

**FERNANDO SÁ DE MELO**

**PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS  
À LUZ DAS TEORIAS ÉTICAS: investigação em uma instituição  
financeira**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa – 2006

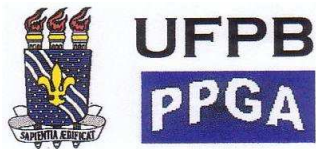
# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**FERNANDO SÁ DE MELO**

**PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS  
À LUZ DAS TEORIAS ÉTICAS: investigação em uma instituição  
financeira**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de gestão organizacional – linha de pesquisa organizações e recursos humanos –, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Sandra Leandro Pereira, Doutora.

João Pessoa – 2006

**FERNANDO SÁ DE MELO**

**PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS  
À LUZ DAS TEORIAS ÉTICAS: investigação em uma instituição financeira**

Dissertação aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

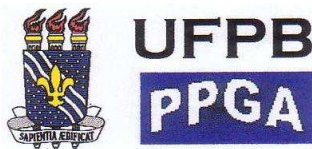
Prof.<sup>a</sup> Sandra Leandro Pereira, Doutora  
Orientadora – UFPB

---

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
Examinador – UFCG

---

Prof. Walmir Rufino da Silva, Doutor  
Examinador – UFPB



João Pessoa – 2006

Dedico este trabalho:

A minha querida mãe, Ana Sá de Melo, por seu amor incondicional e pela dedicação de uma vida inteira;

A meu pai, Fernando Antônio Albuquerque de Melo, por me herdar o valor da honestidade;

Ao meu estimado e único irmão Sílvio Sá de Melo, por me mostrar como é ser autêntico e generoso;

À minha amada esposa Glaucia Catharine Reinaldo Arnaud de Melo, por demonstrar que a felicidade duradoura no casamento é uma doce realidade;

Ao meu filhinho Daniel Arnaud de Melo, que trouxe novo sentido para minha vida e se tornou a razão maior da minha existência.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que por conceder tantas graças, parece não se cansar da minha fé vacilante.

A minha querida esposa, Glaucia Catharine Reinaldo Arnaud de Melo, por suportar, com paciência e compreensão, as minhas inúmeras ausências e por acreditar, com suas recorrentes palavras de incentivo, que eu poderia alcançar este feito. Obrigado, minha linda, só consegui por sua causa!

À professora Sandra Leandro Pereira, por ter acreditado na realização deste mestrado, apesar dos diversos obstáculos que se apresentaram no caminho. Minha gratidão, professora, por sua confiança e por sua incansável disposição para orientar cada etapa deste trabalho. Obrigado por demonstrar que é possível colaborar com inestimável profissionalismo e rigor metodológico, mas sem perder a ternura jamais! As suas lições não se encerram com este trabalho. Levo-as comigo, com um ânimo renovado de que é possível fazer algo quando se age com seriedade e compromisso.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, em especial a Risomar de Farias Oliveira, que ensinou como o profissionalismo e a solidariedade podem caminhar juntos.

Aos colegas de curso, pela produtiva e salutar convivência. Em especial ao colega Roberto Dantas Brandão Júnior, pela presteza e boa vontade em colaborar na divulgação de fontes de pesquisa.

Ao professor Jozemar Pereira dos Santos, por sua receptividade e seu gesto solidário de oferecer importantes reparos e recomendações na análise estatística dos dados colhidos na pesquisa, mesmo tendo sido abordado nos derradeiros instantes do trabalho.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, que, com seus ensinamentos, puderam pavimentar o caminho para a realização deste trabalho.

Aos gerentes da instituição pesquisada, que, apesar de não poder citar os seus nomes, merecem o registro de minha gratidão pela agradável, e até mesmo surpreendente, receptividade para com este pesquisador.

Ao estimado gerente Joaquim Horácio de Medeiros, por sua vital contribuição para a realização deste mestrado, ao intermediar, com generosa disposição, os contatos entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa.

Ao senhor Reginaldo Soares Coutinho, pelas ilustrações provenientes de seu trabalho profissional de chargista, as quais enriqueceram a apresentação do instrumento de pesquisa.

À estudante do curso de graduação de Administração da UFPB, Josicleide Maria da Silva, por seu empenho, interesse e retidão no apoio fornecido a este pesquisador, quando da aplicação do instrumento de pesquisa.

A todas as pessoas, amigos e familiares, que de algum modo, demonstraram o seu incentivo e a sua paciência com minhas ausências e omissões, provocadas pelo retiro compulsório de um trabalho dessa natureza.

*“Ou nos locupletemos todos  
ou restaure-se a moralidade.”*

*Stanislaw Ponte Preta*

MELO, Fernando Sá de. **PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS À LUZ DAS TEORIAS ÉTICAS**: investigação em uma instituição financeira. 2006. 287 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

## RESUMO

A preocupação com questões éticas tem, nos últimos tempos, crescido de importância para a área da administração de empresas, que passou a considerar o assunto como sendo estratégico para a preservação e o desenvolvimento dos negócios organizacionais. O objetivo deste trabalho foi investigar os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais em uma instituição financeira, na cidade de João Pessoa (PB), tendo como base de orientação teórica os fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade. Tais teorias foram concebidas por Max Weber e foram exploradas nesta pesquisa, a partir das vertentes que as caracterizam. Assim, foram abordadas as vertentes de princípio e da esperança, na ética da convicção, bem com as vertentes utilitarista e da finalidade, na ética da responsabilidade. O estudo apresentou uma abordagem quantitativa e, de modo complementar, aspectos qualitativos nas análises dos dados obtidos. Caracterizou-se também a pesquisa como sendo descritiva e exploratória, utilizando-se do procedimento do levantamento técnico (*survey*), que foi aplicado diretamente a uma amostra estratificada aleatória do universo pesquisado. Por esse processo, e com vistas ao atendimento do objetivo principal da pesquisa, apresentaram-se dilemas éticos na forma de *vignettes*, definidos como sendo espécies de pequenos casos contendo informações contextuais para auxiliar o tomador de decisão nas questões apresentadas. Em cada *vignette*, os sujeitos puderam, então, firmar posição entre duas opções opostas, as quais buscaram comentar a decisão gerencial adotada no caso, representando, cada uma dessas opções, uma teoria ética específica. Na análise dos dados foram praticados elementos da estatística descritiva e inferencial para os dados quantitativos, bem como técnicas de análise de conteúdo para as questões de cunho qualitativo. Os achados de pesquisa conduziram às seguintes constatações: na organização pesquisada, onde se identificou o predomínio do modelo burocrático de produção, a ética não é ainda percebida como um elemento de maior relevância estratégica e a sua abordagem reflete uma cultura baseada em controle e conformidade (*compliance based*); o código de ética, alinhado com a maneira pela qual o tema é abordado na organização, possui caráter genérico, foi motivado por exigência legal e implementado de modo impositivo, sem um programa formal para lhe fornecer suporte e promover a reflexão ética; a percepção gerencial sobre a vivência e importância atribuída à ética foi favoravelmente elevada, mas as justificativas dos sujeitos não levam a crer numa legitimação das práticas organizacionais e sim numa visão instrumental da ética, que restringe as suas reais possibilidades; e os pressupostos morais da ética da convicção influenciam as decisões gerenciais, mas a ética da responsabilidade também tem o seu espaço, refletindo, porém, a sua vertente utilitarista, na qual as melhores conseqüências das ações para a maioria das pessoas é o seu fundamento moral.

Palavras-Chave: Decisões Gerenciais; Ética da Convicção; Ética da Responsabilidade; Instituição Financeira.



MELO, Fernando Sá de. **PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS À LUZ DAS TEORIAS ÉTICAS**: investigação em uma instituição financeira. 2006. 287 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

### ABSTRACT

The concern with ethical questions has, lately, grown in importance for the business administration area, which started to consider the subject as being strategical for the organizational businesses preservation and development. This work objective was to investigate the moral estimated links to the process of taking managemental decisions in a financial institution, in the city of João Pessoa (PB), having as theoretical orientation base the ethical theories beddings of the certainty and the responsibility. Such theories had been conceived by Max Weber and had been explored in this research, from the sources that characterize them. Thus, the sources of principle and hope had been boarded, in the ethics of certainty, the sources utilitarian and of purpose were used as well, in the ethics of responsibility. The study presented a quantitative boarding and, in a complementary way, qualitative aspects in the collected data analyses. The research was also characterized as being descriptive and exploratory, using the technician procedure (survey), which was applied directly to a random sample of the searched universe. For this process, and with sights to the research main objective attendance, ethical quandaries in the form of vignettes had been presented, defined as being small cases species containing contextual information to assist the decision making in the presented questions. In each vignette, the citizens had been able, then, to firm position between two opposing options, which they comment the case adopted managemental decision, representing, each one of these options, a specific ethical theory. In the data analysis had been practiced elements of descriptive and inferential statistics for the quantitative data, as well as content analysis techniques for the qualitative questions. The research findings had lead to the following conclusions: in the researched organization, where it was identified the bureaucratic model of production predominance, the ethics are still not perceived as an element of main strategical relevance and its boarding reflects a culture based on control and conformity (compliance based); the ethics code, lined up with the way the subject is boarded in the organization, possesses a generic character, was motivated by legal requirement and implemented in a imposing way, without a formal supplying support program to promote the ethical reflection; the managemental perception on the experience and importance attributed to the ethics was favorably raised, but the citizens justifications do not lead to believe in a legitimation of the organizational practices but in an instrumental vision of the ethics, that restrict its real possibilities; and the moral estimated ethics of certainty influence the managemental decisions, but the ethics of responsibility also have its space, reflecting, however, its utilitarian source, in which the best consequences of the actions for the majority of the people are its moral bedding.

Key-words: Managemental decisions; Ethics of Certainty; Ethics of Responsibility; Financial institution.

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">GRÁFICO 1 – Perfil demográfico da amostra – sexo</a>   | 130 |
| <a href="#">GRÁFICO 2 – Perfil demográfico da amostra – faixa etária</a>   | 132 |
| <a href="#">GRÁFICO 3 – Perfil demográfico da amostra – estado civil</a>   | 133 |
| <a href="#">GRÁFICO 4 – Perfil demográfico da amostra – escolaridade</a>   | 134 |
| <a href="#">GRÁFICO 5 – Perfil demográfico da amostra – tempo de serviço na organização</a>  | 136 |
| <a href="#">GRÁFICO 6 – Perfil demográfico da amostra – tempo de desempenho na função</a>  | 137 |
| <a href="#">GRÁFICO 7 – Perfil demográfico da amostra – natureza da religião professada</a>  | 139 |
| <a href="#">GRÁFICO 8 – Percepção gerencial da valorização da ética pelos dirigentes da organização</a>  | 142 |
| <a href="#">GRÁFICO 9 – Respostas à questão 11 segmentadas por nível gerencial</a>   | 143 |
| <a href="#">GRÁFICO 10 – Respostas à questão 11 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 145 |
| <a href="#">GRÁFICO 11 – Percepção gerencial da utilidade do código de ética em promover a reflexão ética</a>  | 147 |
| <a href="#">GRÁFICO 12 – Respostas à questão 12 segmentadas por nível gerencial</a>  | 148 |
| <a href="#">GRÁFICO 13 – Respostas à questão 12 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 150 |
| <a href="#">GRÁFICO 14 – Percepção gerencial da adequação do clima organizacional à discussão ética</a>  | 152 |
| <a href="#">GRÁFICO 15 – Respostas à questão 13 segmentadas por nível gerencial</a>  | 153 |
| <a href="#">GRÁFICO 16 – Respostas à questão 13 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 156 |
| <a href="#">GRÁFICO 17 – Percepção gerencial sobre o uso da comunicação interna para a promoção da ética</a>   | 158 |
| <a href="#">GRÁFICO 18 – Respostas à questão 14 segmentadas por nível gerencial</a>  | 159 |
| <a href="#">GRÁFICO 19 – Respostas à questão 14 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 161 |
| <a href="#">GRÁFICO 20 – A padronização de comportamentos com aplicação de punições, se necessário, é a principal função do código de ética? – A percepção gerencial</a>                 | 163 |
| <a href="#">GRÁFICO 21 – Respostas à questão 15 segmentadas por nível gerencial</a>  | 164 |
| <a href="#">GRÁFICO 22 – Respostas à questão 15 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 164 |
| <a href="#">GRÁFICO 23 – As ações voltadas para o tema da ética contribuem menos para os objetivos organizacionais, do que o foco na realização de negócios? – A percepção gerencial</a> | 171 |
| <a href="#">GRÁFICO 24 – Respostas à questão 16 segmentadas por nível gerencial</a>  | 172 |
| <a href="#">GRÁFICO 25 – Respostas à questão 16 segmentadas por tempo de trabalho</a>  | 173 |
| <a href="#">GRÁFICO 26 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso I, representativos das teorias éticas da EC ou da ER</a>  | 178 |
| <a href="#">GRÁFICO 27 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por nível gerencial</a>   | 180 |
| <a href="#">GRÁFICO 28 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por tempo de trabalho</a>   | 181 |
| <a href="#">GRÁFICO 29 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso II, representativos das teorias éticas da EC ou da ER</a>   | 190 |
| <a href="#">GRÁFICO 30 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por nível gerencial</a>  | 193 |
| <a href="#">GRÁFICO 31 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por tempo de trabalho</a>  | 194 |

|  |     |
|--|-----|
| <u>GRÁFICO 32 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso III, representativos das teorias éticas da EC ou da ER</u> ..... | 203 |
| <u>GRÁFICO 33 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por nível gerencial</u> .....  | 205 |
| <u>GRÁFICO 34 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por tempo de trabalho</u> .....  | 207 |
| <u>GRÁFICO 35 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso IV, representativos das teorias éticas da EC ou da ER</u> .....  | 216 |
| <u>GRÁFICO 36 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por nível gerencial</u> .....   | 218 |
| <u>GRÁFICO 37 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por tempo de trabalho</u> .....   | 220 |
| <u>GRÁFICO 38 – Percepção do trabalho X Teorias éticas – frequências observadas</u> .....  | 229 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">QUADRO 1 – Práticas sugeridas para a criação de uma cultura organizacional ética.....</a>  | 55  |
| <a href="#">QUADRO 2 – Pensamento sistêmico no processo de tomada de decisão.....</a>  | 59  |
| <a href="#">QUADRO 3 – Modelos éticos de Laura Nash.....</a>   | 71  |
| <a href="#">QUADRO 4 – Condições para o êxito de um Programa de Ética.....</a>   | 78  |
| <a href="#">QUADRO 5 – Fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.....</a>  | 85  |
| <a href="#">QUADRO 6 – Relação cargo x nível gerencial na organização pesquisada.....</a>  | 94  |
| <a href="#">QUADRO 7 – Composição estratificada da amostra de gerentes da organização pesquisada.....</a>  | 97  |
| <a href="#">QUADRO 8 – Percepção dos gerentes sobre o tratamento da ética na organização: questões de pesquisa.....</a>                              | 98  |
| <a href="#">QUADRO 9 – Importância atribuída ao tema da ética pelos gerentes – questões de pesquisa.....</a>   | 99  |
| <a href="#">QUADRO 10 – Representação das vertentes éticas nos <i>vignettes</i> do instrumento de pesquisa.....</a>                                  | 100 |
| <a href="#">QUADRO 11 – Caso I abordado na questão 07 do instrumento de pesquisa.....</a>  | 101 |
| <a href="#">QUADRO 12 – Caso II abordado na questão 08 do instrumento de pesquisa.....</a>   | 102 |
| <a href="#">QUADRO 13 – Caso III abordado na questão 09 do instrumento de pesquisa.....</a>  | 103 |
| <a href="#">QUADRO 14 – Caso IV abordado na questão 10 do instrumento de pesquisa.....</a>   | 104 |
| <a href="#">QUADRO 15 – Forma genérica das questões de pesquisa, referentes aos <i>vignettes</i>.....</a>  | 106 |
| <a href="#">QUADRO 16 – Assertivas sobre a percepção do próprio trabalho, contidas no instrumento de pesquisa – vertentes éticas associadas.....</a> | 109 |
| <a href="#">QUADRO 17 – Quadro referencial – esquema geral de pesquisa.....</a>  | 113 |
| <a href="#">QUADRO 18 – Teste do qui-quadrado na questão 11 - nível gerencial.....</a>   | 144 |
| <a href="#">QUADRO 19 – Teste do qui-quadrado na questão 11 – tempo de trabalho.....</a>   | 146 |
| <a href="#">QUADRO 20 – Teste do qui-quadrado na questão 12 - nível gerencial.....</a>   | 149 |
| <a href="#">QUADRO 21 – Teste do qui-quadrado na questão 12 – tempo de trabalho.....</a>   | 151 |
| <a href="#">QUADRO 22 – Teste do qui-quadrado na questão 13 - nível gerencial.....</a>   | 154 |
| <a href="#">QUADRO 23 – Teste do qui-quadrado na questão 13 – tempo de trabalho.....</a>   | 157 |
| <a href="#">QUADRO 24 – Teste do qui-quadrado na questão 14 - nível gerencial.....</a>   | 160 |
| <a href="#">QUADRO 25 – Teste do qui-quadrado na questão 14 – tempo de trabalho.....</a>   | 162 |
| <a href="#">QUADRO 26 – Teste do qui-quadrado no Caso I – nível gerencial.....</a>   | 181 |
| <a href="#">QUADRO 27 – Teste do qui-quadrado no Caso I – tempo de trabalho.....</a>   | 182 |
| <a href="#">QUADRO 28 – Teste do qui-quadrado no Caso II – nível gerencial.....</a>  | 193 |
| <a href="#">QUADRO 29 – Teste do qui-quadrado no Caso II – tempo de trabalho.....</a>  | 195 |
| <a href="#">QUADRO 30 – Teste do qui-quadrado no Caso III – nível gerencial.....</a>   | 206 |
| <a href="#">QUADRO 31 – Teste do qui-quadrado no Caso III – tempo de trabalho.....</a>   | 208 |
| <a href="#">QUADRO 32 – Teste do qui-quadrado no Caso IV – nível gerencial.....</a>  | 219 |
| <a href="#">QUADRO 33 – Teste do qui-quadrado no Caso IV – tempo de trabalho.....</a>  | 221 |
| <a href="#">QUADRO 34 – Escolhas dos respondentes entre a EC e a ER no conjunto dos <i>vignettes</i>.....</a>  | 241 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">FIGURA 1 – Atribuições dos cargos de gerência nos níveis organizacionais</a> .....                     | 92  |
| <a href="#">FIGURA 2 – Demonstração do formato utilizado nos <i>vignettes</i> do instrumento de pesquisa</a> ..... | 108 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">TABELA 1 – Perfil demográfico da amostra - sexo x nível gerencial</a>               | 131 |
| <a href="#">TABELA 2 – Perfil demográfico da amostra - sexo x tempo de trabalho</a>             | 131 |
| <a href="#">TABELA 3 – Perfil demográfico da amostra - faixa etária x nível gerencial</a>       | 132 |
| <a href="#">TABELA 4 – Perfil demográfico da amostra - faixa etária x tempo de trabalho</a>     | 132 |
| <a href="#">TABELA 5 – Perfil demográfico da amostra - estado civil x nível gerencial</a>       | 133 |
| <a href="#">TABELA 6 – Perfil demográfico da amostra - estado civil x tempo de trabalho</a>     | 134 |
| <a href="#">TABELA 7 – Perfil demográfico da amostra - escolaridade x nível gerencial</a>       | 135 |
| <a href="#">TABELA 8 – Perfil demográfico da amostra - escolaridade x tempo de trabalho</a>     | 135 |
| <a href="#">TABELA 9 – Perfil demográfico da amostra - tempo na função x nível gerencial</a>    | 138 |
| <a href="#">TABELA 10 – Perfil demográfico da amostra - tempo na função x tempo de trabalho</a> | 138 |
| <a href="#">TABELA 11 – Perfil demográfico da amostra - religião x nível gerencial</a>          | 139 |
| <a href="#">TABELA 12 – Perfil demográfico da amostra - religião x tempo de trabalho</a>        | 139 |
| <a href="#">TABELA 13 – Perfil demográfico - características predominantes</a>                  | 140 |
| <a href="#">TABELA 14 – Respostas à questão 11 segmentadas por nível gerencial</a>              | 142 |
| <a href="#">TABELA 15 – Respostas à questão 11 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 144 |
| <a href="#">TABELA 16 – Respostas à questão 12 segmentadas por nível gerencial</a>              | 147 |
| <a href="#">TABELA 17 – Respostas à questão 12 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 149 |
| <a href="#">TABELA 18 – Respostas à questão 13 segmentadas por nível gerencial</a>              | 152 |
| <a href="#">TABELA 19 – Respostas à questão 13 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 155 |
| <a href="#">TABELA 20 – Respostas à questão 14 segmentadas por nível gerencial</a>              | 158 |
| <a href="#">TABELA 21 – Respostas à questão 14 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 160 |
| <a href="#">TABELA 22 – Respostas à questão 15 segmentadas por nível gerencial</a>              | 163 |
| <a href="#">TABELA 23 – Respostas à questão 15 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 163 |
| <a href="#">TABELA 24 – Respostas à questão 16 segmentadas por nível gerencial</a>              | 171 |
| <a href="#">TABELA 25 – Respostas à questão 16 segmentadas por tempo de trabalho</a>            | 172 |
| <a href="#">TABELA 26 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso I</a>                 | 178 |
| <a href="#">TABELA 27 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I por nível gerencial</a>      | 179 |
| <a href="#">TABELA 28 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por tempo de trabalho</a>   | 181 |
| <a href="#">TABELA 29 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso II</a>                | 191 |
| <a href="#">TABELA 30 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por nível gerencial</a>    | 192 |
| <a href="#">TABELA 31 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por tempo de trabalho</a>  | 194 |
| <a href="#">TABELA 32 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso III</a>               | 204 |
| <a href="#">TABELA 33 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por nível gerencial</a>   | 205 |
| <a href="#">TABELA 34 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por tempo de trabalho</a> | 206 |
| <a href="#">TABELA 35 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso IV</a>                | 217 |
| <a href="#">TABELA 36 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por nível gerencial</a>    | 218 |
| <a href="#">TABELA 37 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por tempo de trabalho</a>  | 220 |

|  |     |
|--|-----|
| <u>TABELA 38 – Percepção do trabalho X Teorias éticas – freqüências observadas</u> .....       | 229 |
| <u>TABELA 39 – Percepção do trabalho X Teorias éticas - por nível gerencial (em %)</u> .....   | 230 |
| <u>TABELA 40 – Percepção do trabalho X Teorias éticas - por tempo de trabalho (em %)</u> ..... | 231 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

EC – Ética da Convicção

ER – Ética da Responsabilidade

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences



## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>16</b>  |
| <b>2. PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>   | <b>18</b>  |
| <b>3. JUSTIFICATIVA .....</b>  | <b>23</b>  |
| <b>4. PREMISSAS NORTEADORAS .....</b>  | <b>27</b>  |
| <b>5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....</b>  | <b>28</b>  |
| 5.1 OBJETIVO GERAL .....   | 28         |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 28         |
| <b>6. REVISÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>29</b>  |
| 6.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: PERTINÊNCIA DOS NÍVEIS DE ANÁLISE.....         | 29         |
| 6.1.1 O Comportamento Individual .....   | 31         |
| 6.1.2 O Comportamento em Grupo.....  | 40         |
| 6.1.3 Os Sistemas Organizacionais .....  | 48         |
| 6.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL .....                                | 55         |
| 6.3 ALGUNS FUNDAMENTOS DO ESTUDO DA ÉTICA .....                                  | 62         |
| 6.3.1 Ética e Moral .....  | 63         |
| 6.3.2 Ética e Filosofia.....   | 66         |
| 6.3.3 Ética e Cultura .....  | 67         |
| 6.3.4 Ética e Lucro .....  | 69         |
| 6.3.5 O Código de Ética.....   | 74         |
| 6.4 TEORIAS ÉTICAS.....  | 78         |
| 6.4.1 Ética da Convicção .....   | 80         |
| 6.4.2 Ética da Responsabilidade .....  | 82         |
| 6.4.3 Abordagens Paralelas: Ética da Convicção x Ética da Responsabilidade ..... | 83         |
| <b>7. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>   | <b>88</b>  |
| 7.1 TIPO DE ESTUDO.....  | 89         |
| 7.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA .....   | 91         |
| 7.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA NA COLETA DOS DADOS.....                             | 97         |
| 7.4 TRATAMENTO DE DADOS.....   | 114        |
| <b>8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>                                | <b>117</b> |
| 8.1 TRATAMENTO DO TEMA DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....                   | 117        |
| 8.2 O CÓDIGO DE ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO .....                                       | 125        |
| 8.3 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA SELECIONADA.....                               | 129        |
| 8.4 A VIVÊNCIA E A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO ÉTICA NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES .....  | 141        |
| 8.5 PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS .....                            | 177        |
| 8.5.1 Caso I – Vertente da Esperança (EC) x Vertente da Finalidade (ER).....     | 177        |
| 8.5.2 Caso II – Vertente de Princípio (EC) x Vertente Utilitarista (ER).....     | 190        |
| 8.5.3 Caso III – Vertente da Esperança (EC) x Vertente Utilitarista (ER) .....   | 203        |
| 8.5.4 Caso IV – Vertente de Princípio (EC) x Vertente da Finalidade (ER) .....   | 215        |
| 8.6 PRESSUPOSTOS MORAIS NA PERCEPÇÃO DO PRÓPRIO TRABALHO .....                   | 228        |
| 8.7 SÍNTESE INTEGRATIVA.....   | 233        |
| <b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>247</b> |
| <b>10. DESAFIOS E LIMITAÇÕES .....</b>   | <b>250</b> |
| <b>11. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>  | <b>253</b> |
| <b>12. REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>256</b> |
| <b>APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>                            | <b>264</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O crescente aumento da complexidade dos negócios, notadamente em instituições financeiras que recebem forte impacto da velocidade das inovações tecnológicas e da informação, impõe aos gestores um cuidado especial no que diz respeito à maneira de realizar suas transações. Nesse contexto, o processo de tomada de decisões gerenciais deve ser suportado por inúmeros aspectos de cunho ético.

