas então eu não consigo me colocar no desespero que ele tá... porque eu não:: ia roubar ((Jairo: por quê?)) porque roubar:: é errado ((risos))

**((pergunta 2))**

**coordenador 3 ((resposta))**

putz... nesse lado ele leva::... não... não faz diferença... né? porque:: ele tá considerando a parte racional acima de tudo...

**((pergunta 3))**

**coordenador 3 ((resposta))**

não... mesma coisa... porque não é legal ((Jairo: só isso? não é legal por quê?)) não não eu acho que:: éh:: em função de infringir leis mesmo... eu acho que é por aí

**((pergunta 4))**

**coordenador 3 ((resposta))**

((risos)) não novamente não porque isso ((risos)) não:: é legal ((risos)) roubar... éh:: como é que é que a gente fala? roubar éh:: ((risos)) roubar é pecado ((risos)) “não roubarás” ((tossiu)) não eu acho que é bem isso a questão:: de:: como eu te falei eu não tenho::... eu não teria coragem eu acho... pra chegar:: não não consigo:: me enxergar TENdo coragem para fazer:: ((Jairo: deixaria a pessoa morrer)) ... eu acho que me desesperaria:: eu acho que me mataria junto

**((pergunta 5))**

**coordenador 3 ((resposta))**

eu acho que é importante... só que:: eu sou uma pessoa que::: quando encontro determinados limites eu me:: éh:: eu acabo:: éh:: REspeitando esses limites no caso... né? éh:: mesma coisa ((Jairo: que limites por exemplo?)) -- ahn por exemplo... eu não tenho dinheiro:: eu pedi emprestado:: ahn não me deram... eu não vou roubar... entendeu? nesse:: sentido ((Jairo: mas oh... mas não é importante fazer todo o possível para salvar uma vida?)) não isso:: ((Jairo: inclusive roubar?)) éh:: não... acho que:: não... não sei... é uma situaç(...) ( ) mas eu acho que

eu NÃO... éh:: a não ser que eu tivesse num momento de estresse mUItO grande que:: eu:: simplesmente:: passasse por cima de todas as minhas:: éh:: os meus valores... entendeu? e:: faria:: e roubaria... mas:: éh:: não sinto que eu:: que eu chegasse nisso::... no momento

**((pergunta 6))**

**coordenador 3 ((resposta))**

((suspirou)) moralmente não né... porque afinal de contas ((risos)) é o racional e o emocional brigando::... o tempo inteiro aí... né? então:: como eu te falei... não consigo me ver (ainda) mas::... éh::... não:: não é errado... eu acho até que não é errado é a mesma coisa que uma:: a mãe que rouba um litro de leite pra dar pro filho::... porque o filho tá desesperado de fome... né? a gente deve condenar? não deve... né? porque ela tá tentando salvar a vida do filho ((Jairo: mas por que salvar a vida do filho?)) ... porque o filho é preciOso pra ela... ((Jairo: o filho é precioso pra ela... por que que o filho é precioso pra ela?)) ... porque:: ((Jairo: e se fosse um filho estranho?)) a relação::... mas aí você com os outros você usa o racional eu acho você:: dificilmente usa:: o emocional... não sei... é uma coisa muito tênue isso

**((pergunta 7))**

**coordenador 3 ((resposta))**

éh::... eu considero que:: a legislação... as regras... éh:: se você tem alguma:: ahn::... alguma... éh:: meios legais né? que:: conduzem o processo que ditam algumas:: alguns padrões de:: de postura de procedimento... éh:: eles estão aí... PRÁ:: éh:: serem seguidos e:: chegarem num resultado (que::) DEveria ser o melhor eu até concordo que... dependendo do que se trata... não é o melhor... pode não alcançar -- não que não seja o melhor -- pode não alcançar os resultados... esperados... né? eu acho que:: as regras devem ser cumpridas em primeira instância... eu acho que (é assim)

**((pergunta 8))**

**coordenador 3 ((resposta))**

não... eu eu iria::... solicitar uma::... uma audiência digamos assim com o meu chefe ou:: (daria um ataque) mostraria os cálculos... que eu fiz... na caso... e tentaria -- não... porque ela deve ter verificado... que o relatório foi mexido... né? entao:: eu iria conversar com o meu chefe:: pra saber se efetivamente o meu relatório estava errado... não é? ou então... foi feito alguma alteração nele ((Jairo: por que você fazia isso?)) éh::... porque:: eu estava -- eu acredito... que se ela tava ali... fazendo os testes... e os testes... ou seja toda uma técnica que ela tenha usado... que ela possivelmente aprendeu... de repente até com o próprio chefe dela... foi colocado em prática e resultou em:: em::: números né? em:: alguma situação que éh:: DAva um outro:: ah:: resultado... praquela:: praquela pergunta... e:: eu estaria:: assim fortemente né certamente ah:: tranqüila quanto:: ao resultado que eu obtive então como que:: depois volta-se atrás... né eu acho que... em função disso... dela... -- considerando que ela aplicou os testes... que foram né?... éh:: que:: que deram resultado e de repente esse resultado foi manipulado... eu acho que é em função disso de ela ter segurança de que ela aplicou:: a:: técnica correta...

**((pergunta 9))**

**coordenador 3 ((resposta))**

não deveria ter impacto... porque:: afinal de contas ela tem certeza de que ela tá aplicando -- ela é uma funcionária... ela aplicou uma técnica... obteve um resultado... e esse resultado foi entregue ao chefe... que depois ela verifica... que foi manipulado... eu não:: não vejo porque ela não tenha:: condições ou:: tranqüilidade até de ir verificar:: com o chefe por que que isso ocorreu... né? não deveria ter nenhum empecilho... mas como eu falei... depende do chefe...

por que? porque muitas pessoas... na posição de chefe... não aceitam:: éh:: críticas ou questionamentos de quem está abaixo... eu iria... ((Jairo: independente do chefe)) é... independente do chefe... porque eu tenho certeza naquilo que eu desenvolvi nos testes

**((pergunta 10))**

**coordenador 3 ((resposta))**

sim... ele é um colega (...) lógico... com certeza... porque ela conduziu os testes junto com ele e verificou que isso não tinha sido:: a resposta obtida:: através daqueles... ah:: dos testes que eles fizeram... então::... mais uma vez ela vai lá e:: vai:: “não... éh:: esses não foram os dados obtidos... a partir do que a gente trabalhou”... ela vai verificar mais ainda que:: -- pior ainda que foi o colega dela que:: (quis puxar o tapete dela) ((Jairo: não faz distinção nenhuma ser colega ou chefe)) NÃO... não aí lógico... éh:: numa:: numa empresa onde uma:: a hierarquia talvez seja uma coisa:: mui::to forte:: né onde:: ah:: os... os subalternos:: vamo dizer não podem questionar... ah ah:: os mandos e desmandos superiores aí realmente::... é um (emBAte) que vai ter né? quando se cria uma situação dessas

**((pergunta 11))**

**coordenador 3 ((resposta))**

eu acho que é importante sim... porque:: as... evidências né? vamo dizer a:: o os fatos... os verdadeiros fatos... devem sempre:: vir a tona... eu acho que:: ((Jairo: por quê?)) pra se alcançar melhor os resultados... pra se ter uma:: ah:: no caso de empresas... pra se ter... éh:: uma:: uma gerência transparente... né? pra:: pra se obter melhores resultados PRINCIPALmente sabe? pras pessoas terem tranquilidade pra trabalhar::... pra trocarem informações e com isso -- eu vejo que a empresa:: éh:: consegue... galgar né... melhores... ah:: maiores sucessos do que uma:: empresa que você não consegue fazer isso... que você aceita por exemplo que o teu chefe:: éh:: porque ele gosta... de um produto:: de uma certa forma:: aquilo seja sempre utilizado e:: e mesmo que a pesquisa de mercado prove que aquilo ali não tá:: de acordo... com:: o interesse do cliente... por exemplo... né? (em função disso)

**((pergunta 12))**

**coordenador 3 ((resposta))**

( ) o problema éh se causasse:: éh:: direção insegura -- vamo dizer assim -- logicamente:: que é muito maior do que:: simplesmente sons irritantes mas eu acho que... independente:: (existia) um problema... né? e:: que foi identificado... e:: o o:: o processo todo era descobrir... o que era... né? independente se:: era:: uma::... um grande problema ou um pequeno problema... né? o que eles queriam ali era descobrir as causas E::... fazer uma alteração pra que esse problema fosse sanado... independente do tamanho do problema

**((pergunta 13))**

**coordenador 3 ((resposta))**

deixar de contestar o relatório:: éh:: por medo do chefe por medo de ( ) não:: não dá uma desculpa de se usar aqueles dados... eu não vejo que éh:: moralmente:: ((Jairo: errado)) errado... né? o ou:: deixa de ser moralmente errado eu acho que continua sendo moralmente errado... independente de contestação de alguém ou não... porque ele tá:: alterando:: informações... verídicas... por outras... pra:: satisfazer::... ah:: o vice-presidente que tava ali::... ahn:: dizendo na sua experiência... que era estresse de tensão (nos moldes) né? pra agradar digamos assim o superior dele

**((pergunta 14))**

**coordenador 3 ((resposta))**



tudo legal... tudo de forma legal... eu acho que você:: éh:: trocar informações... você não sonegar nada::... você:: éh::... assim dá apoio mas... de jeito nenhum bancar... éh:: informações incorretas ou:: dá:: ah:: validade... né? ah:: ao gosto ou à opinião do:: do superior sem que:: aquilo esteja efetivamente comprovado

**((pergunta 15))**

**coordenador 3 ((resposta))**

repete a pergunta pra mim? (...) nã... ele não deveria... colocar os papéis no triturador... porque aqueles papéis são prova de alguma:: coisa ilícita feita dentro daquela firma... que ele tá auditando... e ele é o auditor... o auditor tá:: -- é o trabalho dele éh:: justamente verificar se as contas estão certas... ou não

**((pergunta 16))**

**coordenador 3 ((resposta))**

faz... afinal de contas... ele éh::... um auditor... né? como eu disse... o auditor ele é -- a tarefa dele é descobrir os furos as falcatruas... ou seja... verificar se as contas estão ok ou não... ele verificou um item que tava errado... e ele então tem obrigação... moral... profissional... de:: identificar esse erro

**((pergunta 17))**

**coordenador 3 ((resposta))**

se ele fosse aconselhad NÃO... ele não deveria... eu acho que ele tem que seguir sempre o que ele::... o que ele tem:: éh:: na sua consciência né? mas... principalmente ( ) um colega... por que que ele iria atender um colega se ele:: já vai triturar (e não atender o chefe) ((risos))

**((pergunta 17))**

**coordenador 3 ((resposta))**

eu acho que as pessoas devem fazer tudo pra seguir a sua consciência... porque são os valores:: são as:: convicções::... éh:: eu acho que são as:: as coisas que ele:: que a pessoa mais tem:: MAis preza... né? faz parte da tua formação faz parte da tua índole... e:: quando por exemplo você vai tri-turar essas informações... né? tendo apontado... tendo visto que é uma coisa errada... e você recebe a ordem de triturar:: foge àquilo né? não:: é difícil pra alguém eu acho que tenha uma índole que tenha... né moral éh aceitar... então eu acho que a gente deve fazer sim de tudo pra seguir a nossa consciência

**((pergunta 19))**

**coordenador 3 ((resposta))**

eu acho que sim... eu acho que ele tá moralmente errado porque ele:: éh:: como eu disse ele iDENTificou o problema... ele... ficou preocupado ele levou pro chefe dele... e aí ele vai... no meu ponto de vista ele só vai triturar os papéis pra atender o chefe... e não pra:: pra seguir a consciência dele... então eu acho que se ele triturar ele tá moralmente errado

**((pergunta 20))**

**coordenador 3 ((resposta))**

triturar os papéis ((risos)) ... pra não perder o emPREgo::... ah::... bom... aí eu acho que na realidade depende de outros fatores... não é? por exemplo... ele deveria analisar qual é a:: carreira dele qual é o futuro na empresa... se ele conseguiria trabalhar numa empresa que:: sonega informações né? se ele conseguiria conviver com pessoas... que mesmo identificando:: ah:: problemas né... pontos falhos empresas que deveriam ser denunciadas e não::... denunciam... eu acho que seria -- se ele conseguir... sobreviver a isso se ele conseguir

lidar com isso... ahn com essa:: briga da consciência dele... com a postura que ele tem que ter como:: empregado pra:: pra continuar na emPREsa... parabéns... continue na empresa... agora:: eu acho que ele tem que fazer um (juízo de valor) nessa hora... e se ele é um bom funcionário ele também não precisa... ficá ali:: (...) então aí:: se for o caso ele... com certeza... deve ser -- se ele for um bom funcionário enfim... ele::... ele eu acredito que ele possa ver outras possibilidades de emprego não necessariamente ter que aturar:: esse tipo de::... de postura do chefe... e da empresa

**((pergunta 21))**

**coordenador 3 ((resposta))**

prolongar tudo o que for possível:: ((Jairo: mesmo ilegal?)) não... novamente... dentro das regras... aí eu sou muito chata com isso né... eu sou muito::... se tem regra ela é pra ser seguida né? eu não acho que:: que o vale aí é que toda regra tem exceção... né eu acho que o vale é que toda regra ela eXISte... pra ser seguida ((Jairo: então eles devem fazer tudo o que for possível)) legal... desde que esteja... legal... eu acho que você não... nesse caso se a:: o:: o prolongamento da:: do lugar dele na empresa depende de triturar ou não... né? as:: os papéis então... eu acho que ele não tem prolongamento... mas (que a carreira dele acaba ali) eu acho

=====

**((pergunta 1))**

**coordenador 4 ((resposta))**

se eu fosse Heinz? ( ) é porque é um cara (extremo) né... que é ( ) -- éh:: eu pensaria primeiro resolver o problema da minha esposa... (de qualquer forma... tentei ver) porque:: existe (uma forma abusiva né... uma forma de cobrar) ( ) (no custo do remédio) eu:: mas que mesmo assim... eu tentei negociar... tentei:: de todas as formas possíveis né... pegar pessoas... e que (negociassem com o farmacêutico) né? éh:: não havendo a possibilidade da maneira correta né? que seria... tentaria de todas as maneiras possíveis... mas pelo pelo que eu:: que eu vi né... pelo caso ali... não é possível... eu com certeza roubaria passaria por cima de todos (os valores)... mas com ah:: ah:: o comprometimento moral... de repor depois esse valor... né... o mais breve possível ((Jairo: por quê?)) ... porque... daí é uma questão moral né... uma questão moral moral uma questão de princípios... eu faria isso momentaneamente... nunca fiz... e faria nesse momento... num caso extremo... né?

**((pergunta 2))**

**coordenador 4 ((resposta))**

não... de forma alguma... pra mim não... pra mim eu faria isso pra qualquer ser humano que:: que (tivesse em casa) que dependesse de mim pra:: pra sobreviver... independente ((Jairo: por quê?)) ah (uma questão) também de princípios... é a questão de de de:: de priorizar a vida né... então independente de eu gostar ou não de amar ou não... mas é a vida do ser humano que (está correndo ali) ( ) (eu acho que sim) depende da pessoa (se gosta ou não) mas a pessoa que depende de mim... a dependência ( )

**((pergunta 3))**

**coordenador 4 ((resposta))**

mesma forma... mesmo pensamento mesmo critério... porque... é justamente... independe como eu já tinha falado anteriormente... independe a pessoa... já tinha até respondido antes... independe a pessoa... se ela dependesse de mim... agora ( ) assim... eu ficaria culpado a vida toda por não ter feito não ter tentado resolver o problema

**((pergunta 4))**

**coordenador 4 ((resposta))**

olha... eu acho que daí... ((Jairo: a única chance)) se fosse a única chance... se fosse a única chance?... não teria outra alternativa? ((Jairo: não)) é a mesma... é o mesmo critério... mesmo critério... ia lá... roubaria... se por acaso se não desse de (arrumar) é isso?... então se fosse a única alternativa... ( ) tentaria pedir e explicar a situação... faria a mesma coisa... roubaria... mas com o compromisso moral... salvaria a esposa mas com o compromisso moral de repor... né? priorizar a reposição do dinheiro... ((Jairo: por quê?)) (pois) justamente... porque a pessoa... é a mesma coisa... depende de mim::... é é independ a a a:: o que eu ia fazer roubando esse A... B ou C... ou ou... não importa... não importa que... eu ia fazer pra salvar a vida da pessoa que depende de mim... e:: e ia ter ( ) com a maior rapidez com a maior urgência... priorizaria isso... essa reposição do dinheiro

**((pergunta 5))****coordenador 4 ((resposta))**

sim... é é é a mesma... voltando... a a a:: ao princípio... tudo eu faria pra:: pra:: pra:: salvar a vida de uma pessoa... né? e isso... de... éh:: que ficasse claro que:: era pro bem da pessoa... eu não poderia tentar salvar a vida duma pessoa que ficasse... penalizando... ficasse sofrendo... vegetando... numa:: numa cama né? num:: quarto... aí sim daí eu não faria... aí eu taria penalizando a pessoa... mas tudo eu faria tudo o que fosse possível pra salvar... a vida de uma... de uma pessoa de um animal de um ser que:: não merecesse sofrer

**((pergunta 6))****coordenador 4 ((resposta))**

moralmente?... moralmente acho que sim né... que moralmente roubar... e:: independente do ato em si... né... eu acho que o ato de roubar... ele:: -- (mas) tem uma coisa que eu não ia ficar com o peso na consciência jamais... porque:: a finalidade é bem maior que o ato em si... então... eu acho que se eu tivesse o meu compromisso moral de... de repor isso... de faria isso... eu com certeza... -- acho que até... qualquer outra pessoa se... éh:: racion né... racionalizasse bem::... ponderasse bem tud tudo o que envolve essa questão... eu acho que me perdoaria... eu me perdoaria no caso... e perdoaria quem fizesse isso ( ) com o maior prazer

**((pergunta 7))****coordenador 4 ((resposta))**

sim... tudo... porque:: éh:: se a lei... eu acho que se estiver... em conformidade com meus... meus princípios morais... em noventa... e nove por cento ( ) né... a lei éh:: ela tem certos princípios éticos morais e de conduta... (de vida)... que eu... tenho... com certeza... deve-se cumprir a lei em tudo o que for possível (nesse caso) no que for possível né... ((Jairo: por quê?)) é a questão do princípio de vida... é a questão de ter o bom senso do do de discernimento do certo e do errado... e e é uma questão cultural uma questão de condição de vida né... pra viver a vida... digna... uma vida... boa... uma vida... éh:: de princípios... já bem formados... ao longo de uma trajetória aí de quarenta (e um) anos de vida

**((pergunta 8))****coordenador 4 ((resposta))**

sim... deveria... éh:: porque o problema que:: que ela:: que eles levantaram né... no caso dela... poderia ser um problema grave... e... sendo grave... ( ) um automóvel... poderia levar as pessoas né... o... (condutor) do veículo a um acidente grave... a gente não sabe a extensão:: da:: da:: do:: problema... sendo assim ela deveria comunicar o chefe... com certeza (...) ela ela:: os testes... ela viu né... que tecnicamente ela tá preparada ( ) e ela é uma pessoa que:: com o técnico dela... né que deve ser um cara tão bom:: que ela confie... e viro que que:: tava

que tinha um problema que não apontava pra:: tensão ali do do:: dos (moldes) né? então... com certeza ela devia contradizer ela devia:: porque... se não fosse isso... da mesma forma como o chefe está mudando o relatório... se fosse outro problema eu acredito que o chefe também ia colocar a culpa nela ((Jairo: quais os argumentos que ela deveria usar?)) ah::... argumento assim oh... que aquele problema não foi... éh::: ainda não não chegou a uma uma uma:: definição... uma conclusão... que ele taria éh:::... prescrevendo ou tirando uma conclusão... éh::: precipitada... e que a extensão do problema poderia ser muito maior do que uma simples tensão nos (moldes/móveis)

**((pergunta 9))**

**coordenador 4 ((resposta))**

a possibilidade de conflito com o chefe... (...) não éh::: éh:::... ela... mesmo... com o... claro que haveria conflito... mesmo havendo conflito... em função do problema que poderia... ocorrer né... ela... ela deveria assumir esse risco e::: e::: e::: ir pro embate com o chefe... falar... do do:: do grau... do risco que (eles) estavam correndo... não só ele ela como a (organização)... acho que... só isso já justifica o conflito... e por que não o conflito né?

**((pergunta 10))**

**coordenador 4 ((resposta))**

bom... o mesmo procedimento... sendo chefe... não chefe... técnico... né... se ela averiguou que houve uma mudança do:: do relatório... ela deve::: contrapor também... porque é o mesmo princípio... eu acho:: se:: eles éh::: tiveram uma coleta... fizeram uma pesquisa... detectaram que o problema era um... e o relatório não era aquilo que::: que foi apresentado... ela vai ter que... um conflito também... ela deve questionar::: e... os dados porque não não reflete a realidade ((Jairo: tá... mas o por quê de ela fazer isso tudo? só porque não reflete a realidade::de... por quê?)) ( ) se aquela conclusão né... que... não foi a dela... né? que não passou pelo crivo dela... também... éh::: possa vir... a causar algum prejuízo em algum condutor::: algum... dono de veículo... ela deve ela deve::: ir pro embate mesmo tem que::: confrontar e::: apurar a responsabilidade... por quê? se por acaso acontecer -- se ele... não tem princípios... com certeza se acontecer algum problema com::: o carro né? um acidente... em decorrência do problema... com certeza ele vai passar a bola pra ela... isso é evidente

**((pergunta 11))**

**coordenador 4 ((resposta))**

bom... a verdade ela tem que ser em qualquer nível ela tem que ser mostrada... né::: ( ) se isso for uma uma verdade ( ) tem umas mentiras brancas né? que éh::: pra não machucar alguém:: ...éh ferir os sentimentos de alguém... mas nesse nível de complexidade... que pode ferir alguém machucar alguém... ela em qualquer nível ela deve ser... éh::: (dita) ela deve ser esclarecida... a verdade ela tem que se perdurar

**((pergunta 12))**

**coordenador 4 ((resposta))**

( ) de acordo com a seqüência das minhas perguntas das minhas respostas... éh::: se... sem saber... do problema né... que nesse caso existe uma afirmação contundente que... aquilo ia causar um problema e eu já (aventando) ah:: ah:: da possibilidade... do perigo e já confirmando que ela deveria... éh:::... falar a verdade... ainda mais com uma uma evidência concreta:: que ia causar um:: acidente... poderia causar um acidente ( ) -- não muda nada... o princípio é o mesmo... é preciso falar (...) cultivar é o primeiro princípio... o da verdade o da verdade... né? havendo qualquer tipo de::: tendo a certeza ou especulação... do perigo... ele deve ser dito em qualquer tempo... a verdade deve prevalecer

**((pergunta 13))**

**coordenador 4 ((resposta))**

( ) o simples fato... do relatório estar errado... não... né... não não:: CONstatar a verdade... ele já é imoral... então (não vem... inviabiliza)... então::... éh:: e se ela não contestar também seria imoral... mas os dados... o o relatório por si só... já é imoral... e... éh:: se ela não contestar também... é imoral... na minha na minha:: percepção

**((pergunta 14))**

**coordenador 4 ((resposta))**

sim... desde que não (fira) os princípios morais... desde que não (fira) ah:::.... ah:: a segurança... a condição a a integração física... e moral das pessoas ((Jairo: por quê? por quê que ele tem que dar apoio?)) não.. eles vão dar apoio porque se a organização... não ferindo isso... tudo faz parte do sistema... como faz parte do sistema ( ) um clube... uma associação... e e e:: e a:: organização de uma empresa é mais uma entidade organizada para um fim... se não... éh ferir nenhum preceito moral... ela deve se engajar né... porque:: a organização... é é ela gera emprego gera lucro gera uma qualidade de vida pro emprega::do... e é uma:: uma troca:: por (si/fim) né... de todos os atores né... que participam duma organização

**((pergunta 15))**

**coordenador 4 ((resposta))**

não... eu acho que ele não deveria triturar o papel... porque... se é um procedimento... na dúvida ele consultou o chefe e mostrou uma prova:: documental... mesmo... só sendo:: éh:: registrado em cartório... (autenticado) mas era uma prova:: éh:: presu presum-mi-da-men-te... né? éh... real... e... ele (entregou) pro chefe e ele não deve ser conivente também... tá? ele entregou pro chefe ficou com o chefe... o chefe que deve... -- o que o chefe vai fazer... é um problema do chefe... mas ele não... ele não deveria triturar... ele não... ele já começaria ali ( ) ((Jairo: por que que ele não deveria triturar?)) ah:: porque... ah::: primeiro... ele tá... éh:: destruindo uma prova... uma prova:::... documental... que (aponta) uma irregularidade... ele deve ter um código de:::... quando se formou... o auditor o administrador:: o contador:::... tem um código de ética a se... a a:: a seguir:::... éh:: jurou isso né...( ) uma formalidade como que um juramento formalizado ele deve:: seguir o que:: o que ele prometeu quando... formando né?