A preocupação com princípios éticos, pressupostos morais e normas de comportamento é necessária para que se estabeleçam critérios e parâmetros adequados para atividades organizacionais. As organizações não têm vida própria, elas vivem por meio da participação das pessoas. As responsabilidades organizacionais são operacionalizadas por meio de seus membros, em todos os níveis hierárquicos. O fato de se considerar que uma organização tem responsabilidade para com seus interlocutores envolve um direcionamento ético em ambas as direções desse relacionamento. Qualquer tipo de reflexão sobre ética organizacional necessariamente torna relevante o conjunto de responsabilidades percebidas como intrínsecas às organizações.

As instituições financeiras, a esse propósito, são organizações complexas, cujas atribuições primeiras são a intermediação entre os agentes possuidores de poupança e os que dela carecem, favorecendo o fluxo de capitais e a dinamização da economia. Os dirigentes, gestores e colaboradores dessas instituições são os agentes que planejam e promovem essas e outras ações voltadas à prestação de serviços financeiros à sociedade. Estão, assim, envoltos com situações cotidianas potencialmente sujeitas a dilemas morais e reflexões éticas, tendo em vista a matéria-prima com que trabalham, qual seja, o dinheiro, elemento primário a motivar as relações de poder na sociedade. Considera Nash (2001) que a combinação da inegável difusão da falibilidade humana com as atávicas tentações do dinheiro e do poder torna clara a necessidade de uma exploração deliberada dos desafios morais da administração.

De modo particular, a categoria dos gerentes está geralmente sujeita, na hierarquia das organizações, à subordinação superior, mas possui, por outro lado,

funcionários e seus subordinados. Tal característica a reveste de potencial candidata a enfrentar, mais intensamente, dilemas éticos nos seus processos decisórios, tendo em vista que o alcance de suas ações pode ter um raio maior, afetando diretamente uma quantidade diversa de pessoas, tanto interna quanto externamente à organização. Como lembra Passos (2004), a capacidade de tomar decisão é a qualidade mais importante para um bom administrador. Dele se espera que tome decisões certas no momento certo. Além disso, ele é considerado modelo tanto para seus subordinados quanto para o público externo, o que caracteriza motivo suficiente para que seu comportamento e suas decisões zelem pela ética.

De um modo geral, este trabalho objetivou investigar os pressupostos morais que caracterizam as decisões dos gerentes de uma instituição financeira na cidade de João Pessoa (PB), a partir dos conceitos formulados pelas teorias éticas da convicção e da responsabilidade. Nesse sentido, a idéia principal do estudo foi explorar o fundamento moral predominante desses gestores, dados os dilemas éticos propostos, a partir da simulação de situações representativas do contexto social em que os mesmos estão inseridos.

Na estrutura do presente trabalho, são apresentadas, na seqüência, os elementos constitutivos da investigação científica desenvolvida: a formulação do problema de pesquisa, a justificativa para a escolha do tema, as premissas norteadoras, a definição dos objetivos, a revisão teórica, os aspectos metodológicos, a análise e interpretação dos dados, as considerações finais, os desafios e limitações, as sugestões e recomendações e, por fim, as referências bibliográficas.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Antes percebido como um campo específico do pensamento filosófico, o tema da ética, ao longo dos últimos anos, tem se destacado na área de administração, em virtude da percepção no meio empresarial da relevância do comportamento ético para a preservação e desenvolvimento dos negócios organizacionais.

Essa percepção se intensifica em razão de fatores diversos do cenário atual do mundo dos negócios. Dentre esses fatores, é importante se destacar a preocupação com o potencial efeito destrutivo de escândalos organizacionais, os quais vêm à tona pela maior vigilância da sociedade, notadamente da imprensa e dos consumidores, mais conscientes que estão de seus direitos. Cabe focalizar também a procura de diferenciais competitivos para atuar em mercados sem as fronteiras de outrora, o que contribui para se exigir das organizações comportamentos moralmente aceitos para se manter no mercado. Não menos importante, existe, como fator impactante, a pressão social para que as organizações cumpram o que delas se espera, no tocante a sua contribuição para uma sociedade e meio ambiente mais equilibrados.

Além dessa motivação de ordem econômica, pode ser percebido um efeito mais substantivo da irrupção da ética no ambiente das organizações produtivas, voltado para a contribuição ao bem-estar social. Segundo Passos (2004, p. 65), “não se pode negar que, em algumas situações, há um processo de conscientização das pessoas envolvidas com o mundo dos negócios e real preocupação com uma prática responsável e cidadã”.

É comum a questão de a ética vir acompanhada de outros temas, os quais, pelo combate às práticas organizacionais moralmente questionáveis, podem ser enquadrados, inclusive, como sendo complementares. Assim, por exemplo, ações organizacionais que priorizam o lucro em detrimento dos meios empregados para o seu alcance, sugerem, sob esse aspecto, a existência de possíveis prejuízos para a sociedade e a natureza. Percebe-se, pois, o fortalecimento de matérias como responsabilidade social, governança corporativa, transparência organizacional, voluntariado e defesa do meio ambiente, num movimento social que exige o reconhecimento por parte das organizações de suas responsabilidades para o desenvolvimento sustentável e preservação da própria espécie humana.

As organizações que a esse respeito não são, de modo geral, consideradas negligentes, têm buscado cumprir com o papel que dela a sociedade espera. Contudo, é fértil esse comportamento para estudiosos e pesquisadores, que teorizam a respeito das reais intenções das empresas capitalistas em práticas voltadas para o social. De todo modo, a despeito das motivações organizacionais, se por atitudes altruístas ou se meramente pelos resultados financeiros que o marketing social proporciona, ou ainda se para cumprir exigências legais e prevenir riscos, o fato é que o tema da ética empresarial ganhou importante espaço na agenda corporativa e na academia, notadamente a partir da década de 90 (NASH, 2001). Loo (2002, p. 489, tradução nossa), corroborando com essa assertiva, destaca o aumento da produção literária sobre ética nos negócios:

Muitos livros têm sido publicados sobre ética nos negócios, especialmente nas duas últimas décadas, e há vários jornais dedicados ao tema (e.g. *Business Ethics: A European Review*, *Journal of Business Ethics*, *Professional Ethics*, and *Teaching Business Ethics*).

Sobre o mesmo enfoque, Arruda et. al. (2003) lembra também que, no início da década de 90, redes acadêmicas foram formadas, como a *Society for Business Ethics* nos EUA e a *EBEN – European Business Ethics Network* na Europa. A partir dos estudos dessas entidades foram publicadas duas enciclopédias: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (EUA) e *Lexikon der Wirtschaftsethik* (Alemanha).

Pelo lado corporativo, Zoboli (apud INSTITUTO ETHOS REFLEXÃO, 2001, p. 12) traça um histórico dos movimentos da ética empresarial e destaca que, no contexto competitivo das grandes mudanças ocorridas nos anos 90, as empresas começaram a valorizar a integridade pessoal dos gerentes. Passaram, então, a perceber que os administradores tomam decisões com implicações éticas e com impacto sobre outras pessoas, além daquelas diretamente envolvidas, ficando sujeitas a uma avaliação dos benefícios ou malefícios para todas as contrapartes. Segundo a autora, “as questões éticas básicas devem fazer parte do cálculo para a solução dos problemas enfrentados no cotidiano gerencial de uma organização, pois quem decide faz escolhas entre diferentes cursos de ação e deflagra conseqüências”.

Tem mesmo entendimento Srour (2003, p.14), quando afirma:

O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses das 'partes interessadas' nas empresas (*stakeholders*) e faz com estes sejam levados em consideração.

Algumas empresas, com efeito, têm se empenhado para compreender e implementar ações voltadas para a sua responsabilidade social e, no campo específico da ética empresarial, predomina a adoção de estratégias voltadas para a disseminação do comportamento ético desejado. Para instrumentalização dessas estratégias voltadas para a ética, os manuais de conduta têm sido uma das suas principais ferramentas. Os Códigos de Ética procuram disseminar na organização, sua missão, seus valores e o comportamento desejado no campo da moral e da ética, a pautar o relacionamento entre os seus *stakeholders*. Figuram ainda como iniciativas no campo da ética, os treinamentos e palestras sobre o tema, a presença de ouvidores (*ombudsmän*) e a criação de setores específicos, como Comissões de Ética e Auditorias para controle e punição dos desvios éticos e morais, porventura detectados.

Apesar dessa crescente preocupação empresarial com os aspectos éticos envolvidos na interação com o ambiente que o cerca e dos esforços na implementação de ações que visem disseminar a importância do comportamento ético na empresa, a ética, enquanto temática administrativa, ainda é um objeto de discussão relativamente recente no Brasil. Tal cenário traz boas oportunidades para a investigação científica e verificações empíricas no país. Torna-se premente, inclusive, a necessidade de trabalhos que possam questionar as teorias éticas (AGUILAR, 2000; ROBBINS; COULTER, 1998).

Implantar um código de ética, informar e preparar as pessoas para o seu cumprimento e monitorar o comportamento das mesmas, parece não ser o suficiente, todavia, para garantir a correta conduta moral dos colaboradores organizacionais e a sua aderência aos valores desejados e esperados pela organização. Faz-se necessária uma reflexão dos dirigentes organizacionais sobre a sua visão da ética como um dos elementos da estratégia organizacional e, a partir dessa posição, sobre quanto de esforço será empreendido para o exercício de uma liderança moral capaz de construir um ambiente e uma cultura propícios para uma atuação ética incentivada e valorizada.

A esse respeito, argumenta Humberg (1991) que nenhum processo de criação de uma ética empresarial é bem sucedido se não partir do engajamento inicial e da liderança dos dirigentes. Segundo ele, o principal líder do processo precisa ter uma atitude ética transparente e reconhecida. Passos (2004, p.70), da mesma forma, defende a idéia de que “compete à alta administração dar o exemplo, portando-se de forma correta em todos os momentos, estimulando comportamentos éticos, promovendo e implantando um clima ético na organização”. Para isso, segundo a autora, “é de grande importância promover o debate sobre ética, não de forma pontual e isolada, mas como um princípio a ser seguido”.

Entender a importância da ética nos negócios, ainda passa pela discussão sobre a sua viabilidade. É tema recorrente nas publicações sobre ética nas empresas a reflexão sobre a convivência e a compatibilidade entre a ética e os negócios, sobre a possibilidade de se nortear por princípios moralmente corretos quando se busca o objetivo capitalista do lucro. Tal inquietação apresenta-se nos mais variados enfoques. Para Humberg (1991, p.08), a questão do respeito à lei e às normas éticas é sempre presente no Brasil. Segundo ele, “é quase impossível ganhar concorrências públicas sem colaborar com a caixinha do partido ou do chefe de Governo, empresa ou autarquia”. Pergunta, então, o autor: “será que o empresário do setor deve falir para manter valores éticos?”.

Para tal indagação pode-se argüir que, de um modo geral, existe certa convergência entre os pensadores do tema sobre o seguinte: para o alcance de resultados financeiros positivos, não há que se abdicar, mesmo que eventualmente, de práticas moralmente aceitas, ou, por outro lado, as condutas éticas não potencializam *per se* prejuízos futuros nos negócios.

Considere-se, todavia, que a temática é multidisciplinar e pode ser investigada por óticas diversas, como, por exemplo, pela psicologia, sociologia, filosofia, teologia, direito e política. A propósito, entende-se que a presente investigação origina-se da concepção filosófica, enquanto fonte da reflexão ética, e aproxima-se das propostas sociológicas do entendimento do tema, tendo em vista possuir o seu suporte principal nas teorias éticas de Weber, um dos principais expoentes dessa área do saber. Percebe-se, nesse sentido, que quanto maior for o debate, maior será a contribuição para a consolidação do entendimento da ética na administração de empresas.

Com base na problematização acima elaborada, o presente estudo buscou, então, colaborar com essa perspectiva, pesquisando os pressupostos morais nas tomadas de decisões por ocupantes de cargos gerenciais em uma empresa em particular, a partir dos fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.

Tais teorias serão exploradas por ocasião do tópico deste trabalho pertinente à revisão da base teórica. Todavia é oportuno, nesse momento, adiantar uma síntese de seus conceitos. A ética da convicção apregoa que as ações morais praticadas pelos agentes sociais são impulsionadas por certezas dogmáticas por eles aceitos e apreendidos, a partir de sua formação cultural e social. A ética da responsabilidade, por seu turno, argumenta que o processo decisório dos agentes fundamenta-se na análise da situação e dos seus riscos, antecipando-se possíveis efeitos decorrentes das ações e buscam alcançar resultados benéficos para a sociedade. Torna-se legítima a ação que provoca o maior bem ou evita um mal maior para as pessoas atingidas pela decisão dos agentes.

Neste ponto, torna-se importante destacar também a diferença entre os conceitos de ética e moral, que norteou a construção deste trabalho, e que será retomada, do mesmo modo, na revisão teórica adiante. Pode-se aqui afirmar que, em síntese, a moral é o objeto de estudo da ciência ética. A ética é, portanto, a ciência da moral e procura determinar a sua essência, sua origem, as condições do ato moral, os critérios de justificação e a evolução da moral (VÁZQUEZ, 1997).

Cumprir registrar, por fim, alguns dos principais estudiosos da ética enfocados neste trabalho. Assim, pode-se destacar: Max Weber, Robert Henry Srour, Adolfo Sánchez Vázquez, Laura L. Nash, Álvaro L.M. Valls, Maria Cecília Coutinho de Arruda e Elizete Passos.

A partir dos ensinamentos proporcionados por essa base teórica de investigação e refletindo a problematização antes referida, assume-se, portanto, a questão central de pesquisa nos seguintes termos:

**No tocante aos fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade, como se caracterizam os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais em uma instituição financeira, na cidade de João Pessoa (PB)?**



### 3. JUSTIFICATIVA

Causa espécie perceber que o texto abaixo, extraído de artigo de Peter Nadas (1991) e escrito há uma década e meia, poderia perfeitamente ser também da época atual, tamanha é a sua identificação com o cenário político e social do momento presente:

A corrupção está todos os dias nas manchetes, com histórias e cenas de ética questionável, de subornos, de propinas, de caixinhas, estelionatos, vandalismos, assaltos, roubos, furtos e outras formas de desonestidade e violência. Os editores de jornais, de todos os tipos de mídia, já se habituaram a guardar espaço para a última notícia sobre corrupção: quando não é uma coisa é outra e não se passa um dia sequer sem que surja alguma nova falcatrua.

Convive-se assim com a prática desmedida de atos moralmente condenáveis a ocupar o espaço permanente dos meios de comunicação, a ponto de se questionar se pode existir de fato, em algum lugar do horizonte, perspectivas de enfrentamento de práticas dessa natureza, que tanto contribuem para a degradação da vida em sociedade.

Embora, nos dizeres de Srour (2003), os desvios de conduta motivados por interesses egoístas sempre ocorreram nas economias monetárias, não há que se discordar, entretanto, da importância do pensamento ético, como a base, a partir da qual tais práticas possam ser questionadas e combatidas. Para sublinhar essa assertiva, vale citar a reflexão de Valls (1986, p. 73) que na década de 80 já afirmava: “se é verdade que as grandes reformas de que nosso país necessita não são questões apenas éticas, mas também políticas, o inverso não é menos verdade: não são só políticas, são questões éticas que desafiam o nosso sentido ético”.

Pode-se dizer, então, que, nessa perspectiva, a ética apresenta-se sempre como um tema oportuno para reflexões pragmáticas e científicas. Interessante, inclusive, é a observação de Faria (2003, p. 125) inserida no início de seus comentários a respeito de uma publicação sobre ética: “não há de se ponderar sobre a escolha e a oportunidade do tema, tão atual hoje quanto para os pré-socráticos”. Concordando também com a necessidade dos estudos no campo da ética, afirma Srour (2003), que muitos agentes sociais anseiam no fundo d’alma por respeito e

probidade. Tal ambiente requer, todavia, uma ação permanente de uma cidadania ativa, mistura de mobilização e pedagogia.

Para a operacionalização dessas iniciativas investigatórias da ética, convém citar Vázquez (1997), para quem o objeto das reflexões sobre ética são os problemas propostos pela moral prática e suas soluções, os quais a teoria deve retornar constantemente para que não seja uma especulação estéril, mas sim a teoria de um modo efetivo, real de comportamento do homem. Vê-se, pois, a importância da observação empírica no estudo da ética que, enquanto pretendendo ter caráter científico, deve, segundo o mesmo autor, aspirar à racionalidade e à objetividade mais completas e, ao mesmo tempo, deve proporcionar conhecimentos sistemáticos, metódicos e, no limite do possível, comprováveis. O que se almejou com a presente pesquisa foi, portanto, exercitar e contribuir com o esforço científico de se investigar a ética no contexto de uma organização, a partir do estudo dos atos morais conscientes e voluntários de determinados indivíduos dessa organização.

Embora se reconheça a inspiração filosófica do pensamento ético, o estudo científico da ética se impõe e teve neste trabalho uma colaboração para seus intentos. Vázquez (1997, p.16), a propósito, afirmava:

Numa época em que a história, a antropologia, a psicologia e as ciências sociais nos proporcionam materiais valiosíssimos para o estudo do fato moral, não se justifica mais a existência de uma ética puramente filosófica, especulativa ou dedutiva, divorciada da ciência e da própria realidade humana moral.

A despeito da vasta literatura mundial sobre ética e (no que interessa mais às delimitações desta pesquisa) sobre *business ethics*, não se verifica essa mesma exuberância nas publicações locais. Tal foi, aliás, a motivação de Passos (2004) para escrever seu livro, quando, percebendo o despertar para a reflexão ética nas organizações brasileiras, procurou estudar o tema. Se, por um lado, a autora descartou a literatura existente sobre ética filosófica, pela linguagem específica que não atendia as demandas específicas do mundo corporativo, por outro lado a autora identificou a reduzida bibliografia sobre a matéria de seu interesse. Além do mais, na maioria das vezes, essa bibliografia, nos dizeres da autora, tendia a apresentá-la apenas pelo aspecto normativo, deixando-se de lado o seu verdadeiro significado, qual fosse, o de priorizar o respeito à dignidade da pessoa, o de valorizar o ser humano no mundo.

Quando, de forma mais específica, se busca estudar as teorias éticas a partir de observações empíricas nas organizações, como foi o propósito central deste trabalho, então, até mesmo nas publicações internacionais, o material não é abundante. É esse também o entendimento de Premaux (2004, p.269, tradução nossa), cuja pesquisa, realizada nos Estados Unidos, teve proposta semelhante. O autor argumenta sobre a importância da reflexão ética como elemento a ser explorado no estudo e desenvolvimento comportamental na organização:

Embora o corpo da literatura lidando com crenças éticas e comportamento dos gerentes continue a crescer, pouco tem sido feito a respeito da ligação entre teoria ética e comportamento da gerência. Estabelecer tal conexão poderia melhorar o entendimento dos valores éticos gerenciais e poderia prover uma base para alterar o comportamento gerencial.

Corroborando com a idéia da relevância do conhecimento das teorias éticas no ambiente corporativo, afirma Loo (2002, p. 490, tradução nossa):

[...] não há respostas simples para dilemas éticos no ambiente corporativo, mas a familiarização com as diferentes teorias éticas, bem como com as orientações éticas organizacionais, pode ajudar as pessoas a tomar melhores decisões.

A propósito, segundo Passos (2004), o empresariado, em sua grande maioria, não possui alta formação ética e sua preocupação com a questão decorre do medo quanto aos prejuízos que suas próprias empresas possam ter em decorrência de atitudes antiéticas. Nesse sentido, Srour (2003) afirma, inclusive, que dificilmente os dirigentes empresariais podem manter-se alheios ao movimento de mobilização dos *stakeholders* em prol da conduta ética, nem o posicionamento moral das empresas pode ficar à mercê das flutuações e das inúmeras consciências morais individuais. O autor destaca, assim, que pautas de orientação e parâmetros para a solução de conflitos de interesse tornam-se indispensáveis. No seu entendimento, a moral organizacional virou chave para a própria sobrevivência das empresas. Aguilar (apud PASSOS 2004, p. 70), na mesma direção, acrescenta: “a ética empresarial transforma-se em mais um elemento da administração do dia-a-dia, juntamente com as operações e estratégia competitiva”.

Nash (2001) alerta, todavia, que seria superficial inferir que manter os padrões éticos é fácil, desde que se seja suficientemente forte. Há problemas difíceis, cujas soluções nem sempre são óbvias e a conciliação entre a motivação do lucro e os

imperativos éticos pode ser uma questão incerta e altamente sutil. No dizeres da autora o administrador de hoje precisa estar armado com a consciência de quais hábitos de pensamento e de ação têm mais probabilidade de subverter o bom senso moral, bem como se assegurar dos instrumentos intelectuais para romper com esses empecilhos éticos.

Entende-se assim, que esta pesquisa pôde efetivamente oferecer a sua contribuição teórica, tendo em vista o seu intento de investigar os pressupostos morais que balizam as decisões gerenciais no ambiente corporativo, a partir dos fundamentos descritos nas teorias éticas estudadas. Além do interesse acadêmico de contribuir para o estudo científico da ética, a partir de observações empíricas numa instituição financeira, a pesquisa pôde, ademais, fornecer subsídios para que as organizações pudessem obter maior compreensão dos aspectos éticos com os quais estão envolvidas.

É nesse sentido que se ancora a contribuição prática dessa investigação, devido à contextualização dos achados de pesquisa, privilegiando a realidade empírica de uma instituição financeira. A reflexão ética proporcionada pela aplicação da pesquisa pode sugerir a promoção de ações educacionais voltadas para a ética no ambiente organizacional estudado. Afinal, a educação para a ética ajuda a desenvolver as habilidades de raciocínio crítico necessárias à resolução de difíceis dilemas éticos no trabalho (ARRUDA, 2002).

Por fim, vale destacar um dos fatores mencionados por Marconi e Lakatos (2005) para a escolha de um tema de pesquisa: a seleção de um assunto de acordo com as inclinações, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico. Não há como não afirmar, pois, que tal fator representou importante motivação para o pesquisador, quando foi tomada a decisão de se realizar uma pesquisa sobre ética.

#### 4. PREMISSAS NORTEADORAS

A seguir são listadas as premissas que foram visualizadas como balizadoras do direcionamento metodológico adotado neste trabalho:

- A pesquisa endossa o entendimento de que os pressupostos morais no processo de tomada de decisões podem ser suportados, de modo restrito, pelos fundamentos, ou da teoria ética da convicção ou da teoria ética da responsabilidade;
- A ética da convicção e a ética da responsabilidade presumem a ação altruísta, e, portanto ética, do agente, de modo que o estudo com os sujeitos de pesquisa assume que, a despeito das forças situacionais existentes, a conduta dos mesmos é pautada pela ética;
- A investigação sobre teorias éticas no cenário das organizações, carente ainda de fundamentos empíricos consistentes, pode contribuir efetivamente para o enriquecimento da reflexão ética dos seus profissionais e para a valorização do tema nas práticas corporativas;
- Longe de se buscar determinar o que é certo ou errado nas decisões que apresentam conteúdo moral, a exploração científica da ética, intenta compreender e esclarecer tais decisões, a partir dos seus pressupostos teóricos.

## 5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GERAL

Investigar os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais em uma instituição financeira, na cidade de João Pessoa (PB), tendo como base de orientação teórica os fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer a instituição, objeto de estudo, no tocante as suas estratégias e práticas organizacionais voltadas para o tratamento do tema da ética;
- Examinar o Código de Ética implantado na instituição, quanto a sua estrutura, composição e adequação às políticas da organização referentes à questão ética;
- Apresentar o entendimento dos gestores a respeito da vivência e da importância atribuída ao tratamento das questões éticas na organização;
- Caracterizar os pressupostos morais contidos nas decisões gerenciais, a partir da apresentação de problemas simulados que sugerem dilemas éticos, enfocando a teoria da convicção e a teoria da responsabilidade.