**((pergunta 16))**

**coordenador 4 ((resposta))**

éh... o o Roger eu acho que:: independente de... ser auditor ou não... né... éh:: mais... em função do que:::... se ele soubesse das implicações legais... ele não deveria... né:: triturar... né? porque se ele não tivesse o conhecimento... o chefe dissesse “olha tritura o:::” (sem ter) conhecimento de causa... até ele poderia (seguir) uma ordem do chefe... dele... de... pra ele não não... ( ) nenhum problema... nem pra empresa... nada... se fosse um um::: um procedimento lá que ele desconhecasse... mas ele conhecendo independente de (ser autor) ou não ele não deveria triturar

**((pergunta 17))**

**coordenador 4 ((resposta))**

não... de FORma... alguma... ele deveria:: se::: afastar do auditor... porque... o auditor... né? éh::: de certa forma... não sei se::: ele:: está-está-estaria conivente::: ou não sei se ele já participou de algum processo assim pra agir dessa forma... pra ele ( ) essa:: forma esse procedimento pro:: pro Roger ele deve também já ter adotado em algum momento esse

procedimento... ele não deveria mudar nenhuma de forma nenhuma o seu procedimento inicial que é não... não triturar os documentos (...) porque ele iria contra os princípios de autor:... os princípios dele como pessoa... né? estaria... ( ) os princípios dele morais éticos ( ) e jamais ele deveria:: aceitar um:: um conselho desse... porque na realidade... pra mim existe uma convivência entre... né? não sei se tá explícito mas é (principalmente) do auditor ali:: do colega e do chefe

**((pergunta 18))**

**coordenador 4 ((resposta))**

se:: seguir a consciência significa... éh:: éh fazer o certo... o correto... né... porque eu posso seguir a minha consciência e e e:: pra mim... e:: eu esteja fazendo uma coisa errada... seguindo a minha consciência... mas se seguir a consciência significar... fazer o certo o correto o (usual)... o comum... o que todas as pessoas deveriam fazer... aí sim... aí deve seguir a consciência... pa fazer o bem... né? ( )

**((pergunta 19))**

**coordenador 4 ((resposta))**

( ) se apontava pra ir:: pra não... pra que não deveria triturar o papel... né... então:: na realidade ( ) é:: essa pergunta pra mim já tá dentro das outras... então ele não deveria ele deveria ser conivente né... pra mim... (ia) reafirmar novamente que ele seria conivente com o chefe... com a organização né

**((pergunta 20))**

**coordenador 4 ((resposta))**

o que que aconteceria? (...) se ele tivesse correndo risco de emprego... jamais... o procedimento não muda... né? eu acho... o Roger já deveria mesmo... porque eu acho que... se o Roger (tem) os princípios morais éticos e a organização não tem... ele já deve:: pensar em sair imediatamente (dessa organização)

**((pergunta 21))**

**coordenador 4 ((resposta))**

se não ferisse nenhum... nenhuma questão ética... moral... deve fazer... né? não não ferindo ninguém:: não não machucando não maltratando... não passando por cima de ninguém... né? não não se aproveitando de nenhuma situação... éh:: de forma desleal... ela deve::... ela deve fazer tudo pra:: seguir a sua carreira pro lugar e pra qualquer atividade que ela exerça

**Jairo ((pergunta 1))**

**Diretor 2 ((resposta))**

não:: agiria sim da mesma forma eu amo a minha esposa ela depende desse remédio eu tentei pelos meios lícitos... legais pra usar a expressão do texto... e não consegui... e mesmo que HOUvesse SEM POR CENTO de de:: de comprovação que aquele remédio só aquele remédio pudesse:: (levar) à cura... eu não faria... eu não faria sob hipótese alguma

**Jairo ((pergunta 2))**

**Diretor 2 ((resposta))**

não... não mesmo... (( Jairo diz: do mesmo modo)) não não roubaria ((Jairo pergunta: por que?)) porque... não é... característica do meu caráter eu não me (movo) desta forma

**Jairo ((pergunta 3))**

**Diretor 2 ((resposta))**

não... não eu não faria isso... não faria isso (...)

**Jairo ((pergunta 4))****Diretor 2 ((resposta))**

não não não CLARO QUE não... ((Jairo pergunta: por que?)) NÃO É PORQUE::: enfim:: eu a::: se você... se você considera... limites éticos... morais você sabe quando você infringe... né?... ultrapassa esses limites e roubar é... ultrapassar o limite ético... o limite da honestidade... da moral e do moral...

**Jairo ((pergunta 5))****Diretor 2 ((resposta))**

é importante... CLARO que é importante é assim que a:: medicina se desenvolve é assim que as pesquisas são... são desenvolvidas pra que... tentem é::: resolver... os mais diversos problemas... agora há limites... há limites (éticos) há limites morais... e é por isso que condutas... são desenvolvidas e encontram mais facilidade de se... manter... naquelas pessoas que são naturalmente por educação familiar pessoas... lícitas... e e e e e:: honestas... então há limites naturalmente éticos... e::: agora:: você deve... é::: considerando esses limites... é::: empreender diversos esforços pra que::... a cura... e a solução de problemas de saúde... que é o caso aqui... sejam sejam perseguidos e encontrados

**Jairo ((pergunta 6))****Diretor 2 ((resposta))**

ah... moralmente... bom... moralmente::... (( Jairo comenta: eu sou *heinz* ( ) eu sou *heinz* ( ) eu vou fazer... eu estou eu estou (no lugar) fazer julgamento de valor sobre mim mesmo sobre minha ação)) é moralmente errado ((Jairo comenta: ( ) *heinz* sim porque?)) porque EU fui educado para não roubar... ((Jairo comenta: ultrapassar uma determinação uma regra é isso?)) a minha regra... a minha pessoal... né? porque você falou em moral você não falou de direito? ((Jairo: não moral)) é... moral então ultrapassa a minha regra que foi imposta pela educação que eu tive

**Jairo ((pergunta 7))****Diretor 2 ((resposta))**

para obedecer a lei? (( Jairo: é)) VOCÊ PODE questionar a lei... não é:: preciso fazer tudo o que for possível para obedecer a lei você vai questionar a lei... há instâncias diversas ( ) sociedades são assim organizadas... pra que as pessoas possam questionar... a lei ((Jairo: esse questionar... é colocado o quê diante da lei? Que a lei não::... a lei não::)) eu (procuro a ) todas as pessoas que conheci tento todos os meios legais possíveis o que ele fez foi (questionar... dizer que aquela droga... estava sendo vendida a um:: valor a um preço impagável por ele e provavelmente por outras pessoas... e que caberia ao estado... então... decidir SObre... o direito de pessoas... é carentes financeiramente... de fazerem uso... agora como o texto diz ele:: em que ( ) tudo isso... não conseguiu ((Jairo: então é importante as pessoas fazerem tudo o que for possível...)) questionarem recorrerem sim (( Jairo: por que::...?)) é porque o que existe é um princípio... né? é um princípio legal... é o que existe... agora:::... há pessoas e organizações e instâncias que a partir daquele princípio... julgam... e julgam considerando o princípio mais variáveis trazidas pelos cidadãos aos quais... aquela lei é::: pode ser imposta... então essas pessoas... os:: os:: os aplicadores desse direito aí é::: que vão... decidir... sobre a:: a:: a flexibilidade que tem a lei... preservando o direito... de serem (revistas) né? e aplicadas... a situações diversas

**Jairo ((pergunta 8))****Diretor 2 ((resposta))**

diante de quem? (( Jairo: diante (...))) ela não é:: ela não é quem assina o relatório o relatório é de responsabilidade da chefia dela ela não deve contradizer formalmente... o relatório... ((Jairo: por que?)) porque ela não é a responsável pelo relatório ((Jairo: pelas informações)) quem assina o relatório é o responsável pelo relatório ((Jairo: mesmo ela sabendo que ele esteja errado?)) MESMO ELA SABENDO ela:: faz parte de uma equipe e::: ela é apenas parte dessa equipe... então... ela precisaria que um outro técnico... o outro técnico... né?... é:::... assinasse com ela... se fosse o caso de o relatório ser assinado pela comissão agora o relatório... foi feito a pedido da chefia... que por sua vez decidiu apresentar de uma outra forma... houve um desrespeito aí interno... agora::: entre ela... contradizer formalmente algo que não foi assinado por ela (em... conseqüentemente) não é de responsabilidade dela... e::: e::: ela:::... é:::... ir dizer pro chefe... (pra ela própria) não mas não foram esses os achados... a que eu cheguei... há uma diferença bastante (grande)... então eu diria... eu *Evelin*... diria pra ele o que ele já deve saber que os dados foram alterados... mas ele querendo apresentar assim a responsabilidade é dele e não é minha

**Jairo ((pergunta 9))****Diretor 2 ((resposta))**

é possível... é possível que sim... mas repito... ela:: decide “eu *Evelin* decido por não... contradizer formalmente... pela responsabilidade não ser minha não fui eu quem assinou (a) relatório isso é muito importante dentro de uma empresa... quem assina... os documentos (...) não... não... essa abordagem interna eu faria... naturalmente... e com muita:: tranquilidade e disposição... eu faria esse questionamento interno porque é... os dados foram... a:: achados por mim... apresentados por mim a ele... eu vejo que no relatório é:: constam... eu vejo que do relatório constam outros dados... tá bem?... então a ele eu vou dizer... que não são os dados... mas se é ele quem vai assinar a responsabilidade é dele... não é minha

**Jairo ((pergunta 10))****Diretor 2 ((resposta))**

acho muito pouco provável né... de acontecer... um subalterno assinar pelo chefe (...): claro que ela deveria contradizer... mostrando que eles haviam sido orientadores e ele assinando como se ela tivesse apresentado daquela forma... claro... claro que ela teria que contradizer... porque é responsabilidade dela e estaria ali evidenciada informal e formalmente ((Jairo: uma vez que ela ajudou a preparar o relatório))

**Jairo ((pergunta 11))****Diretor 2 ((resposta))**

eu não vou conseguir sair deste texto ( ) não devo sair deste texto (...) olha... ((risos do coordenador 3)) a:: pergunta:: não é:: enfim é::: (agente) teria que (dissertar) sobre o assunto ((Jairo: e é por isso que é “explique”)) é:: é impossível dizer se “sim” se “não” sem considerar contextos específicos... sem considerar momentos e:: caracterizados por possibilidades por limitações... e pelo:: por orientações também orientações filosóficas orientações religiosas... orientações científicas... então... já que estão, os dentro da universidade eu vou... abstrair... o máximo que eu puder... de orientação religiosa... em que eu tenha... pra mi:: focar:: nas:: orientações... pro trabalho científico tecnológico-científico bom... a verdade... ela é resultado de uma busca... marcada pelo pivô científico tá? então... no caso aqui... ela teria que ter... esgotado TODOS OS MEIOS... pra realmente precisar se...aquele achado... o dela... significava o único... e verdadeiro... achado para o problema tá?... diagnóstico para o problema... pra usar... no texto... mas objetivamente... então... isso... é um processo do qual o



cientista o investigador não pode abrir mão... né? a busca incessante... com método com rigor científico... agora... no mundo empresarial você tem que:: a partir desse achado... você tem que:: verificar a oportunidade de divulgar... esse achado... não é?... entre:: você chegar ao achado e divulgar... HÁ LIMItações e possibilidades diversas impostas pelo tempo... pelo seu cargo... pelos seus conseqüentes recursos... não é?... recursos desse cargo -- ela era uma subalterna... não é?... então... se ela tinha a certeza... ela deve ter expresso a certeza no relatório que produziu... agora se o relatório foi levando adiante de uma outra forma é que ela não tinha a retaguarda as chancelas suficientes para apresentar o seu resultado... (tá?) como originalmente::... um contrato... então... -- se cada um deve:: fazer o possível e o impossível pra:: chegar à verdade e apresentar a verdade sim... sem sombra de dúvidas... agora não podemos abstrair destas... destas variáveis... o tempo... e o lugar pra tal... não é?... então... eu posso... ter a verdade aqui sobre... uma condição... -- eu acho que o campus de São José e de Biguaçu -- os dois grandes -- eles não produzem... a::: adequadamente pra universidade na Grande Florianópolis pela... dispersão... de oferta... né? duplicidade sobreposição de oferta... essa é uma verdade... resultante... de:: pesquisas diversas que nós desenvolvemos... internamente... houve momentos em que foi possível revelar assim... e há momentos em que não é possível revelar assim... tá bem?... então::... não deixa de ser... a minha verdade... agora quanto a socializar... e trabalhar... com base nela... há essas limitações decorrentes dos lugares e das posições que nós ocupamos e em que estamos...

**Jairo ((pergunta 12))**

**Diretor 2 ((resposta))**

sim eu acho que ela deveria:: insistir... mais e mais o quanto fosse possível fazer registros... formais e informais a sua chefia imediata... sobre o problema... a partir dessas hipóteses e:: solicitar a:: aprofundamento da pesquisa... ((Jairo: mas ela deveria se limitar à pesquisa ela discordar do relatório com o chefe dela... nada...?)) não... não... a não ser que ela não quisesse fazer mais parte da empresa... -- se fosse algo que realmente... ela tomasse vamos colocar né? vamos... é:: problematizar se você me permite... se o:: bom tô colocando em ameaça a vida de pessoas que compraram o::... essa esse componente... (que vinha em) cujo o carro esse componente é usado... e isso::: com isso não concordo... e:: realmente eu sei que eu não posso ir à chefia enfim à presidência eu não tenho esse alcance eu não tenho esse acesso... eu vou bater os registros fiz os registros o chefe não se moveu... eu não suporto isso moralmente... tá? então eu vou pedir pra sair... eu sairia... e informaria:: à:: imprensa de fora ou pela ouvidoria da da da da... da empresa... agora... DENTRO da empresa... a interlocução tem que ser com a sua chefia imediata... né?... então se a gravidade do problema... era maior do que eu pensava não fazia diferença nenhuma ela diria qualquer maneira (expor) lá no relatório pro chefe dela é isso aí (...) ( ) discordar com o chefe ((Jairo: isso em qualquer hipótese mesmo sendo um problema grave ou não sendo grave... é isso?)) é discordar com o chefe... agora ((Jairo: Porque?)) o chefe insistindo em apresentar aquele relatório assinando aquele relatório a responsabilidade é dele... mas... (( Jairo: por que que ele (deveria) fazer isso?... Por que que ela (deveria de se) expor ao chefe?)) ela ( ) chefe porque ela tem:: hipótese quer dizer não era só hipótese você diz aqui que ela... ((Jairo em evidências não é?)) em evidências... não é? De que o:: problema:: tinha uma outra causa... então ela... deve sim o o quanto maior... for o risco.. mas insistente você tem que... mais insistência você deve:: fazer... usar... pra:: com a sua chefia pra que ela realmente considere dê mais tempo::... selecione outro grupo:: coloque outras pessoas a trabalhar... em busca::... em busca:: da da da::... da resposta pro problema

**Jairo ((pergunta 13))**

**Diretor 2 ((resposta))**

ela contestou bastante... só que a chefia ( ) “isso aqui não é mais responsabilidade sua isso aqui é responsabilidade minha eu estou assinando o relatório eu to me prendendo a isso tá?”...essa formalidade eu to considerando que é uma empresa... MUIto grande... ela é uma subalterna ela foi chamada ela não é:: engenheira ela ( ) tem autonomia pra assinar:: relatório... tá?... e o relatório foi assinado por sua chefia... então isso não torna:: moralmente errado ela deixar de (contestar) o relatório... se ela continua a (contestar) o relatório (onde ela tá) moralmente errad(o) não... se ela deixar... ela VAI TER que deixar... vai chegar o dia que ela deixar... não é? vai chegar o dia em que todo o subalterno deixa... ou por incomodar e ser afastado ou por ele se incomodar bastante e se afastar... ou então por resolver... “não tá bom é:: responsabilidade... da pessoa e eu não vou mais fazer ( )

**Jairo ((pergunta 14))**

**Diretor 2 ((resposta))**

devem questionar... se você entende... se você:: se você entende... que a empresa está disposta a receber esses questionamentos e se valer deles para a melhoria dos serviços (e)dos produtos você deve fazer... claro que sim...

**Jairo ((pergunta 15))**

**Diretor 2 ((resposta))**

eu vou fazer novamente aquela pergunta ele era auditor? é ele quem vai ass (... ) não ele sendo auditor... ele:: sendo quem vai assinar eu to considerando que é uma:: uma:: empresa grande né? fulanos e associados fulano e associados... mas... cada auditor... assina... a sua:: o seu:: o seu::... o seu balanço né? ( ) a sua contabilidade... então ele não deve... ele tem que apresentar isso... ((Jairo: por que que ele não deve (triturar) ? porque ele é responsável mas só por isso?)) por por ele ser o responsável... por ele ser o responsável ele encontrou é dado contábil tem que ser apresentado... ((Jairo: porque está em jogo a...)) CLARO tá em:: é:: tá tá em jogo não é:: o SEU serviço o seu serviço é levantar os dados ele encontrou... são dados contábeis... a empresa:::: tem obrigação perante::... né? a diversos órgãos instâncias... deste país de outro país enfim não conheço a situação (...) ( ) dos Estados Unidos mas... deve exigir essa transparência... a:::: e ele sendo o auditor... a pessoa a assinar deve... fazer constar

**Jairo ((pergunta 16))**

**Diretor 2 ((resposta))**

certamente ele não deve triturar os papéis é ilegal e ele é o auditor ele é o responsável então ele dev ((Jairo: por que?)) porque... os papéis são as (fontes) doc... são as (fontes) documentais... do trabalho dele... não é?... ele tem então que apresentar no balanço... no balancete (lá) contábil... a entrada ou a saída dessa:: dessa rubrica... e:: como tal ele precisa da:::: das (fontes) então se ele vai triturar... se ele vai ser triturado... porque como é que ele vai apresentar se não vai ter como provar... né?

**Jairo ((pergunta 17))**

**Diretor 2 ((resposta))**

por um de seus colegas? ((Jairo: é)) muito menos... ((Jairo: por que?)) porque::::... enfim:: é::... ele:: o trabalho dele ( ) então:: como é que ele pode ser aconselhado a não fazer com medo de perder o emprego... se é ele quem vai assinar... e se essa empresa for de novo auditada... como pode ser auditada pelo fisco como pode ser auditada ( ) vai tar o nome dele lá...né? a não ser que ele não preze o seu nome não preze a sua carreira...

**Jairo ((pergunta 18))**

**Diretor 2 ((resposta))**

certamente... certamente é:: enfim eu vou enfim eu vou ser orientado eu vou ser profissional em resultado... em processos... de ensino e aprendizagem familiar:: (em) sua profissão você prestou juramento você tem os seus códigos... né:??... pessoais de conduta... a:::... e tem os códigos de sua profissão então você deve:: fazer tudo o que for possível sim

**Jairo ((pergunta 19))**

**Diretor 2 ((resposta))**

sim... ele está... ele está errado ele vai::: estar enfim não só conivente...como se responsabilizando:: diretamente:: por fazer um trabalho:: que que é:: enfim::... né parcial... e::... errado anti-ético...ele vai ter feito o quê? um:: levantamento uma demonstração contábil que não é absolutamente fiel... a:: a contabilidade da empresa... então vai estar errado... conseqüentemente::... é::... merecedor de críticas e:: de até outras penalidades e punições

**Jairo ((pergunta 20))**

**Diretor 2 ((resposta))**

dentro daquela empresa... paciência né... tem que sair e buscar outra... se a tua consciência se a tua profissão é você quem assina... não é? você viu é alg é algo grave... não é?... você:: não pode:: encerrar concluir o trabalho... dando:: e como:: dando o trabalho como feito bem feito...fazendo... essa essa essa::... essa mudança mascarando... esse:: esse empréstimo... erroneamente inadequadamente dado... então se a empresa que hoje (...) (empreste:::...) leva a você induz você:: a assinar algo com o que você não concorda você tem que pedir pra sair... da empresa

**Jairo ((pergunta 21))**

**Diretor 2 ((resposta))**

pra prolongar a própria carreira? ((Jairo: é)) (...) ( ) técnica... a:::..... disposição... em aprender aquilo que realmente significa...um valor positivo... mérito... dignidade ética moral (...) ( ) tecnicamente... nos serviços nos produtos da empresa... você deve estar disposto... a::... adquirir... é::: aquilo com que ( ) vai contribuir com o desenvolvimento da empresa desde que isso não ultrapasse nem ameace... os seus... limites... não é?... pra ética... e pra moral... porque... depois de ler isso aqui e você fazendo essa pergunta... né?... você pode:: é::: querer... que::: que eu diga se a pessoa... no caso Roger ali bom pra eu ficar na empresa... eu preciso então fazer de conta... que não vi isso... não... não isso é muito grave... então isso:: atinge você né?... isso atinge... a sua moral isso atinge a sua dignidade e você não pode isso não é não é a condição não deve ser a condição... dada apresentada e muito menos imposta pela empresa... a sua... empregabilidade a sua empregabilidade se constrói de outra forma... não é?... então:: é pelo:: pelo rigor pelo pelo rigor técnico pela pela:::... pela ética pela honestidade... e não por:::... jogo sujo não é? isso é um jogo sujo esse daí... então se eu estou diretamente envolvido me apresento como a pessoa que fez... algo errado... eu não só tenho... que estar... vulnerável... a me condenar a minha consciência e me condenar ou ser condenado... mais cedo ou mais tarde... veja que é diferente... daquela situação da... *Evelin*... não é?... a *Evelin*... tinha... aqui... a:: função de:::... fazer uma apreciação... sobre... um:: problema... de uma peça... ela entregou os resultados ao chefe o chefe então... resolveu alterar ela contestou... a ele junto a ele e mesmo assim ele quis apresentar assinado POR ele... todos os dados... né? o relatório... como se dele constassem outros dados... então:: a responsabilidade é dele... formalmente... não é dela informalmente ela fez o que pôde fazer... agora o cara (aqui não) o cara aqui é auditor... não é?...

=====  
**Jairo ((pergunta 1))**

**diretor 3 ((resposta))**

é ele (...) ele dev ele deve eu acho que ele deve roubar o remédio... é:::... depois de ter ministrado o remédio... ele paga os dois mil que já tem pro:: pro::... proprietário... e depois com o tempo ele busca pagar a diferença ((Jairo: mas por quê que ele deve roubar?)) Por quê que ele deve roubar? porque eu acho que o:::... o cara que descobriu... ele não tem o direito... de de usar a vida do outro... para enriquecer... tanto que ele tá cobrando quatro vezes mais por que que ele não poderia cobrar duas vezes?... venderia mais e enriqueceria da mesma maneira... eu... a a riqueza dele... daqui a pouco a:: nesse preço vai ser tanta que ele não tem onde gastar pra que que ele vai precisar de ( ) (por que) que vai precisar desse dinheiro todo?... então eu acho que:::...

**Jairo ((pergunta 2))**

**diretor 3 ((resposta))**

faz... até um certo ponto... ( ) por por que isso? porque... sendo esposa entende-se que é uma pessoa... de alto apreço é uma pessoa que ele estima uma pessoa que... é complemento dele... então... seria a::: a diferença seria... maior digamos a a TENDÊNCIA a roubar também seria maior por ser... a esposa... que ele... digamos assim se fosse uma pessoa estranha... provavelmente ele não iria roubar ele iria tentar buscar... outras formas pra adquirir esse... esse remédio

**Jairo ((pergunta 3))**

**diretor 3 ((resposta))**

eu acho que ( ) depen depende é::(riso) ( ) (tá) difícil responder (...) ((Jairo: eu não vou lembrar disso depois)) eu não to:: eu não to (...) ((Jairo: sim? Não? por quê?)) eu acho que deve... deve (sim) porque se ele fa se ele deve pra (mudar ou roubar) pra esposa ele deve roubar pro outro também... porque? porque tá se tratando de um ser humano de uma vida... que tá indo embora por a ganância de um outro... então eu acho que (aí se:::...) se vai se pensar de forma humanitária... eu acho que ele deve de alguma forma ou outra adquirir... tomar esse remédio e dar e depois da mesma forma tentar pagar se for possível

**Jairo ((pergunta 4))**

**diretor 3 ((resposta))**

aí eu acho que não... aí eu acho que não... porque a:::... eu acho que antes de roubar do patrão... não é porque ( ) patrão que eu esteja:: preocupado com o patrão... é porque... é roubando do patrão... ele tá sujeito a::: a ser descoberto:: vai perder o emprego:: nunca mais vai arrumar outro emprego ele vai morrer ele junto com a esposa que é o:: com quem precisa do remédio junto vai morrer tudo junto... que aí mesmo que não vai ter mais (serenidade) pra mais nada... então eu acho que... o patrão ele... é uma forma de... de convencer lá no:: final da da da linha de convencer a:: financiar o remédio pra ele... eu acho que do patrão ele não deve roubar mas deve convencê-lo a financiar de repente o remédio em troca do serviço futuro que vai fazer ele pagar

**Jairo ((pergunta 5))**

**diretor 3 ((resposta))**

é importante sim fazer tudo o que for que for possível porque:: eu acho que o:::... o ser humano... ele tem que ser respeitado é uma vida né? tem que ser respeitado acima de tudo... a vida do ser humano... então eu acho que é importante fazer tudo o que for possível realmente pra manter a vida... embora a gente vê que tem exista muitas... bobagens... muitos “Buchs” da vida que gostam de soltar bomba... (risos) que:::... faz com que:::... perca:: o valor essa vida né?... mas a gente como ser humano que é... como dependente da vida que é... eu acho que é importante fazer o todo possível o imaginável (pra se manter a vida)

**Jairo ((pergunta 6))****diretor 3 ((resposta))**

torna... sim porque ele infringiu a lei... que a lei eu acho que ela tem que ser... moralmente e:: legalmente ela tem que ser respeitada... porque senão... vira o caos... ele ele é um ato... é:: como é que se diz... você falou aí... moralmente ((Jairo: errado)) errado... é... é um ato moralmente errado porque você tá contrariando os princípios... que regem a vida... certo? se tem uma lei que me protege de de de:: que alguém me me me mate alguém que me tire a vida coisa e tal... é um princípio... se eu ferir essa::... essa norma é é é logicamente é::... é imoral

**Jairo ((pergunta 7))****diretor 3 ((resposta))**

sim claro... ((Jairo: por quê?)) porque é:: essa própria lei faz com que agente possa viver que agente possa manter o bem estar que agente possa manter a:: a vida social que possa se manter vivo se possa manter as coisas andando normalmente... se você... desrespeitar a lei... automaticamente você des... respeita a lei você desrespeita o próximo o próximo vai desrespeitar a lei e vai te desrespeitar... e havendo desrespeito mútuo... caos total você não tem mais qualidade de vida não tem mais sossego não tem mais nada... é importante sim respeitar a lei... na na::... num dentro do possível... máximo

**Jairo ((pergunta 8))****diretor 3 ((resposta))**

é ela deveria contradizer sim... mas:: de uma forma um tanto quanto::... é::... digamos... não... comprometedor no sentido de ela passar a ser desacreditada... mas que pudesse permanecer no no processo de discussão... certo? por quê isso? porque se ela pudesse permanecer no processo de discussão ela poderia... mais tarde... vir a provar novamente como ( ) conclusivamente... de que:: o problema... não era aquilo que o relatório... desviado... entre aspas... veio a dizer... então se ela:: se ela pegasse por exemplo... é:: simplesmente... abandonasse o processo... deixasse de discutir e saísse da equipe ela não poderia provar mais o contrário e isso poderia trazer problemas futuros... mais graves do que se imagina dentro do processo

**Jairo ((pergunta 9))****diretor 3 ((resposta))**

eu acho que::... mesmo independentemente do impacto ela de alguma forma ela deveria manter... a postura dela dentro do conhecimento dela... sem digamos... talvez... por necessidade de manter o emprego... sem contrariar o chefe de uma forma... acintosa... para que ela não recebesse o::... cartão vermelho... mas... (que possa dizer) para permanecer no processo de discussão... então ela não deveria... enfrentar o chefe a ponto de ele mandar ela embora... mas não deixar também passar... o que poderia ser um problema mais grave atrás (...) ((Jairo: por quê?)) ela deveria contradizer porque o problema poderia ser mais grave do que se apresentava... como é::... o::... chefe disse aqui que não po poderia ter maiores conseqüências... MAS também poderia ter... maiores conseqüências... então por esse moTIVO... é que ela deveria se manter na na:: defensiva ainda... pra:: não não deixar o problema... ir embora... e sem pesquisar mais sem buscar mais dados coisa e tal e poderia acontecer um problema mais grave lá na frente... pois afinal de contas era uma roda de um carro... certo?... que poderia trazer um pro aquele barulho poderia ser um barulho de ( ) sei lá... falando grosseiramente ( ) e que mais tarde poderia (com) o tempo o desgaste causar um acidente matar a pessoa tatatatata... então... se ela... afrontasse acintosamente ela poderia ser mandada embora por

processo ela não podia... elucidar...certo?... agora... se ela fizesse de uma forma... calma pra se manter no processo ela poderia resolver o problema...

**Jairo ((pergunta 10))**

**diretor 3 ((resposta))**

também claro da mesma forma ((Jairo: por quê?)) por ser um colega é mais fácil de contradizer... porque a:: proximidade da discussão é mais... é mais fácil (...) não poderia tar em jogo a:: minha vida a vida da minha família dos meus amigos da da:: da humanidade em geral do povo:: do ser humano de uma forma GERAL isso que tá em jogo... quer dizer ser você... tá sujeito a ter um problema que vai dar um acidente de automóvel você pode matar muitos inocentes... certo? por esse motivo que eu acho que tem que se manter no processo... pra tentar evitar esse problema (se) isso pode acontecer com o outro pode acontecer comigo... então a:: lei da preservação da espécie coisa e tal ((rindo))

**Jairo ((pergunta 11))**

**diretor 3 ((resposta))**

é importante sim fazer o possível para que a verdade seja conhecida... tanto:: ou mesmo que demore (ou po) ela seja mais rápida essa verdade... ela é importante que aconteça por quê?...porque através da da:: verdade é que você consegue evoluir o conhecimento evoluir a própria humanidade evoluir o::... a::... como é que se diz... a ciência... evoluir no conjunto... se você... é::... não mantém a verdade... mais dias menos dias... você vai acabar acatando... agora se você mantém a verdade... também da mesma forma mais dias menos dias você vai... ter sucesso... ou no mínimo você vai evitar problemas maiores

**Jairo ((pergunta 12))**

**diretor 3 ((resposta))**

não acho que o problema era o mesmo... não importa se o problema era::... era um chiado baixinho ou um chiado alto... claro que um chiado alto ia fazer com que você buscasse a solução mais rapidamente porque aquilo incomodava bem mais... o chiado baixinho ia de repente o cara ia deixar correr um pouquinho porque de repente pode se ajustar pode se acertar... pode ser um::... um acaso que aconteceu ali e com o:: passar dos dias se ajustaria... mas da mesma forma o problema é o mesmo... (tanto sendo) evidente ao extremo como ser quase que imperceptível (...) o problema final seria o mesmo... o risco seria o mesmo... a possibilidade de você botar em risco as pessoas seria a mesma... a única forma que ela estaria mais evidente... de momento... do que o outro que fosse um:: chiadozinho suave

**Jairo ((pergunta 13))**

**diretor 3 ((resposta))**

sim é moralmente errado porque eu acho que é... no momento que ela... sabe tem evidências que vou dizer aqui conclusivas... que o relatório foi alterado... então se ela deixar... aquele relatório prevalecer sem si simplesmente tirar o time de campo e deixar (prevalecer)... moralmente tá errado... porque ela vai:: estar colocando em risco ou não... sem saber se é ou não vidas possíveis a própria vida dela da família de:: do do dos:: próximos a ela... e dos... dos seres humanos de forma geral

**Jairo ((pergunta 14))**

**diretor 3 ((resposta))**

eu ( ) que seja dentro do do da da:: moral e da ética da daquilo que está se fazendo né?... porque não vou apoiar por exemplo::... digamos um::... um relatório falso desse ou não vou apoiar um desvio de de::... de conduta um desvio::... até financeiro:: até... patrimonial coisas

assim eu acho que isso não:: se deve ser apoiado então... é::... como é que se diz... moralmente como é que tu fez a pergunta? (...) tá certo... é... tá certo é... é:: não não deve fazer de tudo des aliás deve fazer de tudo desde que não seja imoral ou anti-ético né? ((Jairo: por quê?)) porque senão você acaba se tornando:: um:: u u um:: ser humano perigoso digamos assim... e vai ser um cara anti-ético um amoral vai ser uma pessoa desacreditada vai ser uma pessoa que não vai dar pra confiar... e se ela conseguir enganar... muita gente por muito tempo:: ela não vai conseguir se enganar a si própria... então de qualquer maneira ela não vai ter uma qualidade de vida... na passagem dela por e por digamos... por essa vida

**Jairo ((pergunta 15))**

**diretor 3 ((resposta))**

olha ele deveria triturar porque foi uma ordem... né?... ele mandou triturar os papéis acho que deveria triturar... porque até aí... não tá fazendo nada de de errado... ele fez constatou mostrou pro chefe e o chefe mandou jogar fora... até aí não assinou nada não:: não disse que tava bem se tava mal a empresa então... eu acho que... não tem problema de triturar ((Jairo: por quê?)) não porque ele não tava comprometido ainda ele não tava::... não tinha assinado nada não tinha divulgado nada... até então o processo tava ali parado ainda... não tava ainda lá na frente... se tivesse um relatório já assinado... dizendo que a:: que a:: empresa tava legal... e por (instinto) triturar os papéis mas o papel que já tava assinado já tava valendo lá na frente com a minha assinatura... aí não... aí eu ia levar os papéis... fazer de conta que triturava e levava pra casa e deixava guardado...

**Jairo ((pergunta 16))**

**diretor 3 ((resposta))**

diferença sim porque::... é::... ele como auditor... ele tem a a:: digamos o dever de triturar por (ter um:: ser um::) subordinado que mandou triturar... até... aonde ele não tenha sido comprometido... com esse triturar... então a diferença estaria ali... estaria em estar comprometido e não estar... se ele tivesse comprometido já com o processo em andamento... ele não deveria triturar (diria assim oh) ( ) eu não vou triturar... pra mim o que tá escrito eu assinei... é isso que tá valendo e eu não vou triturar

**Jairo ((pergunta 17))**

**diretor 3 ((resposta))**

não... eu acho que não porque::... fica fica:: digamos... até mais:: fácil entre aspas né?... por ser um parceiro... fica mais fácil você contrariá-lo:: nas idéias... levando a TUA convicção que... me parece verdadeira... e não::... deixar passar essa falha né?... então é mais fácil dizer prum parceiro do que prum superior... o superior ele tem o poder... e quem tem o poder... já viu né?... destrói (exclui)

**Jairo ((pergunta 18))**

**diretor 3 ((resposta))**

é importante sim é importante fazer o possível para seguir a sua consciência... é::... principalmente naquilo que é justo ético né? e verdadeiro porque? porque simplesmente ele vai pode... poder chegar a noite em casa deitar a cabeça no travesseiro e dormir sossegado... caso contrário se ele não seguir a sua consciência e ele:: passar por cima do dos:: valores morais e éticos... ele não vai conseguir dormir direito... salvo se ele tomar um pileque todo dia a noite mas mesmo assim ainda ele vai sentir dor de estômago no dia seguinte (...)

**Jairo ((pergunta 19))**

**diretor 3 ((resposta))**

se o:: se esses papéis... que ele for triturar... seriam a prova única prova... da denúncia da verdade... ele está moralmente errado (ao) triturar os papéis ((Jairo: por quê?)) porque aí deixaria de existir a prova... que poderia é:: elucidar a verdade...

**Jairo ((pergunta 20))****diretor 3 ((resposta))**

eu acho que estaria ameaçada até na hora que ele divulgasse o resultado final e dissesse a verdade pras pessoas... a partir daí ele passaria a ser uma pessoa procurada pra::... pra ser o:: o o como é que se diz o funcionário exemplar da outra empresa que viesse procurar... o inverso... seria o caos pra ele... é lógico que pra ele... é:: perder o emprego porque deixou de denunciar porque deixou de fazer uma coisa errada moralmente eticamente e tal... isso:: não é perder o emprego... é ganhar... vários pontos perante outro possível empregador outro possível::... serviço que possa fazer na credibilidade pública né?

**Jairo ((pergunta 21))****diretor 3 ((resposta))**

nem sempre... não necessariamente... eu acho que a carreira deve ser prolongada... enquanto você é:: é útil enquanto você consegue::... progredir enquanto você consegue ajudar as pessoas que estão a sua volta (... ) é isso mesmo porque eu acho que quando você::... percebe... porque é difícil perceber né?... quando você percebe que a tua carreira... ali dentro daquela empresa daquela organização ela já não faz mais a diferença... ela já não é mais um:: um ponto de apoio pras pessoas que que te cercam... e você não consegue mais é:: se sentir feliz... dentro desse espaço... eu acho que tem que ser interrompido e tem que ser buscado em outra ( ) pode até ser na na na:: mesma função e coisa e tal mas buscar outra organização buscar outra forma de:: de trabalhar... eu particularmente já... já fiz isso

**Jairo ((pergunta 1))****coordenadora 5 ((resposta))**

não... por quê?... porque::... (a:: nas questões...) embora... a esposa não... tivesse... não tivesse condições de comprar o remédio... é::... sempre... há uma nova chance... o roubo... ele caracteriza... um delito... mesmo que seja para o bem de alguém... eu... no caso... *Heinz* não roubaria e faria... mesmo que até então eu tenha tentado todas as possibilidades... sempre há tempo de uma nova alternativa...

**Jairo ((pergunta 2))****coordenadora 5 ((resposta))**

não... penso que não... quando agente trata... quando eu trato de... pessoas... é::: nós temos que agir... tanto pela emoção quanto pela razão... é:: embora que nesse caso sendo... a minha esposa no caso sendo eu *Heinz* claro que existe um amor maior... pelo fato de ser esposa... mas quando agente pensa... em sujeitos em seres humanos... nós temos que... é:: ter a consciência de que... gente é sempre gente... independente de nível... de amor...

**Jairo ((pergunta 3))****coordenadora 5 ((resposta))**

também não... por quê? já falei anteriormente... há sempre alternativas... nós sempre temos que ter em mente que... o fim por si só ele não existe...((Jairo: mesmo que todas as alternativas já tenham sido tentadas?)) mesmo que todas tenham sido tentadas... há sempre uma luz no fundo do túnel... no fim no fundo da caverna como diz Platão



**Jairo ((pergunta 4))****coordenadora 5 ((resposta))**

com certeza não... se ele tem a alternativa do roubo... e ele utilizar... da sua criatividade... ele pode arrumar uma outra alte arrumar uma outra alternativa... que não seja roubo ((Jairo: por que não roubar?)) é:::.... primeiro... é:::.... porque... nós pensamos... que... como é que eu vou te dizer é pensamos... em:: em resolver... em sermos... pessoas... que podemos resolver as situações... de n formas... o roubo nos caracteriza... e... PELO roubo nós podemos... é estar... pagando depois... por algo... que poderia ter sido feito diferente... é um crime... caracterizado ( ) como um crime ( ) de qual teor... né?... e:::.... não se justifica nada... é:: não há forma de justificar... que... por esse fato... é:: tenha que se com tenha que se cometer um delito para... ou... para fazer OUtra... situação para suprir outra situação... se eu... se eu encontrei o único ca o último caminho... que seria o roubo... por que não... em vez de roubo... tentar uma outra alternativa?

**Jairo ((pergunta 5))****coordenadora 5 ((resposta))**

É é importante... porque... é:::.... o compromisso... e o comprometimento com a vida das pessoas com a própria vida da gente... nos caracteriza como cidadãos... é:::.... não só pela questão da moralidade mas pela ética... é:: pelo comprometimento do ser humano... é:: porque... na função... nó... (o sermos) pessoas... nós temos que o ou... eu poderia estar no lugar do outro... precisando do mesmo apoio... da:: m:: a:::.... estando nas mesmas condições e esperando que o outro faça tudo para me ajudar... então eu TAMbém... tenho que... é:::.... não é uma faca de dois gomos... de dois gumes... mas é uma via de mão dupla

**Jairo ((pergunta 6))****coordenadora 5 ((resposta))**

primeiro... é:::.... o ato moralmente errado... se nós formos olhar... é:: perante a lei... sim... se nós formos olhar... é:: perante... as questões morais... eu eu particularmente penso que sim também... em função... da ética... em função... de que... não se su... não se justifica um erro com o outro erro... é:::.... poderia se dizer assim que... ele não roubando eu *Heinz* neste caso não roubando... estaria me omitindo de fazer uma boa ação... caracterizada como a única alternativa... é:::.... mas... é... não vejo que seria uma omissão... é deixar... não roubar... mas sim... a questão de que... se nós é:: pensamos... numa sociedade... em que... nós... é:: queremos direitos e deveres iguais... nós temos que achar os meios... pra que isso aconteça... e não pelos (extremos...) (...) nesse caso o roubo é um ( )

**Jairo ((pergunta 7))****coordenadora 5 ((resposta))**

eu penso que sim porque lei... (tem que ser cumprida e... não se questiona)...

**Jairo ((pergunta 8))****coordenadora 5 ((resposta))**

sim... a partir do momento que... eu tenho conhecimento de causa... e que eu tenho argumentos suficientes para PROvar... que... existe um erro... devo sim... é mostrar...a:: ( ) ... a eficiência e aonde está o erro... independente ( )

**Jairo ((pergunta 9))****coordenadora 5 ((resposta))**

não... porque a partir do momento que eu tenho certeza... e convicção... de que eu fiz uma pesquisa... eu provei... que há um erro... e que o erro... é por isso foi cientificamente é:: é:: comprovado testado de que não é... eu penso que se houver... uma:: um:: um contratempo entre eu... no caso *Evelin* e o chefe... é independente do meu posicionamento... é... comprovado que tem... pode haver discussão PODE... MAS... o meu posicionamento deve ser mantido

**Jairo ((pergunta 10))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

e:::... mesmo sendo o parceiro o técnico que fez a pesquisa com ela... e que... adotou o relatório do outro... não é? ela tem que se manter fiel a sua posição...é:: mesmo... sendo... é::: ter sido burlada... a sua pesquisa e o outro ter usado de má fé... para be provavelmente para benefício próprio

**Jairo ((pergunta 11))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

com certeza... é:: nós... hoje vivemos num:: numa era... em que:: quanto mais se burla... mas se prejudica as pessoas... quanto menos verdades são... ditas... ou confiadas... mais problemas... nós levantamos... a verdade dos fatos dói... para muitos... e:: acabam prejudicando as pessoas que são verdadeiras... MAS... ser verdadeiro... COM CERteza... a longo prazo... os resultados serão positivos

**Jairo ((pergunta 12))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

faz diferença ( ) qualquer problema desse gênero... pode causar a morte... pode causar lesões irreparáveis... tanto para... para o condutor... quanto para os que ele está conduzindo e para os outros... que estão:: próximos... e também:: al além do:: dos que estão envolvidos... as demais pessoas os familiares (então) é um processo... ((Jairo: mas por que que faz isso por quê... por que que faz diferença?)) porque nós não podemos... é:: nos omitir... é perante... as questões que nós sabemos que são verdadeiras

**Jairo ((pergunta 13))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

eu penso que::: *Evelin*... não ficou claro que ela não contestaria... mas que ela deixaria sua posição clara... à respeito... mesmo que ela acabasse sendo prejudicada... é::: até... botando seu próprio emprego em jogo... que é o que é muito difícil as pessoas terem... posições próprias.. e serem firmes... principalmente quando mexe... na sua... no se na sua posição dentro da empresa (...) claro que sim... é::: ela ela não pode deixar de contestar o relatório... e se ela sabe que há um erro... e esse erro... é:: emana... é:: situações posteriores... ou anteriores... já (existia) o problema e que poderão... causar... a posteriore... problemas maiores ou tão quantos... ela não pode deixar de ( ) e se ela deixar de contestar... mexe sim aí a questão moral... envolve questão moral e questão ética... e:: é:: porque nós estamos... nesse momento... é:: não mexendo... com peças... com::: é propósitos... ( )

**Jairo ((pergunta 14))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

sim enfim... é::: quando nós... é... estamos... numa empresa... seja... de qual nível corporativa ou não... né? nós temos que ser... éh::: temos que ter responsabilidade suficiente... coerência... coesão naquilo que nós fazemos... éh:: especialmente quando nós estamos em algum cargo... éh:: de responsabilidade (...)

éh:: mesmo que às vezes... éh:: se recebe... éh:: instruções... que... éh:: vão (emanar) certos problemas como os que estão sob a minha responsabilidade... e:: estando no cargo... eu... tenho... por obrigação... questionar o por quê disso... mesmo que isso... éh::... gere conflito eu:: eu acho que não... eu acho que a pessoa... tem que:: tem que trabalhar de acordo com a sua consciência... tem que argumentar:: tem que:: -- a às vezes... a instituição:: não:: não vê dessa maneira... daí você tem que também ver o outro lado... mas... fazer qualquer coisa pra se manter no poder:: ou na função... eu acho que:: acho que não... se as coisas tiverem erradas e você a todo tempo tá sendo violentado com isso... comé que você vai sobreviver? comé que você vai (se) encarar? comé que você vai se olhar no espelho? comé que você vai se relacionar com a sua família? se você tá fazendo a todo momento coisas erradas... só... eu acho que NÃO... acho que:: a pessoa não consegue sobreviver

**Jairo ((pergunta 15))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

não... não... por quê? éh::... ele sendo um auditor... isso pressupõe-se... que::... ele é honesto... ele éh::... TEM que:: éh::... ter os documentos... para provar... que... houve... estava havendo... éh:: jogo sujo vamos dizer assim numa linguagem bem coloquial né?... éh::... referente aos empréstimos para a empresa

**Jairo ((pergunta 16))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

como? (...) não... ele não éh::... a honestidade não existe cargo... não existe função... honestidade é questão... de moral... é questão de:: de:: independente de função ou de cargo que se ocupe

**Jairo ((pergunta 17))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

não... continuo com a mesma resposta... éh:: a honestidade... ahn::... para... emana de qualquer processo de qualquer procedimento... éh:: na sociedade em que nós vivemos... nós não podemos éh:: permitir... que as pessoas independente do que:: de sua função... seja ela de de de maior ou menor teor... éh:: administrem esse tipo de de: ( ) de situações... e se mantenham calados

**Jairo ((pergunta 18))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

eu penso que é importante... sim... éh:: se nós pensamos... que nós vivemos numa sociedade aonde a desigualdade social... aonde nós:: éh:: excluímos... muitas pessoas... ou vamos dizer assim... a maioria da parcela da população... tá? nós temos que:: pensar... que nessa situação poderia estar eu... e:: eu tenho que ter:: procedimentos corretos -- não se justifica... uma má ação com uma outra má ação... de forma alguma... e não se justifica... uma boa ação mediada por uma má ação

**Jairo ((pergunta 19))**

**coordenadora 5 ((resposta))**

sim... éh::: primeiro porque ele está burlando... a própria consciência... segundo... ele está burlando... a possibi... ah::: os direitos de outras pessoas... receberem o tal do empréstimo que fala aqui no caso... né? e::: ele está PERmitindo um novo erro... e se nós falamos que:: éh:: nós temos que ser... éh:: lícitos né? corretos... que nós temos que agir éh:: em prol... ao benefício de todos... comé que eu vou triturar papéis... se é a única prova que eu tenho

**Jairo ((pergunta 20))****coordenadora 5 ((resposta))**

no caso eu... preferiria perder o meu emprego... porque::... é inadmissível... nós... consentirmos... -- a partir do momento que eu... éh:: consINto... o erro do outro... eu também estou errando... eu assino junto... emana responsabilidade... com certeza... se eu sEI... que:: existe o erro... e eu burlo ou eu omito... a::: mostrar esse erro... ou pERmitIR que ele seja visto... e seja julgado... eu faço parte da mesma corja... então eu não... independente... se a minha função está em jogo eu prefiro que ela... esteja em jogo... mas... a minha moral... é minha moral... o meu caráter é meu caráter

**Jairo ((pergunta 21))****coordenadora 5 ((resposta))**

depende... sE for... prolongar a minha carreira honestamente... devo fazer tudo sim... agora... se é para... éh:: triturar... as provas... eu acho que essa pessoa tem que ser triturada primeiro... porque:: éh::... a desonestidade... ela não éh:: se nós sabemos e nós queremos uma sociedade justa... e nós queremos... que:: TOdas as pessoas tenham... vez e voz... nós não podemos pERmitir e se permitir... que por causa dos nossos erros e das nossas vontades próprias... nós prejudiquemos os demais... de forma alguma... aí eu não tenho moral... aí eu não tenho ética... aí eu não tenho profissionalismo... eu tenho ( ) sim... e... erros que eu sou co-participante do processo

**Jairo ((pergunta 1))****Diretor 4 ((resposta))**

não... ele não deve roubar o remédio ele deve tentar::: meios... ahn:: legAIs... buscar um suporte talvez até::: judicial... de uma outra maneira... ((Jairo: ele tentou todos)) ...enfim... tentou todas (de) conseguir:: baratear... mas ele:: aqui não diz que ele tento:: uma:: uma forma:: ((Jairo: não... diz que ele tentou TOdos os meios legais... não tem mais saída)) (...) mas um... na verdade um crime... é um é... roubar também é um crime... e:: e não justifica ou outro... é claro que:: é uma:: é uma ação menor... e a pessoa não tá usando::... não tá usando::: comé o o o::: o farmacêutico... não tá sendo nada ético... ele tá cobrando dez vezes mais o tra... o::: né? e ele já tem... ele já tá pagando cinco vezes estaria pagando cinco vezes MAis ((Jairo: então não deve roubar... por quê?)) eu acho que ele não deve roubar... ele:: ele tem ele tem que CONTinuar insistin:::do pra ver achar ele tem que achar uma FORma::... ele TEM que achar uma forma:: de:: de negoc -- eu acharia uma OUtra forma ((Jairo: mas por quê que ele não deve roubar?)) porque ele tá cometendo... um peQUEno delito... um peq um:: delito... talvez um pouco menor::: do que o::: o o::: o farmacêutico tá fazendo... mas ele tá ele tá comeTENdo u:::ma:: outra::: e isso:: -- o que não signiFica... que ele vá vá::: vá que ele vá tentar::... ele vai tentar mas ele pode não conseguir:: ele pode::: ao arrombar a lo::ja ele também pode... ele pode inclusive ser mORto::... ele pode tentar outras cOIsas... entendeu?