## 6. REVISÃO TEÓRICA

### 6.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: PERTINÊNCIA DOS NÍVEIS DE ANÁLISE

A temática do comportamento organizacional objetiva estudar o que as pessoas fazem nas organizações e, a partir desse conhecimento, interceder para melhorar a eficácia das práticas organizacionais. O que se busca é entender como as pessoas comportam-se, enquanto indivíduos singulares, ou como componentes de grupos, ou ainda como integrantes de uma estrutura organizacional, de modo a melhorar o desempenho em todos os níveis. Em virtude da amplitude do campo de estudo do comportamento organizacional e considerando-se o foco diferenciado proposto nesta pesquisa, a abordagem aqui adotada, limita-se a apresentar considerações relevantes propostas por Robbins (2005), a respeito dos aspectos pertinentes cobertos por tais níveis de análise, que exercem influência na criação de padrões e normas de comportamento. A escolha do referido autor para nortear e centralizar a base teórica que trata do comportamento organizacional se deu, basicamente, devido aos seguintes pontos:

- Reconhecimento mundial do autor, como um renomado estudioso na área do comportamento organizacional, com cobertura ampla da literatura;
- Integração dos modelos de análise do comportamento organizacional em níveis de agregação (individual, grupal e no sistema), diversidade de conduta e ética;
- Ênfase no papel da personalidade, das emoções, da percepção e das decisões;
- Perfeita adequação à base filosófica proposta por Weber, com ênfase na construção de habilidades e reconhecimento do impacto e influência do meio.

O comportamento organizacional, segundo Robbins (2005), é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. O pressuposto defendido por esse autor é o de que o comportamento é, geralmente, previsível e o seu estudo sistemático é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas. Como as generalizações sobre o comportamento dos seres humanos têm possibilidades limitadas, ante a complexidade de sua natureza, os conceitos de comportamento organizacional precisam, entretanto, refletir as condições situacionais ou contingenciais. Vê-se, assim, que a lente do estudo dessa disciplina está direcionada para o conhecimento dos determinantes do comportamento, para fins de utilizá-lo como elemento de gestão organizacional.

Feita essa constatação, cabe perguntar, apesar do foco diverso da presente investigação, se os pressupostos morais dos tomadores de decisão gerencial são influenciados pelos determinantes do comportamento organizacional, ou, por outro lado, se para tais determinantes contribuem os pressupostos morais dos referidos sujeitos. Dada a multidimensionalidade da natureza humana, não há como não supor a existência de ambos os relacionamentos no ambiente organizacional.

Os estudos do comportamento organizacional, de forma geral, apresentam três níveis de análise: o nível individual, o nível de grupo e o nível dos sistemas organizacionais. No nível individual, investigam-se as características pessoais que podem influenciar o comportamento no trabalho. Para os fins deste trabalho, serão abordadas aquelas de cunho biográfico (e.g. idade e sexo), a capacitação, a aprendizagem, os valores e atitudes, a personalidade, a estrutura emocional, a motivação e a percepção. No nível de grupo, assume-se que o comportamento das pessoas tende a diferir quando elas estão sozinhas ou quando atuam em grupo. São alguns dos elementos desse componente do estudo, o processo de comunicação, o poder e a política, a liderança e os conflitos. No nível dos sistemas organizacionais, serão destacadas como aspectos relevantes no estudo do comportamento no trabalho, a organização formal e a cultura organizacional.

Uma exaustiva revisão em torno dos aspectos considerados por Robbins (2005) permitiu a elaboração de um arcabouço teórico focalizado em pontos importantes do estudo do comportamento organizacional, os quais se configuram, também, como representativos no contexto do tema da ética.



### 6.1.1 O Comportamento Individual

Entre as *características biográficas* dos sujeitos que podem interferir no seu comportamento do trabalho está a sua faixa etária e o sexo. A maneira como se comportam as pessoas no trabalho, na medida em que os anos passam, é o foco predominante do estudo relacionado à idade dos sujeitos. Robbins (2005) faz referência à forma como os empregadores, em muitos casos, percebem os funcionários mais velhos. Para aqueles sujeitos, as características positivas associadas geralmente às pessoas com mais idade são a experiência, o bom senso, um forte sentido de ética e o compromisso com a qualidade. Por outro lado, é comum esses sujeitos serem considerados pelos empregadores como pouco flexíveis e avessos a novas tecnologias. Robbins (2005), todavia, menciona pesquisas, nas quais a produtividade não sofreu diminuição em função da idade dos sujeitos e os níveis de rotatividade e absenteísmo também foram menores para a faixa etária mais avançada. De todo modo, a percepção negativa associada à idade constitui-se em um obstáculo para a contratação desses indivíduos e os torna vulneráveis para os casos de demissão diante de um contexto de crise organizacional. No tocante à variável sexo, não existem evidências empíricas de diferenças consistentes entre homens e mulheres, quanto às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem. Para pontuar alguma diferenciação, pode-se registrar indícios mínimos de que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ser mais agressivos e a ter maior expectativa de sucesso.

O comportamento das pessoas no trabalho pode, ainda, ser influenciado pelas *habilidades* que as mesmas possuem, ou seja, pela capacidade apresentada para desempenhar as diversas tarefas de uma função. Tais habilidades são normalmente divididas em habilidades físicas e habilidades intelectuais. Se o funcionário não possui as habilidades pedidas para o desempenho de uma função, ele provavelmente vai fracassar em seu desempenho. Por outro lado, se há maiores habilidades do que aquelas requisitadas para a função, o funcionário deve desempenhar bem suas funções, mas pode estar sendo subestimado. Em ambos os casos, são prováveis que ocorram insatisfação no trabalho, em virtude da pressão e

angústia geradas na primeira situação e frustração proporcionada pelo segundo cenário. Naturalmente, o inverso ocorre: a correta adequação entre habilidades e as demandas da função é fator relevante no desempenho e na satisfação do funcionário.

Os padrões de comportamento observados podem ser analisados segundo um outro aspecto do nível individual das análises do comportamento organizacional: a *aprendizagem*. Nessa disciplina são apresentadas três teorias de aprendizagem: o *condicionamento clássico*, o *condicionamento operante* e a *aprendizagem social*. A teoria do condicionamento clássico refere-se ao comportamento reflexivo e é ditado como uma resposta a um estímulo condicionado. Ante as situações que apresentam o mesmo estímulo anterior, o comportamento apresentado antes se repete, embora o novo cenário não apresente, em tese, as mesmas características propiciadoras do comportamento anterior. No condicionamento operante, percebe-se o aumento da frequência dos comportamentos, sobre os quais se criam conseqüências agradáveis. Assim, o reforço positivo por meio de recompensas promove o comportamento desejado e a ausência de recompensa, ou a punição, inibe aquele considerado indesejável. Ressalve-se que a punição em lugar do reforço negativo, embora seja capaz de tolher mais rapidamente o comportamento indesejado, pode não provocar mudança permanente e causar efeitos desagradáveis, como o baixo moral, o absenteísmo e um aumento de rotatividade. A teoria da aprendizagem social assevera, por seu turno, que as pessoas aprendem por meio da experiência de observar e ouvir o que acontece com outros sujeitos, os quais são percebidos como modelos de comportamento.

Quando as pessoas são admitidas numa organização, elas trazem consigo noções preconcebidas do que deve ou do que não deve ser feito, segundo as suas interpretações do que é certo ou errado. Elas possuem, portanto, *valores pessoais* que influenciam suas atitudes e comportamentos, constituindo-se, assim, em outro aspecto do estudo do comportamento organizacional, voltado para o nível de análise do indivíduo. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros e se formam de modo significativo na infância, principalmente a partir da interação com os pais, professores e amigos. No ambiente organizacional, os valores das pessoas que ocupam os maiores níveis de gestão exercem forte influência sobre todo o padrão ético da organização. O comportamento do subordinado pode refletir essa percepção do exemplo moral disseminado pela direção, o qual pode motivar ou

desmotivar a ação dos funcionários, voltada para o fortalecimento da ética no trabalho.

Menos estáveis que os valores são as *atitudes*, que se caracterizam por afirmações avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos. Essas afirmações compõem o aspecto cognitivo da atitude. O afeto é outro componente da atitude que se refere ao sentimento e às emoções. Na atitude, define-se ainda o componente comportamental, segundo o qual existe a intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. O estudo do comportamento organizacional concentra-se nas atitudes relacionadas ao trabalho, as quais revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a seu ofício. As atitudes focalizadas nas pesquisas de comportamento organizacional são relacionadas à *satisfação com o trabalho*, ao *envolvimento com o trabalho* e ao *comprometimento organizacional*.

A satisfação com o trabalho envolve uma complexa somatória de elementos que incluem, além da execução das tarefas inerentes ao cargo, a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho. As organizações com alto índice de satisfação com o trabalho, demonstrado pelos seus funcionários, refletem maior produtividade, menores índices de absenteísmo e de rotatividade. Por outro lado, algumas das respostas fornecidas pelos funcionários insatisfeitos são a busca de novo emprego; a participação ativa no sentido de sugerir melhorias e discutir os problemas com os superiores; a espera passiva de que as condições melhorem; e o comportamento negligente, que incluem atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros funcionais. Quanto ao envolvimento com o trabalho, o mesmo refere-se ao grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e o vê como um fator de valorização pessoal. Já o comprometimento organizacional é a situação em que o trabalhador se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando continuar fazendo parte dela. Devido ao novo cenário das relações de trabalho, a lealdade entre empregados e empregadores não tem a mesma intensidade de outrora, tornando obsoleta a idéia de se permanecer numa mesma organização pela maior parte da carreira. Robbins (2005) sugere algo como o *comprometimento ocupacional*, que refletiria melhor a fluidez atual da força de trabalho.

Outro aspecto significativo no estudo da atitude é a busca das pessoas pela consistência entre as suas próprias atitudes e seu comportamento, procurando alinhar atitudes com comportamento de maneira que ambos pareçam racionais e coerentes, o que pode acontecer através da modificação da atitude ou do comportamento, ou ainda através do processo de racionalização. A explicação desse vínculo existente entre atitudes e comportamentos é oferecida pela teoria da dissonância cognitiva, proposta por Leon Festinger, no final da década de 1950. Esse termo se refere a qualquer incompatibilidade percebida pelo indivíduo entre as suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento. Tal situação gera desconforto, o que proporciona a busca de redução dessa dissonância, em prol de um estado de estabilidade. Esse comportamento é influenciado pela importância atribuída aos elementos que criam a dissonância, pelo grau de influência que se entende possuir sobre esses elementos e pelas recompensas envolvidas no processo. Se os elementos que geram dissonância são de pouca importância relativa, a pressão para a sua eliminação é baixa. Se ocorrer o contrário e esses elementos são significativos para o sujeito que lida com a dissonância, então ele esforça-se para reduzir o desconforto proporcionado pela situação. Um caso prático mencionado por Robbins (2005) é ilustrativo desse processo de decisão e assemelha-se com o cenário de um dos casos (*vignettes*) apresentados na presente pesquisa, razão pela qual se torna conveniente a sua menção. Nesse exemplo, o autor cita uma executiva (Sra. Smith) que passa por alto grau de dissonância cognitiva ao se ver diante do dilema de seguir as suas convicções pessoais, segundo as quais nenhuma empresa tem o direito de poluir o ar ou a água, ou então, tomar a decisão de continuar aceitando a poluição acarretada pela empresa, baseada nas suas atribuições profissionais de buscar a lucratividade organizacional. Os caminhos possíveis são traçados por Robbins (2005, p.63):

[...] Existem vários caminhos que ela pode seguir ao lidar com esse dilema. Ela pode mudar seu comportamento (parar de poluir o rio). Pode tentar reduzir a dissonância racionalizando que seu comportamento dissonante não é tão importante assim (“preciso sobreviver e, como tomadora de decisões empresariais, freqüentemente tenho de colocar os interesses da minha organização acima dos interesses da sociedade ou do meio ambiente”). Uma terceira alternativa seria mudar sua atitude (“não há nada de errado em poluir o rio”). Uma outra saída, ainda, seria buscar outros elementos consonantes para contrabalancear os dissonantes (“os benefícios trazidos para a sociedade com a fabricação dos nossos produtos superam amplamente o custo causado pela poluição do rio”).

A reação à dissonância pode ser influenciada também pelo grau de influência que os sujeitos acreditam possuir sobre os elementos apresentados. Se a dissonância é percebida como uma situação sobre a qual nada se fez para provocá-la, como no caso de uma ordem superior, então a pressão para sua redução é menor do que se o comportamento fosse voluntário. Pode ocorrer, assim, a racionalização e justificação da dissonância. O último fator mencionado que interfere no processo de enfrentar a dissonância são as recompensas existentes no processo. Num cenário de alta dissonância com grandes recompensas associadas, a tensão percebida é menor.

Expostos os fundamentos da teoria da dissonância cognitiva, percebe-se a sua relação com os propósitos assumidos nesta pesquisa. Conhecendo mais sobre os pressupostos morais dos tomadores de decisões gerenciais, pode uma organização avaliar se suas diretrizes estão em desacordo com esses fundamentos morais, gerando dissonância cognitiva no comportamento de seu pessoal e, por conseguinte, aumentando a tensão e o desconforto no trabalho. Tal inconsistência tenderia a ser mais intensa, em virtude de se relacionar, não apenas com as atitudes dos sujeitos, mas provavelmente com os seus próprios valores morais.

No sentido contrário à teoria da dissonância cognitiva, existe a *teoria da autopercepção*, segundo a qual o comportamento influencia as atitudes. Nesse caso, as atitudes são utilizadas para dar sentido a uma ação ocorrida e não como orientadoras prévias das ações, constituindo-se, assim, em afirmações verbais casuais. Se as atitudes não representam fortes sentimentos ou convicções, as pessoas tendem a criar respostas plausíveis, baseadas nos seus comportamentos prévios observados nas situações que ensejavam alguma atitude acerca do mesmo assunto. Assim, a teoria da autopercepção argumenta que, se atitudes são vagas, em razão de carência de experiência ou ausência de reflexão adequada sobre dado tema, há uma tendência para se inferir a atitude a partir do comportamento.

O comportamento do indivíduo nas organizações pode ser analisado também a partir de outra fonte de observação: os atributos de *personalidade*. Robbins (2005) restringe o amplo conceito de personalidade aos propósitos da teoria do comportamento organizacional e a considera como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com os demais, sendo descrita mais freqüentemente em termos dos traços mensuráveis exibidos pelo indivíduo. Apesar das discussões em volta do tema, a determinação da personalidade, de modo geral, sofre influência

dos fatores ambientais e hereditários. Embora a personalidade seja, no mais das vezes, coerente e estável, deve-se reconhecer também, como fator impactante na sua manifestação, as condições situacionais. Como indicadores do comportamento organizacional, Robbins (2005) enumera alguns atributos específicos da personalidade, dentre os quais são destacados: o *centro de controle*, o *maquiavelismo*, a *auto-estima*, o *automonitoramento* e a *propensão para correr riscos*.

O centro de controle caracteriza a percepção de uma pessoa sobre a fonte de seu destino. Aqueles que acreditam controlar seu próprio destino têm centro de controle *interno* e os que crêem que suas vidas são controladas por fatores alheios à suas vontades têm centro de controle *externo*. Os internos são percebidos como mais motivados para as conquistas, buscam ativamente informações no processo de tomada de decisões, esforçam-se de modo intenso para ganhar controle sobre seu ambiente, têm mais iniciativa e independência. São, portanto, preferíveis para profissões que requerem um processamento complexo de informações e de aprendizado, como aquelas inerentes à função executiva. Os externos são vistos como mais complacentes e mais dispostos a seguir orientações, o que os fazem indicados para trabalhos rotineiros e com maior estruturação, cujo sucesso depende do cumprimento de ordens dadas por outros.

O maquiavelismo está associado à obtenção e ao exercício do poder e representa os indivíduos pragmáticos, distantes de aspectos emocionais e crenças de que os fins justificam os meios. As personalidades maquiavélicas manipulam mais, vencem mais e exercem maior poder de persuasão, ao tempo em que são menos persuadidos. Indivíduos com essas características saem-se melhor em trabalhos que requerem maiores habilidades de barganha ou que recompensam intensamente o sucesso. Nos casos em que isso não acontece, ou em situações nas quais os fins não justificam os meios e padrões absolutos de comportamento são exigidos, tais sujeitos não serão adequados.

A auto-estima refere-se ao grau com que as pessoas gostam de si mesmas. A auto-estima elevada está associada à crença no sucesso, à capacidade de assumir riscos e à disposição para executar serviços pouco convencionais. Os indivíduos com baixa auto-estima são vistos como mais vulneráveis às influências externas e dependem mais da aprovação dos outros, o que os fazem se submeter às convicções e comportamentos das pessoas que respeitam. Os sujeitos com baixa

auto-estima que ocupam cargos executivos preocupam-se em não desagradar os outros e estão menos propensos a assumirem posições impopulares do que aqueles com auto-estima elevada.

O automonitoramento refere-se à capacidade do indivíduo para ajustar o seu comportamento a fatores externos situacionais. Aqueles com alto poder de automonitoramento demonstram mais essa capacidade, compreendendo os sinais do ambiente e comportando-se de maneiras diferentes em situações diversas. Os sujeitos com baixa capacidade de automonitoramento tendem a demonstrar as suas verdadeiras disposições e atitudes em todas as situações, demonstrando, assim, grande coerência entre suas ações e o seu modo de ser.

A propensão para assumir riscos é o atributo de personalidade que afeta o comportamento nas organizações, notadamente nos aspectos voltados ao processo de tomada de decisões. Os executivos com maior disposição para correr riscos são mais rápidos nas suas decisões e utilizam menos informações nesse processo, sem prejuízo, geralmente, da eficácia dos cursos de ações escolhidos.

Abordados os atributos selecionados da personalidade, registrem-se as *emoções* como outro tópico de abordagem nos estudos do comportamento organizacional, no nível individual. As *emoções* referem-se aos sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa. Para os propósitos deste trabalho, convém destacar a influência das emoções no processo de tomada de decisões. Embora os estudos na área do processo decisório sempre tenham priorizado a racionalidade, não se deve ignorar a influência do estado emocional dos agentes de decisão. Nessas situações podem interferir expressões de estados emocionais, tais como a ansiedade, o medo, as frustrações, as dúvidas, e a felicidade. As emoções negativas podem proporcionar limitação na busca de alternativas e subutilização das informações. Por seu turno, as emoções positivas podem melhorar a capacidade de resolver problemas e de analisar as informações.

Parte-se, na seqüência, para a abordagem de um dos temas de maior amplitude nos estudos do comportamento organizacional: a *motivação*. Por essa razão e considerando-se que tal assunto não caracteriza a abordagem principal deste trabalho, serão apresentados alguns pontos percebidos como mais relevantes para a compreensão dos determinantes dos padrões de comportamento na organização. Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “o processo

responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Algumas teorias tradicionais no campo da motivação concentraram-se em necessidades e, a despeito de sua contribuição histórica para a investigação da matéria, sofreram críticas de vários pesquisadores que apresentaram restrições na validação empírica dessas teorias. Dentre essas teorias tradicionais, destacam-se a *hierarquia de Maslow*, a *teoria X e a teoria Y de Mcgregor*, a de *higiene-motivação de Herzberg*, a *ERG de Alderfer* e a *teoria de McClelland*.

Segundo a teoria de Maslow, a motivação acontece segundo uma hierarquia de necessidades e apenas quando aquela mais básica for satisfeita é que a outra na seqüência da hierarquia exerce o poder de motivação. Na hierarquia de Maslow são descritas as seguintes necessidades: *fisiológica*, *segurança*, *social*, *estima* e *auto-realização*, sendo a fisiológica a mais básica e a de auto-realização a mais sofisticada.

Na teoria de dois fatores de McGregor os indivíduos são classificados segundo a visão que os empregadores têm de seus empregados, no tocante à motivação desses para o trabalho. Assim, os funcionários que não gostam de trabalhar e precisam ser controlados ou ameaçados pertencem ao grupo denominado *Teoria X* e aqueles que se satisfazem no trabalho, buscam responsabilidade e comprometimento são característicos da *Teoria Y*.

Na teoria de higiene-motivação de Herzberg foram identificados fatores que causam insatisfação se estiverem presentes, mas que, se ausentes, não têm o poder de causar satisfação. São os chamados fatores higiênicos, tais como o baixo salário, condições inadequadas de trabalho e qualidade insatisfatória da supervisão. Outros fatores, considerados recompensadores, se opõem aos higiênicos e oferecem poder de motivação se estiverem presentes, tais como promoção, responsabilidade e realização.

A teoria ERG (do inglês *existence, relatedness and growth*) foi proposta por Clayton Alderfer e agrupa as necessidades de Maslow em três categorias essenciais: *existência*, *relacionamento* e *crescimento*. A teoria ERG argumenta que o atendimento das necessidades mais básicas leva ao desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, mas múltiplas necessidades podem operar conjuntamente na sua capacidade de motivar o comportamento do indivíduo, o que faz dessa ressalva uma abordagem diferente daquela adotada por Maslow.



Por último, a teoria de McClelland aponta três tipos de necessidades: *realização*, *poder* e *associação*. A necessidade de realização é percebida nos indivíduos que buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Tais sujeitos procuram situações com maiores responsabilidades, desejam freqüentemente receber *feedback* sobre seus desempenhos e almejam metas que representam desafios moderados. A necessidade de poder é o desejo de comandar, influenciar e controlar os outros. É demonstrada nas pessoas que preferem situações competitivas e de status e que se preocupam mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz. A necessidade de associação representa a busca de amizade e de situações de cooperação e compreensão nos relacionamentos.

Expostas algumas das teorias de motivação que focalizam a necessidade, considera-se agora o estudo do tema por meio de outra abordagem: *a teoria da expectativa* de Victor Vroom. Essa teoria possui relativa receptividade entre os pesquisadores da motivação e, segundo seus ditames, o comportamento é motivado pela expectativa dos resultados esperados da ação e pela capacidade de satisfação das metas pessoais proporcionadas pelas recompensas que tais resultados podem gerar. O modelo de Vroom trabalha, portanto, com três tipos de relações: a relação *esforço-desempenho*, que representa a probabilidade percebida de que a ação levará a um determinado nível de desempenho; a relação *desempenho-recompensa*, que retrata a crença de que o desempenho alcançado levará à recompensa; e a relação *recompensa-metas pessoais*, que caracteriza o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais. Se tais expectativas possuem alta chance percebida de se tornarem concretas, maior o nível de motivação associado. Se, ao contrário, as práticas organizacionais reduzem a probabilidade de efetivação dessas expectativas, menor será a motivação para o trabalho.

Um outro aspecto relevante na teoria do comportamento organizacional é o estudo da *percepção*. Esse termo poder ser definido como “o processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2005, p. 104). Torna-se importante investigar esse tema porque a realidade percebida não representa, necessariamente, a realidade em si. Com efeito, no estudo do comportamento organizacional importa mais conhecer a percepção que os sujeitos têm da realidade, haja vista que a realidade que não é percebida não influencia, naturalmente, o comportamento.

Contudo, para os objetivos propostos neste trabalho, o tópico a ser pontuado sobre esse tema é o da *percepção seletiva*, em razão do seu potencial para a geração de padrões de comportamento.

A percepção seletiva ocorre em função da incapacidade de se assimilar tudo o que ocorre em uma dada situação, fazendo com que apenas alguns estímulos sejam captados. Para tanto, contribuem as características mais destacadas de uma pessoa, um objeto ou um evento. Se o estímulo é ambíguo, a percepção tende, portanto, a ser mais influenciada por aspectos particulares do indivíduo, tais como suas atitudes, interesses e experiências passadas que pelo estímulo em si. O risco, nesse processo, é de se tirar conclusões equivocadas em uma situação ambígua.

No estudo do comportamento organizacional, assume-se que o comportamento das pessoas tende a diferir quando elas estão sozinhas ou quando atuam em grupo. Na seqüência desta seção, parte-se agora para o nível de análise voltado para o comportamento dos indivíduos, enquanto membros de um grupo.

### 6.1.2 O Comportamento em Grupo

Considerando-se a especificidade deste trabalho, serão analisados aspectos restritos de alguns dos elementos contidos no estudo do nível grupal do comportamento organizacional: os papéis e as normas da estrutura do grupo, o processo de comunicação, o poder e a política, a liderança e os conflitos.

A reunião de duas ou mais pessoas que visa, através da interação dos seus componentes, à consecução de um determinado objetivo, caracteriza a existência de um grupo. Quando essa reunião de indivíduos é definida pela estrutura de uma organização, definindo atribuições específicas para os membros, com vistas ao atendimento de metas organizacionais, estabelece-se o grupo formal. Se o grupo é formado naturalmente, sem estrutura formal e sem imposição da organização, como resposta à necessidade de contato social, então tal aliança configura-se como grupo informal.

Quando uma pessoa faz parte de um grupo e nele assume determinada posição, então dela é esperada certos tipos de comportamentos, em função exatamente de pertencer a esse grupo. É o que se entende por *papel*, ou seja, o

conjunto de padrões de comportamentos esperados atribuídos a alguém que faz parte de uma formação grupal. Certas noções estão vinculadas ao conceito de papel no comportamento organizacional, tais como: a *identidade de papel*, a *percepção de papel*, as *expectativas de papel* e o *conflito de papéis*. Algumas posições assumidas dentro de um grupo, por suas características intrínsecas, estabelecem determinadas atitudes e comportamentos. É o que se define por identidade de papel, segundo o qual o sujeito se comporta, ora de uma forma, ora de outra, em função do grupo que participa e da natureza do papel que desempenha numa dada situação. Quando o indivíduo busca interpretar a forma como deve se comportar em função da posição que ocupa, ele se baseia na sua percepção de papel. Com base no seu conhecimento sobre os atributos associados ao papel que ocupa, o sujeito procura, assim, assumir os comportamentos compatíveis com esse papel. Quando a ação do indivíduo considera a expectativa que outras pessoas têm em relação ao seu papel, configura-se o caso da expectativa de papel. Representa esse conceito o contrato psicológico entre empregados e empregadores, que estabelecem um acordo tácito de expectativas mútuas de desempenho. Quando a pessoa se confronta com expectativas diferentes em relação aos papéis por ela assumidos, resulta o conflito de papéis. São características desse conceito, as situações que envolvem decisões entre a carreira e a família.