**Jairo ((pergunta 2))****Diretor 4 ((resposta))**

((respira)) acho que o amor tá acima de tudo... nesse momento... eu acho que a a a:: relação de aMOR... ela não tá::: ela é um::: ser humano... né? e:: e fazer isso pela esposa ou até por uma OUtra pessoa... é uma questão::: comé que eu vou dizer::: é uma questão de:: de compaixão:: de::: né? acho que ((gagueja)) a GENte quando luta por questões::: até por injustiças sociAIS... eu acho que indePENde muito o::: é CLARo que nós somos envolvidos pela emoção:: e tudo mais... mas::: não depende muito desse:: dessa relação... não poderia né? não deveria... porque se nós (estamos)... se nós amamos o próximo como a nós

MESmos... teoricamente isso::: independe se ele é:: é marido ou não ele podia ser um amigo ou irmão um vizinho acho que éh::: ele teria... diREItO a isso né?

**Jairo ((pergunta 3))**

**Diretor 4 ((resposta))**

eu acho que::: eu... como eu disse... eu não roubaria:::... se eu tivesse no lugar dele... eu não roubaria a droga... eu tentaria um meio... e independe se é a esposa ou outra pessoa

**Jairo ((pergunta 4))**

**Diretor 4 ((resposta))**

não... ele não pod ele NÃO deve roubar... eu acho que::: éh::: não ACHo que::: é que que que::: um::: um ERro justifique:::... outros erros entendeu? mas... uma açãO inJUSta... ela não pode::: éh::: justificar uma outra:::... um outro delito... entendeu? eu acho que::: ele tem que::: -- sempre há conversas... sempre há possibilidades... e::: e ele deve ir atrás de TODas essas possibilidades mas nunca se justificando com açãO:: éh::: uma açãO... crimiNOsa... uma açãO:::... não justifica

**Jairo ((pergunta 5))**

**Diretor 4 ((resposta))**

é importante eu acho que nós temos nós temos obrigação... e em especial... éh::: da área da saúde né? que que::: a gente tem obrigação de fazer ( ) até porque conhece mais... então:: eu acho que::: éh::: é fundamental que tu lute até o último momento... mAS... éh::: você deve também medir... porque assim oh... a::: a assistência... às vezes chega a um ponto:: de exagero né? a::: forma como está sofistiCada... a::: a medicina e a assistência em si::: éh::: há muitas maneiras... eh::: há muitas formas de tratamento... que são tão:: agresSivas... e o resultado é tão pequeno... que às vezes não se tem... garantia de que::: o organismo vai reagir sim? e você::: às vezes... né? oh éh manter um paciente na UTI por um lon:::go período... se::: às vezes não resolve (na situação)... só prorroga... o sofrimento humano... então:: você tem que::: tratar::: com dignidade... essa pessoa... né? sob todas as formas... mas... você tem que avaliar... qual é a::: qual é a chance real... que essa pessoa teria né... de sobreviver

**Jairo ((pergunta 6))**

**Diretor 4 ((resposta))**

eu acho que ele... tá legalmente errado... mas ele... envolvido de TOda a sua::: de toda sua emoção... de toda a sua::: esperança... de salvar::: né uma pessoa que::: que ELE ama?... ele::: ele::: ele MORalMENTe... ELE pode não se sentir::: é né... fazendo isso errado... mas... éh::: é um delito... roubar... é um delito ((Jairo: ele estaria moralmente errado?)) legalmente eu diria... mas ele... se ele roubasse essa droga... ele talvez ele se justificaria que ele::: tá acima de tudo... o cara tá rouBANdo... tá::: tá cobrando cinco vezes mais né? eu acho que::: talvez moralmente ele não tivesse errado ((Jairo: por quê?)) embora eu::: eu não::: talvez não fizesse dessa maneira... eu... não não roubaria ((Jairo: por que que ele não taria moralmente errado?)) talvez porque::: ele::: ele entende... que::: a::: o amor::: a relação com a esposa... tá acima de qualquer outra coisa... e a pessoa já está... sacaneando entendeu? então... não tá sendo NAda acessível... e quando tu tu descobre uma forma... de amenizar o sofrimento humano... na verdade... CABe ao ser humano colocar à disposição e não::: tirar provElto daquilo... enriquecer com aquilo... então::: ele certamente ele ele usaria ESSes argumentos pra justificar::: que não seria::: que não seria moralmente errado

**Jairo ((pergunta 7))**

**Diretor 4 ((resposta))**

tem... eu acho que:: a a:: lei deve ser seguida... ela pode ser contestada... muitas vezes né? há::: várias exceções... né? você tem que... sempre contextualizar... enfim... mas... às vezes isso ( ) em seguida... eu acho que elas podem ser contra-argumentadas... mas elas são... devem ser seguidas ((Jairo: por quê?)) porque se não:: não teria sentido das leis existirem... se elas se elas não precisam ser seGUIDas... né? imagina dentro da universidade se a gente não seguisse:: a recomendação da universidade... se a gente não seguisse... o que:: recomenda:: a poLítica institucional se a gente resolvesse fazer de qualquer -- aqui faria diferente... então... imagina a confusão que seria... eu acho que a gente vive dentro de uma estrutura social né? que a gente precisa::... precisa seguIR... né? você talvez possa apresentar argumentos pra::... envolver... uma discussão né?... pra::: modificar... a lei... mas... o fato (de descumPRI-la::) a gente tá vendo aí o que tá acontecendo no Brasil

### **Jairo ((pergunta 8))**

#### **Diretor 4 ((resposta))**

ela::: tem que apresentar os argumentos... con-cretos... ela precisa:: éh:: embora... claro... que ela pode ser mandada pra rua... mas ela não pode ( ) afinal de contas ela identificou um problema... que não era aQUEle... e ela deve deixar claro... que::: o o quE foi identificado... hmm ela provou que não era o (estresse e) tensão ((Jairo: por quê que ela tem que contradizer?)) porque ela ela:: ela descobriu isso ela se ela tem certeza... ela tem certeza ((Jairo: sim tem)) ( ) se ela tem certeza ela deve deixar isso registrado no relatório dela assina::do autenticado... enfim... e deve deixar claro isso... no no relatório dela... tá? e de repente manter manter de repente uma cópia com ela... e entregar... o que a empresa vai fazer com isso... é um problema da empresa... tá? mas... a a a::: o:: que ela investigou e o que ela tem certeza... ela deve ter:: um documento com ela que ela tenha... e apreSENta agora... o que as pessoas vão fazer com aquilo

### **Jairo ((pergunta 9))**

#### **Diretor 4 ((resposta))**

bom... o conflito já está instalado... porque:: ele já:: ele já:::... Disse... que ele já não concordava com isso... e ela apresentou e ele (que ele) alterou os dados dela... então esse conflito... ele já é inevitável... então:: ela::: ((Jairo: deveria impactar nas decisões dela?)) ela tem que pesar isso... ( ) ela precisa ter coragem de enfrentar isso... se não... de que maneira que ela vai tá:: fazendo um trabalho como esse... de tanta delicadeza... né? se ela tem medo do que possa tá pensando o chefe... afinal... ELA está pens ela tá trabalhando pra melhorar... e pra resolver o problema... agora:: se a empresa não quer divulgar tal ela não pode deixar isso:::... ( ) essa possibilidade de conflito... interferir naquilo que ela::: identificou

### **Jairo ((pergunta 10))**

#### **Diretor 4 ((resposta))**

mas se o::: se o colega dela chegou à conclusão... de que::: não era aquilo... ((Jairo: mas se fosse o colega dela que tivesse elaborado esse último relatório aqui?)) SIM é tá... se não era aquilo comé que o cara ia tá botando aquilo? e ela estaria... compactuando com essa idéia... ela tem CERteza que não é aquilo... então ela tem que::: tem que deixar:::... tem que manter a sua posição... o fato do colega::: ter sido digamos suborNado... não justifica... a::: não ameNiza... a situação... o cole::ga o che::fe... ou quem quer que seja... né? (esses) dados (tariam) sendo alterados ((Jairo: por que que ela deveria fazer isso?)) porque::: na verdade ela está eRRado... a a::: alguém está alteRANdo a::: uma:: uma realidade né? de que se eles -- aqui ( ) cabe buscar outra:: outra alternativa... mas aquilo não... aquela não é... então ela deve ir atrás::: e::: eu acho que tem que::: tem que discutir

**Jairo ((pergunta 11))****Diretor 4 ((resposta))**

é importante... eu acho que a verdade ela tem que ser conhecida... você tem que:: descobrir talvez... a forma... às vezes você tem que (fazer) muitos caminhos pra:: tornar a vida pública... mas ela sempre aparece... ela... SEMpre é possível você::... pode demorar e você pode ter muito mais dificuldades e enfrentar muito mais barreiras... muito mais desafios... mas a verdade ela:: sempre::: ela SEMpre (des)aparece) mas ((Jairo: e a gente tem que... fazer tudo pra facilitar::)) tem que fazer tudo pra facilitar:: eu acho que:: independente de de do que causa o sofrimento humano das dimensões enfim... mas eu acho que é tão mais fácil trabalhar... com uma::: com a verdade... do que ficar fazendo caminhos pra::: encobrir mentiras... então você consome... energia de muita gente::te de muitas pessoas... e e e::: e SÓ... amplia o problema... então:: eu acho que:: quANTo mais se prorroga... a:: quanto mais você faz força pra encobrir... hmm:::... o problema vai se avolumando então... você DEve sim fazer um esforço grande pra tornar essa (verdade) pública... mas ela tem às vezes um preço muito caro... então você tem que decidir... e o que você escolhe?

**Jairo ((pergunta 12))****Diretor 4 ((resposta))**

faz:::... cLAro... é um:::... se tem um problema que tá sendo investigado... é porque... é:: você não conhece... não conhece todas as dimensões daquele problema... então por ISSo que ele tá sendo investigado... e::: eu acho que::: é nisso é que faz a diferença dela manter a sua posição:: firme e não se deixar:: a:::... não não ficar acuada com:::... ou constrangida de ter que enfrentar a situação... afinal de contas... as coisas... éh::: elas SÃO o que SÃO... e (preciso) se buscar... as várias (fases)... numa investigação você nUNca tem... enquanto você não tiver certeza dos fatos e não provar::: você também não sAbe qual é a dimensão daquele problema... né? então um som irritANTE ele pode... mesmo mesmo que for só um som irritante... quem é que não garante que aquilo causa mais irritabilidade:::de que as pessoas também vão dirigir mais irritadas e tudo mais... então... é um problema... que:: que::: atinge o consumidor... e ela...o compromisso dela também era ISSo assim de que:::... quem é que agüenta dirigir um carro que tem um:::... né? então isso... certamente levaria... eu acho que::: é a é a dimensão de um problema que ele pode ser pequeno... ao ao olhar de uns... mas você não conhece toda a dimensão daquele problema... então você não pode simplificar... você tem... o compromisso... de::: ter um olhar... um pouco mais amplo... né?

**Jairo ((pergunta 13))****Diretor 4 ((resposta))**

eu acho que ela apresentou a versão dela... e ela deixou claro... tem isso entregou pra empresa... e e::: ela (serve) a empresa... se empresa tá:: tá decidindo dessa maneira... a empresa:::... tá tomando um outro caminho... agora... ela::: ela tá correta... ela cumpriu ( ) por exemplo ela prestou um trabalho à empresa... certo? tá lá... ela entregou::: não é aquilo NÃO é aquilo de jeito nenhum... foi o que diz a história... então::: éh::: a empresa tá mudando... e::: e esse... esse problema ela não pode tomar pra si... porque a empresa não é dela... ela ela é contratada pra fazer::: um trabalho pra empresa... ela fez... mostrou... alguém alterOU... mas eu acho que ela tEM... os dados que provam que ela mostrou a ah::: o que que vai aparecer... a hora que começar a aparecer acidente problemas ela vai dizer “olha...”... aí a empresa tem como:::

**Jairo ((pergunta 14))****Diretor 4 ((resposta))**

é... eu acho que elas têm que se esforçar muito pra isso... mas... tem que ver qual é a conduta... porque:: nós temos... lideranças e liderANças... e às vezes as pessoas querem sucesso a qualquer preço... e às vezes em troca de um salário um pouco maior ou em troca de alguma proPIna... algumas pessoas podem tomar outra outros caMINhos... mas eu acho que a gente tem um compromisso... voltando aquela:: aquela velha história do do do do:: respeito ao próximo... eu acho que se nós... nós temos esse compromisso nós temos que:: que seguir... agora::... nós sabemos também que dentro das organizações... de maneira geral... ah::... há várias... formas... de das pessoas encararem fatos ou conduzirem pra um lado ou para outro... mas... não a qualquer preço você tem que::: você tem que fazer parte de uma estrutura evidentemente... então::: você tem que achar maneiras de sobreviver... dentro de uma organização ((Jairo: por quê?)) PORque se não você não::... não... né? é uma::: é uma disputa é uma competição... não to dizendo que você tenha que ser desleal ou que tenha que fazer qualquer coisa... não é isso que eu to dizendo... eu acho que você tem que ter... posições claras... você tem que ter registros seus você tem que ter relatórios você tem que ter... tem que cumprir::: a... vestir a camisa da empre::sa e tudo mAIs... mas se aquilo... fere... seus princípios... éh:: sob todos os asPECTos... a pessoa não deve:: se expor a isso ou compactuar com isso

**Jairo ((pergunta 15))**

**Diretor 4 ((resposta))**

eu acho que:: eu acho que NÃO... ele tem::: ele ele identificou um problema... e:: ele tem que::: manter esses papéis... tem que tentar de alguma maneira::: fazer isso... vir a... embora... é uma coisa complicada... ele:: não deveria triturar ((Jairo: por quê?)) porque::: se era um empréstimo que não era autorizado... éh::: de alguma maneira... isso teria que ser::: que ser mosTRAdo... então que que::: ( ) nem que tirasse uma cópia... até podia triturar mas que ele tivesse:::... tivesse isso:: essa informação::: reservada... se bem que ele pegou essa::: mas ele ainda ele tá fazendo auditoria né? ((Jairo: uhum)) ele TINha acesso a esse esse... ele não fez NAda que::: ele tava ele tava... faZENdo essa auditoria então ele descobriu... né? ( ) era permitido a ele pegar essas informações

**Jairo ((pergunta 16))**

**Diretor 4 ((resposta))**

faz... porque se era ilegal e ele tá triturando significa apagar... uma prova concreta encontrada pela auditoRIa... então::: eu a -- não era uma coisa autorizada (era uma) coisa que tava errada... talvez não fosse crimino:::sa... mas... éh::: faz diferença

**Jairo ((pergunta 17))**

**Diretor 4 ((resposta))**

não... ( ) por que se deixar influenciar por uma::: uma:: ação que não tá correta? ele não poderia se deixar influenciar se ele:: se ele tava::: já ele teve a coragem de::: (apresentar o seu) chefe... mas eu acho que ele não tinha que triturar só porque os amigos iam mostrar os prós e contras... né talvez ele fosse se expor né?.. mas na vida a gente tem que ter coragem de se expor... sobretudo que tá liderando né? que tá fazendo um trabalho como esse... então é uma escolha que a pessoa tá fazendo né? e se ela me permite:: ah:: se ela se ela optou por esse caminho... em trabalhar em assuntos que envolvem tanta perícia... então que sentido tEM uma auditoria?

**Jairo ((pergunta 18))**

**Diretor 4 ((resposta))**



é:... eu acho que é:: que é importante... ela ela precisa sobreviver... mas ela tem que fazer TUdo éh:: que não::: que não:::.... que não vá CONtra aos seus::: seus valores morais... legais enfim... porque::: os os grandes delitos... são a seqüência de pequenos delitos... então... se você começa... permitindo... éh::: ou autorizando... né? a sua consciência... alguns::: alguns fatos equivocados algumas ações... que não estão de aCORdo... você vai... você (inicia)... eu acho que esse é um processo até... familiar... pra mim a hipocrisia começa dentro da família... você vai autorizando pequenas coisas ao seu filho “não tem proble:::ma” né? ele pegou a bola do vizi:::nhos e depois... e dePOIS... isso tudo vai tomando outra dimensão... então... eu acho que a gente tem... o COMpromisso de exercitar... a verdade todos os dias... e isso é uma::: éh::: é uma:::... ‘-- não é difícil não é fácil... é um desafio... diário... mas que precisa ser exercitado

**Jairo ((pergunta 19))**

**Diretor 4 ((resposta))**

eu eu acho que ele esTÁ errado se ele triturar... ele achou uma::: uma::: evidência... clara... de que::: a empresa::: ou o cliente né? ele tá::: ele tá::: não tá seguindo então a:: -- cabe apresentar o relatório e a empresa vai se justificar... né? dizer por que razão que ela contraiu aquele empréstimo?... que não é autorizado... então eu acho que::: é um serviço de auditoria que tá sendo presTAdo... e cabe a::: ao cliente... no caso... expliCAR -- às vezes esse... não é nem uma determinação do diretor:: ou coisa assim então eu acho que... o fato de de se apresentar uma verdade... não significa que aquilo:: possa ser autoriza::do... pelo dirigente maior ou se a empresa ser aquilo... pode ser até um fato::: de alguém que tá com más intenções dentro da empresa... então isso pode trazer até uma outra... uma outra face... eu acho que pode ser um ponto de vista importante

**Jairo ((pergunta 20))**

**Diretor 4 ((resposta))**

olha... éh:::.... a todo momento nós somos colocados a prova... a prova... né? com::: pequenas coisas com grandes coisas... com pequenas decisões... mas elas sempre têm um impacto... então riscos a gente corre sempre... a gente vai ter que achar caminhos... pra tomar::: as melhores decisões... mas::: a pessoa::: precisa::: às vezes é preciso saber se colocar::: e saber argumentar... ninguém tá livre dum forte argumento... sobretudo quando tá envolvido com uma::: evidência clara... com::: com a verdade... eu acho que::: éh::: você tem que você tem:::.... (um) compromisso ( ) moral... de::: de de::: de apresentar TOdas as formas de argumentos entendeu? ((Jairo: e mesmo que ele corresse risco ele deveria triturar os papéis igual não dar bola pra isso o que que ele deveria fazer?)) não é exatamente não dá bola entendeu? mas... ele::: ele logicamente ele tá ele é um::: funcioNÁRIO... ele tá sendo::: né não éh::: bem virar a mesa porque se ele é um auditor ele vai... qual é o papel do auditor? é achar... coisas erradas... se se::: se existe o serviço porque::: existe::: em alguns setores... então o auditor ele não vai (ser) só (essa) coisa boa... (aliás) ele não é preparado pra ser coisa boa... ele só vai ver (coisas) defEItos... o bom é natural... então... que sentido tem a auditoria... se não é pra achar... nada... nenhum defeito

**Jairo ((pergunta 21))**

**Diretor 4 ((resposta))**

olha... o conhecimento... ele tá a disposição:: do ser humano... pra::: pra ajudá-lo... né? em todos os aspectos... mas não só... eu acho que assim oh ((término da fita 4))

**Jairo ((pergunta 1))**

**Diretor 5**

não... porque um erro não justifica o outro

**Jairo ((pergunta 2))****Diretor 5**

faz... faz diferença... tem que dizer por que também? ((Jairo: sim)) ((risos)) faz porque nes... neste caso específico ele tá trabalhando mais com a questão da emoção né? então:: isso:: interfere... porém não justifica o roubo (existe) outras maneiras de se conseguir ((Jairo: ele esgotou todas professor... ele esgotou todas as maneiras)) não esgotou... ele não foi ao governo... ele não foi... buscar um financiamento... teve várias coisas aqui que ele não fez... (...) vamos supor? ((Jairo: é)) ah:: eu não sei... daí eu não sei responder... só vivendo a situação:: (...)

**Jairo ((pergunta 3))****Diretor 5**

não... ((Jairo: por quê?)) ahn? porque de novo um erro não justifica o outro... eu acho que::... mesmo que a droga tenha sido descoberta pelo farmacêutico que ele queira ganhar dinheiro... eu acho que::... o farmacêutico está errado... e o Heinz também estaria errado roubando a droga ((Jairo: porque isso contraria alguma coisa...)) ah:: contraria todos os padrões éticos entendeu? éticos e morais... tanto... do que diz respeito... à questão:: éh::: legal... né? que todas as pessoas têm direito à saúde... todas as pessoas têm::... perante o Estado têm direito a::: saúde... né? então por isso só:: a história já::... não tem lógica... porque em qualquer governo todas as pessoas têm direito à saúde todas as pessoas têm direito... a (viver bem) e ninguém pode roubar o que é::... de bem do outro

**Jairo ((pergunta 4))****Diretor 5**

não... porque::... vamos supor assim (pelo análise do juízo de valores) também:: é::: é incoRReto... entendeu? é anti-ético... não pode... ele vai ter que achar uma outra solução... ele vai ter que pedir um financiamento pro patrão:: fazer alguma alguma outra::... negociação

**Jairo ((pergunta 5))****Diretor 5**

importante é... eu acho que::... principalmente quando está envolvido valores né... emocionais... valores... éh::: familiares né? relações... interpessoais muito fortes eu acho que::: vale:: vale as pessoas fazerem TUdo... desde que seja... ético... moral... entendeu? que esteja à luz daquilo que::: os princípios da humanidade::... (prescrevem)

**Jairo ((pergunta 6))****Diretor 5**

... sIM... sim... dele sim... e do farmacêutico mais ainda... ((Jairo: por quê?)) ahn? ((Jairo: por que dele sim professor?)) dele sim porque:: eu acho que não deve roubar entendeu:: o::: eu... não sei essa historinha pra mim:: não tem muita graça... ( ) não tem muita lógica né? primeiro porque isso dificilmente aconteceria né? até porque você tem:: hoje pra uma doença de câncer você tem toda uma assistência existe uma lei... pelo menos no nosso país... uma lei que protege a pessoa que tem câncer... então ela pode comprar CARro com desconto... ela::: tem o seu::... se ela trabalha ah:: o SU... o INSS tem que:: éh eh::: amparar essa pessoa... a empresa tem que complementar o valor... do:: da::: dos seus rendimentos então ela sai de licença médica... recebendo exatamente aquilo que ela recebe... quer dizer tem várias vantagens... então neste caso... a historinha me parece assim muito::... (...) (fruto duma) outra realidade... não eu acho que existe outras maneiras dele ter conseguido a droga... entendeu? acho que::... não tem::: ( ) é é e não tem:: justificativa o:: o farmacêutico não permitir... mas que a gente

saiba... que existiu aí alguns problemas nesse sentido até mesmo do Brasil né... em relação a a::... aquele coquetel né? contra a AIDS e:: e outros... outras:: indústrias de:: de:: de medicamentos né? que (era) exatamente contra... (por uma) questão econômica... a gente sabe que existe um::... valores econômicos acima de tudo

**Jairo ((pergunta 7))**

**Diretor 5**

sim... porque é um código de conduta né:: eu acho que é um código de conduta de:: e de bom convívio né? (entre) as pessoas acho que deve ter REgras... acho que:: as pessoas tem que:: viver sobre:: o guarda-chuva de:: alguns:: procedimentos

**Jairo ((pergunta 8))**

**Diretor 5**

sim... por uma questão técnica ela devia apresentar o seu relatório... já que ela é uma pesquisadora né? ela é um técnico de laboratório ela devia pelo menos apresentar a sua::... a sua pesquisa... pra depois... tomar::... pra depois em cima dos dados dela e da realidade da empresa tomar:: a decisão correta ((Jairo: por que que ela deveria fazer isso?)) ahn? ((Jairo: por que que ela deveria contradizê-lo?)) porque como profissional eu acho que:: é o papel dela... se ela foi contratada pra isso é a postura dela é o papel dela

**Jairo ((pergunta 9))**

**Diretor 5**

mesmo que houvesse... quer dizer... não que houvesse conflito... mas o papel dela era... entregar para o chefe “olha... esse é o meu parecer” ((Jairo: tá mas se houvesse a possibilidade dum conflito... esse conflito deveria influenciar nas decisões dela? essa possibilidade de conflito... deveria influenciar na decisão dela?)) ( ) deveria mas eu acho que como técnica ela deveria... MESmo assim entregar ao chefe um:: documento assim oh “fulano de tal... essa... esse... é a pesquisa que eu fiz... na minha pesquisa apontou isso... pode até:: ser que você não concorde... mas aqui está... o meu parecer” dali pra frente ele sendo superior ele vai tomar::... a decisão dele... porém ela se exima... né? de qualquer tipo de::... de responsabilidade porque isso é uma responsabilidade:: técnica né?

**Jairo ((pergunta 10))**

**Diretor 5**

se o relatório (...) com certeza mais ainda ((Jairo: por quê?)) ( ) porque e::la é uma pesquisadora ela é uma técnica ela tem que se posicionar... entendeu? acho que... num:: trabalho de equipe num trabalho de empresa a gente tem que respeitar as diferenças... então cada um:: numa equipe cada pessoa é diferente da outra... e nós temos que escutar a todos pra tomar:: pra se ter:: se ter uma::... se pronunciar numa tomada de decisão... -- aqui... o vice-presidente né? éh:: falou... que (isso) tava certo que o problema era:: devido ao (estresse e tensão)... porém se ele tivesse MAis argumentos de outras áreas entendeu? ele poderia:: mudar a sua opinião... que na verdade o relatório que ele recebeu... ou foi do chefe... ou foi do:: do colega que:: eram... favoráveis a esse tipo de problemas porém ela dizia que era outro... se ele tivesse isso em mãos ele poderia tomar ou pedir que fosse pesquisado mais a fundo a a:: situação... antes de tomar a decisão de:: montar o carro né?

**Jairo ((pergunta 11))**

**Diretor 5**

repete por favor? (...) sim:: desde que não:: hmm:: comé que eu vou te dizer assim oh... fazer tudo desde que não:: não passe por cima de códigos de éticas né? de:: de postu::ra... eu

acho que DEve eu acho que a verdade é um:::... é é um fator de:: de liderança transparente entendeu? eu acho que TOdo mundo gosta de ver as coisas... esclarecidas né? eu acho que deve

**Jairo ((pergunta 12))**

**Diretor 5**

com certeza... de qualquer maneira faz diferença entendeu? porque é a imagem da empresa eu acho que (saindo) com ruídos... ahn o número de reclamações seria grande... saindo sem ruído o número seria me-nor... e com certeza essa questão... né? éh:: envolveria a questão de segurança... então por isso mesmo deveria ser repensado e revisto várias::... várias situações né? se:: retornar:::... de novo aos laboratórios pra se fazer a pesquisa... mesmo que uma pessoa (quizesse) mostrar o trabalho... parece que o chefe queria mostrar trabalho né? ((Jairo: se:: o problema é um simples ruído... éh::: um acidente grave que ele pode causar... não faz diferença?)) não faz diferença ((Jairo: teria que ser::)) teria que ser consertado ((Jairo: teria que ser conserta::do ser questionado)) uhum

**Jairo ((pergunta 13))**

**Diretor 5**

sim... porque ela tá sendo conivente com a situação... no momento que ela não contesta... ela está dando o aval dela

**Jairo ((pergunta 14))**

**Diretor 5**

sim... acho que trabalho em equi::pe... éh:: to-dos... né trabalharemos... com:: uma visão... éh::: ((suspira)) de um todo... porém... respeitan::do... as partes né? que seriam as opiniões:: e as pesquisas de cada um... aí sim ( ) depo:::is disso tudo se toma uma decisão... alguém tem que tomá a decisão:: e assumir esse erro... se no caso... né? dessa história... isso tivesse sido acontecido tudo bem... é uma questão... de (tomada de) decisão de um líder... porém... todos foram escutados... e TODos né? apresentaram as suas propostas... sE fosse um::: né? se fosse eu como líder do caso... eu escutaria TO::dos:: e aí... se ca::so tivesse essa polêmica... solicitaria que voltassem aos laboratórios pra que:: reavaliassem o processo enquanto não tivesse realmente um parecer técnico... que:: me... (balizasse) pra tomada de uma decisão eu não tomaria

**Jairo ((pergunta 15))**

**Diretor 5**

eu não trituraria... iria contra o meu chefe... né? porque é uma questão legal aqui né? que envolv -- que poderia:: estar me envolvendo... né? enquanto funcionário... então eu não faria isso... eu::: guardaria esse material... e::: hmm... me o... iria... ahn::: vamos dizer assim... buscar::... aconselhamento com outras pessoas da área jurídica ((Jairo: por que que você não trituraria?)) ahn? ((Jairo: por que que você não trituraria?)) porque era uma prova né?... e:: eu::: enquanto funcionário da empresa poderia ser envolvido na situação... então eu acho que... por uma questão legal e moral... né? eu não faria isso... eu iria me aconselhar com alguém da área jurídica pra depois tomar uma::: uma decisão

**Jairo ((pergunta 16))**

**Diretor 5**

faz... até porque é a profissão dele né? se ele é um auditor né?... na verdade ele tem que levantar exatamente... né? os problemas que ele... que ele encontrou na empresa... agora... não é ele que deve fazer a denúncia... né? nos meios jurídicos... ele deve... colocar isso expor isso

num relatório... e aí a empresa vai tomar... as devidas... ahn:::.... decisões né? no que cabe ou não fazer pra corrigir esse erro que aconteceu

**Jairo ((pergunta 17))**

**Diretor 5**

não... porque::: é uma questão né? (de análise de juízo) de valor aqui né? a questão ética moral... não permitiria

**Jairo ((pergunta 18))**

**Diretor 5**

acho que sim:: né? porque::: nós vivemos assim numa crise tão:: grande:: moralmente né? em todos os setores... claro que::: é bastante difícil né? a gente sabe a gente vê aí fora que é bastante difícil... empresas fazendo:::.... falcatruas... empreGAdos... quer dizer... todo mundo quer tirar vantagem... e eu acho que por isso que moralmente né? e::: e:::.... por uma questão:::.... de:: sustentabilidade... Ética... as pessoas deveriam::: né fazer de tudo pra:: manter essa questão da consciência né? consciência moral

**Jairo ((pergunta 19))**

**Diretor 5**

sim porque ele enquanto cidadão estaria fazendo uma coisa errada né? pro estado e pra::: essa associação... ( ) pra empresa né? ((Jairo: é... pra empresa... por quê?)) porque::: ele estaria fora dos dos valores né? das regras né? éh:::.... da questão::: da consciência dele mesmo das questões morais das questões que::: regem a própria profissão né? ele enquanto profissional... ele fe fez um código de juramento então... e::: ele estaria... éh indo contra... a sua própria profissão né? ( ) a sua própria:: código de conduta enquanto profissional

**Jairo ((pergunta 20))**

**Diretor 5**

éh e e e ele seria demitido ((Jairo: não não)) (...) e::: PRONto... você vai me demitir? me demite ((Jairo: por que professor?)) ahn? ((Jairo: por que você tomaria essa decisão?)) por uma questão moral ética entendeu? eu não vo::: me sujeitar no momento que eu me sujeito a fazer isso (daqui a pouco) eu to me sujeitando a fazer outra coisa... qué dizer... eu me anulo em função da empresa em função da questão::: do capitTAL entendeu? e acho que se ele é um bom profissional ele vai ter emprego ali em emprego em qualquer outro lugar... desde que ele tenha uma conduta moral

**Jairo ((pergunta 21))**

**Diretor 5**

acho que:::.... toda carreira é como o seguro de vida de um produto entendeu? ela tem:::.... o o seu nascimento o seu crescimento entendeu? a sua:::.... o seu momento de ápice e depois ela comeÇA::: a ter:: um:: momento de::: de declínio... ou você faz alguma coisa pra se manter no topo... que daí você tem que ser uma pessoa altamente qualifica::da... tá sempre... éh:: buscando... éh:::.... se atualizar:: inovações e tal... agora você não precisa roubar você não precisa:::.... éh fazer falcatrua puxar tapete dos outros eu acho que isso não é necessário eu acho que você pode... se manTER... num::: num determinado momento:: né? da sua profissão:: do seu cargo:: ou o que seja... éh:: tendo atitudes morais... éticas né? éh:::.... éh::: sem sem... sem éh:: querendo prejudicar... as outras pessoas né? ou sem querer fazer coisas que você não deveria... porque (eu) não preciso fazer isso... eu acho que::: a história mostra que geralmente:: né? alguém vai ser prejudicado no final

=====

**Jairo ((pergunta 1))****Diretor 6**

eu::... eu arrombaria... tá? eu arrombaria ((Jairo: por quê professor?)) ( ) necessidade... a legislação diz QUE... éh:: nós podemos usar de todos os meios necessários para a sobrevivência... eu pego um outro exemplo:: claro nós tamos em alto mar... tem duas pessoas e uma bóia... se eu lhe matar pra sobreviver não é crime... né?... então você tem (toda uma vida com) uma pessoa e de repente você se depara com isso e observa que... do outro lado é uma ex-PLO-ração... uma exploração... né? éh:: com relação a:: a valores econômicos... eu estou consciente disso... e a pessoa:: e eu não consegui em momento algum sensibilizar a pessoa.. né? para que salvasse a vida de outra pessoa... eu acho que:: nesse exato momento os meios justificam os fins

**Jairo ((pergunta 2))****Diretor 6**

não... não faz diferença... não não faz diferença porque (trata-se de) um ser humano... né? e a nossa própria constituição dá direito à:: vida::... né e:: ( ) e segundo a minha religião somente a Deus... é dado o DOM de tirar a vida (de quem quer que seja)... eu sou contra... aBORTo... eu sou contra:: ah:: pena de morte... ((Jairo: eutanásia::)) TUDO... eu acho que:: não nos:: não nos comPEte... né? sob forma alguma... éh:: interromper a vida de alguém

**Jairo ((pergunta 3))****Diretor 6**

depende a afinidade... depende a afinidade... se for:: um estranho na sua família mas que ele tenha afinidade conhece a pessoa... né? éh:: conVive... éh:: socialmente com essa pessoa... eu acho que:: sim... deveria ((Jairo: por quê?)) porque trata-se de uma vida humana... acho que a vida humana tem que ser preservada sob todos os aspectos... a vida humana é intocável... né?

**Jairo ((pergunta 4))****Diretor 6**

questão de opção dele... ele teria duas alternativas... né? o o ou rou ou faz um fur-to né? ( ) ou ele rouba... o farmacêutico ou ele POUpa o farmacêutico e (na) segunda opção dele... né?... -- aí a questão de valores... né? eu me:: eu acho que:: eu me posi posicionaria na posição de para QUEM... né? irá fazer menas falta... o dinheiro... né? (eu olharia) a primeira coisa... né...eu olharia -- segundo... aonde eu me expos aonde eu iria me expOR menos... né? ah:: ao julgamento social... éh:: ( ) questão de valores

**Jairo ((pergunta 5))****Diretor 6**

sim sim... resume-se naquilo que eu disse a você né? eu acho que:: que a vida é um dOM que nós recebemos do criador né? que eu o chamo carinhosamente de (criador do universo) né? e somente a ele... e somente a ele... pertence... então TODos os meios e formas lícitas... lí-citas... né? ou (em listas) quando em estado de necessidade... DEvem ser empregado para preservar a vida

**Jairo ((pergunta 6))****Diretor 6**

bom... nós temos que fazer:: eu digo que não... nós temos que fazer:: uma distinção... entre... direito e justiça... LEI... é direito... ela muda ela é mutável... ela evolui ela não é estática ela evolui de acordo com o acontecimento social... e justiça... né? é realmente dar... a alguém aquilo que lhe pertence... né? na hora que eu estou... éh:: roubando... éh:: dito equipamento...

né e deixando lá o que eu... a minha (in)disponibilidade financeira... dois mil... reais... dois mil... DÓlares ( ) olha... eu eu estou toMANDo... (que) eu estou... DANdo a vida a alguém... e eu... não tenho que:: não tenho dúvida que:::.... que eu não estou::... praticand'um:::..... mandamento errado

### **Jairo ((pergunta 7))**

#### **Diretor 6**

em geral sim... né? mas nós transgredimos as as leis... TODos os dias... nós (vivemos) num país onde nós temos uma verdadeira::: (diarréia) de leis... é essa que eu uso... quando nós saímos de casa... nós já pensamos assim “quais as leis que eu vou transgredir (pra chegar) na universidade?”... eu saí de casa eu não botei o cinto eu to transgredindo uma lei... eu... passEI... da quilometragem permitida que é quarenta eu botei cinquenta no meu veículo eu to transg transgredindo a lei... eu não parei... uma faixa branca pro pedestre passar eu to transgredindo a lei... eu passei no sinal... amarelo... eu estou transgredindo a lei... então... TUDO ser humano... trans-gri-de... a lei... cen-TE-nas de (vezes diárias) né? (problema) de formação... falta de conhecimento... falta de res-PEI-to... ao próximo... né? falta de (inserção) na sociedade ((Jairo: leis... arcaicas)) tá... ((Jairo: éh:: então)) ( ) ((Jairo: é então a pessoa deve fazer tudo que possível para obedecer a lei... sim? por quê?)) ... éh::: a lei é uma forma... é uma forma de nos orientar no convívio social... o objetivo da lei é essa... é organizar o convívio social... pra que todas as pessoas possam viver bem numa sociedade harmônica... né? e que sejam respeitados os limites e direitos (e divisões)... se nós dermos todas as leis... o ser humano... ele vai transgredir (com) seus próprios ( ) os limites... entre aspas né... que ele deveria respeitar... e vai... entrar... dentro de direitos alheios então vem a lei... justamente pra botar uma cerca... pra ser um divisor... você pode chegar ali... tanto você quanto eu... ESSa é a função da lei... é criar... uma paz social uma harmonia social... se não existisse a lei ou se não (houvesse) a lei nós entramos na (desobediência) civil... aí é o fim do estado

### **Jairo ((pergunta 8))**

#### **Diretor 6**

tEM que contradizer... ((Jairo: por que professor?)) questão de fidelidade... né? eu acredito que ninguém é dono da verdade... né? e::: e:: se ela está devidamente convencida... através de seus estudos... através de sua::: suas pesquisas... que ela tenha argumentação suficiente para se provar... ela deve contradizer... questão de fidelidade

### **Jairo ((pergunta 9))**

#### **Diretor 6**

não ((Jairo: por quê?)) não... não::: eu::: eu ainda volto à primeira questão ( ) (que em questão) de convencimento próprio... né? eu acho que o ser humano ele::: ele tem que (ser puro) ele tem que ser convicto de suas in-ten-çÕES... né? e de sua ca-pa-ci-da-de... se ele for cedendo aos pouquinhos... TODa aquela sua trajetória de vida de estudo tal tal tal... PArasatisfazer... anseios aspirações alheias... ele vai se corrompendo pelo meio... e ele vai perder sua própria identidade... então ela NÃO deve porque ela perde a sua própria identidade

### **Jairo ((pergunta 10))**

#### **Diretor 6**

também deveria... também deveria... mesmo motivo... né? ela deveria contradizer::: né? já que são parceiros os dois deveriam sentar juntos::: né? ela argumentar e ele::: da forma dele... e no meu entendimento caberia sim... dizer que... o relatório não foi concluSIvo entre os dois... e colocar ali dentro QUE... o técnico tal pensa da forma tal e eu penso da forma tal... questão de preservação... do seu próprio conhecimento... da sua própria personalidade

**Jairo ((pergunta 11))****Diretor 6**

sim sim... sim::... nós devemos éh:: éh em primeiro momento né? em primeiro momento éh tER... efetivamente um um conhecimento (de) saber o que está falando... tá? de posse desse conhecimento ( ) nós vamos conseguir montar uma... uma grande ar-gumentação... e é em cima dessa argumentação nós devemos defender nosso ponto de vista sim... seria uma contribuição... né? eu não vejo... a discordância... como um mal... eu vejo como uma::... uma contribuição... até para um reflexão... né? das pessoas que:: no lado::... trabalham do lado da gente... porque ninguém é dono da verdade po... não existe verdade... não existe DOGmas... verdade... verdadeira ((Jairo ia começar a pergunta seguinte e ele pergunta se pode seguir)) posso continuar? ((Jairo: pode)) e se eu:: não pensasse diferente né nós estaríamos com toda a ciência engessada... toda a ciência estaria engessada... já pensasse se todo mundo se conformasse... com a radiografia? nós não teríamos a ultra-sonografia a ressonância magnética e assim por diante... e:: já::: não se conformam mais com a ressonância magnética eu vi uma reportagem na Veja... ( ) que eles tão conseguindo fazer assim “eu só quero fazer ressonância magnética... éh:: éh::: do sistema:: coronário”... através do calor... eles SÓ pegam aquela partezinha... né? isso é o que? é insatisfação:: né... eu acho que é insatisfação a não ( ) GERam progresso... geram progresso... então eu acho que a gente deve defender o nosso ponto de vista até que alguém... hmm (desbanque) dele... “vem cá você tá eRRAdo”... que alguém me convença que eu to errado aí eu... eu largo a minha ( )... eu sou meio:: meio

**Jairo ((pergunta 12))****Diretor 6**

eu entendo que sim... eu entendo que sim... pela tua afirmativa... né? pela tua leitura aí... éh:: eu pressuponho que ela::: na pesquisa cheGOu... a esta descoberta... né? talvez ( ) chegou a esta descoberta né? éh:::... ela deve se colocar no relatório... né? éh::: chamando a atenção dos dirigentes... dizendo que::: o problema sonoro::: PERto do que pode acontecer é um:: problema de pequena gravidade... esse seria um:: ( ) de maior gravidade... e se o próprio::: chefe dela não aceitasse... então... eu acho que::... eu acredito que::: que competir... caberia a ela sim ad... advertir:: superiores... dizendo::: né? eu volto àquela questão... de pesquisadora de fidelidade... “olha... por questão de preservação da própria empresa... EU também descobri isso... não quero dizer que eu esteja correto... mas que se (oportunizem) a fazer uma pesquisa... mAIs aguçada... com outras pessoas... em função disso”

**Jairo ((pergunta 13))****Diretor 6**

não... não... questão de princípios... questão de princípios... ( ) dentro da própria (lei) dentro da própria instituição se eu disser alguma coisa errada (tal tal) que... né? que nós chamamos::... bolada nas costas... que a pessoa tá aqui o chefão:: dela não tá sabendo o que tá se passando lá atrás... EU VOU... a pessoa ( ) por questão de:: de respeito... né? por querer somar... a sua administração tal tal... NÃO é fofoca... né? eu gostaria que o senhor me investigasse observa (...)

**Jairo ((pergunta 14))****Diretor 6**

eu acho que sem::... sem a menor dúvida... sem a menor dúvida né? se ele não se enquadra nesta... nesta tua proposição aí tem mais é que sair... não é?... olha:: um:: ditado popular ( ) a união faz a força mas é a pura verdade... se nós não caminhamos não ( ) todos para atingir objetivos previamente traçados... ( ) atrás ( ) pra frente... PÔ nós temos que tirar aquele que



realmente não se adapta... né? a primeira coisa que eu procuro realmente como pessoa – olha que ( ) universidade (assessoria da prefeitura) tá? tenho vinte e nove anos de serviço... é:: agora esTOU diretor... já fui coordenador sou professor que nem ( ) é teu professor... agora e e eu eu procuro revisar bem comigo mesmo... se eu estou dentro de um local... em que eu vejo que... eu estou errado... que eu não concordo com a forma de ( ) entã então o ( ) sou eu então o que que eu faço eu saio... eu saio eu procuro estar dentro dos locais... em que haja... (todo mundo comunga...) dos meus pensamentos das minhas idéias e dos meus objetivos... isso aí é que faz a coisa andar... se acertar (acerta) todo mundo se errar (erra) todo mundo... mas eu acho que cinco seis ou dez cabeças pensando isso ( )... e quando eu observo que tem alguém que... que tá remando ao contrário assim como ( ) eu tento... persuadi-la eu digo “pô... olha isso olha aquilo...” essas coisas agente não enxerga...

### **Jairo ((pergunta 15))**

#### **Diretor 6**

bom eu vou te responder... isso... ( ) tá?... eu não trituraria... primeiro que:: é mostrado uma fraude... eu tenho como::... um:: eu (penso) isso aqui como... organismo:: ( )... governamental... ((Jairo: ( ) fala mais claro...)) é:: uma fraude... eu acho que:: que todas as:: fraudes elas não devem ser... destruídas ( ) eu apresentaria o papel... nem que me custasse o emprego

### **Jairo ((pergunta 16))**

#### **Diretor 6**

não eu acho que não faz... ele deve agir acima de tudo como ser humano... como o ( ) a minha personalidade diz que não::... que isso é um documento forte::... e se eu::... destruir esse documento eu estarei prejudicando uma (coletividade) eu tenho que preservar... e Passar a analisar o que qual a destinação que eu vou dar a esse documento... nós temos que ter é: ( ) na vida né cara?... João motorista dentro do (qual) nós temos que ter... faria isso

### **Jairo ((pergunta 17))**

#### **Diretor 6**

não... também não... se conselho fosse coisa boa não se dava né? se vendia né?... um outro:: um outro ditado popular tá? ((tossiu)) ( ) se através de Argumentações técnicas tal tal tal tal não é?... ((Jairo: por que não?)) vai contra a personalidade dele... não é? ele TEM que preservar a personalidade...é como eu falei isso é:: n nas ( ) anterior me já servia um pouquinho... agora ele SERve mais um pouquinho... daqui a pouco ele tá totalmente desvirtuado po ele perde toda a pureza dele como... né?... como ser... não deve não (...) ( ) pra mim ( ) eu não consigo dormir... eu tive eu já tive situações dessa

### **Jairo ((pergunta 18))**

#### **Diretor 6**

claro que é importante o primeiro é importante que você esteja bem contigo mesmo... né?... é::... com com quem ce tá dirigindo... eu já dei assessoria a prefeituras... em que:: eu chamei o prefeito e disse “as atitudes tais tais tais sendo tomadas aqui dentro com o (aval... do) senhor... estão erradas ( ) a minha ética... ferem a moral...” ele disse “NÃO” e eu disse “ferem prefeito ferem” e (era) um funcionário em oito anos... de cargo de comissão... era o terceiro prefeito... né?... e eu disse “o senhor vai perder o cargo por causa disso... eu ( ) estou bem prefeito eu respeito a sua posição... mas aqui está a minha carta de exoneração... isso aconteceu... em setembro de dois m e:: em mil novecentos e noventa e três::... prefeitura de itapema... aí eu vim pra cá trabalhar... aqui em Itajaí com outro::... o outro prefeito Arnaldo Schimidt aonde eu cheguei secretário... municipal de educação... um ano e meio depois ele foi

cassado... por aqueles atos... tá? então tudo o que você me perguntou eu resumo nesse nesse evento... me ofereceram dinheiro... pra fechar o bico... me ofereceram apartamento de frente pro mar... NÃO o prefeito... mas a cúpula dele... né?... eu entrei naquela prefeitura... com:: uma casa (no BNH) um automóvel e uma motocicleta (quinhentas cb) mil novecentos e oitenta e três... (dez) anos antes... saí... levando a mesma casa com dois filhos... e eu não tinha mais a moto e com o carro velho... né? então

### **Jairo ((pergunta 19))**

#### **Diretor 6**

sim... dentro do meu critério de avaliação ele está errado ((Jairo: por quê professor?)) vejam bem tá?... é:: nós não podemos nós não podemos né ... é:: deixar... que as instituições... quer seja privada ou governamental disvirtuem... né... a:: finalidade para qual foram constituídas... né?... (com que se) constitui uma:: uma sociedade dessa né? para fazer empréstimos a um determinado setor... é porque socialmente discutiu-se que aquele setor devia ser (alavancado)... que ali vão é:: é:: gerar empregos e rendas e assim por diante... à medida que agente começa a retirar... o principal... que é a parte financeira... desta instituição... nós começamos a quebrar os objetivos para qual ela foi constituída... e ele... agindo desta forma ele esta também COLABORANDO para que isso... acontecesse mais vezes

### **Jairo ((pergunta 20))**

#### **Diretor 6**

( ) ta... ele deveria sim... por exemplo ( ) mesmo que a carreira estivesse ameaçada... mas a VERDADE... sempre irá prevalecer sobre a mentira... não é?... isso é questão de tempo... haverá um reconhecimento...né? é:: eu sou católico apostólico romano não praticante mas eu digo sempre que Deus fecha uma porta pra mim ( ) que entra né?