Na atuação grupal compartilham-se padrões de comportamento esperados entre os membros, o que se configura no estabelecimento de *normas*. Composto um dos elementos que formam a estrutura dos grupos, o estudo das normas é outro enfoque do comportamento organizacional. Entre as classes de normas estabelecidas em um grupo têm-se as normas de desempenho, que estabelecem, por exemplo, diretrizes para a execução de tarefas e níveis de resultados esperados; as normas de aparência, voltadas para aspectos da apresentação desejada das pessoas, enquanto componentes de um grupo; as normas de organização social, que regulam as interações sociais em um grupo informal; e as normas de alocação de recursos, destinadas, por exemplo, para a alocação de equipamentos e para as condições de remuneração.

Quando são objeto de acordo e de aceitação pelos componentes do grupo, as normas podem influenciar o comportamento dessas pessoas, a considerar o interesse do agente em permanecer no referido grupo. Às vezes, essas normas coletivas exercem pressão para a conformidade do comportamento de seus

membros. Por essa razão, para não ser visto como diferente, o sujeito alinha a sua atuação em direção ao padrão verificado no grupo, mesmo que apresente elementos discordantes do pensamento predominante no grupo.

A *comunicação* é outro elemento da abordagem dos grupos no comportamento organizacional. Tendo-se em mente a relevância para a abordagem adotada nesta pesquisa, serão destacadas adiante as funções da comunicação e as barreiras para a comunicação eficaz.

A transferência e a compreensão de significados configuram o processo de comunicação, que apresenta quatro funções básicas, segundo Robbins (2005): *controle, motivação, expressão emocional e informação*. A função de controle da comunicação é exercida por meio das orientações formais existentes nas organizações, em razão de sua estrutura hierárquica. Tal função, todavia, pode ser originada também nos grupos informais, na medida em que os sujeitos, por exemplo, comunicam a algum de seus membros algo que expresse uma pressão pela conformidade as suas normas. Ilustra-se a motivação como objeto da comunicação nos casos em que metas específicas são informadas, *feedback* dos progressos verificados são fornecidos, ou quando o comportamento desejado é incentivado. A função da comunicação voltada para a expressão emocional se verifica na sua utilização para a expressão de sentimentos e para a satisfação das necessidades sociais. Como facilitadora do processo de tomada de decisões, a comunicação exerce, por fim, a função de informação, ao proporcionar o meio necessário para a identificação e avaliação de alternativas no processo decisório.

Algumas barreiras podem dificultar o processo de comunicação eficaz entre o emissor e o receptor de mensagens. É importante mencionar no contexto desta pesquisa os seguintes elementos: a *percepção seletiva*, a *sobrecarga de informação*, as *emoções* e a *linguagem*. A percepção seletiva faz com que o receptor em uma comunicação decodifique a mensagem de modo particular, com base em suas motivações, experiências, formação cultural, necessidades e outras características pessoais. A sobrecarga de informação ocorre em função da capacidade limitada das pessoas absorverem todas as informações disponibilizadas em um dado contexto. Assim, ocorre a tendência de se selecionar, ignorar ou esquecer dados. O resultado pode ser um processo de comunicação menos eficaz. As emoções, como a raiva ou a alegria, podem substituir a racionalidade e a objetividade na recepção de mensagens, influenciando a eficácia do processo de

comunicação. A linguagem se constitui numa barreira na comunicação, na medida em que a mensagem transmitida pelo emissor nem sempre é interpretada da mesma forma pelo receptor. A idade, a educação e o histórico cultural são fatores que geralmente influenciam os padrões de linguagem, gerando dificuldades na comunicação. O uso de linguagem técnica, os termos específicos de determinadas localidades e a própria diferenciação da linguagem proporcionada pelos níveis hierárquicos das organizações ilustram situações que representam barreiras na comunicação.

Quando as pessoas se reúnem em grupos, um fenômeno natural que passa a ocorrer entre os seus membros é o exercício do *poder*. A forma como ele é obtido e exercido constitui-se em um importante fator no estudo do comportamento organizacional. O poder implica na capacidade que alguém tem de influenciar o comportamento de outro, segundo a sua vontade, gerando uma relação de dependência daquele submetido ao poder, em relação àquele que o exerce. Quanto mais os recursos controlados pelo detentor do poder forem importantes, escassos ou insubstituíveis, maior será essa relação de dependência. A fonte do poder pode ser a posição que o indivíduo ocupa dentro da organização, o que caracteriza o *poder formal*, ou as suas características pessoais, o que dá origem ao *poder pessoal*.

São representações do poder formal: o *poder coercitivo*, o *poder de recompensa*, o *poder legítimo* e o *poder de informação*. O poder coercitivo se impõe pelo medo. Assim as pessoas se submetem a essa força, por medo das conseqüências negativas de seu comportamento. O poder de recompensa se opõe ao poder coercitivo e caracteriza a submissão dos sujeitos às ordens de outras pessoas em razão do benefício associado, que pode ser de ordem financeira ou não financeira (e.g. reconhecimento, enriquecimento do cargo e melhores locais de trabalho). O poder legítimo origina-se na posição do sujeito em uma estrutura organizacional e inclui a aceitação da autoridade do cargo pelos membros da organização. Essa fonte de poder representa a capacidade de se usar e controlar os recursos da organização. O poder de informação emana do acesso e do controle de informações privilegiadas para outras pessoas, o que pode tornar esses sujeitos dependentes da pessoa que detém tais dados ou conhecimentos.

Quanto às fontes do poder pessoal, são elencados os seguintes elementos: o *poder de talento*, o *poder de referência* e o *poder carismático*. O poder de talento representa a capacidade de influenciar o outro em razão dos conhecimentos ou de

habilidades específicas que o indivíduo detém e que são caras para as demais pessoas. O poder de referência tem por base a identificação das pessoas com o sujeito que detém tal poder, em virtude de seus traços pessoais ou dos recursos que possui. A admiração e a vontade de modelar o próprio comportamento com base na pessoa que é vista como uma referência faz com que esse sujeito exerça poder de referência sobre os seus admiradores. O poder carismático emana da personalidade e do estilo próprios de uma pessoa, que, em função dessas características particulares, o torna um ser carismático com poderes para atrair e influenciar o comportamento de outras pessoas.

Os autores do comportamento organizacional geralmente enumeram algumas opções que as pessoas têm para exercer o poder de influenciar outras pessoas no ambiente de trabalho. Tais opções representam as *táticas de poder* e, segundo Robbins (2005), as pesquisas apontam as seguintes táticas: a *legitimidade* – poder exercido em função da autoridade da posição ou das regras da organização; a *persuasão racional* – apresentação de argumentos lógicos e factuais; o *apelo inspirativo* – apelo emocional a valores, necessidades e aspirações dos sujeitos influenciados; a *consulta* – envolvimento do alvo na decisão, para aumentar sua motivação; a *troca* – oferta de benefícios ou favores em troca do atendimento de demandas; os *apelos pessoais* – solicitação de apoio com base em amizade ou lealdade; a *insinuação* – uso de elogios e comportamento amigável para conseguir adesão à demanda; a *pressão* – uso de avisos, repetição das solicitações ou ameaças; e a *coalizão* – obtenção de reforço, por meio da ajuda de outras pessoas, a fim de persuadir o alvo.

O exercício efetivo do poder nas organizações para influenciar os comportamentos ou o processo decisório caracteriza a existência de outro elemento fundamental no estudo do comportamento organizacional: a *política*. O poder traduzido em ações expressa, portanto, o conceito de política. O comportamento político é *legítimo* quando se referem a situações do dia-a-dia que não violem as regras estabelecidas, tais como: a reclamação com o chefe, a formação de coalizões e o desenvolvimento de contatos profissionais fora da organização. Configura-se como *ilegítimo* o comportamento político que atente contra as regras impostas, a exemplo de sabotagens, denúncias de colegas e vazamento de informações confidenciais.

A natureza das organizações favorece a existência de condutas políticas. As diferenças de valores, de metas e de interesses das pessoas, geram conflitos potenciais, que se intensificam em virtude da escassez de recursos necessários ao atendimento das necessidades de todos os membros da organização. Esse cenário estimula, portanto, a existência de comportamentos políticos dos sujeitos que buscam satisfazer seus próprios objetivos. Também é decisiva para existência de ações políticas no ambiente organizacional, a adoção de diferentes interpretações na maioria dos processos decisórios, em razão da ambigüidade e da falta de objetividade no tratamento da informação. Assim, as pessoas procuram se utilizar de todos os meios políticos que dispõem para criar os cenários que favoreçam suas metas e seus próprios interesses.

Alguns fatores organizacionais específicos têm mais poder de fomentar atividades políticas. É relevante destacar neste trabalho: a *oportunidade de promoções*, a *pressão para o alto desempenho* e a *percepção de atividades políticas na cúpula organizacional*. A oportunidade de promoções tende a estimular fortemente a conduta política, visto que as pessoas se sentirão impelidas a competir por recursos limitados e, assim, procurarão influenciar a seu favor o resultado da decisão. A pressão para o alto desempenho aumenta a probabilidade de ações políticas do funcionário alvo dessa pressão. Para preservar as chances de progresso na carreira, o sujeito sentir-se-á inclinado a se utilizar dos procedimentos políticos necessários para assegurar a favorabilidade dos números relativos ao seu desempenho. As atividades políticas na cúpula organizacional também podem sugerir a conduta política dos funcionários, que, observando as recompensas conseguidas pelos altos executivos, sentem-se autorizados a fazer o mesmo para atingir seus propósitos, haja a vista a percepção gerada de que tal comportamento é aceitável.

No estudo do comportamento organizacional um dos elementos mais relevantes é a abordagem sobre *liderança*. Essa temática constitui-se em objeto de diversas pesquisas e de formulação de várias teorias, que almejam identificar a sua função na capacidade de influenciar o comportamento das pessoas no trabalho. Por causa da amplitude do tema, convém, no contexto desta pesquisa, delimitar a abordagem da liderança em função de sua relação com a conduta ética.

A liderança, definida por Robbins (2005) como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, pode ser formal ou informal. É formal quando é exercida

a partir da autoridade conferida por um cargo na organização, embora não se traduza, apenas por essa razão, em uma garantia de liderança eficaz. É informal quando surge naturalmente de dentro de um grupo, sem influência da estrutura formal da organização para a sua aparição, podendo ser mais eficaz do que a liderança formal. No estudo da liderança, destacam-se teorias que se diferenciam pelo objeto central da investigação. Assim, destacam-se as teorias dos traços, as teorias comportamentais e as teorias contingenciais. As teorias dos traços pressupõem a existência de características inatas de liderança. O sujeito, então, não se formaria líder, mas nasceria com traços próprios de liderança. Apesar das limitações dessa abordagem, alguns traços mostraram forte relação com a liderança, tais como a extroversão e a consciência para abrir-se a novas experiências. É possível, na concepção das teorias comportamentais, identificar a liderança a partir de comportamentos específicos que são demonstrados pelas pessoas consideradas líderes no seu relacionamento grupal. Foram a partir dessas teorias que duas categorias de liderança foram observadas: a orientada para a tarefa e a orientada para as pessoas. As teorias contingenciais buscaram complementar as abordagens anteriores, ao focalizar as influências da situação no exercício da liderança. Assim, tais teorias prevêm que, numa dada situação, certo estilo de liderança é o mais adequado, enquanto um cenário diverso pode exigir um estilo de liderança alternativo.

O exercício da liderança não está isento de critérios de valor. Segundo Robbins (2005, p. 291), “antes de julgar a eficácia de um líder, devemos avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como os meios que ele utiliza para atingi-los”. Sem a preocupação com a ética, as ações do líder tendem a ser objeto de questionamento moral, podendo, assim, produzir mais prejuízos do que benefícios para os resultados organizacionais. Visando o benefício da organização, pode o líder utilizar sua capacidade de influenciar pessoas para manipular atitudes e o comportamento de seus liderados, ao tempo em enaltece a conduta moral? Em tal questão parece não existir uma fronteira muito clara entre uma ação e outra, mas a resposta pode estar no desenvolvimento de uma forte consciência ética do líder. Talvez, isso seja o diferencial que permita ao líder exercer suas atribuições administrativas e utilizar sua capacidade de liderar de maneira socialmente construtiva. Alerta Robbins (2005) que os altos executivos ditam o tom moral de uma organização. Desse modo, eles



devem estabelecer padrões éticos indiscutíveis e fazer ver para todos os *stakeholders* o seu comprometimento com esses padrões.

Na abordagem dos grupos contida no estudo do comportamento organizacional, um tema que merece atenção, em função de suas expressivas conseqüências para o desempenho dos componentes do grupo, é a investigação sobre o *conflito*. Os interesses diferenciados percebidos entre as partes, originários de envolvimento emocional dos respectivos indivíduos, caracterizam mais notadamente o processo de conflito, que, numa organização, pode representar várias situações, tais como: incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação na comunicação e desacordos referentes aos comportamentos esperados.

Os conflitos podem ser considerados *funcionais*, quando colaboram para o alcance dos objetivos do grupo e melhoram o desempenho de seus membros; ou *disfuncionais*, quando prejudicam o desempenho do grupo. A idéia do conflito funcional, segundo a qual, um nível mínimo de conflito deve ser estimulado para garantir a eficácia do grupo, é concernente com a *abordagem interacionista* do estudo dos conflitos. Essa visão diferencia-se da *abordagem clássica*, na qual todo conflito era entendido como contraproducente, e da *abordagem de relações humanas*, que considerava o conflito como natural e, por vezes benéfico para o desempenho do grupo. Os tipos disfuncionais referem-se geralmente aos conflitos que se originam das relações interpessoais, visto que, nesse cenário, o atrito entre as pessoas tende a realçar diferenças de personalidade e reduzir a compreensão mútua. Os conflitos oriundos do conteúdo das tarefas ou dos processos que determinam a forma como o trabalho é feito, são vistos como funcionais, se forem de baixa intensidade, em razão de estimularem a discussão de idéias dentro do grupo.

Para reduzir a intensidade dos conflitos disfuncionais ou estimular o aparecimento dos conflitos funcionais, são utilizadas técnicas de administração de conflitos. Dentre as diversas possibilidades podem ser destacadas, como técnica de reduzir os disfuncionais: o encontro entre as partes conflitantes para discutir abertamente o problema; o não-enfrentamento, que visa evadir-se do conflito; a concessão, em que cada um dos litigantes abre mão de algo de seu interesse no problema; e o treinamento em relações humanas, para conscientização das atitudes e comportamentos que podem criar conflitos. Para estimular conflitos funcionais, algumas das técnicas possíveis são: a inclusão de pessoas no grupo com valores e

atitudes diferentes daqueles existentes nos membros do grupo; e a implementação de mudanças estruturais nos grupos, com vistas a romper o *status quo*.

Além dos fatores individuais e de grupos, o outro nível de abordagem do estudo do comportamento organizacional é o dos sistemas organizacionais. A seguir relatam-se aspectos relevantes desse nível de análise, enquanto temática importante no estudo do comportamento no trabalho. Para os fins deste trabalho, serão destacadas, na seqüência, a organização formal e a cultura organizacional.

### 6.1.3 Os Sistemas Organizacionais

O pressuposto dos pesquisadores do comportamento organizacional é o de que as relações estruturais da *organização formal* influenciam as atitudes e o comportamento dos funcionários, haja vista a sua capacidade de esclarecer procedimentos e reduzir a ambigüidade no ambiente de trabalho. A estrutura organizacional, segundo Robbins (2005), mostra como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, fazendo com que os funcionários entendam quais são suas atribuições, como deve processá-las e a quem deve se reportar em caso de necessidades oriundas do seu ofício. Esse autor propõe algumas perguntas básicas para o planejamento da estrutura organizacional apropriada. A cada pergunta, a seguir listada, corresponde um elemento da estrutura que dá suporte para as respostas respectivas (elemento esse, citado entre parênteses): até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas? (*especialização do trabalho*); qual a base para o agrupamento das tarefas? (*departamentalização*); a quem os indivíduos e os grupos vão se reportar? (*cadeia de comando*); quantas pessoas cada executivo pode dirigir com eficiência e eficácia? (*amplitude de controle*); onde fica a autoridade no processo decisório? (*centralização e descentralização*); até que ponto haverá regras e regulamentações para dirigir os funcionários e os executivos? (*formalização*).

A *especialização do trabalho* corresponde ao grau em que as tarefas são subdivididas dentro de uma organização. As conseqüências positivas observadas nessa divisão de trabalho foram: o aumento da habilidade do funcionário na execução de tarefas repetitivas; a eficiência dos treinamentos promovidos para essa

classe de tarefas; e o aumento da produtividade em determinadas tarefas. Com o passar do tempo, porém, prejuízos decorrentes da especialização do trabalho foram também verificados, tais como o tédio, a fadiga, o estresse, o absenteísmo e a rotatividade. Assim, dependendo da consciência dos executivos sobre as suas conseqüências e da prudência na sua utilização, a especialização do trabalho pode ter resultados benéficos e gerar ganhos de produtividade. Do contrário, quando tomada ao extremo, pode ter efeitos maléficos e afetar o desempenho dos funcionários.

A *departamentalização* providencia a coordenação das tarefas, por meio do agrupamento de atividades comuns. Tal agrupamento pode ser de vários tipos: *por função* desempenhada, no qual se reúne pessoas com habilidades e orientações comuns em uma mesma unidade; *por produto* elaborado, em que as atividades relacionadas a sua elaboração são coordenadas por um único setor, com um administrador responsável pelo desempenho do produto; *por território*, que se justifica quando os clientes estão dispersos e possuem interesses comuns em função de sua localização; *por processo*, no qual cada setor responsabiliza-se por uma fase específica do processo de produção; *por clientes*, quando grupos de clientes possuem necessidades comuns que podem ser mais bem atendidos por especialistas nas suas demandas. Apesar desses tipos diferenciados de departamentalização, a tendência atual é a complementação dos processos mais tradicionais, por meio da adoção de equipes multifuncionais, em virtude do aumento da complexidade das tarefas e da diversificação exigida de habilidades.

A *cadeia do comando* define de maneira formal a quem as pessoas na organização devem se reportar, através de uma linha única de autoridade projetada do topo até a base da hierarquia organizacional. Fundamenta-se na autoridade intrínseca à posição ocupada, que legitima o exercício do poder em relação aos cargos subordinados àquela posição, e na unidade de comando, segundo a qual cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar, a fim de se evitar demandas conflitantes. Nos tempos atuais, tais conceitos perderam relevância, em virtude da disseminação de equipes multifuncionais, da atribuição de maior autonomia aos funcionários para tomarem decisões e da tecnologia da informação, que facilita o acesso rápido a uma série de informações pelo funcionário e faz prescindível o uso de meios formais de comunicação.

A *amplitude de controle* determina a proporção de funcionários que está subordinada aos cargos de chefia. Menores quantidades de subordinados caracterizam a pequena amplitude, cuja estrutura favorece maior possibilidade de apoio e de maior controle sobre os liderados. Por outro lado, acarreta maior quantidade de escalões administrativos, aumentando os custos; dificulta a comunicação vertical, retardando o processo decisório e isolando a cúpula organizacional; e promove rigidez na supervisão, desestimulando a autonomia dos subordinados. A tendência atual é por amplitudes maiores que aumentam o número de funcionários sob a supervisão dos cargos de chefia. Esse modelo proporciona redução de custos, agiliza as decisões e favorece a autonomia dos funcionários. Por outro lado, se tal amplitude se torna muito grande, pode prejudicar o desempenho desses profissionais, por causa das dificuldades de se fornecer liderança e apoio nas suas atribuições. Para minimizar esse efeito das amplitudes maiores, uma alternativa é investir no treinamento dos funcionários, de modo que aumentem suas competências para execução de suas atividades.

Os conceitos de *centralização* e *descentralização* pressupõem a autoridade formal e se referem à forma de concentração do poder decisório na organização. Quando a cúpula organizacional é a responsável por todas as decisões essenciais e, nesse processo, não ocorre a participação dos escalões inferiores, verifica-se a estrutura centralizada. Se esses escalões inferiores participam do processo decisório, o grau dessa participação refletirá o nível de descentralização presente na organização. No cenário presente das organizações, há uma maior consciência dos benefícios do processo decisório descentralizado, dentre os quais se pode citar: rapidez na solução de problemas, envolvimento de mais pessoas nas decisões e percepção dos funcionários de que aqueles que tomam decisões importantes relacionadas a sua vida não estão distantes.

A *formalização* caracteriza-se pelo grau de padronização das tarefas na organização. Alto grau de formalização implica em descrições detalhadas de tarefas, grande quantidade de regras organizacionais, procedimentos bem definidos sobre processos de trabalho e pouca autonomia dos funcionários sobre suas atribuições. Se o grau de formalização for baixo, os comportamentos serão relativamente não-programados e o trabalho será exercido com maior liberdade. Ressalve-se que o grau de formalização pode variar dentro de uma mesma organização. Assim, existem funções mais propensas a um baixo grau de formalização, como a dos

vendedores externos, e outras com maiores possibilidades de formalização, como certas funções administrativas.

As maneiras como os elementos acima descritos se configuram e se combinam define os principais modelos de estrutura organizacional. Para os propósitos deste trabalho, serão abordados os modelos mais comuns verificados nas organizações: a *estrutura simples*, a *burocracia* e a *estrutura matricial*. A estrutura simples é adotada comumente nos pequenos negócios, em que o proprietário, geralmente, é o principal dirigente. Tal modelo caracteriza-se pelo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle e pouca formalização. Essas propriedades garantem agilidade, flexibilidade e custos reduzidos, mas tendem a serem inadequadas a medida que a organização se expande, em virtude das dificuldades inerentes à centralização do processo decisório no seu topo. A burocracia sustenta-se na padronização das atividades, com vistas a uma maior coordenação e controle. Caracteriza a burocracia a especialização, a formalização extensiva de regras, a departamentalização funcional, a autoridade centralizada, a pequena amplitude de controle e a tomada de decisões baseada na cadeia de comando. A abundância de regras nesse modelo procura prever e substituir as decisões da direção, garantindo a adequação da burocracia para os níveis médio e inferior de gerência. Como problemas oriundos desse modelo, podem ser pontuados o apego excessivo às normas e o foco nas metas departamentais em detrimento dos objetivos mais amplos da organização. A estrutura matricial procura combinar as vantagens da departamentalização por função e por produto. Assim, não se observa nesse modelo a unidade de comando, haja vista a existência de duas chefias: a de função e a de produto, o que configura a dupla cadeia de comando. O modelo matricial favorece a alocação eficiente de especialistas, aumenta a flexibilidade e facilita a coordenação de tarefas complexas e interdependentes, por propiciar o contato freqüente entre os diferentes especialistas. Como desvantagens da estrutura matricial, destacam-se a propensão ao conflito, oriunda da dupla cadeia de comando; o estímulo à luta pelo poder e o aumento do estresse dos funcionários.

Expostos os elementos que compõem a estrutura formal das organizações cabe ressaltar que a sua influência sobre o comportamento e atitudes dos funcionários depende das diferenças individuais. Algumas pessoas se sentem melhor em situações nas quais o trabalho é mais padronizado e com um mínimo de ambigüidade, enquanto outros sujeitos se adequam mais em estruturas mais

flexíveis. A esse respeito, outro aspecto relevante, segundo Robbins (2005), é que, geralmente, os funcionários não são objetivos na definição da estrutura formal da organização a qual pertencem. Com base na sua observação de como as coisas funcionam, nos comentários dos seus pares e nas suas experiências passadas, eles formam os seus próprios modelos implícitos do que parece ser a estrutura da organização. Para aquele autor, os pesquisadores sempre focam os níveis reais dos vários componentes estruturais, o que pode ser irrelevante se as pessoas os vêem de maneiras diferentes. O fundamental, portanto, seria entender essa percepção dos funcionários, de modo a se conseguir um indicador mais preciso do seu comportamento do que aquele oriundo das características objetivas observáveis.

Na abordagem do comportamento organizacional adotada neste trabalho, foram mencionados aspectos relacionados aos níveis individuais, grupais e estruturais. Torna-se importante destacar que vários dos elementos aqui tratados e que se propuseram a prever comportamentos e atitudes, devem, para esse intento, considerar a influência de outro elemento não menos relevante: a cultura nacional. Assim, temas como valores, personalidade, emoções, percepção, motivação, comunicação e táticas de poder, refletem intensamente as peculiaridades culturais de cada país. Para ilustrar esse ponto, considere-se, por exemplo, o fato de que os países ocidentais tendem a valorizar mais o individualismo e a conquista material, do que os países orientais, que são percebidos como mais coletivistas e mais propensos à divisão de responsabilidades. Apenas essa percepção configura-se, portanto, como motivo suficiente para relativizar as constatações feitas, referentes a cada elemento do estudo do comportamento organizacional. Além da cultura nacional, contribui também para influenciar o comportamento no ambiente de trabalho a cultura existente na própria organização. A cultura organizacional será, portanto, objeto de atenção na seqüência deste trabalho, visto que se configura também como um dos tópicos de análise do nível dos sistemas da teoria do comportamento organizacional.