### **((Jairo pergunta 21))**

#### **Diretor 6**

fazer tudo o quanto possível... essa palavra é... né?... eu... (...) eu acho que a:: que a carreira dentro das organizações é feita através de... de competência através de::... constantes... estudos para atualizações... através de... de participação...né... mas:: se uma pessoa é acomodada... e passa a usar (tráficos) de influências ou:: se muitas situações destas apresentar eu acho que... hum:: não eu... não (vale) a pena... não vale a pena... e olha que eu sou um cara que trabalha em poucas empresas

### **((Jairo pergunta 1))**

#### **Coordenador 6**

não... eu penso que não eu penso que ele deve buscar... é::... uma outra saída pra além daquelas ali... já postas né? ((Jairo: ele não tem outra saída... ele já tentou todas)) então é que eu sou um pouco contra essa idéia de todas ((rindo)) eu acho que sempre tem outra saída talvez ele possa... é:: fazer uma avaliação de toda a situação... é::... tentar... um uma nova aproximação lá com o farmacêutico ou então... sabe ou buscar uma linha de crédito pensando nos dias atuais enfim... é:: mas o::... o roubo não ((Jairo: por quê?)) ... é::... porque... de repente correria risco talvez o:: o próprio::... a forma do medicamento... enfim... né a:: aplicação... é::... deixa eu pensar um pouquinho (...) eu eu não penso assim... a a::... que que seja... a:: digamos:: não roubar por um padrão de comportamento é:: pré-definido... entendeu? De de:: mas por uma questão (ético-moral) e que::... exigiria aí... repensar a as:: possibilidades (...) ok então é::... eu considero que ele não deveria... roubar... é::... não por um padrão... rígido de comportamento digamos né uma questão de não ter... constituído uma moral... mas a a:: a razão do não roubo seria... por princípios... éticos morais né... de::... é::... considerar...

que aquela não é uma boa saída pra resolução... daquele problema... é:: assim na não por ser uma:... é:: que o roubo seria uma transgressão e:: e ele cumpre fielmente aquilo mas por ele ter ponderado avaliado e que aquele... aquela não é uma:... uma saída... é::... cujo os princípios dele permitam que ele ( )

**((Jairo pergunta 2))**

**Coordenador 6**

faz e não faz... é:: porque ele ta... apegado afetivamente a ela... e isso piora as coisas porque obviamente ele quer... que ela se salve... mas de novo voltando à questão ético-moral é um ser humano... que ta ali... e que precisa de ajuda e que pode ser... auxiliado né?

**((Jairo pergunta 3))**

**Coordenador 6**

não assim como ele não roubou pra a esposa não tem porque ele roubar são os mesmos princípios que fariam ponderar... né avaliar... e tomar a decisão...

**((Jairo pergunta 4))**

**Coordenador 6**

não porque ele estaria é:: é:: se comprometendo quer dizer... correndo o risco de não resolver a situação da doença... e é::... correndo o risco de:: é:: ele se complicar e estar... é:: inviabilizando a possibilidade de ele estar próximo... da esposa... para auxiliá-la... né independente de ter o remédio ou não

**((Jairo pergunta 5))**

**Coordenador 6**

eu penso que sim... é:: muito embora... no nosso... momento atual nosso contexto econômico... e social atual... é:: salvar vidas significa uma relação direta com o poder econômico... né? seja via:... é::... planos de saúde... é:: seja via... possibilidades... pessoais enfim... porque... a:: a medicina tem um:: um avanço muito interessante... mas o acesso... a essas possibilidades ainda é muito restrito né? ((Jairo: mas é importante...?)) com certeza então... a::... porque pela pela inserção social pela possibilidade... é:: de a pessoa ter uma perspectiva de vida... é::... maior... enfim... né mas eu acho que... todos esses conceitos eles estão vinculados diretamente às relações... econômicas da:: dentro da estrutura da sociedade

**((Jairo pergunta 6))**

**Coordenador 6**

legalmente errado eu diria... né? e a questão da da moral tem a ver com os princípios éticos... né e morais que ele próprio desenvolveu... por isso eu volto a insistir ele vai ter que fazer uma avaliação da situação... e:: é:: é:: ponderar e tomar a decisão (...) porque os princípios dele inviabilizam (...) inviabilizam... porque... ele construiu esses princípios éticos morais... que permitem a ele... olhar o fato avaliar o fato e tomar decisões

**((Jairo pergunta 7))**

**Coordenador 6**

eu penso que sim... agora... a lei... ela também é:: pode ser alterada é passível de alteração... ( ) são diferentes... a::... organizações sociais têm diferentes formas de legislação... então... a::... podem existir leis que sejam incoerentes... dentro daquilo... que uma determinada cultura considere coerência ou não coerência eu acho que esses conceitos todos eles são relativos... né? é:: o que eu penso é que... a::... essas transgressões como o roubo... a::... que são transgressões... a:: maiores no nosso contexto... cultural elas a::... são passíveis de penalidades

então implicam em outras:: conseqüências né? ... vão construindo seus valores... né? e vão construindo esses conceitos esses valores a partir... das PISTas digamos assim das referências que ela tem no meio... então nós... nós temos acompanhado aí vários trabalhos... a:: de pesquisa onde por exemplo o menino é usuário de drogas... né?... mas ele não fala “ah eu vou me drogar”... ele fala “ ah eu vou:: a:: usar unzinho... eu vou fumar unzinho”... né? é:: não é uma questão só de linguagem... é uma questão de constituição da moral... né? ... tem um:: um trabalho até publicado

**((Jairo pergunta 8))**

**Coordenador 6**

então... a coitada da Evelin ta num dilema ((rindo)) também aqui de ordem ético-moral...porque... a questão é que... se ela::...a::... denuncia o chefe ela... corre o risco de ser demitida... se ela não... denuncia o chefe ela... corre o risco de entrar em conflito ela própria consigo mesma ((rindo)) ou seja... sendo redundante aí... é:: por conta dos seus princípios... então a minha:: posição é que ela... deve sim conflitar é é:: digamos... encarar esse conflito e::... deve fazer uma demonstração... eu sou muito da conciliação... acho que... com todo o jeitinho ela deve mostrar... pro chefe dela o o próprio relatório o relatório que ela fez...e que demonstra... a:: que o problema não é de tensão... né? de stresse de tensão mas são outros os motivos que... provocam os ruídos ((Jairo: por que que ela deve discordar? Deve demonstrar deve ter esse trabalho todo?)) porque? é:: tem a ver com a resposta já anterior... porque ela construiu determinados princípios eu penso que a pessoa deve se guiar pelas:: pelas coisas nas quais ela acredita então é:: ela::... simplesmente não deve aceitar... tipo:: como na na música do Caetano “o certo é saber que o certo é certo”... mas ela deve... é::... digamos... discutir porque... é:: numa relação empresarial essa discussão pode promover-la... né e pode promover inclusive o::... o chefe também

**((Jairo pergunta 9))**

**Coordenador 6**

eu acho que ela deve considerar a possibilidade de conflito ((Jairo: mas isso deveria influenciar a sua... a sua ação?)) eu penso que ela deve apresentar o relatório dela mas... tomando... a:: a::... assim tendo consciência de que o conflito existe... que no momento que ela tomou essa decisão de discutir com o chefe ela ta correndo o risco inclusive de perder o emprego ela não não pode:: ser ingênua de pensar assim “ah não vou lá e tudo vai se resolver da melhor maneira possível” assim como pode ter um desfecho positivo pode ter um é:: desfecho que resulte na demissão dela... é um risco que ela corre (...) olha Jairo talvez agente esteja falando a mesma coisa mas tal como eu entendo... o risco influencia de qualQUER Maneira... o risco vai... ou... mobilizá-la e dizer “olha eu tenho consciência do risco mas eu vou enfrentar” o risco pode imobilizá-la e dizer “não eu tenho medo desse risco e tal” eu eu concordo com a primeira... entendeu? Eu sei do risco... mas eu vou enfrentar

**((Jairo pergunta 10))**

**Coordenador 6**

da mesma maneira como ela ta contradizendo o do chefe né... o que é... a::... altera o fato sendo e:: de que o relatório seja do chefe é que as coisas ficam mais amenas... do ponto de vista dela... pode... ma... assim numa situação mais confortável hierarquicamente discutir... também com muita ética porque eu acho que ética é a base e... é:: indicar... a::... assim que a::... questões... né esta tese do stresse não se sustenta

**((Jairo pergunta 11))**

**Coordenador 6**

eu considero que sim... agora... é::... a realidade é muito mais ampla... do que os nossos sentidos podem captar... então é importante que agente possa ouvir todas as pessoas... né e ter uma visão o mais... total... possível da situação do fato... mas sempre tendo clareza que são versões... aqui no mestrado agente enfrenta essas situações quer dizer... tem um stress entre o orientando e o orientador... tem que ouvir as duas partes... os dois lados cada um tem... a sua lógica né?

**((Jairo pergunta 12))****Coordenador 6**

o o o::... o erro do do chefe já foi mexer no relatório ((Jairo: ok... a gente quer saber agora se... )) não porque é um erro... o o se o cara é capaz de (omitir) por um simples ruído... muito provavelmente ele poderia ser capaz de... omitir... é:: defeitos e daí... entraria em jogo... uma::... uma possibilidade de se questionar... a própria competência... desse chefe... né? quer dizer ao invés de tentar... é:: resolver e:: solucionar o problema de uma forma em que as questões venham a tona e que apareçam... os problemas... ele ta tentando abafar

**((Jairo pergunta 13))****Coordenador 6**

tem a ver com o que eu... com os meus princípios entendeu?... eu acho que ela tem que contestar... aí eu não sei como é que ficaria essa res (...) é::... porque aí quer dizer isso aí já é uma conseqüência... do:: do fato de ela não ter... é:: contestado o relatório... então muito mais tarde provavelmente veio a tona que aquele relatório do chefe era falso tiveram que fazer um (ecool)... enfim deu um problema muito maior para a empresa... né? e daí agora ela pode perder o emprego (rindo) porque ela não contestou... o chefe... né? ela pode pensar assim “nossa que arrependimento se eu tivesse agora podia ser o chefe” enfim né? mas a::... então eu não concordo ((Jairo: por quê?)) (...)

**((Jairo pergunta 14))****Coordenador 6**

eu penso que especialmente nesse momento em que nós vivemos... quanto mais... a:: os setores trabalharem organizadamente trabalharem em função de metas... melhor serão os resultados ((Jairo: mas devem fazer tudo?...)) NÃO... NÃO... fazer positivamente entendeu?... quer dizer... se houver... é::... falhas se houver... é a a:: eu sou a favor de que::... é:: seguidamente se faça... é:: uma avaliação de feedback para se replanejar... então eu acho que... é:: considerando os meios legais e positivos... pra se alcançar mas a a:: assim... o que eu... entendo aí dessa tua questão... eu concordo com o fato de que deva haver uma integração dentro do setor... né? e uma integração de confiança... a:: a confiança não é uma confiança cega... a::... heterônoma... né? mas autônoma de saber poder dizer “olha... eu falhei aqui é isso aqui... eu acabei errando...”... então é:: se houver...é::... talvez o temo cooperação pra vocês tenha outra outra:: conotação ((Jairo: é a mesma)) mas se houver cooperação... as pessoas... e e haja um clima de de::... mais amistoso digamos... acho que fica mais fácil o subalterno por exemplo assumir um erro (...)

**((Jairo pergunta 15))****Coordenador 6**

não... ele ta também aqui num num:: dilema grande porque... é:: por um lado volta a questão dos princípios éticos e morais que supostamente Rogers tenha construído né?... e aquilo que do ponto de vista dele é o correto...inclusive porque ele trabalha numa empresa de

auditoria...por outro lado ele ta desobedecendo o chefe...eu penso que ele deve... é:... não destruir porque... aqueles papéis são evidências...de... um suposto... crime... administrativo aí

**((Jairo pergunta 16))**

**Coordenador 6**

deveria fazer...não é?... porque:... é:... se ele é um auditor... tem que ter princípios... mais rígidos

**((Jairo pergunta 17))**

**Coordenador 6**

também não... porque... o que vai fazer... o que o mobiliza a NÃO triturar os papéis... não é um aconselhamento são os princípios dele... entendeu?... então é a questão da tomada de consciência frente a uma avaliação de uma situação... né? supondo que ele ( ) uma moral autônoma (rindo) não que ele... é é: se deixe levar por princípios: ... outros que seja... a: a: o aconselhamento por exemplo... e ele vai tomar uma decisão a partir de uma avaliação da situação... o que faz com que ele... triture ou não triture não é... a: ... o fato de ser o chefe ou um colega que ta mandando... né?... o que faz ele tomar a decisão são os princípios que ele construiu supostamente

**((Jairo pergunta 18))**

**Coordenador 6**

é: eu considero que sim... agora... eu já to com medo desse teu tudo... quando eu falo tudo é é:... considerando que aquela pessoa construiu uma série de conceitos ético-morais pertinentes a uma determinada sociedade... né? é:... e daí eu penso assim que os nossos... a:... digamos nossos consensos... numa sociedade... brasileira... é:... situada... numa determinada estrutura...a: sócio-administrativa etc etc etc... é diferente... é: de princípios construídos por indianos... ou por... europeus enfim... não sei... talvez a nossa esteja mais próxima de europeus... é: de um indiano que vive numa: sociedade casta por exemplo onde ele teria que... ter uma uma:... é:... não poderia ser uma moral autônoma...eu teria que responder fielmente porque ele é de outra casta ele é submisso... é: eu considero que... a: na nossa sociedade existe a possibilidade de a pessoa... ao longo de sua vida ir construindo... padrões... próprios de de: de comportamentos... onde... ela... julga... ela avalia e ela toma decisões... a partir de referências ela tem... referências que permitem a ela olhar... praquele... praquela situação... ter uma crítica e tomar decisões

**((Jairo pergunta 19))**

**Coordenador 6**

sim... é:... ele está... agindo ilegalmente... né?... ele está contrariando os seus princípios morais... é: é: é dupla... a: infração... né? considerando aí... que:... o moralmente errado tem a ver com... o rompimento dos seus próprios princípios né... então eu considero que ele não deveria ter triturado os papéis de maneira nenhuma

**((Jairo pergunta 20))**

**Coordenador 6**

eu penso que este é um risco... que o Rogers tem que levar em consideração desde o início porque o chefe pediu pra ele triturar os papéis... mas como ele tem princípios como ele... pensa de forma autônoma... ele ponderou e como auditor considerou que não era...a: legal... né e nem correto moralmente triturar os papéis então ele teve que trabalhar com esta hipótese de que o fato de ele ter... é é:... descumprido digamos a:... a orientação do chefe...é:... é uma possibilidade uma variável que.. a:... digamos considera a hipótese... de ele ser demitido...

agora não significa... que ele deva triturar os papéis porque ele pode ser demitido eu acho que ele... vai ter que pensar outra... outra:: solução

**((Jairo pergunta 21))**

**Coordenador 6**

é... esse tudo teu é que... (risos) ((Jairo: pode considerar é... não tem problema é ( ) )) é:: eu eu quand quando eu eu:: penso... na constituição de uma carreira... até essa pessoa... tiver... a consciÊNCIA...de que ela tá construindo uma carreira (dando) os primeiros... passos... a partir do momento que ela... é formada habilitada pra exercer uma determinada carreira... ela tem que... sempre a cada novo desafio... ponderar avaliar considerar... a as situações e ver se aquilo é se o desafio que se coloca é o desafio que... vem... a favor ou contra os seus princípios ético-morais eu penso que... é é:: esses princípios ético-morais eles têm que estar presentes durante toda... a carreira profissional da pessoa... que... implica em se... é é:: inclusive... a:: na possibilidade quando eu ( ) tudo aí... esse tudo da pergunta... esse tudo pode significar inclusive a PERda... da carreira da própria carreira... né? como agente tem casos aí... de médicos de advogados... que perdem a habilitação... por conta de levarem às últimas instâncias então... a:: acho que aí entra... exatamente... e... essa questão dos princípios morais... e éticos né? to to insistindo ( ) de dessa questão porque a:: a pessoa vai considerar quais são as ações... é::... possíveis... né?... dentro de possibilidades de risco... e:: e isso... às vezes é é uma::... situação muito... sutil... porque... é:: por um lado... na administração um bom empreendedor é aquele que corre o risco... mas ele tem que avaliar... o quanto que aquele risco... é:: é um risco... a::... possível um risco... necessário com aquilo... ((Jairo: administrável né?)) administrável... ou a::... (porque) aquilo... tá comprometendo a:: a ética e a moral da própria profissão... eu::... sempre penso que::... tudo tem... um preço... né? e daí tu tem que avaliar... se você... consegue pagar aquele preço ou não consegue pagar

=====  
**((Jairo pergunta 1))**

**Coordenador 7**

bom é::... a a resposta é sim ou não...sim ou não... é::... se realmente todos os meios legais foram (esgotados)... é::... justificaria... é::... seria justificada... o ( ) do direito à vida... ser maior... ou ter ter mais valor do do que o próprio direito à propriedade né? então aqui eu estaria de... é é:: utilizando meios ilícitos para garantir o direito à vida... que numa escala de valor em direito vamos dizer assim... é::... estaria num nível mais elevado do que o direito à própria propriedade

**((Jairo pergunta 2))**

**Coordenador 7**

faz ou seja é um ente da da da:: família dele... e e é isso que está levando ele a:: me parece...a... a tomar aquela atitude

**((Jairo pergunta 3))**

**Coordenador 7**

( ) é::... já que::... mantendo a coerência com a resposta anterior (acredito que) o que está em jogo é o direito à vida... de uma... de um ser humano... e essa seria a única forma de salvá-lo diante da situação... a:: novamente vale o mesmo raciocínio ou seja... o direito à vida... (vem) se sobrepõe ao direito de propriedade...

**((Jairo pergunta 4))**

**Coordenador 7**

ó se o... eu preferia não responder essa pergunta

**((Jairo pergunta 5))**

**Coordenador 7**

sim ( ) o direito à vida::... é o direito mais elementar do do ser humano e ele deve se sobrepor a todos os demais direitos

**((Jairo pergunta 6))**

**Coordenador 7**

sim a partir do princípio de que uma regra moral::... que que fundamenta a nossa sociedade... é::... (embora as ) regras morais é o direito a:: a propriedade... é:: é moralmente condenável... é é::... agora:: quando comparado... com outra regra moral...que numa escala... ( ) de de de::... ( ) se fosse possível falar em matéria de escala da moralidade... estaria num nível... é:: é:: superior como eu falei que é o direito à vida né? e não seria um ato (condenável) necessariamente

**((Jairo pergunta 7))**

**Coordenador 7**

sim... porque... deve-se partir do princípio de que a lei é uma criação humana e que vivemos numa sociedade democrática (em) que a lei é produto de nossas deliberações através dos nossos representantes... é:::...então nesse sentido a lei é algo que deve ser... seguida e observada

**((Jairo pergunta 8))**

**Coordenador 7**

sim ou seja a partir do princípio que ela::... tem explicações conclusivas...é:: de que:: o problema não é ligado à tensão... é:: ela deveria no mínimo levantar essa::... esse fato... que aqui não to:: levantando sobre as condições organizacionais que... que tariam facilitando ou não ela:: falar ou não ou seja se... se ela pode ser punida ou não ou seja eu to falando( ) pelo princípio de::... da responsabilidade profissional ela deveria... colocar essa questão

**((Jairo pergunta 9))**

**Coordenador 7**

sim é::... porque... tratando-se de uma decisão que:: é:: que envolve:: hierarquia:: e que isso no... no nível do do... real da da do cenário de uma organização... pode influenciar sim ((Jairo: por quê?)) porque envolve hierarquia envolve poder envolve:: muitas vezes a capac... a::... a::... a demissão ou não do ( ) funcionário

**((Jairo pergunta 10))**

**Coordenador 7**

olha apesar de de:: de não envolver a hierarquia::... tem a:: o os mesmos problemas organizacionais do que a decisão anterior... né? ou seja apesar de que ( ) de retaliação i:: é::... poder ser menor é:::... a decisão dela aqui já não é simplesmente uma decisão de::... negar ou aceitar envolve uma relação com outra pessoa... então poderia influenciar sim

**((Jairo pergunta 11))**

**Coordenador 7**

sim... ou seja... a::... pelo fato de que... vamos dizer a::... independente do contexto em que agente está inserido::... a:: a::... a verdade é algo que... ( ) a transparência das na::... das várias questões é algo que deve ser... observado como uma regra...



**((Jairo pergunta 12))****Coordenador 7**

apesar do nível de gravidade... poder ser maior eu... creio que não faria:... a primeira pergunta está relacionado se ela deveria dizer a verdade eu acho que que ela deveria... agora... determinadas situações colocam... a:... ( ) colocam... limites à... à possibilidade de ter a verdade apesar do fato que a verdade deve ser buscada... então... a:... o o:: o fato de... a:... ( ) a gravidade do problema não não... eu creio que... não teria uma influência:... é:... na decisão dela porque... pelo fato de que... eu acredito que... a decisão dela deveria ser uma busca da verdade ou seja... a:... alertar... para o:... que havia um problema que não tava sendo diagnosticado nos... nos relatórios do chefe ou... e do colega

**((Jairo pergunta 13))****Coordenador 7**

sim... ou seja... (ou seja) uma regra moral é a busca da verdade... um pouco observando pelo... por esse critério... ou seja... dela ter identificado que o problema... apesar de não ter uma resposta ( ) ela tem constatações suficientes pra dizer que (aquilo ali é que é mentira) então é (condenável)

**((Jairo pergunta 14))****Coordenador 7**

sim eu acho que a cooperação... a:... é um elemento fundamental pra dirigir qualquer organização... agora... a:... a:... a cooperação... é:... observado do ponto de vista... moral ela deve ter... deve encontrar limites que que que o:... os limites que estão relacionados a:... a:... a capacidade da das:... pessoas... seguirem... ou se comportarem de acordo com as regras estabelecidas... né... em geral e principalmente as regras aí relacionadas à veracidade dos fatos... ao cumprimento da lei... neste sentido é a minha opinião... ou seja a cooperação... desde que... é:... as pessoas não tenham que... é:... u u ultrapassar... os limites morais

**((Jairo pergunta 15))****Coordenador 7**

ah se for observado... do ponto de vista... da regra... regredir a regra enquanto um auditor não (ou seja ele ) tinha constatado... uma irregularidade em que isso deveria... a:... que isso deveria vir a público ((Jairo: por que que não deveria ( )? )) justamente pelo fato de que:: ou seja:... ele enquanto um auditor tem o dever profissional de ta:... é:: mostrando no relatório dele aquela irregularidade...

**((Jairo pergunta 16))****Coordenador 7**

sim ou seja ele enquanto auditor ele:: tem uma responsabilidade profissional pelo ato dele... a:... a:... é:... e e constatado uma irregularidade e:... e ele.. e se ele tomar a decisão de triturar ele vai tar:: descumprindo o próprio código de ética da:: da profissão a qual a qual ele serve né?... então nesse sentido é com é:... a pergunta se faz diferença né?