A cultura organizacional, segundo Robbins (2005, p. 375), “refere-se a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Tal sistema representa um conjunto de características que captura a essência da cultura de uma organização. As características básicas apontadas no estudo da cultura organizacional são: inovação e assunção de riscos; atenção aos

detalhes; orientação para resultados; orientação para pessoas; orientação para a equipe; agressividade (competitividade); e estabilidade (manutenção do *status quo*).

Nas grandes organizações podem existir, além da cultura dominante, nichos menores de culturas, denominados subculturas. A cultura dominante refere-se aos valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, fazendo com que a mesma adquira uma personalidade distinta das demais. As subculturas são verificadas em agrupamentos dentro da organização e, embora reflitam os valores essenciais da totalidade, possuem particularidades que as fazem próprias desses agrupamentos, com capacidade também de influenciar o comportamento de seus membros.

Nas organizações mais modernas, com característica flexíveis, tais como maior amplitude de controle, estrutura achatada, trabalho em equipe, menor formalização e maior autonomia aos funcionários, uma cultura arraigada e compartilhada pelos seus membros exerce um papel importante, no sentido de estabelecer um senso de direção das pessoas, a fim de que seus esforços caminhem para um objetivo comum. A compatibilidade entre o comportamento e atitudes dos funcionários e a cultura organizacional pode, inclusive, ser um fator influente nas decisões gerenciais sobre pessoal, tais como seleção de novos funcionários, avaliação de desempenho e promoção. A cultura interna, portanto, pode desempenhar relevante papel para as organizações. Robbins (2005, p. 378) explica quais seriam as funções da cultura dentro de uma organização:

Em primeiro lugar, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Apesar de seus efeitos benéficos, a cultura organizacional, todavia, pode ser potencialmente disfuncional, constituindo-se em barreiras para a atuação eficaz da organização, em certas situações. Em um ambiente dinâmico, que passa por rápidas transformações, uma cultura arraigada, de comportamentos consistentes, pode ser um empecilho para mudanças. Do mesmo modo, culturas assim caracterizadas

pressionam por conformidade dos funcionários, podendo limitar a entrada de novos profissionais com valores e estilos diferenciados, o que poderia ser, em tese, benéfico para a captação de novos talentos e geração de novas idéias. Outra disfunção decorrente da cultura interna é o seu efeito nos processos de fusões e aquisições. Apesar das vantagens financeiras e da sinergia de produtos, tais processos podem não funcionar, em razão dos conflitos ocasionados pela incompatibilidade cultural entre as organizações envolvidas na transação.

Alguns aspectos contribuem para a absorção da cultura interna por parte dos funcionários. Exercem esse efeito, por exemplo, as *histórias*, os *rituais*, os *símbolos materiais* e a *linguagem*. As histórias que marcaram as organizações, como eventos significativos relacionados aos seus fundadores, os sucessos marcantes acontecidos e a forma com que grandes dificuldades foram enfrentadas, contribuem para o entendimento e a legitimação das suas práticas atuais. Os rituais representam atividades repetitivas que reforçam os valores fundamentais da organização. São exemplos de rituais a forma freqüente de se comemorar datas ou eventos marcantes, as ações pontuais e constantes para motivar o pessoal de vendas e atividades rotineiras que expressam os níveis de controle almejados. Os símbolos materiais sinalizam o grau de valorização das diferenças hierárquicas e o comportamento visto como apropriado. Podem ser observados, por exemplo, no layout do ambiente físico e nas diferenças percebidas em função do cargo ocupado, como as vantagens materiais concedidas e o vestuário utilizado. A linguagem, como fator de assimilação da cultura, representa uma terminologia que é própria da organização e freqüentemente adotada por seus profissionais. Ao compartilhar termos específicos, como siglas e jargões, tais sujeitos demonstram sua aceitação e reforçam essa característica cultural do ambiente.

O comportamento ético dos membros de uma organização tende a sofrer influência também dos aspectos da sua cultura interna. Elementos culturais arraigados, aceitos e compartilhados pelas pessoas, formam o conceito de cultura forte, cujo poder de influência sobre o comportamento dos funcionários é maior. Um ambiente organizacional de cultura forte e com altos padrões éticos exerce uma influência positiva e mais intensa sobre o comportamento de seu pessoal. Se os determinantes de uma cultura forte se somam com a ausência de limites para o alcance dos objetivos, o comportamento antiético pode ser estimulado. O quadro



abaixo representa algumas práticas sugeridas por Robbins (2005) que, combinadas, podem proporcionar uma cultura organizacional mais ética.

| <b>PRÁTICAS</b>  | <b>SIGNIFICADO DAS AÇÕES</b>   |
|--|--|
| <b>Tornar-se um modelo visível.</b>  | Os funcionários observam o comportamento dos executivos de alto escalão como um ponto de referência para o seu próprio comportamento. Quando percebem que esses modelos agem de maneira ética, tiram disso uma vantagem positiva.  |
| <b>Comunicar expectativas éticas.</b>  | As ambigüidades éticas podem ser minimizadas com a criação e divulgação de um código de ética organizacional. Ele deve conter os valores essenciais da organização e estabelecer as regras éticas que os funcionários precisam respeitar.  |
| <b>Oferecer treinamento ético.</b>   | Organizar seminários, <i>workshops</i> e outros programas de treinamento ético. Aproveitar essas seções de treinamento para reforçar os padrões de conduta desejáveis, para esclarecer que práticas são, e quais não são admissíveis, e para tratar de possíveis dilemas éticos.   |
| <b>Ser bastante claro ao recompensar as atitudes éticas e punir as antiéticas.</b> | As avaliações de desempenho dos executivos devem analisar detalhadamente o quanto as suas decisões estão à altura do código de ética da organização. Essas avaliações devem considerar tanto os fins como os meios. As pessoas cujo comportamento sempre foi ético devem ser recompensadas publicamente. Da mesma forma, aquelas que transgrediram o código devem ser punidas exemplarmente. |
| <b>Fornecer mecanismos de proteção.</b>  | A organização precisa fornecer mecanismos formais para que os funcionários possam discutir os dilemas éticos e reportar as eventuais transgressões sem medo de reprimendas. Isso pode incluir a criação de conselhos de ética, de executivos encarregados de ética ou do cargo de <i>ombudsman</i> .   |

**QUADRO 1 – Práticas sugeridas para a criação de uma cultura organizacional ética.**

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Conclui-se, assim, a exploração dos fundamentos do comportamento organizacional, vistos como pertinentes ao contexto temático do estudo da ética. Na seqüência, aborda-se o processo de tomada de decisão gerencial que, apesar de se constituir, também, em uma parte da abordagem do comportamento organizacional, foi destacado em uma seção própria, haja vista a sua relação direta com a temática deste trabalho, que focaliza os pressupostos morais nas decisões gerenciais.

## 6.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

A tomada de decisão é uma atividade constante nos meios organizacionais e se credencia como um procedimento essencial das funções diretivas e gerenciais. A propósito, o gerente é apontado por Passos (2004) como o profissional que, por excelência, é obrigado a decidir a cada momento. Assim, constitui-se num tópico da

teoria da administração a exploração dos fatores que influenciam o processo decisório, bem como dos métodos e das técnicas que são utilizados pelos gestores das organizações, quando se vêem na posição de tomar as decisões que fazem parte das suas atribuições profissionais.

Do mesmo modo como foi explanado na seção que abordou o comportamento organizacional, cumpre registrar que o foco desta pesquisa é a investigação dos fundamentos morais contidos nas decisões gerenciais, a partir das teorias éticas de Max Weber. Assim, a abordagem aqui adotada, limita-se a apresentar considerações relevantes propostas por alguns autores, no tocante aos elementos teóricos contidos no estudo do processo de tomada de decisão gerencial, os quais focalizam aspectos diferenciados, como as etapas do processo decisório e a influência que fatores comportamentais e situacionais exercem no tomador de decisão. Fundamentalmente serão explorados os ensinamentos de Robbins (2005) e Hampton (1983). A opção por Robbins (2005) justifica-se pelas mesmas razões pontuadas na escolha de seu nome para nortear os fundamentos do comportamento organizacional. Considere-se, a propósito, que o estudo do processo de tomada de decisões gerenciais também se constitui em elemento de investigação daquela temática, ainda que tenha sido destacado em uma seção própria deste trabalho, em razão apenas de sua relação mais próxima com o foco principal desta pesquisa. A opção por Hampton (1983) foi motivada pela exploração, por esse autor, dos aspectos humanos nas teorias administrativas. Na sua obra, observa-se a conciliação entre conceitos humanos e aqueles de cunho empresarial, com destacado enfoque na complexidade conceitual dos temas. Entende-se que tal abordagem coaduna-se com os propósitos de uma investigação sobre o tema da ética.

O processo de tomada de decisão é geralmente considerado pela teoria administrativa a partir da confrontação entre uma abordagem racional ou idealizada desse processo e uma abordagem que considera as práticas efetivas e suas limitações verificadas no ambiente real das organizações.

Na concepção idealizada, as decisões devem ser tomadas seguindo-se uma série de etapas que conduzem a um resultado ótimo, visto que, no modelo, esses passos são considerados como sendo consistentes e lógicos. O processo se inicia, portanto, com a conscientização sobre a existência de um problema, a partir da qual se procura defini-lo com clareza. Na seqüência, busca-se identificar critérios para a decisão, ponderando-se, em seguida, as suas prioridades de importância para a

resolução do problema. Então, formulam-se alternativas de solução e, após se proceder a análise das mesmas, escolhe-se aquela que se apresenta como a melhor decisão a ser tomada.

Robbins (2005) aponta algumas premissas que fundamentam a utilização desse modelo racional no processo decisório. De acordo com tais premissas, por exemplo, o problema pode ser formulado de modo claro e sem ambigüidades, com todas as informações necessárias disponibilizadas ao tomador de decisão. Quanto aos critérios de decisão e às alternativas de solução, parte-se do pressuposto que o sujeito pode identificá-los, classificá-los e ponderá-los, segundo uma ordem de importância, conhecendo, ademais, as conseqüências oriundas das alternativas listadas. Nesse modelo, também é tomado como premissa que todas as alternativas podem ser buscadas, o que presume a inexistência de limitações de tempo ou de custos. Por fim, a decisão tomada com base no modelo ideal reflete a capacidade do sujeito em escolher a alternativa que se traduz no máximo de retorno percebido.

Em realidade, lembra Hampton (1983, p. 194), “existe uma diferença acentuada entre a tomada de decisão fácil, ideal e impecável e a decisão imperfeita e forçada”. O autor reconhece a utilidade da versão ideal, no sentido de lembrar ao sujeito a possibilidade de se agir de modo mais sistemático e lógico, mas considera necessário o exame do lado real da tomada de decisão, de modo a se entender o que de fato acontece nessa situação. Por seu turno, Robbins (2005, p. 114) reconhece também alguma utilidade do modelo racional em situações específicas nas organizações, lembrando, todavia, que tal cenário constitui-se em exceção. Para o autor, “boa parte das decisões tomadas no mundo real não segue o modelo racional” e “as escolhas costumam ficar na área dos sintomas do problema e na proximidade da alternativa mais óbvia”.

Hampton (1983, p. 195) assevera que, em uma situação real, a solução adotada tende a refletir, em lugar da melhor alternativa, aquela opção que proporciona alguma satisfação. O mesmo autor ainda cita a contribuição de Herbert A. Simon para a idéia de que “a capacidade administrativa para ser racional está limitada pela capacidade mental imperfeita e pela imperfeição dos dados possuídos”. Por essa razão, “os gerentes, de fato, não buscam decisões ótimas e perfeitas, mas ao contrário, agindo com um desconhecimento parcial, tentam achar algo que pareça dar certo de forma moderada”.

Essas limitações podem ser observadas, de modo particular, em cada etapa do processo decisório, refletindo, assim, as dificuldades práticas de fazer valer as premissas do seu modelo idealizado.

Como foi antes abordado, a identificação de um problema caracteriza o início do processo de tomada de decisão. Reconhecer o problema e defini-lo corretamente torna-se essencial para os esforços subseqüentes de se obter uma solução eficaz para o mesmo. Nesse sentido, convém citar novamente Hampton (1983, p. 201), segundo o qual “os gerentes que não podem discernir o que é importante do que não é, ou que é urgente e o que não tem pressa, estão destinados a gastar tempo e energia preciosos em problemas errados e ao fracasso em tomar decisões desnecessárias”. O autor lembra que a melhor abordagem de um problema pode ser, até mesmo, rejeitar as opções de solução que se apresentam e formular o mesmo de outra forma. Tal discernimento parece indicar a necessidade de um senso de prontidão dos sujeitos, no sentido de questionar sempre os elementos que surgem na identificação de um problema, de modo a percebê-lo com mais clareza. Ainda segundo Hampton (1983), os gerentes precisam ser capazes de criticar e duvidar dos dados que se apresentam, agindo com independência e pensamento criativo. Aceitar uma primeira impressão sobre o problema acentua a possibilidade de se formular poucas alternativas de solução, reduzindo, por sua vez, as chances de se conseguir detectar aquelas que são incomuns e potencialmente eficazes. Para aperfeiçoar a capacidade de se compreender melhor o cenário que envolve o processo de tomada de decisão, pode ser útil ao sujeito, ao definir o problema, valer-se do pensamento em sistemas, em contraste como o pensamento linear, tal como descrito no quadro 2, adiante.

| Pensamento Linear   | Pensamento em Sistemas   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe um problema;</li> <li>2. Ele tem uma causa única;</li> <li>3. Ele exige uma solução única;</li> <li>4. A solução pode ser avaliada totalmente em termos de seu impacto sobre o problema;</li> <li>5. A solução permanecerá.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe um problema;</li> <li>2. Ele está encaixado nas circunstâncias;</li> <li>3. Ele exige solução;</li> <li>4. A solução terá outros efeitos além do impacto que se pretende que tenha sobre o problema;</li> <li>5. É prudente tentar prever os resultados;</li> <li>6. A solução pode ser avaliada, identificando-se e pesando-se o conjunto de resultados esperados e inesperados;</li> <li>7. A solução não permanecerá, uma vez que as circunstâncias irão mudar.</li> </ol> |

**QUADRO 2 – Pensamento sistêmico no processo de tomada de decisão**

Fonte: HAMPTON (1983, p. 197).

Algumas limitações também são observadas no processo de formulação de alternativas de soluções. Enquanto formula alternativas, o sujeito pode ser influenciado por algumas tendências limitadoras do seu julgamento, as quais interferem na condução racional do processo decisório. Robbins (2005) enumera algumas dessas tendências mais comuns, dentre as quais convém destacar: o *viés de ancoragem*, o *viés de confirmação* e o *viés de disponibilidade*. No *viés de ancoragem* ocorre uma tendência de se fixar em uma afirmação como ponto de partida, atribuindo-se à mesma um peso excessivo e dificultando prováveis ajustes diante de informações posteriores. Tal *viés* decorre da maior valorização que a primeira informação tende a receber no processo mental do sujeito. O *viés de confirmação* é resultante do processo de percepção seletiva que orienta a detecção do problema e a busca de informações necessárias para apoiar a formulação de alternativas de solução. Por essa razão, buscam-se informações que corroboram os pontos de vista preconcebidos e criticam-se aquelas que são contrárias a esses modos prévios de se perceber o problema. O *viés de disponibilidade* caracteriza a tendência de se formular julgamentos com base nas informações que estão mais disponíveis ou que são mais recentes. Nessas condições, a informação facilitada tende a influenciar mais o processo decisório do que aquelas menos disponíveis de imediato, que, a despeito de sua importância para a melhor solução do problema, exigem maiores esforços na sua detecção.

Formuladas as alternativas, procede-se a escolha daquela que é percebida como a melhor solução para o caso. Considerando-se a dificuldade de o agente construir racionalmente uma diversidade de opções viáveis para o problema, a escolha tende a recair na primeira alternativa aceitável que for vislumbrada. Robbins (2005, p. 115) assim explica esse aspecto da prática decisória:

Uma alternativa ímpar pode trazer uma solução ótima para o problema; contudo, é pouco provável que seja a escolhida, pois uma outra alternativa aceitável será identificada muito antes de haver necessidade de buscar mais além.

Reforçando essa forma imprecisa de se escolher uma alternativa eficaz de solução de problemas, Hampton (1983, p. 199) menciona a tendência humana de se tomar decisões baseadas em fatores subconscientes. Nos dizeres do autor:

Subconscientemente, podemos estar fortemente dispostos a uma determinada alternativa, porém o que exprimimos como motivos para a nossa escolha, pode ser uma simples racionalização. Isso pode ocorrer porque as emoções e os valores [...] podem estar subjacentes na escolha e aparecem sem serem percebidos. Em lugar de reconhecer a verdadeira base de escolha, apresentamos justificativas lógicas de caráter profissional.

Estar ciente desse fenômeno pode, contudo, auxiliar o tomador de decisões, ao fazê-lo perceber que um esforço para dominar essa tendência pode ser mais produtivo, propiciando-lhe a chance de pensar em mais alternativas, até onde as circunstâncias permitirem (HAMPTON, 1983).

Além dos fatores relacionados à capacidade humana de conduzir a contento o processo decisório, aspectos ligados à própria organização podem condicionar e limitar o sujeito na sua forma de tomar decisões. Alguns elementos organizacionais são mencionados por Robbins (2005), dentre os quais podem ser destacados: a *avaliação de desempenho*, os *sistemas de recompensas*, as *regulamentações formais*, os *limites de tempo* e os *precedentes históricos*. A forma de avaliação de desempenho adotada na organização influencia o tomador de decisão que se encontra sujeito a esse mecanismo de gerência. O agente, portanto, tende a não descuidar dos aspectos que lhe são caros nessa avaliação, procurando, assim, tê-los em conta quando seleciona os critérios de seu processo decisório. Os sistemas de recompensa, do mesmo modo, podem conduzir o sujeito a efetuar escolhas que possam proporcionar-lhe benefícios pessoais, a considerar a sintonia dessas

escolhas com a política de recompensas da organização, voltadas para o reconhecimento de certas práticas que são por ela valorizadas. As regulamentações formais também limitam as escolhas dos profissionais da organização, ao buscar padronizar comportamentos e programar as decisões mais freqüentes a serem tomadas. Os limites de tempo, por sua vez, são característicos da maioria das decisões. O estabelecimento de prazos pode, portanto, aumentar a pressão para decidir e dificulta a obtenção de maior quantidade de informações para se chegar a uma solução melhor pensada. Os precedentes históricos, por seu turno, influenciam a decisão presente, visto que o processo decorre de um contexto em que as condições atuais podem ser resultantes de decisões tomadas em um tempo passado.

Como foi abordado, o processo de tomada de decisão sofre várias influências da forma como o sujeito percebe a situação, bem como dos diversos fatores que condicionam a sua capacidade mental de encontrar uma solução racional para o problema. Acrescente-se a esse diagnóstico as limitações impostas pelas variáveis organizacionais e, então, conclui-se que a abordagem racional de tomada de decisão possui intensas restrições práticas para serem conduzidas a contento. A despeito dessa constatação, é preciso registrar, contudo, que muitas decisões podem ser tomadas a partir do auxílio de métodos e técnicas tradicionais, que vão desde os hábitos e rotinas do trabalho até técnicas mais modernas, como os métodos quantitativos de apoio à decisão e programas computacionais específicos. Hampton (1983, p. 210) atesta a importância dos métodos programados de apoio à decisão, embora os coloque mais como um facilitador do processo, que, em última análise, requer a reflexão crítica do tomador de decisão:

Às vezes [...], o maior benefício que se obtém de qualquer ajuda quantitativa para a tomada de decisão é a análise necessária do problema antes de se poder pesar as alternativas e as escolhas feitas. A identificação dos custos, a visualização dos resultados possíveis, a avaliação de probabilidades – tudo isto torna mais sensível o processo de escolha. A identificação final de alternativas via um destes métodos muitas vezes se limita apenas a confirmar o que o administrador já suspeitava, enquanto trabalhava no desenvolvimento das informações requeridas pelo auxiliar da decisão.

Um último aspecto do processo de tomada de decisão a ser abordado nesta seção relaciona-se efetivamente com os propósitos estabelecidos neste trabalho, ao procurar abordar critérios éticos a serem observados no processo decisório. Robbins

(2005) aponta três critérios que orientam a conduta ética do tomador de decisão: o *utilitarista*, o focado nos *direitos* e o da *justiça*. A decisão utilitarista procura assegurar o melhor para o maior número de pessoas, baseando-se, portanto, nos resultados ou conseqüências da escolha a ser feita. Segundo o autor, essa visão é coerente com objetivos como eficiência, produtividade e alta lucratividade. O critério de decisão focado nos direitos considera esses elementos e as liberdades fundamentais dos cidadãos. Por seu turno, as decisões que se norteiam pelo critério da justiça focalizam regras justas e imparciais, visando uma distribuição eqüitativa de custos e benefícios.

Os critérios éticos citados por Robbins para suportar a tomada de decisão administrativa aproxima-se do modelo que foi adotado neste trabalho (e que será abordado na seção sobre as teorias éticas adiante), embora a tipologia empregada tenha sido diversa daquela expressada por aquele autor. Com base na terminologia de Weber, o enfoque assumido nesta pesquisa foi o do contraste entre os pressupostos morais de vertentes próprias da ética da convicção e da ética da responsabilidade. Conforme poderá ser observada na base teórica voltada para essas teorias e explorada na seção seguinte, os critérios de direitos e de justiça aqui abordados alinham-se com os fundamentos da ética da convicção, enquanto que o critério utilitarista enquadra-se nos pressupostos da ética da responsabilidade.

### 6.3 ALGUNS FUNDAMENTOS DO ESTUDO DA ÉTICA

Para contextualizar a exploração da temática desenvolvida neste trabalho, voltada para a investigação dos pressupostos morais nas decisões gerenciais em uma instituição financeira, à luz das teorias éticas da convicção e da responsabilidade, entende-se como necessária a apresentação de alguns fundamentos do estudo da ética, os quais se constituem, geralmente, em reflexões recorrentes nas abordagens sobre ética de diversos estudos. Nesse sentido, a ética será debatida, na seqüência, a partir de suas relações com a moral, a filosofia, a cultura e o lucro, embora a abordagem adotada se restrinja, essencialmente, aos fundamentos necessários aos propósitos desta pesquisa. Serão apresentadas,



ainda, a base teórica sobre o código de ética e, por fim, a temática central do estudo, referente aos fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.

### 6.3.1 Ética e Moral

É comum nos escritos sobre ética existir reflexões sobre o conceito de ética e o de moral. Notam-se os esforços dos pesquisadores do tema para realçar tais conceitos, deixando claro o que eles são e, mais detidamente, o que os diferencia. Etimologicamente, as duas palavras possuem origens distintas e significados idênticos. Moral advém da palavra latina *mores*, que significa costume, conduta, modo de agir. Ética origina-se do grego *ethos* e também quer dizer costume, modo de agir. (ARRUDA et. al., 2003; CHAUI apud PINTO; FARIA, 2004; DUPAS, 2000; PASSOS, 2004; VÁZQUEZ, 1997).

Essa identidade verificada nos significados contribui para a percepção dos termos serem vistos como a mesma coisa. Lembra Passos (2004) que tais palavras constituem-se em realidades afins, porém diversas. A *moral*, enquanto norma de conduta, refere-se às situações particulares e quotidianas, não superando esse nível. A *ética*, destituída do papel normatizador, a menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se “examinadora da moral”. A moral normatiza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas ao estudar as concepções que dão suporte à moral. O “status da moral” é o de objeto e o “status da ética” é o de ciência (PASSOS, 2004, p. 23).

Na mesma linha de raciocínio, ensinava Vázquez (1997, p.13):

Não existe uma moral científica, mas existe – ou pode existir – um conhecimento da moral que pode ser científico. Não se deve confundir a teoria com o seu objeto: a ética com a moral. A ética não é a moral e, portanto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições; sua missão é explicar a moral efetiva e, neste sentido, pode influir na própria moral.

Dupas (2000, p. 89) entende que há um esforço da ética para *desconstruir* as regras de conduta que formam a moral e para descer até os fundamentos ocultos da obrigação. Segundo o autor, a ética pretende-se enunciativa de princípios ou de

fundamentos últimos e mantém uma “espécie de primazia” em relação à moral, em virtude de sua dimensão mais teórica e de sua vontade de remeter à fonte da moral.

Sendo traçado acima o paralelo entre ética e a moral, vale, então, registrar as definições propostas por alguns autores. Srour (2003, p. 15) relata que a ética é a disciplina teórica que estuda as morais históricas, os códigos de normas regulatórios das relações e das condutas dos agentes sociais, os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer. As morais, por outro lado, são:

Sistemas de normas que expressam valores; códigos que formalizam tomadas de posição diante de questões polêmicas que envolvem as condutas dos agentes; conjuntos internamente coerentes de princípios ou de propósitos socialmente validados; discursos que servem de trilhos às relações sociais e aos comportamentos dos agentes, pautas organizadas de ação que visam à melhor forma de agir.

Na seqüência, apresentam-se as definições e explicações de ética e de moral, segundo Vázquez. Para o autor, ética é a ciência da moral. De modo mais preciso, a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. A ética, portanto:

[...] procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes morais (VÁZQUEZ, 1997, p. 12).