**((Jairo pergunta 17))****Coordenador 7**

eu acho que... é:: vale a mesma:: questão da das perguntas do caso anterior... ou seja... usar ( ) em destinados contextos agora... a a a:... seguindo o o o o:: o dever profissional dele ele deveria... é:... tomar a decisão de não triturar o papel

**((Jairo pergunta 18))****Coordenador 7**

é::... é::... depende do que se ta se tratando como por consciência aí... eu acho... que deve se fazer de tudo... para... a::... a::... agir de acordo com::... é:: os princípios morais... e:: e e zelar aí pelo::... pelo cumprimento... das normas que estão estabelecidas independente de quem... independente de hierarquias::... e possibilidades de ( )... agora... em determinados contextos... é como é o contexto de uma organização... nem sempre... o o::... essa questão... da da busca... da da busca pela verdade e da busca pela::... é::... e do segmento das regras... a:::... pode ser a regra... né? então ( ) simplesmente pelo fato de que::... as pessoas devem fazer? devem... é:: eu não to ( ) em consideração o contexto... e nenhuma das questões anteriores eu levei em consideração o contexto como eu levei nas outras::... perguntas

**((Jairo pergunta 19))****Coordenador 7**

sim... ou seja... pelo fato de que é contra a lei e pelo fato de que::... é é é::... e ele tem o código de:: profissional que:: na verdade... que que que indica que a:::... a:::... a função dele enquanto auditor é tá:: justamente... é é é:: buscando a verdade sobre as organizações e estar tornando elas::... estar trazendo elas::... à público... entendeu?... fazendo este ato ele vai estar cumprindo uma dupla::... irregularidade

**((Jairo pergunta 20))****Coordenador 7**

é uma pergunta que não dá pra responder também ( ) sim e não (...) observando pelo lado... da da::... do dever profissional e da regra moral ele:: deveria... não queimar os pap não triturar os papéis... agora:: novamente é::... tem uma questão de contexto envolvida... e é::... é::... é:: é do contexto... a::... a::... a simples... é:: opção entre o sim e o não:: ela limita muita possibilidade de de de::... resposta... e:: até ( ) tipo de informação que agente tem disponível sobre... as opções a seguir limitam muito a::... o tipo de resposta que::... vai ( ) com relação a essa questão

**((Jairo pergunta 21))****Coordenador 7**

não... não... pelo fato de que::... é:: se prolongar suas carreiras é:: é se corromper... a:::... é::... rompendo limites... a:: a::... do correto... a::: da norma... a::... eu acredito que isso não é um... a:: não deve ser seguido... né? ou seja então::... fazer tudo o que for for possível desde que... é::... é:: seguindo... a::... dentro da lei... e e e seguindo... as normas... a::... estabelecidas... e relacionadas àquilo que... que é considerado ( ) é::... correto... é::: moralmente... justificável... e ou não condenável

**((Jairo pergunta 1))****Diretor 7**

porque... o:: nosso amigo lá o farmacêutico... está sendo muito desonesto... nessa negociação... então eu creio que... isso não se resolveria... judicialmente poderia demorar a mulher poderia morrer... é uma questão de vida humana... e::... se o dinheiro de quatorcentos nesse caso não iria fazer tanta falta pro farmacêutico... (que) por certo ele já vendeu esse medicamento pra outras pessoas com essa exorbitância de preço... e ainda mais que o cara se propôs a pagar dois mil... a metade já (se ganha) no lucro... alto... em relação ao preço que ele havia... empregado

**((Jairo pergunta 2))****Diretor 7**

não faz diferença... eu faria do mesmo jeito...porque é uma vida humana... e se eu pudesse salvá-la eu faria ( ) uma atitude que buscasse esse salvamento essa salvação ( )

**((Jairo pergunta 3))**

**Diretor 7**

dentro da minha filosofia de salvamento humana... sim ( ) a mesma resposta... porque::... de novo entra em jog em jogo... a questão de... se puder ajudar o outro pra salvá-lo neste caso eu ( ) faria

**((Jairo pergunta 4))**

**Diretor 7**

não... porque aí já... não está tendo uma atitude especificamente... é:: em protesto à atitude do farmacêutico e o patrão dele não tem nada a ver com isso porque ( )

**((Jairo pergunta 5))**

**Diretor 7**

sim eu vejo que:::... sempre que possível né? se pudéssemos ajudar os outros eu acho que é:: (só lutar) né? (se fosse) dar uma contribuição... de salvar... embora... tem que ser claro uma coisa... morte é algo que não deixa de vir... não é?... provavelm provavelmente estamos protelando apenas... não é?... isso tem que ser bem claro... mas se naquele momento... em que a pessoa... é:: tem chance de sobreviver... eu acho que aí tem que ser apostado... nessa chance

**((Jairo pergunta 6))**

**Diretor 7**

moralmente é errado... qualquer atitude... que... que gere... lesar outro... (o que) não deixa de ser... embora outro já tenha... seja um cara que (leve)... não justifica os fins... então... moralmente não é o correto... é uma atitude de desespero... porque ::... assim né? porque eu te falei né? eu estou:: eu estou::... é::... tendo... um comportamento... é que judicialmente eu não::... seria (moroso) problema então:: eu to... agindo... na verdade de forma errada... porque eu estou... me apropriando de algo que não é meu

**((Jairo pergunta 7))**

**Diretor 7**

na verdade o que se procura é obedecê-la... mas... tem situações que é complicado porque:: a lei nem sempre corresponde a LEI corresponde à interpretação das leis... as leis normalmente correspondem com o que é correto... a interpretação da lei e a forma como os homens conduzem... as questões judiciais... são problemáticas... porque entra fator econômico... que::... que favorece mais uns... do que outros... não é? então::... estar de acordo com a lei é:: é legal... porque a lei ela:: equilibra... toda essa essa... as questões sociais de relacionamento de indivíduos etc... mas:::... a maneira... com as razões...são conduzidas... por homens... é que erram que falham... e que tem interesses... outros... que não só o moral... (aí é que se encontra o) problema

**((Jairo pergunta 8))**

**Diretor 7**

não... porque::... ela dentro de uma:: análise técnica... com... aliás... (sim contradizer o chefe) claro... né? imagina... porque diante de uma análise técnica... ela... constatou... que o problema não era você que estava alegando... por quê?... é porque ela tem um compromisso... com a segurança da sua pessoa compromisso com:: quem compra esse veículo... não é? então tem que agir de forma correta... ele não pode emitir um parecer técnico... que não seja real...

ela omitiu o real... e por isso... e como ela tinha convicção... tecnicamente... o problema... era... e não era... tensões não era né? ela não pode (simplesmente ) porque o chefe... quer (que seja)... pra ela mudar isso... não é? profissionalmente ela estaria... sendo... caindo aí numa:... numa situação de:... comoé que se pode dizer isso... se vendendo né? profissionalmente

**((Jairo pergunta 9))**

**Diretor 7**

até num primeiro momento creio que ela... possa ter pensado nisso né? vou contrariar o meu chefe... mas como ela tem a convicção de que o:: a análise técnica dela estava correta... ela tem que deixar de lado... nesse caso... o possível conflito que isso iria gerar... pra manter aí a sua posição de técnica... não é? de coRRETA... e de:: de:... de estar agindo... para... em favor do consumidor

**((Jairo pergunta 10))**

**Diretor 7**

também... da mesma forma porque ela estava convicta... que o:: do teste prático... que eles fizeram... como a questão não era a ca ca... queda de tensão... da mesma forma ela não poderia contraria... ela... contrariaram... o chefe ela contraria também... o colega de equipe se ele estivesse... manipulando... os dados da (realidade)

**((Jairo pergunta 11))**

**Diretor 7**

sim... porque::::... cedo ou tarde ela aparece... a verdade... pode demorar mas... vem... e::... eu acredito que... a... através da verdade se concretizam as melhores coisas... acho que na na vida... particular das pessoas.. na vida... profissional... o mundo de mentiras é um mundo falso é como um castelo de areia... é feito mas qualquer água que bate qualquer chuva desmancha... então é preferível que a a segmentação da verdade... ela não se dilui nunca ela pode ser mapeada como um...uma... como uma verdade que não é... então ela não serve pra nada... então a verdade... eu acho que ela ( ) sobrepõe todas as mentiras

**((Jairo pergunta 12))**

**Diretor 7**

eu acho que reforçaria ainda mais... né? a contestação... porque aLÉM do barulho porque também ninguém quer ficar com nada com barulho... pois provavelmente ninguém... e ela estava sendo correta?... porque embora aquele chefe estivesse vendendo carro naquele momento lá no futuro ele não ia vender mais... então ( ) já tá legal nesse aspecto... né? e e::... se caus... se fosse causar risco... de acidente... pra quem (tivesse) com o carro pra quem (tivesse) noutra veículo... ( ) pode né? o carro sair da... da rota e ir lá e bater em outro... mas::::... é convicção MAIS certo seria... dela manter a sua posição de contrariar o relatório que não coincidia com a verdade... MAIS ARGUmento ainda... ela deveria... ela teria... tá... que... que... que essa condição de falha... não era essa... apontada no relatório fosse... mantida...

**((Jairo pergunta 13))**

**Diretor 7**

se ela não contestar ela está moralmente agindo de forma errada... porque ela... sabe qual é a verdade... ela estaria omitindo essa verdade... pra benefício próprio... se manter na empresa provavelmente... agradar o chefe... quem sabe até ter um aumento aí de... cargo de salário mas ela moralmente... tá totalmente errada...se ela tinha convicção do erro... isso ela tem que estar sempre contestando... o que houve de falha

**((Jairo pergunta 14))****Diretor 7**

eu... acho que... apoiar sim... não é?... desde que o líder... esteja agindo corretamente... se o líder... falha... não pode ter apoio de:: da:: da equipe de uma equipe que vê que o líder esta:: sendo:: capcioso... tá sendo desonesto... está sendo::... está agindo errado... está conduzindo as coisas de maneira inadequada... então:: a equipe:: a equipe deve se esforçar... para estar ao lado do líder a partir de que o líder... faça JUS a esse respeito que a equipe quer tem que dar a ele... ele tem que respeitar pra ser respeitado... e pra ele ser respeitado ele tem que dar bons exemplos... ele tem que ser correto... ele estando correto ele... aí... eu creio eu creio que a equipe tem que dar todo apoio a ele... dele que esta condição seja estabelecida agora a partir da hora que o líder... derrape aí na curva pra... pra benefícios... individuais... ou de pequenos grupos... ou da própria empresa... mas que não são... que não sejam uma atitude correta aí não::... não vejo como ele ter essa... (esse apoio)

**((Jairo pergunta 15))****Diretor 7**

não... não porque::... o mesmo princípio da legalidade da da:: honestidade da verdade... triturar os papéis significa... estar sendo condescendente com uma atitude ilegal... e:: não triturar os papéis... é:: dizer... deixar claro de que ele não está corroborando da ilegalidade proposta pelo seu chefe... não teria... não faria essa atitude

**((Jairo pergunta 16))****Diretor 7**

faz... porque... é::... ele ele NÃO vai triturar no caso... né? ele ( ) triturar... por quê? ... porque ele tem princípios... ( ) os princípios da legalidade... da honestidade da verdade...se ele:: triturar ele tá contradizendo seus princípios... então... só pelo fato... de ser ilegal... o empréstimo desse dinheiro... ele... tendo compromisso com a legalidade... pesa justamente... o fato dele não levar o papel ao triturador

**((Jairo pergunta 17))****Diretor 7**

não... porque::... se ele já tinha convicção... de que::... aquilo é ilegal... né? que ele tem os princípios da verdade da moral... é::... da honestidade... não vai ser uma palavra... uma influência... de um colega que o vai fazer mudar a:: sua atitude correta... seria pior... mil vezes pior... então ele que ( ) que errar era pela... pela vontade do chefe ainda então se fosse... mas ( ) (não) tem que errar... nesse caso acho que se é ilegal... não tritura... e não se deixa influenciar (por ninguém pra) triturar

**((Jairo pergunta 18))****Diretor 7**

é desde que a sua consciência seja correta... porque se ele tem uma consciência... pro mal... isso não justifica que ele faça as coisas pra seguir a sua própria consciência... porque ele vai fazer bobagem ( ) cometer asneira vai fazer... vai vai cometer atos ilícitos... agora... se se a consciência dele é voltada para o bem... eu creio que ele tem que tá SEMPRE mais retilíneo na medida em que ele tem que seguir a sua convicção... sempre voltada para o que é correto... para o legal

**((Jairo pergunta 19))****Diretor 7**

está... está... está porque... ele tá se co... primeiro contradizendo os seus próprios princípios... que o... que a base inicial dele... não é? na na questão com o chefe ou com o colega... de trabalho que... contrariando os princípios da lei também... então ele tá errado duas vezes também ele tá ( ) os seus próprios princípios e os princípios da lei... que não permite que se triture o papel... os papéis

**((Jairo pergunta 20))**

**Diretor 7**

ele:: tem que entender que::... emprego serviço... se encontra em vários locais... não (há) nenhum lugar específico... então ele tem que ter capacidade... pra não... pra dizer um não na hora necessária quando esse ato é ilícito... e capacidade pra ir buscar outra alternativa pra o seu::... desenvolvimento profissional... a partir do momento que o:::... que o Roger se sentir preso... especificamente em um único local... ele:: é no meu entender passa a ser uma pessoa limitada... porque o homem tem que ter é sempre a convicção de que... há muitas portas abertas... há muitos locais de trabalho... mesmo... que... o outro local de trabalho que ele vai ter não lhe de... o mesmo:: status social e financeiro que ele tem naquele... mas::... se ele é correto... provavelmente ele... se naquele momento ele for prejudicado mas ele vai ganhar lá na frente... ele vai ter... outras oportunidades que vão surgir... esse é o pensamento que eu tenho... em relação a esta... pergunta de se manter correto

**((Jairo pergunta 21))**

**Diretor 7**

não... apenas... a questão da... do que é tecnicamente correto... do que é humanamente correto... não se justifica pisar em ninguém... pra... (salvar) cargos... passar por cima dos outros... ( ) e... te digo mais... no meu ponto de vista pessoas que chegam... ao... a... a carreiras (as) que crescem... fazendo esse tipo de de coisa... tem carreira curta... no meu modo de ver... (não vão longe) são desmascarados amanhã ou depois... então mesmo que... a pessoa se permaneça num cargo específico... mas de forma correta... eu creio que essa pessoa é que tá agindo de forma legal

**((Jairo pergunta 1))**

**diretor 8**

eu acho que ele deve roubar... porque... a::... ele está sendo explorado por um lado ele tentou os meios legais possíveis e não conseguiu nada... e ele tem... ele tem que salvar a vida da mulher dele então considerando a injustiça que está sendo cometida... pelo fabricante... pelo estado em que a mulher dele se encontra eu penso que... esse é o momento onde (eu) roubaria sim

**((Jairo pergunta 2))**

**diretor 8**

eu acho que quando se trata da vida de um ser humano amando ou não amando não faz diferença... e claro a... amando a... sem dúvida alguma a pessoa tem um motivo a mais pra... impedir... né? mas:: mesmo não amando isso é um caso onde... se eu soubesse eu me envolveria e tentaria ajudar

**((Jairo pergunta 3))**

**diretor 8**

se ele deve roubar para um estranho... aí é complicado né?... antes de roubar eu tentaria:: se fala... já (falaram) com o farmacêutico:... não tem:: não tem outro:: não tem outro jeito mesmo né? meios legais também não tem... eu acho que:: que vale que vale... faria ((Jairo: por quê?)) é uma vida que tá em jogo e é uma injustiça que tá sendo cometida se eu soubesse que que tá havendo exploração... né? porque... se fosse o valor justo de repente eu tentaria... é levantar recursos... eu... tentaria levantar recursos antes de tomar qualquer... antes de arrombar que não é uma coisa legal não é uma coisa correta... eu tentaria buscar recursos com amigos de repente se houvesse se eu tivesse até eu pagaria do meu bolso... mas neste caso eu também não ia aceitar ser explorado pelo cara... então... ele merece o cara merece (...) ( ) mesmo

**((Jairo pergunta 4))**

**diretor 8**

não... eu acho que não... tu tem que ir lá roubar... ((Jairo: por que professor?)) não o empregador... não tem nada a ver com a história...o empregador não tem culpa acho que... a aí não não se justifica... a:: penalizar um terceiro por causa... da da da:: aqui da:... ((Jairo: injustiça)) é::... da avareza aqui do do::... avareza do do::... do fabricante né? aí... eu ( ) ia lá pra arromba memo não tem jeito ((Jairo: por que que o senhor não roubaria do patrão?)) o patrão não tem culpa... e e ele não não tem culpa nenhuma nessa história... né? eu poderia até tentar pedir pro patrão isso pedir ajuda pedir adiantamento de salário... né? e::... até tentaria esse meio de repente... mas se isso ( ) roubar do patrão eu não ia

**((Jairo pergunta 5))**

**diretor 8**

é importante sim... é claro... deve-se sempre procurar... antes de mais nada como... como aqui na história... buscar os meios legais... meios honestos meios corretos... mas numa situação desta de exploração de sacri... isso aqui é uma sacanagem... né? o fabricante tá pouco se lixando pra pra vida dos outros né?...a::... eu acho que::... que aí vale a pena

**((Jairo pergunta 6))**

**diretor 8**

eu diria o seguinte (moralmente) tá certo... legalmente errado... legalmente errado e moralmente certo... conhecendo aqui a história... né? ((Jairo: porque que é moralmente certo?))é moralmente certo porque eu to lidando com alguém... que não tem princípios... eu to lidando na verdade é com um cara bem sacana que não tem princípios... é que poderia fazer o remédio mais barato pra mim... por um preço acessível e que me permitisse... adquiri-lo... numa forma também moralmente correta... né? a::... e:: como tem uma vida de um ser humano em jogo... eu acho que... é (isso:: isso por si... ) já... isso ajuda a justificar também

**((Jairo pergunta 7))**

**diretor 8**

devem... a:: devem porque:: um:: é um fator extremamente importante principalmente numa democracia... a:: é importante numa democracia... é importante pra::... pro bem-estar de uma sociedade... (que haja respeito) a lei.. porque além do respeito a lei existe também o resp... em princípio né? pelo menos teoricamente o respeito mútuo... aos direitos da... de de de cada ser humano então em princípio se deve sempre... buscar o respeito ( ) até porque a lei... é resultado... normalmente... né? num país realmente democrático onde as coisas funcionam... de forma correta... é resultado da... dos anseios da própria sociedade... né? então::... eu acho que... em princípio a lei... deve ser obedecida até porque... também via de regra a lei é

resultado de... de princípios morais da sua própria sociedade... normalmente... a questão moral está coberta... também... pela lei

**((Jairo pergunta 8))**

**diretor 8**

ela deve contradizer é claro aqui... pelo que eu percebi... ela não sabe ainda a causa... né? então... pra gente poder contradizer alguém é importante agente poder comprovar efetivamente... o que tá acontecendo... o que não foi o caso aqui né? ((Jairo:: mas ela tinha evidências conclusivas de que ( ) )) então ela deve... levar essas evidências pro chefe e mostrar pra ele que ela está certa (Jairo: por que... ela deve ir discordar dele?) porque profissionalmente... isso é correto veja ela tá sendo induzida a:: a um erro... né? e:: ( breques... provoca barulho) prejudica inclusive as pessoas que trabalham ali... né? ... o stresse... não vai ficar reduzido a... a (peça) o material vai... vai se propagar ao ambiente... social aí né?...eu acho que ela deve tentar comprovar que ela tá certa claro com bons modos evidentemente... né? com boas maneiras... não é? e provar pro chefe... a::... pedir pro chefe os dados e mostrar pro chefe que aqueles dados ( ) mas esses dados não fecham com (os meus)... quem sabe comparar os meus dados com os dele... sem bater de frente com ele pra tentar mostrar pra ele que ele tá errado

**((Jairo pergunta 9))**

**diretor 8**

é:: ela tem que ( ) porque bater de frente com o chefe nunca é interessante...né?... a::... em princípio não... em princípio... mesmo sabendo que existe a possibilidade de conflito... quando agente tá seguro que tá certo agente deve tentar comprovar que agente tá com a razão... e porque isso?... a:: eu sou um profissional... eu tenho que fazer certo po...é:: então a::... eu eu tenho que tentar de todas as formas comprovar que eu to certo... né? pra que até eu saia no final... de um expediente da da empresa onde eu trabalho... com a consciência tranqüila de que eu:: eu to fazendo a:: a:: coisa correta... né? eu to sendo pago pra isso po...

**((Jairo pergunta 10))**

**diretor 8**

se ela tivesse certeza com... e eu to partindo do ponto de vista que ela tenha conhecimento técnico... deve ela deve contradizer deve deve tentar colocar o seu conhecimento em jogo né (só ali e dizer) não eu tenho conhecimento... mostrar que tem esse conhecimento e provar... através de dados que (ela) tá certa mesmo... que o técnico... junto com... é:: é que trabalhou junto com ela... teria levado esses dados pra eles... se ela tem certeza... se ela tem conhecimento técnico... tem certeza do que ela tá dizendo... e pode comprovar.. não importa quem tenha... quem tenha colaborado...

**((Jairo pergunta 11))**

**diretor 8**

é importante sim... uma porque tá profissionalmente correto outra porque moralmente (também) tá correto... né?... profissionalmente... se... se eu busquei uma formação... eu eu tenho que... até o final... persistir na minha::... isso eu tenho certeza se eu posso comprovar... que eu to certo eu tenho que me utilizar... é:: de todos os meios possíveis... (dar) o meio sempre::... correto... né? legais politicamente corretos eticamente corretos... pra mostrar que eu to certo de fato... né? (e que aquele é) o:: caminho... mais adequado... (né porque aquilo) tá certo... se eu tenho conhecimento pra isso

**((Jairo pergunta 12))**



**diretor 8**

a::... o::... a decisão de se contrapor ao chefe... não... mas pra ela defender o seu ponto de vista sim... ela passa a ter agora um argumento mais forte (está comprovado) que deve ser do modo dela... né? eu acho que... ela já contestou (esse furo) mais simples tem que continuar contestando e aqui e agora já... faz diferença... o que ela tem agora é um argumento a mais pra tentar convencer o chefe de que tem que ( )...

**((Jairo pergunta 13))****diretor 8**

é errado moralmente ela tem que contestar lógico... moral e profissionalmente não só moralmente tá errado profissionalmente tá errado também não contestar... ela tem que contestar lógico ela tá certa... e e o cara ainda é imoral anti-ético... o cara (queria...) quer ser demitido da empresa (risos)

**((Jairo pergunta 14))****diretor 8**

sempre que... os líderes estejam tomando decisões (no entender da gente) corretas adequadas... e e permitem que agente participe... do processo decisório sim... porque a::... veja a;... corporativamente e eu tenho que olhar o interesse da corporação como um todo... né?... só que às vezes... o::... a e e e sempre que o líder estiver realmente tomando decisões... que vão ao encontro desses interesses gerais da corporação ele deve ser apoiado... mas às vezes o o... a liderança ( ) nesse evento aqui... ele não tá trabalhando a favor da corporação ele tá trabalhando contra ela... né?... então... nesse caso eu não vou apoiá-lo não... né? eu acho que em princípio agente deve apoiar... é bom (apoiar) pra instituição... eu vou apoiar o meu líder o meu chefe lógico de sempre... né? mas::... isso tudo é condicional... nenhum apoio pode ser incondicional... né? se aqui dentro... desde que as coisas estejam acontecendo dentro dos... princípios éticos morais... profissionalmente correto... aí sim... eu vou apoiar

**((Jairo pergunta 15))****diretor 8**

eu acho que... ele não deve triturar... uma porque amanhã ou depois::... isso pode ser descoberto até... e ele pode... também... ser responsabilizado... até...por ter encoberto... uma::: ilegalidade... né? e::... essa é uma razão e outra... se eu to::... sou pago pra fazer um trabalho e descobri uma irregularidade... eu tenho que levar prova... e e e: e dizer... o argumento que eu utilizaria é o seguinte... nós vamos apresentar isso pro nosso cliente... essa irregularidade... e... cabe ao cliente decidir o que fazer... porque nós somos nós a empresa de auditoria... que vamos lá... aplicar a penalidade em quem cometeu a irregularidade... eu acho que... eu tentaria convencer o meu chefe de que não deve se triturar e sim... não não tem mal nenhum isso não significa que nós va... que nós vamos perder o tempo pegar e e levar e mostrar isso lá pra diretoria olha é isso aqui e nós descobrimos que é ilegal... vocês sabem que é ilegal... porque de repente eles até nem sabem que isso é ilegal... e fizeram... cometeram uma irregularidade de repente até por ignorância... né? e::... até eu estaria dando uma contribuição importante pra empresa pra ela de repente(livre vim) corrigir o problema pra evitar no futuro uma penalização por parte... do governo... de repente né? uma fiscalização... um tal de bater aqui e::: pegar isso

**((Jairo pergunta 16))****diretor 8**

acho que tem tem que valorizar o trabalho que ele fez... inde... te tendo como ( ) ilegalidade ou não principalmente por ter tido cometido uma irregularidade eu acho que não deve triturar...

né? se ele tem como comprovar eu acho que tem que guardar aquele documento né? um documento importante... é... acho que é um argumento a mais pra não triturar

**((Jairo pergunta 17))**

**diretor 8**

também não... isso não... não importa... eu acho que... a::... não importa quem peça pra triturar isso não faz diferença... não pode ser um chefe ser um colega... não eu não concordaria

**((Jairo pergunta 18))**

**diretor 8**

é importante sim... é::... conforme eu já falei noutra exemplo antes aí... se... você tem consciência de que tá politicamente eticamente legalmente moralmente enfim... tá correto em todos esses termos aí... tem que tentar comprovar... claro sempre se utilizando dos meios... meios corretos meios adequados... agente trabalha numa organização então agente tem que primar... por um bom relacionamento... pelo diálogo... né? mas::... isso que é importante

**((Jairo pergunta 19))**

**diretor 8**

claro... ele também tá principalmente ele... ele que fez o trabalho ele que fez todo o levantamento ele que descobriu ele tem que ser o primeiro a primar pra que... pra que ele seja resguardado... ((Jairo: por que que ele deve resguardar por que que ele deve primar por isso?)) porque e ele tem o dever de de agir... de profissionalmente de forma correta... profissionalmente moralmente... né? ele tem que seguir os princípios dele... os princípios né que agente viu antes... então ele ele... em hipótese alguma

**((Jairo pergunta 20))**

**diretor 8**

ah se for... olhar sob o ponto de vista ético-moral... é::... ele deve correr o risco... ele deve correr o risco eu acho que deve ((Jairo: por que professor?)) porque é:: a:: u::... tá certo tem que ser seguido é claro agente tem toda uma flexibilidade na vida... né? em tudo agente deve ter uma flexibilidade às vezes agente sabe que agente tá certo... e::... nós:: sendo alguma coisa que moralmente ou eticamente não não não fere todos os princípios não tá bom... vamo:: (pelo) outro caminho mesmo... né? (o mais adequado seria isso... ) ( ) também pelo outro caminho tá? agente tem que ter flexibilidade também... né? porque nem sempre agente também tá com a razão... o que pra mim é certo pro outro pode não ser e outro pode ter argumentos suficientes também pra provar que... ele tá mais certo do que (eu)... né ? às vezes:: nenhum dos dois tá errado... tem um que tá mais certo do que o outro... né então essa flexibilidade (um) tem que ter... agora quando tá em jogo determinadas::... determinados princípios aí acho que não tem::... aí não tem que:: que ter flexibilidade não