A moral, por sua vez, define-se como:

[...] um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livres e conscientemente por uma convicção íntima e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal (VÁZQUEZ, 1997, p. 67).

Na definição da moral acima se destaca o conteúdo social do ato moral. Vale dizer, pois, que os atos individuais que não têm conseqüências para outras pessoas não são objetos de qualificação moral. A moral possui ainda uma função social, enquanto regulamenta as relações entre os homens, no sentido de manter e garantir uma determinada ordem social. No campo da moral, a adesão não é coercitiva. Pelo

contrário, espera-se que os indivíduos aceitem e defendam, de modo livre e consciente, a ordem social estabelecida.

Neste ponto, torna-se necessário registrar que os atos morais são somente aqueles nos quais se pode atribuir ao agente uma responsabilidade por sua ação e pelos seus resultados ou conseqüências dessa ação. Por outro lado, não é suficiente julgar um ato, segundo uma norma estabelecida. É preciso também examinar as condições concretas nas quais ele se realiza, a fim de determinar se existe a possibilidade de opção e de decisão necessária para imputar ao agente uma responsabilidade moral.

Para que se possa afirmar que um indivíduo é responsável pelos seus atos ou isento total ou parcialmente da sua responsabilidade, duas condições, segundo Vázquez (1997, p. 88), são fundamentais:

- a) que o sujeito não ignore nem as circunstâncias nem as conseqüências da sua ação; ou seja que o seu comportamento possua um caráter *consciente*;
- b) que a causa de seus atos esteja nele próprio, e não em outro agente que o force a agir de certa maneira, contrariando a sua vontade; ou seja, que a sua conduta seja *livre*.

Os conceitos de ética abordados acima se primam pelo seu rigor teórico, pela sua visão científica. Apesar de manter sua validade conceitual, como se poderia, de forma contextual, definir a ética nos negócios organizacionais? Nash (2001, p.6) se propõe a tarefa e define a ética nos negócios como sendo:

[...] o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

As atividades e escolhas gerenciais, segundo a autora, são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais, o qual, com freqüência, sofre uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de adquirir poder. Nash (2001, p.7) enumera e define, então, três tipos

de escolhas básicas na tomada de decisão gerencial, sobre as quais incide a ética empresarial:

1. Escolhas quanto à lei – o que deveria ser e se deverá ser cumprida ou não;
2. Escolha sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei – em geral, chamados de “áreas cinzentas” ou “valores humanos”. Dizem respeito aos meios tangíveis ou intangíveis pelos quais se tratam os outros, e incluem não apenas as noções morais de honestidade, palavra e justiça, mas também a de evitar danos e a da reparação voluntária dos prejuízos causados;
3. Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio – o quanto o bem-estar próprio vem antes dos interesses da empresa ou de outras pessoas dentro ou fora da empresa. Incluem-se as decisões que dizem respeito aos direitos de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.

Foi observado nesta seção que, embora a ética e a moral possuam significados originários refletindo o mesmo sentido de costumes e modo de agir, os autores citados destacaram os aspectos que as diferenciam. Pode-se registrar que, substancialmente, a ética é a ciência que estuda a moral, na sua origem, na sua natureza e no seu processo evolutivo. A moral traduz-se, por seu turno, em sistemas de normas e valores que regem as relações humanas em certo contexto histórico, social e cultural. Os mesmos conceitos podem ser aplicados no ambiente corporativo, considerando-se, decerto, o contexto organizacional específico, a compor a moral predominante observada.

### 6.3.2 Ética e Filosofia

Não faz parte do escopo deste trabalho discorrer sobre os pressupostos filosóficos das diversas doutrinas éticas, estudadas ao longo da história, a partir da Grécia Antiga. É comum as publicações sobre ética apresentarem, de modo introdutório, explanações sobre os principais filósofos e suas reflexões a respeito da temática da ética. São alguns dos nomes consagrados na literatura: Sócrates, Platão, Aristóteles, Epicuro, Santo Agostinho, Tomás de Aquino, Kant, Karl Marx, Hegel, Nietzsche, Sartre, Adorno, Habermas, entre outros.

Em contraponto à ética filosófica, mas mantendo-se, todavia, o mesmo objeto de estudo (as morais), desenvolveu-se uma ética de caráter científico. Segundo Srour (2003, p.39), a *ética filosófica* sempre tentou estabelecer princípios constantes e universais para a boa conduta da vida, definindo o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser, e procurando as fontes da moral nas divindades, na natureza ou no pensamento racional.

Em contrapartida, continua Srour, a *ética científica*,

[...] constata o relativismo cultural e o adota como pedra angular para tornar inteligíveis os fenômenos morais. Qualifica o bem e o mal, assim como a virtude e o vício a partir de seus fundamentos sociais e históricos; aborda as normas que as coletividades consideram válidas sem julgá-las; investiga e explica a razão de ser da pluralidade, da dinâmica e da coexistência das morais históricas.

A ética científica apresenta um discurso assentado em asserções verificáveis, ao contrário da filosofia que consiste em “pensar sem provas” (COMTE-SPONVILLE apud SROUR, 2003). Vázquez (1997) comunga do mesmo posicionamento, mas adverte que o fato de se buscar uma autonomia própria da ética, enquanto saber científico, não significa que tal autonomia seja considerada absoluta com relação a outros ramos do saber e, principalmente, com relação à própria filosofia. Segundo o autor, as importantes contribuições do pensamento filosófico nesse terreno, longe de serem relegadas ao esquecimento, devem ser altamente valorizadas porque, em muitos casos, conservam a sua riqueza e vitalidade.

### 6.3.3 Ética e Cultura

A perspectiva cultural no entendimento das questões éticas torna-se nítida, quando se observa o componente social intrínseco no estudo da moral. Lembra Vázquez (1997) que a moral surge efetivamente quando o homem possui já uma natureza social, quando é membro de uma coletividade. A cultura, como característica histórica e socialmente construída das tradições e costumes de uma coletividade, torna-se, então, elemento constitutivo da moral predominante desse

agrupamento social. Compreender a formação cultural de uma sociedade faz parte, então, do processo de desvendar a sua evolução moral.

Como resultante dos traços da cultura nacional, Srour (2003) define e descreve a duplicidade moral que convive na sociedade brasileira: a moral da integridade e a moral do oportunismo. A primeira refere-se ao sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficial brasileiro e configura o comportamento considerado decente e virtuoso, de caráter eminentemente altruísta. A segunda refere-se ao sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficioso brasileiro e configura o comportamento dito esperto, de caráter eminentemente egoísta. Para o autor, as formas de agir da moral do oportunismo transgridem as normas oficiais e são consideradas imorais do ponto de vista da moral oficial, mas nem por isso perturbam as consciências daqueles que as adotam. Para ilustrar seu ponto de vista, algumas das situações típicas no Brasil são listadas pelo autor, conforme abaixo:

- poucos perdem a oportunidade de beneficiar um amigo ou uma amiga em uma seleção entre candidatos por um posto de trabalho;
- poucos deixam de sonegar impostos, se puderem;
- poucos acusam espontaneamente os defeitos de um carro ou de uma casa que colocam à venda; [...]
- raros deixam de pagar propinas a fiscais para reduzir ou esquecer uma multa, tirar um alvará, liberar cargas nos portos; [...]
- muitos desembolsam os honorários de médicos ou dentistas sem a contrapartida de um recibo para poder usufruir o desconto oferecido;
- muitos compram produtos de origem duvidosa das mãos de camelôs, legitimando processos marginais como a informalidade, a sonegação fiscal, o desrespeito à legislação trabalhista, a pirataria de bens simbólicos, o contrabando, o roubo de cargas (SROUR, 2003, p. 265).

No contexto da dupla moral brasileira operam-se discursos de justificação que intensificam a sua contradição e ambigüidade. A moral da integridade considera os oportunistas como imorais e a moral do oportunismo considera os íntegros como inocentes. Para Srour (2003, p.271), embora existam aqueles essencialmente íntegros ou visceralmente oportunistas, os brasileiros, todavia, não se dividem discretamente entre essas duas posições: “a maior parte dos brasileiros vive oscilando entre as duas morais, ora inescrupulosos, ora idôneos. Agentes híbridos. Ambíguos quanto as suas culpas e inseguros quanto as suas razões”.

No que tange ao cenário organizacional, a moral vigente de uma empresa em particular, passa por considerar a moral do setor da qual ela faz parte. Ensina

também Srour que a moral particular está condicionada pela moral macrosocial e pela moral mesossocial ou setorial, mas não se resume a elas. Segundo o autor, é indispensável conhecer a cultura organizacional em vigor, investigando as normas de procedimento e os discursos formais, observando e analisando as práticas de gestão, as estratégias e as decisões adotadas diante das situações concretas.

Aliás, considerar a ética de um modo consistente, como um elemento estratégico na empresa, requer a compreensão de seus determinantes culturais. Para Nash (2001, p. 50), essa consistência ética “remove a necessidade de acrobacias de marketing exigidas para criar uma imagem convincente de que ‘é melhor’ do que os valores reais da empresa”. Muitas pesquisas de ética nos negócios, lembra a autora, documentam como pode ser confuso ou gratuito um comprometimento reconhecido com a ética quando a cultura básica da empresa assume um conjunto de valores totalmente diferente.

#### 6.3.4 Ética e Lucro

Várias são as reflexões nas publicações sobre ética nos negócios, a respeito da possibilidade ética no ambiente empresarial, marcado pelo culto ao lucro, como forma de atuação preponderante no cenário capitalista. Mesmo havendo crescimento do número de empresas que demonstram interesse pela ética, há forte tensão entre a busca do lucro e a possibilidade de agir com ética (PASSOS, 2004).

Srour (2003, p. 308), nessa perspectiva, questiona: “como compatibilizar as determinações da rentabilidade (retornos econômicos ou lucros) com as injunções éticas (retornos sociais ou ganhos sociais)?” No seu entendimento, a lógica da responsabilidade social funciona como intrusa na paisagem capitalista e só consegue prosperar enquanto três condições permanecem em vigor: a existência de um mercado concorrencial, a mobilização incessante da sociedade civil e a disponibilidade de instrumentos de pressão, como a mídia plural, as agências de defesa dos consumidores e a Justiça atuante. Somente dessa forma, conclui Srour, as cúpulas empresariais chegam a ser forçadas a agir de forma socialmente responsável, mesmo quando há desacordo com suas convicções mais íntimas.

No cerne dessa discussão estão as reflexões sobre as motivações básicas do modelo capitalista. Há espaços para preocupações sociais autênticas, ou o sistema tem inexoravelmente o lucro como fim maior, não devendo dele se afastar? Poder-se-ia dizer que o sistema é egoísta por natureza, ou, por outro lado, são estranhas a esse sistema as condutas especificamente direcionadas para a sociedade?

Nash (2001) traz contribuições a essas indagações ao apresentar o modelo do interesse próprio esclarecido, como elemento característico do comportamento capitalista voltado essencialmente para o lucro. Propõe a autora, por outro lado, uma ética convencional, onde o interesse, na origem, se volta para a geração de valor para a sociedade, sem negligenciar, todavia, os resultados financeiros do negócio, os quais, nesse enfoque, seriam a consequência natural da atuação social da empresa.

O modelo do interesse próprio esclarecido tem em Thomas Hobbes a sua origem, no início do século XVII. Segundo suas idéias, a humanidade era fundamentalmente egoísta e destituída de quaisquer preocupações genuínas com as necessidades alheias. Tal premissa é reforçada no entendimento de Friedman a respeito do capitalismo. Para ele a primeira responsabilidade da empresa seria maximizar o retorno e a busca da maior eficiência beneficiária, em última análise, um maior número de pessoas. O lucro seria então o melhor motivador e estaria fundamentado no apelo racional ao interesse próprio. A afirmação seguinte de Friedman (apud NASH, 2001, p. 54), é reveladora:

Poucas tendências poderiam minar de forma tão completa as próprias fundações de nossa sociedade livre do que aceitação, por parte dos executivos, de uma outra responsabilidade social que não seja ganhar o máximo possível de dinheiro para seus acionistas.

Nash critica o modelo do interesse próprio esclarecido e considera tal abordagem disfuncional, pois não motiva nos outros os valores éticos complexos que diz representar. Esse modelo, na sua visão, também não é pragmático, pois as prioridades que ele define não são as pedras fundamentais da excelência competitiva. Segundo a autora (2001, p.68):

[...] o espírito de "cada um por si" é uma regra que pertence à selva. Em termos práticos, é destrutiva, insensível e inadequada para uma profissão em que a única certeza é que são necessárias duas pessoas para completar um ato comercial ou executar um processo de delegação. Ela



está fora de moda em um mundo onde os mercados e os problemas globais exigem novas parcerias e compromissos a longo prazo.

Construir uma ética empresarial que funcione somente com a lógica comercial é não recorrer, na ótica de Nash, ao profundo reservatório da decência espontânea. Como alternativa ao modelo do interesse próprio, a autora propõe a ética convencional, segundo a qual a obrigação primária de um administrador é zelar para que todas as partes de um empreendimento comercial prosperem com base no valor criado e no intercâmbio voluntário de recursos. Nessas condições, prossegue Nash, as premissas do modelo neoclássico são revertidas, conforme o quadro 3.

| <b>ÉTICA DO INTERESSE PRÓPRIO</b>  | <b>ÉTICA CONVENCIONADA</b>   |
|--|--|
| Focaliza o lucro como primeiro propósito.  | Tem como primeiro propósito o bem estar dos outros.  |
| Os valores orientados para os outros é condição contratual secundária.               | O lucro é a condição contratual secundária.  |
| Encara as medidas de eficiência como o foco primário da solução de problemas.        | Vê os relacionamentos de prestação de serviço como o veículo primário para a solução de problemas. |
| O benefício para os outros (o maior bem para o maior número) é o resultado assumido. | A criação de relacionamentos mutuamente capacitantes é o resultado assumido.                       |

**QUADRO 3 – Modelos éticos de Laura Nash.**

Fonte: Adaptado de Nash (2001).

Srouf (2003) traz um enfoque diferente dessa abordagem e pergunta: seria egoísta a natureza do interesse pessoal na economia capitalista? A sua resposta é negativa, porque tal sistema repousa no capital de risco e, por isso, o capitalista almeja o máximo de retorno possível para reduzir possíveis perdas eventuais. O lucro seria o dínamo do sistema. Por outro lado, no seu entendimento, a satisfação do interesse pessoal dos capitalistas (lucro) passa, todavia, pelo atendimento da satisfação da demanda do mercado, o que resulta em um “altruísmo induzido”. Explica o autor:

Não se pode afirmar que o interesse pessoal dos capitalistas seja egoísta, porque leva, sim, em consideração os interesses dos outros, não está alheio ao benefício ou ao prejuízo que provoca nos outros. Assim, a realização do interesse pessoal só se efetiva condicionada pelo atendimento de interesses maiores: trata-se de combinação de interesses, jamais de um interesse singular voltado para o próprio umbigo (SROUR, 2003, p. 73).

Refletindo pensamento semelhante, Solomon (2000, p.45) refuta a noção de que os negócios são praticados “em meio a uma selva”. Na sua visão, “por mais

competitiva que uma atividade possa ser, ela sempre repousa sobre um alicerce de interesses partilhados e de regras de conduta em acordo”. A competição, segundo esse autor, “não ocorre numa selva, mas numa sociedade organizada a quem ela serve e da qual depende”. Srour (2003) reconhece, todavia, que, sem a interferência da cidadania organizada ou da sociedade civil empenhada em fazer política pela ética, não há como disciplinar a força avassaladora da maximização do lucro.

Ainda sobre a discussão básica sobre as possibilidades éticas do sistema capitalista, cumpre mencionar que, no seu âmago, existe a abordagem filosófica de um outro par conceitual de origem weberiana: a racionalidade instrumental e, em sua oposição, a racionalidade substantiva.

A racionalidade instrumental é resultante da transformação da razão iluminista que a valorizava como uma capacidade própria do pensamento do homem, enquanto ser autônomo, consciente e livre. Essa concepção iluminista procurou afastar-se da abordagem clássica, segundo a qual o conceito de razão associava-se ao de bem e possuía um valor intrínseco superior, que conduzia à verdade. Na ótica iluminista o ser racional seria aquele capaz de pensar e escolher o bem não mais pelo bem e sim por aquilo que ele representava. Como afirma Passos (2004, p. 54), tal ser “observa as conseqüências e se orienta única e exclusivamente pela razão posta a serviço da ciência e da técnica que, por sua vez, servem aos interesses econômicos”. Por essa condução, a razão iluminista vai perdendo sua condição emancipatória e transformando-se em razão instrumental, à medida que coloca-se como instrumento de produção e dominação. Na racionalidade instrumental age-se com base no “como”, sem se perguntar pelo “porquê”. O que se persegue não é a qualidade intrínseca das ações, mais sim a convergência com um fim preestabelecido.

Esse cenário é reforçado pela burocracia, modelo de produção predominante, onde é característica a racionalidade funcional (instrumental), que procura determinar as ações humanas a partir de normas e regulamentos. Assim, segundo Passos (2004, p. 55), “a suposta emancipação a que a razão iluminista se propunha converte-se em despersonalização das relações sociais e falta de sentido para a vida humana”.

A essência da racionalidade instrumental não permite associá-la a esforços éticos de reconhecimento da condição humana. Na concepção de Horkheimer (apud PASSOS, 2004), essa racionalidade é desprovida de valores éticos e centrada na

manipulação a serviço do lucro e do poder. Segundo o autor, o progresso, proveniente do conhecimento técnico, se acompanha de um processo de desumanização, ameaçando anular o que seria o seu próprio objetivo – a idéia de homem.

O ambiente empresarial, como uma entidade social, reflete a racionalidade instrumental assumida pela sociedade, que considera tais valores como os reguladores da vida humana. Nesse ambiente predomina, assim, a padronização do ser humano em geral e do empregado em particular (PASSOS, 2004).

Na perspectiva oposta, conceitua-se a racionalidade substantiva, que valoriza a capacidade de pensar com independência dos indivíduos, voltada para a concretização do seu potencial. Os seus princípios proporcionam uma conduta baseada na autenticidade, no consenso e no comprometimento com o social. Possui, assim, um pressuposto ético, em virtude do seu caráter emancipatório. Os “porquês” prevalecem sobre os “como”, sendo o mais relevante a ação pensada, consciente e responsável, que não se coloca subordinada ao imperativo da produção e do consumo. Como afirma Pizza Júnior (apud PASSOS, 2004, p.61), a razão substantiva é uma tentativa “de devolver ao ser humano uma característica de pensar e agir criticamente a partir dos critérios substantivos, e não apenas da conveniência, consumista, de acumulação perversa e ilimitada de bens e dinheiro.”

Passos (2004, p.61) cita Guerreiro Ramos que, asseverando a condução instrumental das organizações produtivas, propõe o “homem parentético” como uma das formas de enfrentamento dessa realidade. Pautada numa racionalidade substantiva, tal modelo humano “seria capaz de experimentar uma consciência crítica, ao colocar entre parênteses [daí o termo parentético], ou seja, em suspenso, os valores do mundo comum, culturalmente construído, e avaliar o mundo de forma crítica e distanciada”. A autora sugere uma maneira alternativa de observar a organização, admitindo a sua complexidade, mas mantendo-se consciente da possibilidade de uma ordem ética de convivência. A sua proposta, portanto:

[...] é não pensar que as empresas possam ser espaços homogêneos onde reinam a paz e a solidariedade, por exemplo. Entendê-las como locais de conflitos e de pluralidade, mas sem perder de vista que a convivência de orientações díspares não deve permitir que a ganância, o interesse produtivo, a exploração e o cálculo preponderem e sim princípios éticos que coloquem em evidência a democracia, a igualdade e a justiça.

O debate ético pode oferecer sua contribuição, no sentido de uma maior conscientização e questionamento dos paradigmas prevaletentes nas organizações. A racionalidade substantiva tem, nos seus fundamentos, uma nova perspectiva para os valores organizacionais. Passos (2004, p.64), a propósito, acredita nessa possibilidade ao afirmar que, “mesmo reconhecendo o quanto as empresas ainda acham-se distantes da assunção de valores que orientem uma gestão humana [...], já é possível vislumbrar um caminho nessa direção”.

### 6.3.5 O Código de Ética

Se preocupar com questões éticas na organização e, de algum modo, fazer com que essa postura seja percebida pelos seus públicos interno e externo, pode causar certo conforto aos dirigentes organizacionais. Afinal, deve causar boa impressão e fortalecer a imagem da instituição a idéia transmitida de que ela ausculta os anseios da sociedade por comportamento ético, ao implantar o seu código de ética. Elaborado esse instrumento, estaria, pois, a organização demonstrando a todas as pessoas o seu compromisso com a ética e poderia, agora, voltar o foco para “assuntos mais concretos” da organização.

O cenário acima descrito não é peça de ficção e certamente poderia ser detectado num exame mais detido das razões que levam muitas organizações a explorarem o tema da ética internamente. Confirma essa impressão Arruda et. al. (2003) ao alertar que é preferível não adotar um código de ética apenas para ficar exposto em local de honra da empresa, para nada servindo e não sendo refletido na vida de cada pessoa da organização. Segundo a autora, essa é a grande desvantagem do código de ética: transmitir a imagem de que a organização é ética pelo simples fato de ter um código de ética, mas, na prática, colaboradores e acionistas não o vivenciam, ou até mesmo adotam posturas antiéticas. Na mesma linha de raciocínio escreve Aguiar (2002, p. 69):

Os códigos, roteiros, ou diretrizes de ação moral são apenas expressões de algo que deve estar presente, antes, na consciência humana. Quando os receituários éticos não possuem essa referência interna, eles se degeneram em mera papelada burocrática.

Registre-se, a propósito, que, a despeito da época em que foram escritos, os comentários de Carneiro (1991) ainda guardam relação com a atualidade de muitos contextos organizacionais do presente. Segundo ele, existe uma distância abissal entre o que está escrito no código e a forma pela qual os empregados e dirigentes das empresas se comportam na prática. Essa distância entre o formal e o real no campo da ética, continua Carneiro, é particularmente significativa no quadro brasileiro, onde há uma forte tendência cultural ao *formalismo*. Por causa disso, o autor desencoraja a adoção de códigos de ética, antes de se ter uma noção precisa do que se pretende alcançar e de qual dever ser o conteúdo do código.

Qual seria então o papel do código de ética? O que, na verdade, ele significa, como ele deve ser formulado e mantido, e qual deve ser o seu conteúdo? Essas são questões que devem ser consideradas por aqueles que desejam de fato obter os benefícios que esse instrumento pode oferecer. Nas reflexões que se seguem, procurar-se-á oferecer elementos que contribuam para o esclarecimento dessas interrogações.

Os códigos de ética surgiram como uma prática das organizações americanas, com vistas a atender mandamentos de ordem legal, disciplinar e punitiva, face às exigências dos *stakeholders* externos: governo, sociedade e consumidores (CRESSEY; MOORE apud CHERMAN; TOMEI, 2003). A partir dos anos 90, cresceu no Brasil a elaboração voluntária dos códigos de ética, embora se percebesse que uma das motivações mais freqüentes para isso fosse a preocupação com a imagem corporativa. Era uma ação mais voltada para o marketing do que propriamente para com a ética.

Os esforços para o desenvolvimento e compreensão ética nas organizações permanecem atuais e proporciona oportunidade para os profissionais da área demonstrarem a ética como um elemento que, se bem trabalhado, pode efetivamente agregar valor à organização, não só no sentido econômico, mas também de uma gestão que reconheça e respeite a condição humana.

Na sua forma mais usual, o código de ética é um documento contendo a declaração formal das expectativas da organização referentes à conduta de seus executivos e demais funcionários nas suas relações entre si e com os seus *stakeholders*. Deve ser a materialização da filosofia e dos princípios básicos defendidos pelos acionistas, proprietários e diretores e que se traduz no clima ético

predominante na organização (ARRUDA et. al., 2003). Acrescenta a autora que os códigos de ética não pretendem oferecer solução para os dilemas éticos na organização, mas sim fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas encontrem formas éticas de se conduzir. Cherman e Tomei (2003) definem o código de ética de modo semelhante, quando sintetiza o conceito de alguns autores e descreve esse instrumento como o documento formalizado da organização que expressa de forma explícita os valores, condutas e comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*, devendo ser disseminados de sorte a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na sua cultura corporativa.

A condução correta da política pela ética deve, de fato, considerá-la como um elemento a compor a cultura da organização. É fundamental, segundo Carneiro (1991), ter presente que o código deve fazer parte de um processo que nunca se encerra e, desdobrando-se em múltiplas etapas, tem como objetivo mudar a cultura da empresa. Cherman e Tomei (2003, p.3), relatam a proposta de Hoivik para estabelecer a relação entre cultura organizacional e cultura ética, com base no modelo de gestão e estrutura organizacional:

Organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras, buscariam uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e o controle, ou seja, *compliance-based*, enquanto organizações com modelos de gestão modernos, descentralizados, baseados em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, teriam maior sucesso ao adotar uma cultura ética baseada em valores pessoais, realidade prática e foco na integridade: *values-based*.

O conteúdo dos códigos de ética varia de acordo com a importância que as organizações atribuem para os diversos tópicos relacionados com o comportamento ético desejado. Arruda et. al. (2003) destaca os principais itens abordados na maioria dos códigos. São eles:

- conflitos de interesse;
- conduta ilegal;
- segurança dos ativos da organização;
- honestidade nas comunicações dos negócios da organização;
- denúncias;
- subornos;
- entretenimento e viagem;

- propriedade de informação;
- contratos governamentais;
- responsabilidade de cada *stakeholder*;
- assédio profissional;
- assédio sexual;
- uso de drogas e álcool.

Elaborado o código de ética, torna-se necessário, para qualquer esforço de promoção e manutenção do pensamento ético na organização, a existência do comprometimento dos seus principais dirigentes e líderes. Tais sujeitos devem ser capazes de motivar todos os agentes que mantêm relacionamento com a organização a perceberem que a ética não se resume apenas às orientações impressas no seu código, mas, sobretudo, que se reflete nas ações e comportamento da alta direção organizacional. É esse também o entendimento de Arruda (2002) ao lembrar que, sem um compromisso sério, refletido nas palavras e ações da alta administração de uma instituição, a credibilidade de qualquer programa de ética fica prejudicada. Segundo a autora, a vivência de princípios e o exemplo demonstrado pelos dirigentes da organização calam mais fundo nos seus funcionários do que qualquer declaração de seu presidente, por mais acertados que sejam seus discursos.

Convém ainda registrar que o código de ética, por mais bem pensado e construído que seja, não é capaz de construir, sozinho, o ambiente ético na organização. Para suportá-lo, são necessários instrumentos de um programa de ética consistente, de modo a promover a formação da cultura desejada. Moreira (1999) relata que um programa de ética deve ser composto pelas seguintes etapas: treinamento de implantação e reciclagens dos conceitos constantes no código, verificação do seu efetivo cumprimento, criação de um canal de comunicação entre os *stakeholders*, tomada de atitudes corretivas ou punitivas, em caso de violações do código, e combate ao concorrente antiético. Para o êxito do programa de ética, Carneiro (1991), propõe algumas condições mínimas, como as descritas no quadro 4, abaixo:

| BASE DA QUESTÃO                          | DESCRIÇÃO DAS CONDIÇÕES   |
|--|---|
| <b>Tratamento institucionalizado.</b>    | A questão ética deve ter tratamento institucionalizado. Ou seja, em todos os níveis da empresa é necessário que exista a consciência de que a organização está se comprometendo, com sinceridade, no aperfeiçoamento de sua conduta ética. Essa mensagem tem que ser continuamente passada a todos os funcionários.                     |
| <b>Proposição de cima para baixo.</b>    | O exemplo deve vir de cima. De nada adiantará impor regras comportamentais que os próprios administradores não respeitam. A adesão da cúpula da organização é, pois, fundamental.   |
| <b>Alcance em todos os níveis.</b>       | Tanto quanto possível, a mensagem ética deve ser descentralizada, de tal maneira que todos os escalões da organização tenham oportunidade de receber instruções e dar sugestões diretamente relacionadas com o seu campo de atividade. Encontros periódicos de discussão são sempre recomendáveis.                                      |
| <b>Canais de resolução de problemas.</b> | É necessário que se criem canais para que os dilemas éticos possam ser resolvidos com rapidez. Algumas empresas adotam a figura do ombudsman. Outras funcionam com comitês e até com uma diretoria específica de ética. O importante é que cada organização busque o formato adequado a sua própria cultura e ao seu tipo de atividade. |

**QUADRO 4 – Condições para o êxito de um Programa de Ética.**

Fonte: Adaptado de Carneiro (1991)

Pela exposição realizada neste tópico, pode-se inferir que o código de ética é um instrumento importante na efetivação de um compromisso organizacional com a conduta ética. O código isoladamente não desempenha tal papel, mas sua formulação de modo participativo; o interesse primeiro da direção organizacional em construí-lo e gerenciá-lo; a criação de mecanismos dinâmicos de comunicação voltados para o fluxo da informação sobre ética; e os esforços para manter o código sempre atualizado e estratégico para a organização, são, portanto, ações que podem conduzir para reais reflexões e condutas éticas no ambiente corporativo.

#### 6.4 TEORIAS ÉTICAS

Enriquez (1997) destaca que, na evocação da ética, quando se tem Weber por referência, é costume distinguir ética da convicção da ética da responsabilidade. O autor lembra, todavia, que, quando se considera a obra de J. Habermas, deve-se acrescentar a essas duas, a ética da discussão. Acrescenta ainda aquele autor, a proposta de uma quarta categoria, por ele denominada de ética da finitude, cujos pressupostos seriam necessários para cercar verdadeiramente os desafios atuais.



Vázquez (1997) afirma que os éticos contemporâneos costumam dividir as teorias mais importantes sobre a obrigação moral em dois gêneros: deontológicas e teleológicas. Na teoria deontológica (do grego *deón*, dever) não se faz depender a obrigatoriedade de uma ação exclusivamente das conseqüências da própria ação ou da norma com a qual se conforma. Quando a fonte da obrigatoriedade do ato moral está no caráter específico e particular de uma determinada situação e não em uma norma geral, configura-se a teoria deontológica do ato. Quando o inverso ocorre, ou seja, quando a fonte da obrigatoriedade do ato moral está na norma geral e não na singularidade do ato moral, então se caracteriza a teoria deontológica da norma. Na teoria teleológica (do grego *télos*, fim) a obrigatoriedade de uma ação deriva unicamente de suas conseqüências. Quando os benefícios ou vantagens do ato moral são pessoais, desenha-se o egoísmo ético. Quando tais efeitos são para o maior número de pessoas, define-se o utilitarismo, que, a depender do foco da obrigatoriedade moral em ação, pode ser um utilitarismo do ato ou da norma.

Segundo Chauí (1992), existem apenas dois caminhos para a ética moderna, o caminho clássico, e depois ilustrado e liberal, segundo o qual se trata de verificar a utilidade cada interesse, e o caminho, também ilustrado, traçado por Kant, onde se trata de separar o reino empírico das necessidades e dos interesses e o reino transcendental da liberdade e da finalidade.

A formulação das teorias éticas que segue, a partir deste ponto, tem como base a tipologia de Max Weber, descrita por Srour (2003), cujo conteúdo assemelha-se às propostas anteriores e as enriquece com uma análise exaustiva de seus pressupostos. Por essa razão, entende-se que as reflexões de Srour fornecem o fundamento teórico adequado para os objetivos da investigação empírica que se pretende realizar através da presente pesquisa. O autor considera como suficientes as duas teorias éticas definidas por Weber:

A ética da convicção, ou deontologia (tratado dos deveres);

A ética da responsabilidade ou teleologia (estudo dos fins humanos).

Nos dizeres de Weber (apud SROUR, p.107): “toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade ou pela ética da convicção”. Para Weber, evidentemente, a ética da convicção não corresponde à

ausência de responsabilidade, nem a ética da responsabilidade à ausência de convicção, mas há uma oposição abissal entre a atitude de quem age, ora segundo as máximas de uma teoria, ora segundo as máximas da outra.

#### 6.4.1 Ética da Convicção

A ética da convicção (EC) molda as ações a serem praticadas com base em preceitos, valores, normas, dogmas e mandamentos estabelecidos nos agentes, a partir de sua formação educacional e cultural. Em situações assim, as decisões tendem a não apresentar dilemas de consciência ou questionamentos interiores. Há um suporte das decisões nas regras morais, as quais proporcionam aos agentes certo conforto em assumir posições nos cenários conflituosos. Apresentam-se a seguir as duas vertentes que, segundo Srour (2003), caracterizam a EC:

Vertente de Princípio: estabelece que o comportamento moral seja ditado rigorosamente por valores e normas morais, os quais, a despeito das particularidades da situação apresentada, convertem-se em mandamentos a serem seguidos;

Vertente da Esperança: os ditames morais das decisões dos agentes são a fé e os ideais na possibilidade de construir um mundo melhor. Cada ação aqui tomada carrega em si o desejo de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade ou da natureza.

A tomada de decisão na EC leva em conta princípios universais e anistóricos. Reveste-se, portanto, de caráter dedutivo ao aplicar a norma geral ao caso particular. O raciocínio é, desse modo, descendente e a regra moral balizadora é genérica, não estando sujeita a se conformar às particularidades da situação apresentada. Os efeitos a serem gerados por uma decisão tomada sob a égide da EC não são objeto de aferição prévia, ou de avaliações e mensurações, visto que os agentes apenas obedecem aos seus valores, respeitando os ditames das normas morais que regem as suas vidas. Os comportamentos morais são guiados pelos

imperativos de consciência e pelo senso do dever, da necessidade e da obrigação de cumprir as prescrições das regras internalizadas nos agentes. Entre as fontes desses imperativos morais podem estar os ensinamentos da religião, das pessoas mais experientes, dos costumes, da família, dos credos organizacionais e da escola.

Conforma-se com esse raciocínio a teoria da obrigatoriedade moral de Kant (a forma mais ilustrativa da teoria deontológica, segundo Vázquez (1997)) e o seu conceito de imperativo categórico, pelo qual são proibidos, sem quaisquer exceções, os atos que não podem ser universalizados. O imperativo categórico prescreve: “age de maneira que possas querer que o motivo que te levou a agir seja uma lei universal”. Para Vázquez (1997, p. 163), essa fórmula “permite deduzir todas as máximas de onde provêm nossas ações morais; mas não o seu conteúdo, e sim a sua forma universal. Por isso, é o princípio *formal* de todos os deveres, ou a expressão da própria lei moral”.

Apesar do caráter prescritivo, o comportamento moral da EC não pressupõe, todavia, a ausência da capacidade de escolha do agente em assumir certa posição. Ao tomar uma decisão com base nos determinantes morais que defende, em detrimento da análise das particularidades do caso, pode-se argüir que tal agente está efetivamente fazendo uma escolha de assim agir, de nortear-se nessa situação pelas suas convicções morais. Pelo seu teor esclarecedor e pela sua capacidade de reunir os principais aspectos da EC, vale registrar a descrição de Srour (2003, p.129):

A ética da convicção é uma ética do dever, do absoluto, porque seus princípios e seus ideais convertem-se para os agentes em obrigações unívocas ou em imperativos incondicionais; não resultam de deliberações norteadas pela projeção de resultados presumidos. Seus preceitos formam um sistema codificado de virtudes determinadas *a priori* e aceitas independentemente de qualquer experiência concreta. Mais ainda: definem um acervo de exigências morais que abstraem ou desconsideram tanto as circunstâncias como os efeitos das ações, de modo que somente a obediência às normas ou a transposição dos valores em práticas legitimam as ações e demarcam a linha divisória que separa os virtuosos dos pecadores. Como conclusão, bastam a si mesmas na plenitude de sua verdade.

O autor reforça sua reflexão ao citar passagem de Weber (2003, p.129):

O partidário da ética da convicção não se sentirá ‘responsável’ senão pela necessidade de velar sobre a chama da pura doutrina a fim de que ela não se extinga; velar, por exemplo, sobre a chama que anima o protesto contra

a injustiça social. Seus atos só podem e devem ter um valor exemplar, mas que, considerados do ponto de vista do objetivo eventual, são totalmente irracionais, só podem ter um único fim: reanimar perpetuamente a chama de sua convicção.

Foram abordados, pois, elementos da conceituação, características e fundamentos da ética da convicção, os quais contribuíram para a condução da investigação na instituição financeira selecionada. A partir da análise dos dados colhidos, procurou-se caracterizar os pressupostos morais dos sujeitos de pesquisa que se coadunavam (especificamente nesse caso) com os ensinamentos da ética da convicção.

#### 6.4.2 Ética da Responsabilidade

A ética da responsabilidade (ER) apregoa que os agentes são responsáveis pelos seus atos. No seu processo decisório, tais agentes analisam a situação e os seus riscos, antecipam possíveis efeitos decorrentes de suas ações e buscam alcançar resultados benéficos para a sociedade. Torna-se legítima a ação que provoca o maior bem ou evita um mal maior para as pessoas atingidas por suas decisões. Como na ética da convicção, a ER desdobra-se, segundo Srour (2003), em duas vertentes:

Vertente Utilitarista: o comportamento moral dos agentes deve buscar o máximo bem para o maior número de pessoas. Se for atingido um maior número de beneficiados pela ação, em detrimento do possível prejuízo da minoria, então o ato é moralmente legítimo;

Vertente da Finalidade: se os fins são bons, então se justifica os meios utilizados para o seu alcance, desde que esteja de acordo com o interesse coletivo envolvido no caso específico.

A tomada de decisão na ER possui caráter indutivo, ao considerar as especificidades do caso particular como condição necessária para o conseguinte

posicionamento final do agente. A análise das conseqüências molda o processo decisório. Ao contrário do sentimento do dever, o que prevalece é a sensação de utilidade, de validade e de adequação do ato moral. Na ER, contudo, não são aceitas quaisquer justificações para os atos morais. Há sim a consideração pelas condutas socialmente responsáveis. Ao analisar a situação, a teoria da responsabilidade, segundo Srour (2003), não é míope, nem resvala para o pragmatismo exarcebado. O autor demonstra as características do processo de tomada de decisão, sob a égide da ER:

Os adeptos da ética da responsabilidade seguem duas etapas: primeiramente refletem sobre os fatos e as condições presentes e, depois, deliberam. A legitimação das decisões calca-se em um pensamento indutivo. Ao elaborarem e ao distinguirem opções, os agentes detêm-se em uma delas após fazer uma avaliação dos efeitos que poderão vir a ocorrer. As escolhas decorrem de um juízo não codificado, de uma compreensão do contexto histórico e de uma antecipação dos impactos que as ações irão provocar. São escolhas *ex post*, que derivam de um exame que se realiza: quais as vantagens e as desvantagens que cada escolha implica? Quais as possibilidades de alcançar objetivos determinados? Quais os custos envolvidos? Quem se beneficia com isso e quem fica prejudicado?

Foram apresentados, portanto, os fundamentos da ética da responsabilidade, os quais também foram objetos de investigação nesta pesquisa, a qual buscou identificar os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões dos gerentes da instituição financeira, que se conformavam, nesse caso, com as características descritas para a ética da responsabilidade.

#### 6.4.3 Abordagens Paralelas: Ética da Convicção x Ética da Responsabilidade

Estabelecidas as diretrizes das teorias éticas da convicção e da responsabilidade, vale registrar como tais fundamentos são encarados pelo senso comum. Como lembra Srour (2003, p. 147), as pessoas comuns, ao falarem de ética ou de moral, referem-se à firmeza de caráter: “ser ético é não abrir mão de suas convicções íntimas, ter princípios, não vilipendiar seus próprios valores e crenças, não se prostituir, ser um modelo de virtude e de retidão”. Contesta, porém, o autor:

Há clara hegemonia discursiva da ética da convicção e das morais que preside. Porém, desconhecer a existência da ética da responsabilidade ou acreditar que a teoria ética se resume à da convicção confere a esta última uma exclusividade que os fatos não sustentam.

A propósito, a ética da convicção, como argumenta Ribeiro (2002), seria razoavelmente adequada para os indivíduos privados, que, a princípio, não precisariam levar em conta os resultados prováveis de seus atos, podendo medir o valor do que faz segundo uma tabela mais ou menos fixa do que é certo ou errado. Afirma o autor, todavia, que o homem privado nem sempre – ou mesmo na maior parte das vezes – molda-se pela ética da convicção e, com freqüência, precisa considerar em que dará tal ou qual decisão sua. Do mesmo modo a ética da responsabilidade, necessariamente voltada para o futuro, seria própria do homem político, do governante, do estadista, que responde pelos resultados do que faz. Novamente, a mesma ressalva é percebida, visto que valores pessoais também podem interferir na conduta do homem público. Ainda assim, as duas éticas consagradas por Weber são defendidas por aquele autor, a despeito da sua constatação de que a existência de uma delas em termos isolados seria muito difícil:

[...] mesmo o homem político, quando toma suas decisões considerando o futuro, leva em conta, em alguma medida, uma ética de princípios. E todo indivíduo, além de medir seus atos pela sua consciência ou religião, também pensa nos efeitos que hão de produzir. Feita essa ressalva, contudo, a distinção proposta por Weber tem sentido, já que cada tipo de ator *prioriza* um tipo de ética. Podemos dizer que a ética de princípios lê a sociedade a partir da posição do indivíduo, do cidadão, de que está debaixo do poder, e que a ética da responsabilidade considera a sociedade do viés do governante, do estadista, do poder (RIBEIRO, 2002, p. 132, grifo do autor.)

No contexto organizacional prevalece a ética da responsabilidade nos agentes responsáveis pelas decisões administrativas, embora, numa estrutura burocrática, possa despontar ações ditadas pela ética da convicção. É essa a impressão de Srour (2003, p. 160), quando afirma:

A ética da responsabilidade é típica dos homens de ação, dos estadistas, dos políticos, dos empresários, dos administradores, dos técnicos, daqueles que põem a mão na massa, exercitam cálculos, equacionam custos e benefícios, se comprometem com o funcionamento das atividades sociais. [...] Por sua vez a ética da convicção é típica dos homens de contemplação, dos missionários, dos pregadores, dos monges, dos crentes, dos artistas, dos cientistas, dos visionários, mas também, curiosamente, dos burocratas que convertem regras em dogmas. É típica, pois, daqueles que se

comprometem com crenças ou normas, com utopias ou ortodoxias, e que estão pouco afeitos às ambigüidades e à gerência do cotidiano.

Vê-se que, na concepção de Srour, a ética da responsabilidade estaria mais representada no cenário organizacional, enquanto identificada com as particularidades dos ofícios de empresários e administradores. Num contexto burocrático, todavia, o autor prevê a possibilidade de ações baseadas na ética da convicção, haja vista a facilidade de se conduzir, nesse contexto, por meio das regras estabelecidas.

Como forma de condensar os principais aspectos das duas teorias éticas estudadas, apresenta-se o quadro 5, em seguida, contendo alguns pontos que evidenciam as diferenças entre as abordagens da ética da convicção e ética da responsabilidade.

| ÉTICA DA CONVICÇÃO  | ÉTICA DA RESPONSABILIDADE   |
|---|---|
| As decisões decorrem da aplicação de princípios ou ideais.  | As decisões decorrem de uma análise das circunstâncias, dos riscos e dos custos e benefícios.   |
| Decidir é obedecer a ditames da consciência: respeitar preceitos, prescrições e normas.                         | Decidir é presumir resultados altruístas; responder pelas conseqüências das ações.  |
| Faço algo porque: “é um mandamento”; “devo cumprir minhas obrigações”.  | Faço algo porque: “é o menor dos males”; “gera mais bem para os outros”.  |
| Vertente de Princípio: “respeito às regras, haja o que houver”.   | Vertente da Finalidade: “alcanço objetivos altruístas, custe o que custar”.   |
| Vertente da Esperança: “o sonho antes de tudo”.   | Vertente Utilitarista: “faço o maior bem para mais gente”.  |
| É uma ética dos deveres, das obrigações de consciência, das certezas, das ordenações incondicionais.            | É uma ética dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos, das análises de circunstâncias, dos fatores condicionantes. |
| Repousa no conforto das respostas acabadas e das verdades absolutas.  | Enfrenta a vertigem das perguntas e o desafio das soluções relativistas.  |
| Conforma seus adeptos a um conjunto de obrigações e, ao mesmo tempo, os fortifica com as certezas que proclama. | Convence seus adeptos com a lógica de suas razões e, ao mesmo tempo, os atordoa com as incertezas que maneja.                                   |
| Ética convencional e incondicional.   | Ética situacional e condicional.  |

**QUADRO 5 – Fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade**

Fonte: adaptado de Srour (2003).

Ao tratar das teorias da obrigação moral, Vázquez (1997) critica o fato de essas teorias partirem de uma concepção abstrata do homem, o que faz da sua concepção de obrigatoriedade moral algo também abstrato, alheio à sociedade e a história. Segundo o autor (p.166), a deontologia, nos termos propostos por Kant, exige uma universalidade que “pode ser mantida exclusivamente num mundo humano que faz abstração dos conflitos entre deveres, do conteúdo concreto das máximas e deveres, assim como das condições concretas nas quais se deve agir moralmente e das conseqüências dos nossos atos”.

No que tange à teleologia, verifica-se a impossibilidade prática de se calcular diretamente os efeitos ou conseqüências dos atos morais e, por isto, o fato de que não se pode deixar de apelar para a norma. Sendo a norma uma generalização de experiências anteriores, com as quais a nova situação apresenta alguma analogia, podem-se prever – não calcular diretamente – as conseqüências de um ato possível. (VÁZQUEZ, 1997).

O autor, no entanto, critica também esse enfoque, segundo o qual se deve escolher a norma cuja aplicação traga melhores conseqüências para o maior número de pessoas. Se não forem indicadas as exceções dessa norma, ela resultaria absoluta demais, caindo-se no mesmo rigorismo de Kant. Apresenta-se assim, uma dificuldade insuperável, tendo em vista a impossibilidade de se indicar todas as exceções porque não há como imaginar todas as situações as quais se teria que aplicar a norma em questão. Vázquez, portanto, conclui:

[...] nenhuma teoria e ainda menos aquela que não concebe a obrigatoriedade moral em função de necessidades sociais – pode indicar o que o homem deve fazer em todos os tempos e em todas as sociedades. E, quando uma teoria faz semelhante tentativa, encontramos-nos diante do formalismo ou universalismo abstrato, no qual caem não somente as doutrinas deontológicas (como a de Kant), mas também as teleológicas (como a do utilitarismo da norma).

Conforme foi explorado neste tópico, as teorias éticas da convicção e da responsabilidade possuem aspectos característicos que não se confundem e que permitem configurá-las em seus respectivos posicionamentos conceituais. Entende-se que as ações empreendidas pelos agentes sociais num dado contexto, as quais possam ser objetos de qualificação moral, podem, portanto, ser descritas a partir da ótica de uma dessas teorias propostas, a se considerar o pressuposto da conduta



ética. De modo simplificado, se o que predomina na ação é primordialmente a obediência a princípios e valores pessoais, vislumbra-se a presença da ética da convicção. Se, ao contrário, as melhores conseqüências dos atos são motivos maiores da decisão tomada, então a ética da responsabilidade reivindica os seus pressupostos.

Na seqüência apresentam-se os aspectos metodológicos que orientaram a elaboração da presente pesquisa, quais sejam: a caracterização do estudo, a seleção da amostra, os procedimentos para coleta e tratamento dos dados.

## 7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Antes de apresentar as subseções que tratam da base metodológica, é importante explicar, sinteticamente, a definição operacional dos principais termos inerentes ao presente estudo. A definição operacional difere do processo de definição conceitual dos termos. Segundo Richardson (1999), essa última é considerada geral, ampla, enquanto aquela é restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto, possibilitando a observação ou mensuração das variáveis envolvidas nos fenômenos.

Nesta pesquisa, a expressão pressupostos morais tem como definição operacional as respostas dos entrevistados aos dilemas éticos propostos no questionário de pesquisa, através do qual os respondentes se posicionam entre uma das duas opções apresentadas, as quais são representativas de uma reflexão moral abordada pelas teorias éticas estudadas.

Desse modo, se o entrevistado escolhe uma das opções de uma dada questão, então se entende que tal sujeito, em situações similares, tende, de um modo geral, a balizar as suas decisões, provavelmente, através das características da moral descrita pela teoria ética representada na opção. Tais decisões gerenciais do sujeito seguiriam, pois, os pressupostos morais da teoria ética selecionada.

A expressão tomada de decisões gerenciais significa, nesse contexto, as soluções que seriam implementadas pelos ocupantes de cargos de gerência da instituição financeira investigada, diante de situações propostas na pesquisa, as quais apresentam, fundamentalmente, dilemas éticos característicos.

Os termos ética da convicção e ética da responsabilidade são operacionalizados nesta pesquisa através da apresentação de pequenos casos simulados (*vignettes*) que compõem o instrumento de pesquisa e sugerem situações com dilemas éticos, a exigir o posicionamento do agente de pesquisa entre duas opções, as quais indicam uma proposta de ação ao problema referido no caso e representa, de um lado, os fundamentos da ética da convicção e, do outro, os fundamentos da ética da responsabilidade.

## 7.1 TIPO DE ESTUDO

- Quanto a sua Abordagem:

Considerando-se a utilização de técnicas de amostragem para a definição dos participantes do estudo e o uso de elementos da estatística descritiva e inferencial na análise de parte dos dados colhidos, o trabalho teve, então, uma **abordagem quantitativa**. O emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas caracteriza o método quantitativo, cuja intenção, em princípio, é garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e de interpretação dos dados (RICHARDSON, 1999).

Por outro lado, explorou-se a **abordagem qualitativa**, de modo secundário, porquanto se analisou documentos organizacionais, relativos aos objetivos do estudo, bem como respostas de questões subjetivas. A escolha complementar da perspectiva qualitativa reforça-se na constatação de Pozzebon e Freitas (1998), segundo a qual, quanto maior a proximidade da realidade que se quer compreender, maior a possibilidade de geração de novas teorias.