**((Jairo pergunta 21))**

**diretor 8**

não tudo o que for possível não... tudo o que for legalmente... eticamente moralmente correto sim... de deve fazer tu tudo o que ética moralmente... correto... se tá gostando da empresa gosta do trabalho... sendo bem sucedido... é claro... a::... em qualquer localização se agente tá se sentindo bem agente deve... deve procurar se resguardar... e mesmo se não tivesse se sentindo bem também tem que se resguardar... só que claro... e vai se resguardar tentando buscar alguma coisa em outro lugar assim que possível... né? mais::... é deve se resguardar mais::... dentro... dentro de princípios... se não de repente até pode ser preferível... até... perder o emprego... por que? isso até pode mais tarde servir como argumento... se eu for... se eu for

trabalhar numa empresa correta isso até pode servir como argumento... pra eu com maior facilidade encontrar alguma coisa em outro lugar... né? pessoas que tem bons princípios via de regra... existem as exceções evidentemente... se é:: se::... essa qualidade for conhecida... e ( ) as pessoas começam a descobrir... a:: isso repercute tão bem que a:: de repente até as portas em outros lugares acabam se abrindo com maior facilidade... mas sendo alguém que tem uma uma::... uma rede de conhecimento

=====

**((Jairo pergunta 1))**

**Diretor 9**

sim porque é ( ) (porque é pra salvar a vida da esposa dele) ( ) (vai salvar a vida da esposa dele)

**((Jairo pergunta 2))**

**Diretor 9**

eu acho que não ( ) porque ele quer salvar a vida de uma:: pessoa:: que lhe é próxima ( ) não necessariamente amar né... que tenha:: uma relação (com ela)

**((Jairo pergunta 3))**

**Diretor 9**

dever é::... (realmente) é uma questão... complicada né?... eu acho que não... porque ele não tem relação com essa pessoa

**((Jairo pergunta 4))**

**Diretor 9**

( ) (não sei... responder)

**((Jairo pergunta 5))**

**Diretor 9**

( ) sim é uma uma::... é é é:: faz parte do do do::... ser humano tentar salvar outra vida né? quer dizer... faz parte da nossa natureza ( ) tem que fazer todo o possível

**((Jairo pergunta 6))**

**Diretor 9**

não... não porque:: ele tem um objetivo ele existe uma especulação em cima do remédio a pessoa tá interessada (em ganhar... dinheiro por isso ) eu acho que não ele tá interessado em salvar a vida da mulher dele... da de uma pessoa próxima

**((Jairo pergunta 7))**

**Diretor 9**

sim... tudo o que for possível... mas existem casos que que que:: que isso não se aplica né? como quando você:: coloca a questão emocional... proximidade... e é uma questão::... ( ) uma pessoa próxima né? ( se fosse um filho... uma esposa né?) a lei:: a lei muda né... o que é ético ou anti-ético muda

**((Jairo pergunta 8))**

**Diretor 9**

sim... porque... é::: ela:: ele teve conc.... pelo que está escrito aqui ( ) ele teve evidências conclusivas de que... ela ( )

**((Jairo pergunta 9))****Diretor 9**

não deveria... porque... ela tá baseada nas conclusões... no experimento dela com ( ) então ela ela:: em verdade ela::... não deveria

**((Jairo pergunta 10))****Diretor 9**

sim... pelo mesmo motivo ((Jairo: que é?)) que é o fato dela ter tido é:: evidências conclusivas... a verdade ( )

**((Jairo pergunta 11))****Diretor 9**

( ) sim... eu acho que sim... tudo o possível pra... toda a verdade ser (reconhecida) ( ) ((Jairo: por que que a verdade tem que ser conhecida?)) (num caso:: como este::... é:: na na questão de você... é é::: ) se você tá tá colocando a a a outras pessoas tá vendendo um produto na verdade que estaria com com problemas que não são exatamente aqueles que... que foram colocados né quer dizer... isso é uma questão de postura da empresa... informar a verdade pra:: ( )

**((Jairo pergunta 12))****Diretor 9**

quer dizer... na verdade... ela deveria discordar de alguma maneira... aí eu acho que o fato de ser... uma uma um assunto extremamente grave aí... cada vez ma... até mais ainda deve ( ) e brigar pela verdade

**((Jairo pergunta 13))****Diretor 9**

moralmente... sim e não na verdade... quer dizer...( isso cai na) questão da cultura também né? ( ) como que você faria?... né? ( ) é uma questão realmente difícil de:: de ver... porque... se por um lado você sabe que... que é::... não é verdade o relatório aí por outro lado... poderia dizer que não tem nada a ver com isso na verdade ( ) então isso na nossa cultura (não tá legal) não é? ( )

**((Jairo pergunta 14))****Diretor 9**

não... não (ele tem que dirigir) de acordo com::... é é é o o o fato de ser de acordo (com o corporativo) não necessariamente tem a ver com o líder o líder pode não tá:: sintonizado com aquilo que é corporativo na verdade... né? ele não tem que fazer isso... ele vai apoiar... o Hitler... não é isso... ( ) exatamente é:: a a a questão da ética da da lógica do que você acha o certo errado

**((Jairo pergunta 15))****Diretor 9**

não... ( ) porque... ele tá com a verdade na mão né?... eu acho que que ele tem que garantir essa:: essas provas (na verdade) ((Jairo: e a verdade... o que que garante ( ) ?)) na verdade ele... naturalmente vai querer tomar uma posição de de de:: de denunciar né? coisa assim... acho que (ele tá com isso na mão) pra isso

**((Jairo pergunta 16))****Diretor 9**

faz... se... se se não fosse uma... uma... uma prova de uma... ilegalidade (não dá de dizer)... triturar ele tritura (se ele quiser)... aquilo é uma prova de uma ilegalidade... faz diferença claro

**((Jairo pergunta 17))**

**Diretor 9**

aconselhado... é... (...) ( ) ele tá com a verdade nas mãos

**((Jairo pergunta 18))**

**Diretor 9**

é acho que sim... obviamente... depende do do que é a tua convicção ( )

**((Jairo pergunta 19))**

**Diretor 9**

ele passa a ser conivente... com as ( )

**((Jairo pergunta 20))**

**Diretor 9**

ele deveria assumir uma postura e ele deveria assumir até o final... deveria... não se importar com ( )

**((Jairo pergunta 21))**

**Diretor 9**

não eu acho que não... eu acho que você tem que... é::... a sua carreira tem que estar pautada em em atitudes corretas né? ligadas ao que... agente acha que seja correto

=====

**((Jairo pergunta 1))**

**coordenador 8**

não ele não deve roubar o:: o remédio e:: ele deve usar algum outro meio... por exemplo entrar na:: justiça... contra o estado pra preservar a vida da esposa ((Jairo: ele tentou todos os meios legais tentou todas as ( ) a solução que se apresenta é roubar... não dever roubar... por que professor?)) não deve porque (senão) ele tá cometendo um novo erro...não é? e isso não... um erro não justifica o outro...

**((Jairo pergunta 2))**

**coordenador 8**

não deveria fazer... só que ele deveria tomar a decisão mais obviamente pela proximidade dela... a proximidade dele:: é:: dela né ele vai tomar uma decisão... talvez mais agressiva... ele poderia tomar essa decisão talvez de roubar... se ele amar ela o suficiente e:: e não ver nenhuma alternativa... porque... cada um ( ) princípio não vai deixar (teu filho) morrer de fome...não é? então... talvez então... é:: ele podia passa... partir pra essa solução final... porque se ele... não ama não tem um contato muito forte com ela... é:: ( ) todos ( ) o mais próximo

**((Jairo pergunta 3))**

**coordenador 8**

não... não deve ((Jairo: por?)) porque (nós não podemos resolver o problema ) de todos... tá eu vou dizer uma coisa... nós trabalhamos com o meio ambiente... eu trabalhei... posso falar? ((Jairo: sim pode)) é:: nós trabalhamos com o:: o gás lá da região de Camboriú... e:: uma vez... um proprietário ( ) da região... é:: ofereceu espaço pra nós trabalharmos... lá... e:: é muito bem

nós fizemos estudos pra ver a qualidade de água a qualidade da propriedade a questão da propriedade... beleza... é:: um mês depois de ( ) o trabalho ele veio aqui falar com o nosso diretor e perguntou “ó (agora vocês tem) o trabalho pronto... vocês não vão denunciar... (vocês disseram que tem degradação ambiental ) lá ( ) não vão denunciar ao IBAMA?” e daí ele disse... ( ) disse pra ela: “não nossa função não é essa nós somos pesquisadores... agente pesquisa” ( ) ele assim... então ele disse pra ela: “pra ver... é:: pra denunciar o que está errado... eu não preciso ir a quarenta a cinquenta quilômetros daqui... eu posso ir até a esquina... e ver...” ou seja... se da minha porta eu não faço... porque devo fazer isso agora ( ) vocês tá? aqui na minha porta eu faço

**((Jairo pergunta 4))**

**coordenador 8**

( ) pergunta é perigosíssima... perigosíssima... imagina se o nosso diretor houve?... não é? não eu acho que não deve... ((Jairo: por que professor?)) não ( ) existe um princípio ético que não permite isto... né? ou seja cai na velha história um (erro) não justifica o outro...né ou seja ele::... ele como (pessoa) realmente é::... vai estar... é::... acabado em termos de reputação de ética... não isso ele não deve fazer... eu acho que não deve ser feito

**((Jairo pergunta 5))**

**coordenador 8**

deve... deve ser feito por o:: o possível... mas uma coisa não deve se esquecer... que ninguém é eterno então eu tenho limites...né?... se eu tenho uma uma tia que agora está na na:: nas últimas há algum tempo... que:: e minhas primas até tomaram a decisão de operá-la... em janeiro passado... e eu acho que foi um erro... nós (deveríamos ter... ) ter tido ela menos tempo... um mês quem sabe mas ( ) alguma coisa com ela nesse tempo... agente não teve isso... tomaram a decisão de operar... e... estamos mantendo ela viva até hoje... só que ela... ela:: não sabe quem tá na frente dela... aliás ela ta sofrendo muito né... então tem um limite... é o limite... e o limite são preceitos éticos... que obviamente a ética é uma coisa que está associada a::... a:: ambientes específicos a comunidades a (sociedades) específicas... né.. que... talvez algumas... algumas pessoas acham de certo que não é ( ) que seja... é:: ético aqui mas é ético em outro lugar... eu considero que aqui não pode ( ) muitos problemas não é? ( )

**((Jairo pergunta 6))**

**coordenador 8**

não moralmente é errado... ( ) poderia entrar em desespero... não é? pode até fazer... mas moralmente é errado... ((Jairo: por que professor?)) por causa que é:: tá subtraindo propriedade alheia... e isso é proibido pela nossa constituição ( )

**((Jairo pergunta 7))**

**coordenador 8**

com certeza (se agente não ) (mantiver uma) ordem... daí nós... tornamos o caos... e com o caos apesar de ( ) (propor) uma::... alguma (regra ) dentro do caos... ( ) a teoria do caos... né? é::... agente não consegue ma... manter o funcionamento (dessa cidade)... ou seja ( ) devem manter a ordem... né? (é:: para ) que as coisas funcionem se não elas não funcionam... a ( ) desse nosso país é um bom exemplo disso (mas têm outros países ) que é um bom exemplo disso... tá? mas eles devem manter a ordem... de qualquer forma... senão ( ) simplesmente... os preceitos éticos... é:: caem por água abaixo...não é?

**((Jairo pergunta 8))**

**coordenador 8**

com certeza absoluta... porque ela vai manter a reputação dela... ela pode ser (demitida) por causa disso... né? mas deve manter porque depois que acontecer algum acidente... associado a isso... ( ) nu nu num país sério... ela vai ser encontrada e vai ser responsabilizada... com certeza ( ) existem é:: é:: alguns co conceitos é:: de ética... de postura profissional... que.. ao MEU ver... como nós temos uma carência de ética ( ) nosso país né?... eles (são valorizados muito no mercado)... né ( ) e eu faço um trabalho com na área de gestão ambiental... e::... os procedimentos corretos valorizam muito o teu emprego... certo? então ( ) a as empresas usam tantos... artifícios... não é? que tu te diferencia no mercado se tu for linha dura... nós estamos numa discussão sobre a criação do ensino ambiental... ( ) ambiental a empresa... deve estar realmente na conformidade porque se ela não tiver... (nós não vamos dar o selo) e uma coisa muito interessante é que cada empresa pra ser a avaliada... vai pagar... pelos riscos de não ganhar o selo... então... eu acho que a::... o princípio ético dever ser... norteador... norteador das decisões... porque a:: a gente vai ( ) assim olha... e quem é:: não seguí-los... em algum momento vai é:: vai perder vai falhar de alguma forma

**((Jairo pergunta 9))**

**coordenador 8**

não (devesse ) e e influenciar até o ponto... de os dois procurarem consenso... porque em termos de estratégia administrativas eu vejo que nós não podemos... é:: nos direcionarmos num confronto... e sim prum consenso... só que... um consenso... ele parte do pressuposto... que as pessoas devem ceder... (as partes ) ou seja... ele deve ceder também e uma vez que ele não cede... ( ) (...) não ou seja deve ser feito... deve se ficar contra... mas de uma de alguma forma... que inclusive caia no uso das palavras... ((Jairo: por que que ela deve ficar contra?)) porque ela considera que é errado... a partir dos dados ou seja... ela sendo uma uma cientista ( ) (compreende uma) técnica com... e com os conceitos bem definidos né em termos...éticos ela deve se colocar com... é:: em confronto com ele mas ao mesmo tempo saber trabalhar... a conversa... traz... gerará a possibilidade de discussão... e chegar ao consenso... não ( ) por si só (que eu sei que algumas pessoas fazem ) por si só é::... é:: de ( encarar) logo o confronto... deve abrir o espaço... pra que o chefe tenha a possibilidade de levar a conversa a um consenso... se não for possível... não

**((Jairo pergunta 10))**

**coordenador 8**

também da mesma forma... é igual... eu na na não vejo nenhuma diferença entre o técnico e o superior dela... as pessoas devem trazer... tratar por de forma igual as pessoas de qualquer tipo de empresa... daí tu mantém o respeito... ou seja... você... atende a pessoa que estava... que vem aqui limpar o chão da da dessa minha sala aqui e (atende) o reitor... ou ele me atende... no caso né?... da mesma forma... ( ) do respeito... que é:: entre as pessoas para com que... é:: você tenha sucesso profissional... outros caminhos... é:: eu acho que... é:: vão conduzindo ao insucesso

**((Jairo pergunta 11))**

**coordenador 8**

sim deve ser feito... não é? porque ele não pode ser sustentada... é:: procedimento no caso técnico ali... em cima duma... mentira... houve:: é agora em oitenta e nove um acidente que eu acompanhei... é:: que na época eu não morava no Brasil morava na Alemanha... e e:: esse acidente com o trem (mais veloz do planeta) que é ( ) naquela época ( ) deixa eu dizer isso... bateu numa ponte... e na perfeição alemã... aliás da perfeição alemã que é o trem... resultaram... cento e oitenta mortes... foi o maior acidente da história da Alemanha e ( )... as causas do acidente... simplesmente... uma manta que cobria uma das rodas... era manta de

ação... que cobre uma argola ( ) ela se soltou... porque talvez tenha:: ( ) ocorrido um stress na tensão dos moldes... ali... ( ) ela se rompeu... atravessou ela ela... saiu do lugar... atravessou o vagão ( ) né? mas ela entrou dentro do vagão... e:: naquela fração de segundos... resultou que... o trem... descarrilou... e bateu... não é? a duzentos e cinquenta quilômetros por hora que é quando a velocidade (que ele anda ) e (morreram trezentas pessoas ) ou seja... nesse caso... o:: a investigação... ela demorou quase um ano a investigação... mas dentro dum país mais sério... né?... que:: (não tem o que dizer na Alemanha é sério ( ) foi verificado e foi visto quem tomou as decisões... todas as decisões... que resultaram no rompimento dessa peça... e provocaram o acidente com todas essas mortes... então é:::...no caso aí... é::: o:::... a verdade deve ser relatada... porque a verdade... a:: a verdade (constrói)... esse é um princípio básico não é ( ) filosofia barata... mas a verdade constrói... e:::... a mentira não...

**((Jairo pergunta 12))**

**coordenador 8**

eu acho que daí sim... podem (ter aquela gravidade do problema)... quando um problema dessa magnitude que pode inclusive causar acidente com morte... deve ser tratado... com bastante rigor... né? às vezes problemas menores... agente tem que levar em consideração algum desses fatores (quem está envolvido quem são as peças ) eu não vou... eu não posso (descolar) uma briga porque... a empregada que limpa essa sala chegou e passou um produto aqui em cima da mesa que não era adequado... né isso (pode ser ) resolvido de uma outra maneira... e isso pode ser:::... ( ) (conduzido) outro dia... nesse caso não... ne nesse caso você vai levar a produção de uma peça... que vai ser jogada no mercado e você não tem como... solucionar esse problema depois... só através do que ( ) toda hora né?... ( ) inclusive ( ) (vão encontrar... ( ) de uma peça... por sinal uma peça do freio... né?... ( ) uma coisa né? então... é:::... eu acho que os problemas tem que ser tratados conforme a importância deles

**((Jairo pergunta 13))**

**coordenador 8**

não agora... ela deixar de de:::(contestar) o relatório... é... a:::... é gravíssimo eu acho... porque ela ( ) de forma passiva... inclusive isso é um crime ( ) né? mais é ou seja ( ) de forma passiva ou seja se tu não faz a tua a função pra qual tu é pago de forma profissional... (ou seja) e esse é o princípio número um pra tu te manter numa empresa... tu deve cumprir... de forma... o melhor possível... a tua responsabilidade na empresa

**((Jairo pergunta 14))**

**coordenador 8**

devem... devem... ou seja... até ( ) ou seja para o bom funcionamento da empresa isso serve para a empresa... ou seja tem uma diretriz tem um (proje... ) mas isso não impede que... as pessoas que estão em escalões mais altos reajam... né?... eles também podem errar... mas o princípio da da do bom relacionamento (estabelecendo) de boas relações dentro de uma empresa... eu acho que é uma:: é algo primordial para o... sucesso da empresa o bom funcionamento dela... agora ( ) limite quando alguém começa a (no caso) o superior no caso aí... é cometesse (um erro)... daí não pode deixar de falar... e deve ( ) deve-se saber conduzir isso... mas ele deve ser falado...se deixar isso passar... já não existe essa... essa boa relação entre... as partes de uma empresa

**((Jairo pergunta 15))**

**coordenador 8**

não ele não deveria triturar porque aquilo é uma decisão como é decisão do chefe... se o chefe tomar a decisão de triturar... ele triture... o o Roger que é é:: subalterno no caso na situação ele



não deve triturar o papel ((Jairo: por que ele não deve?)) por que ele não deve? porque é incorreto isso ((Jairo: por que que é incorreto?)) porque ( ) é simplesmente ele verificou... é:: ele tá sendo pago pra fazer uma auditoria... nós fizemos isso aqui internamente também... né?... então:: nós pagamos... só que nós não queremos ouvir... o:: alguma coisa errada que seria uma coisa::... não só errada... é (burrice)... né? se eu sou dono da da da empresa... seu eu vejo (o lugar de resolver)... o cara tá pagando (uma...) pra verificar isso... né? ele quer saber...né? então:: o:: ele não deve:: ( ) os papéis ali porque é burrice... se ele acha que o:: que o chefe da empresa acha que é o contrário então ( ) a decisão

**((Jairo pergunta 16))**

**coordenador 8**

( ) conteúdo? (( Jairo: pois então?)) ( ) ele não é o responsável ele não tá dando:: não ( ) auditoria... então ( ) tritura... porque ele não é o responsável... ele sempre segue:: ( ) um a ordem... ou seja ele não tá:: participando ( ) decisão

**((Jairo pergunta 17))**

**coordenador 8**

não deveria triturar os papéis essa é uma decisão exclusivamente dele... ademais ele sabendo que é incorreto... é uma decisão única e exclusivamente dele... porque é:: no momento em que:: e essa atitude resultar em problemas futuros... os colegas não contam na na:: participação da da de responder pela::... pelo erro... (só tem uma pessoa que vai responder pelo erro...) só ele... né?... e alguém superior... os colegas não... então é a opinião dos colegas nesse caso específico aí... não interessa

**((Jairo pergunta 18))**

**coordenador 8**

não é:: pre... é:: em princípio né? todos eles for... é:: seguiram que eles consideraram (com co correto ( ) como autêntico como ( ) dentro dos princípios da lei... né? agora:::... a:: como é que eu vou dizer... qual seria de novo (...) não como eu tava dizendo então é:: bastante importante que você siga os preceitos que você tem em termos do que é certo do que é errado...não tem essa... eu não não creio que exista a:: a:: essa filosofia barata não... sabe eu acho (isso) mas tem gente que não é não eu acho que tem coisas certas e coisas erradas...senão... a administração nós somos gerenciadores... né? a administração se torna impossível... né? ou seja estou aqui porque ( ) a mim ( )... eu vou seguir a minha decisão...d o que é certo do que é errado ((Jairo: por que?)) porque isso é::... ( ) história... isso vai resultar no sucesso profissional... meu sucesso profissional... né? além de eu estar de de eu não... além de... por ( ) e convicção ética não fazer alguma coisa que está errada...né?...então... se eu devo discutir... algum:: conceito desses... eu posso:: a:: escutar outras partes... até pode ser... mas em princípio se a decisão (ser exclusiva)... pelo que eu to vendo aqui a:: a decisão exclusiva (é de) Rogers né?... então (a decisão) é exclusiva dele... deve seguir o que a:: o que é correto

**((Jairo pergunta 19))**

**coordenador 8**

está moralmente errado... porque exatamente ele ele está... é:: encobrindo alguma coisa que é errado... ou seja então acoberta crime ( ) fecha os olhos né? ( ) (prevaricando né?) então ou seja... (especialmente tu que) tem que cuidar e ainda temos maus exemplos no nosso país... especialmente ( ) são gravíssimas no nosso país... são conceitos éticos que... a:: ( ) pode acontecer em outros países? Pode mas no Brasil é uma coisa triste demais assim... é triste demais... então a pessoa... e eu acho que.. no futuro... ou talvez no presente... a curto prazo talvez ( ) é:: no futuro a curto prazo (ou) a longo prazo... esse esse aspecto a a é ético de

postura profissional... de ma man manter uma um:: procedimento correto... vai ser muito valorizado no mercado... e essas pessoas vão ter sucesso profissional... que não é um sucesso efêmero como pode... um uma coisa dessas ocorrer... num certo sentido ( ) mas cria um precedente... cria um precedente de desconfiança mesmo que o Rogers faça isso... se Rogers não fazer... não mas ele (cria) não acredita mais na na postura ética do do profissional... (eu tenho que dizer) uma coisa ele é uma pessoa que se tiver uma oportunidade de ir pruma outra empresa ele ( )

**((Jairo pergunta 20))**

**coordenador 8**

assim mesmo... ele deve se... ele deve a:: seguir o que é correto... o que ele considera correto... porque com certeza é afastado... só:: ( ) não é? então ou seja... ( ) mesmo que ele aceite... ali ( ) os papéis... pra se manter no emprego... a reação... entre as partes dentro do espaço de trabalho não vai ser a mesma... ou seja vai ter... há um clima de desconfiança... e se ele vê isso... talvez aconteça outras coisas (nesse) emprego... e já a avaliação dele do que é correto... já vai fazer com que ele procure uma outra empresa... mesmo que ( ) seja despedido... mesmo que ele aceite... não é verdade?... ou seja... o:: ( ) (me estressar porque estou sendo mandado)... ( ) (cria)... um uma situação se não... deve ser muito difícil de ser contornada

**((Jairo pergunta 21))**

**coordenador 8**

em princípio sim... é ( ) trabalho ( ) dos princípios... éticos ( ) trabalho pra... fazer sucesso qualquer um de nós... não... em princípio se tá numa empresa... como nós aqui ( ) (eles) querem seguir a carreira ( ) ou seja agente veste a camisa da empresa... e a:: agente tá... fazendo de tudo pra se manter na empresa... até o limite estar... ( ) que possa perder o controle que possa perder tua reputação e tudo mais... mas que agente faz de tudo pra nós ( ) o sucesso agente faz... nós somos (iniciadores) agente faz isso... não é? ou seja se tivesse um problema... como o caso do Rogers... deve ser discutido internamente... não externamente... né?... eu até acho que a nossa empresa ( ) defeito né? mas nós temos muitos méritos ( ) né? é:: e se tiver um problema... eu vou discutir... internamente... e mesmo que tenha que brigar que eu vou brigar com com pessoas superiores... ( ) né?... mas... no momento que eu passar... fora dos portões...da da da minha empresa... eu defendo ela com unhas e dentes... né? porque... em princípio... é... você não fala mal da onde você trabalha... (aonde você trabalha é o melhor lugar) possível... ( ) muito bom o trabalho... né? então mas é::... não... não... eu não ( ) em enfrentar ( ) superiores se for...dependendo da situação

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)