- Quanto à Natureza do Estudo:

O estudo esteve centrado na caracterização dos pressupostos de cunho moral dos gerentes de uma instituição financeira para o seu processo de tomada de decisões, sob o aspecto das teorias éticas da convicção e da responsabilidade. Buscou-se, também, apontar possíveis relações desses achados com variáveis características do perfil demográfico dos sujeitos selecionados. Desse modo, classifica-se a pesquisa como **descritiva**, visto que o objetivo desse tipo de estudo, de acordo com Gil (1999) é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo incluídas nessa abordagem aquelas pesquisas que visam levantar opiniões, atitudes e crenças da população. Contribuindo para esse entendimento, Richardson (1999) destaca que os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal, tendo como objeto de

estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. O levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação é apontada por esse autor como exemplo da abordagem dos estudos descritivos.

Considerando-se que o tema, no âmbito nacional, ainda não foi muito pesquisado no seu aspecto empírico e que este trabalho pôde oferecer subsídios para outros processos de investigação, entende-se o estudo em pauta como sendo, também, de natureza **exploratória**. Tal percepção coaduna-se com o pensamento de Gil (1999), segundo o qual as pesquisas exploratórias são realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e difícil de se formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Para esse autor, através do produto final da pesquisa exploratória, obtém-se um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

- Quanto aos Procedimentos Técnicos:

Lembra Gil (1999) que, em função de suas características, algumas pesquisas não se enquadram facilmente num ou noutro modelo. Ao se utilizar nesta investigação a análise documental e a busca de informações acessórias junto a alguns profissionais da organização e considerando-se a existência de perguntas abertas no instrumento de pesquisa, as quais foram objetos de análise qualitativa dos dados, pode-se argumentar que tal procedimento, contribuindo para achados mais aderentes à realidade observada, apresentaria, sob esse aspecto, elementos de um *estudo de caso*. Considerando-se, todavia, a seleção dos sujeitos de pesquisa por técnicas de amostragem, a inquirição direta desses sujeitos através do instrumento do questionário e a aplicação da análise quantitativa dos dados com o uso de técnicas estatísticas, o estudo caracteriza-se, primordialmente, como sendo um **levantamento técnico** (*survey*).

O *survey* é um delineamento de pesquisa na qual se deseja coletar informações variadas sobre os sujeitos, tais como suas idéias, sentimentos, planos, crenças, origem social, educacional e financeira (FINK E KOSECOFF apud PASQUALI, 1999). Os sujeitos de pesquisa, na técnica de levantamentos de dados, são solicitados a responder, numa situação arranjada, a um questionário, que se constitui normalmente no ponto central da técnica de *survey* (PASQUALI, 1999).

Para a criação da parte central do instrumento de pesquisa, foi utilizado um modelo de questionamento, caracterizado por apresentar cenários ou casos curtos (*vignettes*). As informações, quanto à construção e à operacionalização dos *vignettes* são apresentadas no decorrer desta seção.

## 7.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Como público-alvo da pesquisa, foram selecionados funcionários das agências bancárias de uma instituição financeira, em João Pessoa (PB), detentores de cargos efetivos de gerência. A categoria funcional dos gerentes está geralmente sujeita, no desenho hierárquico das empresas, à subordinação superior e, possuem, por outro lado, funcionários a ela subordinada. Por essa condição, o gerente, como lembra Passos (2004), é aquele a quem, por excelência, é cobrada a obrigação de decidir a cada momento. Tal característica o reveste de potencial candidato a enfrentar, mais freqüentemente, dilemas éticos nos seus processos decisórios. Constituiu-se assim, o motivo maior de ter sido pensado como objeto da presente pesquisa, haja vista a natureza de suas ações e a sua importância para os propósitos organizacionais. Concorda Passos (2004, p. 98), ao afirmar:

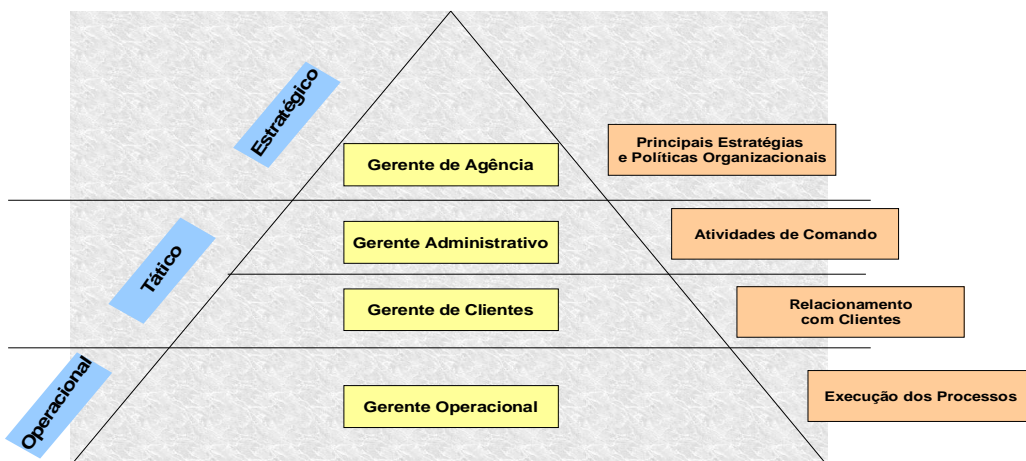
Também é o gerente a pessoa chave, a ele são confiados, além dos objetivos da organização, sua imagem. Em síntese, as decisões tomadas por ele terão impactos significativos no todo da organização. Situação complexa, pois envolve não só o lucro, mas *peçoas* (grifo da autora).

Com vistas a simplificar a caracterização dos sujeitos, todos os cargos gerenciais, na estrutura da casa bancária estudada, foram agrupados em denominações específicas. Tais cargos, por sua natureza gerencial, possuíam funções com poder para tomada de decisões nas suas respectivas alçadas de competência. Não se fez, necessariamente, menção à nomenclatura oficial desses cargos, do modo como a adotada pela organização. Esse critério foi para se evitar quaisquer comparações com a denominação de cargos de instituições similares, o que poderia contribuir para a identificação, não pretendida, da organização objeto da pesquisa, bem como para não possibilitar eventual individualização dos dados,

também indesejada. Foram, portanto, atribuídos aos cargos de gerência as seguintes denominações: *gerente de agência*, *gerente administrativo*, *gerente de clientes* e *gerente operacional*. Admitiu-se que essa nomenclatura era pertinente, em virtude da relativa semelhança com os cargos reais, no tocante ao foco de atribuições funcionais que os mesmos sugerem.

Sem pretender exaurir todas as tarefas pertinentes a esses cargos, pode-se inferir que o denominado *gerente de agência* possui graus de autoridade e de responsabilidade maiores do que os atribuídos ao *gerente administrativo*. Esse último, por sua vez, possui funções revestidas, sob o mesmo aspecto, de maior complexidade do que aquelas exercidas pelo *gerente de clientes*, o qual, por seu turno, tem maior sofisticação funcional do que os *gerentes operacionais*.

De modo geral, e com base na consulta aos acervos normativos específicos da organização, resumem-se as atribuições básicas dos referidos cargos na instituição estudada da seguinte forma: o *gerente de agência* é o responsável pela implementação, no âmbito de sua agência, das principais estratégias e políticas estabelecidas pela direção organizacional (nível estratégico); o *gerente administrativo* comanda as principais funções administrativas necessárias à condução dos trabalhos na agência (nível tático); o *gerente de clientes* trata do relacionamento direto com clientes, com vistas à captação, manutenção e desenvolvimento de negócios para a agência (nível tático); e o *gerente operacional* responde pela execução dos processos administrativos da agência (nível operacional). A figura 1 simboliza as atribuições gerenciais por nível organizacional.



**FIGURA 1 – Atribuições dos cargos de gerência nos níveis organizacionais**

Fonte: Elaboração própria

Vale destacar, todavia, que atribuições concernentes às funções básicas da administração, permeiam todos os cargos mencionados, porquanto seus ocupantes necessitam planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades e das equipes que comandam.

O presente trabalho objetivou a obtenção de uma **amostra estratificada** desses gerentes, considerando-se conjuntamente os seguintes estratos: o nível gerencial e o tempo de trabalho na organização. Esses estratos foram tomados pelo pesquisador como variáveis de possível relevância para a investigação dos pressupostos morais contidos no processo de tomada de decisões gerenciais.

A definição do *tempo de trabalho* considerou o tempo de vínculo do sujeito com a organização, ou seja, o tempo decorrido desde a sua posse na organização até o período de aplicação do instrumento de pesquisa. A variável, dessa forma, não significa o tempo de exercício na função atual, de caráter gerencial. Observou-se que o tempo de organização constitui fator mais decisivo para promover a investigação proposta neste estudo, haja vista a percepção de sua maior contribuição para a assimilação, pelos seus funcionários, dos valores e cultura da organização, os quais tendem a se constituir em elementos importantes na formação e conduta ética desses sujeitos.

O *nível gerencial* é uma denominação adotada nesta pesquisa, que difere do termo respectivo empregado pela organização, em virtude da intenção, antes descrita, de se preservar a sua identificação. Em análise documental procedida na instituição pesquisada, percebeu-se que a organização caracteriza os seus cargos gerenciais nesses níveis, em função da complexidade do cargo (quanto aos graus de responsabilidade e de autoridade), conjugada com a complexidade das atividades decorrentes do porte das agências (quanto a sua estrutura e ao seu potencial para a geração de rentabilidade para a organização). Nessa variável, para medir o nível gerencial nas agências estudadas, para fins desta pesquisa, foi utilizada uma escala numérica de '1' até '9', sendo o nível '1' o de maior complexidade e o nível '9' o de menor complexidade. Essa escala numérica possui o mesmo significado e amplitude da régua utilizada pela organização, diferindo apenas quanto aos índices adotados, visto que, na organização, a caracterização dos seus cargos gerenciais vem na seqüência da classificação do nível diretivo.

Estudando-se o quadro gerencial das agências da organização pesquisada, na cidade de João Pessoa/PB, percebeu-se que, a depender dos condicionantes acima mencionados (complexidade do cargo e da agência) um *gerente de agência*, por exemplo, poderia ser classificado do *nível gerencial '1'* até o *nível gerencial '4'*. Da mesma forma, o *gerente administrativo* da mesma organização enquadrava-se do *nível gerencial '2'* até o *nível gerencial '4'*. O *gerente de clientes*, por seu turno, classificava-se do *nível gerencial '5'* até o *nível gerencial '8'*. Por fim, o *gerente operacional* assumia o *nível gerencial '7'* até o *nível gerencial '9'*. Para fins ilustrativos, o quadro 6 mostra esse detalhamento.

| Cargo                  | Nível de Complexidade Gerencial |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                        | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente de agência     | X                               | X | X | X |   |   |   |   |   |
| Gerente administrativo |                                 | X | X | X |   |   |   |   |   |
| Gerente de clientes    |                                 |   |   |   | X | X | X | X |   |
| Gerente operacional    |                                 |   |   |   |   |   | X | X | X |

**QUADRO 6 – Relação cargo x nível gerencial na organização pesquisada**

Fonte: Elaboração própria

Observe-se que um *gerente administrativo* pode ter um nível de complexidade do seu cargo igual ou maior do que um *gerente de agência*. Como foi abordado antes, tal fato se deve, fundamentalmente, às características do porte da agência. Assim um *gerente administrativo* de uma agência mais complexa pode ter um *nível gerencial* maior do que o nível de um *gerente de agência* de uma congênere menos complexa. O mesmo raciocínio aplica-se ao caso do *gerente operacional* que, a depender da agência, pode assumir maior *nível gerencial* do que o *gerente de clientes*.

Em levantamento preliminar realizado na instituição estudada, na cidade de João Pessoa, por ocasião da seleção da amostra, constatou-se um total de 125 detentores de cargos gerenciais. Esse contingente, portanto, constituiu-se na população do estudo, em relação a qual se obteve uma amostra estratificada.

Tendo-se em vista os aspectos práticos de tempo e custo para a elaboração da pesquisa, os quais se intensificam em função da técnica de investigação adotada (aplicação de questionário por meio de contato direto, com uso de *vignettes*),



considerou-se, então, o tamanho da amostra  $N$  como sendo correspondente a um percentual de 30% do tamanho da população, devidamente estratificada. Como resultado, e dado o número total de 125 gerentes, obteve-se um público de trinta e oito respondentes ( $N = 38$ ). Registre-se que uma amostra maior que trinta ( $N > 30$ ) é condição prevista para estudos estatísticos paramétricos, ao proporcionar a normalidade da distribuição de médias amostrais, possibilitando, assim, a realização de inferência das estatísticas amostrais para os parâmetros populacionais (KAZMIER, 1982; LEVIN, 1987). Todavia, a estratificação da amostra adotada na pesquisa ocasionou a divisão dos respondentes em agrupamentos menores que 30, razão pela qual se tornou imperativo o uso da estatística não paramétrica no estudo desses estratos secundários. A considerar o caráter exploratório do presente trabalho e dada as condições de pesquisa com o uso dos *vignettes*, entende-se que o tamanho da amostra foi pertinente para os propósitos almejados.

Com base na identificação e localização dos gerentes que compunham a população de estudo e a partir da identificação de sua distribuição em termos dos estratos antes citados (nível gerencial e tempo de trabalho), procurou-se selecionar uma amostra aleatória por estrato, mantendo-se na amostra a mesma representação dos estratos na população.

Inicialmente, a amostra foi estratificada por nível gerencial, e, em seguida, por tempo de trabalho. Para viabilizar, todavia, a estratificação por nível gerencial, de modo que se pudesse contar com um número de sujeitos suficiente em cada estrato, optou-se pela sua divisão em três grupos. Desse modo, trabalhou-se com os seguintes estratos:

- a) Estrato X: do nível gerencial '1' até o nível gerencial '5';
- b) Estrato Y: do nível gerencial '6' até o nível gerencial '7';
- c) Estrato Z: do nível gerencial '8' até o nível gerencial '9'.

Assim, na população do estrato X dispunha-se de 37 gerentes, na população do estrato Y existiam 47 gerentes e na população do estrato Z contava-se 41 gerentes, totalizando a população de estudo de 125 gerentes.

Entende-se que tal estratificação, conforme pôde ser percebida na análise documental efetuada na instituição, além de garantir uma quantidade viável de sujeitos nos estratos, poderia representar uma efetiva distribuição dos sujeitos em

níveis diferenciados de complexidade do cargo. Assim, um gerente de nível 5, por exemplo, poderia ser agrupado com os gerentes dos níveis maiores (de 1 a 4), mesmo que o seu cargo fosse o de gerente de clientes e os demais fossem o de gerente de agência ou de administração. A complexidade das atribuições de um gerente de clientes nível 5, em função do porte de sua agência e das responsabilidades e da autoridade de seu cargo, conforme foi detectado na referida análise documental, permite o procedimento de agrupamento acima citado, haja vista a natureza diferenciada dos públicos que compõem o seu portfólio de atendimento, como grandes empresas e clientes institucionais. Raciocínio semelhante foi adotado na estratificação dos demais sujeitos.

Para uma amostra estratificada de 38 sujeitos, e mantendo-se a mesma relação percentual dos gerentes na população, obteve-se, então a seguinte amostra:

- a) Amostra do estrato X: 11 sujeitos;
- b) Amostra do estrato Y: 14 sujeitos;
- c) Amostra do estrato Z: 13 sujeitos.

A partir da composição amostral de cada estrato, procedeu-se por fim, a definição dos sujeitos de pesquisa, com base em uma tabela de números aleatórios, considerando-se, agora, o segundo estrato com o qual se pretendeu trabalhar, qual seja, o *tempo de trabalho* dos sujeitos na organização. Após a verificação do comportamento dessa variável dentro dos estratos, percebeu-se que a maioria expressiva dos ocupantes de cargos gerenciais possuía mais de 18 anos de vínculo com a organização, representando 86,40% do total de 125 gerentes da população de estudo. Dentro desse contingente percentual, viu-se que, nos estratos, havia uma estratificação secundária expressiva entre os sujeitos com até 24 anos de trabalho e aqueles com mais de 24 anos de trabalho. Tais faixas temporais dividiam a população de gerentes de modo significativo. Por essa razão, foram adotados no estudo, portanto, os estratos: *até 24 anos* e *maior que 24 anos*.

A composição final da amostra obtida é demonstrada no quadro 7:

| Nível Gerencial            | Tempo de Trabalho |                   | Total     |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-----------|
|                            | Até 24 anos       | Maior que 24 anos |           |
| De '1' até '5' - Estrato X | 6                 | 5                 | 11        |
| De '6' até '7' - Estrato Y | 10                | 4                 | 14        |
| De '8' até '9' - Estrato Z | 8                 | 5                 | 13        |
| <b>Total</b>               | <b>24</b>         | <b>14</b>         | <b>38</b> |

**QUADRO 7 – Composição estratificada da amostra de gerentes da organização pesquisada**

Fonte: Elaboração própria

Sobre a amostra selecionada acima, é importante registrar que, para os objetivos pretendidos nesta pesquisa, o fator relevante é a estratificação dos sujeitos com base nas variáveis: nível gerencial e tempo de trabalho. Desta feita, não se torna preciso detalhar a composição dos estratos selecionados, quanto aos cargos gerenciais existentes na organização e denominados neste estudo de *gerente de agência*, *gerente administrativo*, *gerente de clientes* e *gerente operacional*. Assim, o essencial é entender que, por exemplo, o estrato 'X' é formado por gerentes que se situam no mesmo segmento de nível gerencial definido para esse estrato, qual seja, do nível 1 até o nível 5. Nesse caso, e de acordo como o quadro 6, poderia haver na sua composição todos os cargos gerenciais mencionados, com exceção do *gerente operacional*.

### 7.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA NA COLETA DOS DADOS

Para atender ao proposto no objetivo específico inicial – *conhecer a instituição, objeto de estudo, no tocante as suas estratégias e práticas organizacionais voltadas para o tratamento do tema da ética* – foram efetuadas consultas diversas aos normativos, publicações e acervos da intranet e internet da organização. Subsidiariamente, procurou-se manter contatos diretos com profissionais da área de Gestão de Pessoas da instituição pesquisada, como forma de colher informações referentes ao aspecto normativo e operacional da ética organizacional.

Quanto ao objetivo específico subsequente, *buscou-se conhecer o Código de Ética adotado na instituição, examinando-se a sua estrutura, composição e adequação às políticas da organização referentes à questão ética.*

Na seqüência dos objetivos específicos da pesquisa, procurou-se *apresentar o entendimento dos gestores a respeito da vivência e da importância atribuída ao tratamento das questões éticas na organização.* Foram feitos, portanto, questionamentos aos gerentes acerca de suas percepções pessoais quanto à forma de tratamento da questão ética no ambiente organizacional e quanto à importância que os mesmos, de maneira geral, atribuem ao referido tema.

No que diz respeito ao primeiro propósito (percepções gerenciais quanto à forma de tratamento da questão ética no ambiente organizacional), foram elaboradas as questões descritas no quadro 8 abaixo (com a efetiva numeração que aparece no instrumento de pesquisa).

Uma série de sentenças é listada, a seguir, para representar possíveis juízos sobre questões ligadas à ética no trabalho. Indique a freqüência com que cada sentença acontece na sua organização, **circulando uma entre as cinco alternativas** a seguir:

| 1     | 2         | 3        | 4              | 5      |
|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |

11. Na organização em que trabalho, percebe-se a valorização, por parte da alta administração, de estratégias voltadas para desenvolver o comportamento ético.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. O código de ética é percebido na organização em que trabalho como um instrumento útil para promover a reflexão ética no ambiente corporativo.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Na organização em que trabalho, sente-se um clima receptivo à discussão de temas voltados à educação pela ética.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

14. A organização em que trabalho aproveita os meios de comunicação internos para promover a consciência ética no seu ambiente.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**QUADRO 8 – Percepção dos gerentes sobre o tratamento da ética na organização: questões de pesquisa**

Para atender à segunda proposta (percepções dos gerentes quanto à importância que os mesmos, de maneira geral, atribuem à questão ética no ambiente organizacional), buscou-se colher a opinião dos entrevistados através das

questões mencionadas no quadro 9 adiante (também com a efetiva numeração do questionário).

|  |  |                                    |
|--|--|------------------------------------|
| <b>NA SUA OPINIÃO:</b>   |  |                                    |
| 15. A mais importante função do código de ética em uma organização é estabelecer padrões de comportamento esperados, aplicando punições em caso de desvios detectados?             |  |                                    |
| 1 ( <input type="checkbox"/> ) Sim   | 2 ( <input type="checkbox"/> ) Sem opinião formada | 3 ( <input type="checkbox"/> ) Não |
| Por favor, justifique sua resposta.  |  |                                    |
| _____  |  |                                    |
| _____  |  |                                    |
| 16. A promoção de ações voltadas para o tema da ética no trabalho é uma iniciativa que contribui menos para os objetivos organizacionais, do que o foco na realização de negócios? |  |                                    |
| 1 ( <input type="checkbox"/> ) Sim   | 2 ( <input type="checkbox"/> ) Sem opinião formada | 3 ( <input type="checkbox"/> ) Não |
| Por favor, justifique sua resposta.  |  |                                    |
| _____  |  |                                    |
| _____  |  |                                    |

**QUADRO 9 – Importância atribuída ao tema da ética pelos gerentes – questões de pesquisa**

No tocante ao objetivo específico de *caracterizar os pressupostos morais predominantes nas decisões gerenciais*, foi utilizado um modelo de questionamento que se expressa pela apresentação de cenários ou casos curtos (*vignettes*). O questionário aplicado nesta pesquisa, contendo os *vignettes*, foi pensado e elaborado pelo próprio pesquisador, com os cuidados do processo de validação pertinente e sob expressiva e rigorosa orientação teórico-conceitual-metodológica.

A técnica de elaboração de questões por meio de pequenos casos (*vignettes*) foi utilizada em pesquisas diversas relacionadas com a ética empresarial, dentre as quais se pode citar os trabalhos de Hoffmam et. al. (1998), Loo (2002) e Premeaux (2004). Hoffman et. al. (1998) e Premeaux (2004), referindo-se aos autores Fritzche e Becker (1982) para descrever tal método, afirmam que o uso de *vignettes* permite ao pesquisador introduzir maior quantidade de informações e detalhes fundamentais nas situações eticamente questionáveis. Segundo Alexander e Becker (1978), citados também por Hoffman et. al. (1998) e Premeaux (2004), os *vignettes* são utilizados porque proporcionam melhor qualidade de dados neste tipo de pesquisa do que seria possível com o uso de questões simples. Por sua vez, Loo (2002) define os *vignettes* como narrativas relativamente curtas, as quais apresentam

informações chaves ou dados pertinentes para uma situação, sendo um método útil de colher respostas para dilemas éticos.

No presente estudo, os *vignettes* contiveram simulações de dilemas éticos, representativos do contexto organizacional e social vivido, geralmente, por gerentes de instituições financeiras. Para cada caso (*vignette*) proposto, foram apresentados dois comentários distintos (comentário 'A' e comentário 'B') sobre a respectiva decisão do hipotético gerente, onde o comentário 'A' ilustrava os fundamentos morais da ética da convicção e o comentário 'B', a ética da responsabilidade. Desse modo, foram elaborados quatro *vignettes*, da questão 07 até a questão 10 do instrumento de pesquisa, confrontando-se, em cada caso, a ética da convicção e a ética da responsabilidade, por meio de suas vertentes teóricas, princípio e esperança e finalidade e utilitarista, respectivamente. O quadro 10 resume esse procedimento.

|                       | Comentário A       | Comentário B              |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|
|                       | Ética da Convicção | Ética da Responsabilidade |
| Questão 07 – Caso I   | <i>Esperança</i>   | <i>Finalidade</i>         |
| Questão 08 – Caso II  | <i>Princípio</i>   | <i>Utilitarista</i>       |
| Questão 09 – Caso III | <i>Esperança</i>   | <i>Utilitarista</i>       |
| Questão 10 – Caso IV  | <i>Princípio</i>   | <i>Finalidade</i>         |

**QUADRO 10 – Representação das vertentes éticas nos *vignettes* do instrumento de pesquisa**

Os *vignettes* elaborados para a pesquisa, com seus respectivos comentários (A e B) são reproduzidos nos quadros 11 a 14, adiante.

No Caso I, descrito no quadro 11, a solução criada para o problema e adotada pelo hipotético gerente procurou ilustrar os pressupostos morais da ética da convicção, na sua *vertente da esperança*. A esperança de estar contribuindo para os esforços de preservação da natureza, foi o valor subjacente à decisão tomada. O comentário 'A' acentuava o acerto da decisão e o comentário 'B' externava o desacordo com a ação do gerente, com base nos fundamentos da ética da responsabilidade.

#### CASO I

Um pequeno industrial com sérios problemas financeiros procura o único banco da cidade e solicita um empréstimo ao gerente da instituição, pois, do contrário, não teria como honrar seus compromissos, o que certamente provocaria a demissão de grande parte dos seus 150 funcionários. Em termos de formalidades contratuais, não havia empecilhos para atendimento do pleito. O problema é que a indústria gerava, como consequência de sua atividade produtiva, gases poluentes que contribuíam para a má qualidade do ar na região. Como a indústria era importante para a economia do município, as autoridades locais e a comunidade acabavam por tolerar o fato, a despeito dos protestos de alguns poucos grupos preocupados com o meio ambiente. O gerente recebeu da alta administração da organização autorização para, com autonomia, tomar uma decisão, com base na sua análise do caso. Acabou, portanto, não efetivando a operação, pois não achava correto financiar uma produção que não respeitava o meio ambiente. Sugeriu, todavia, que o financiamento poderia ser concedido, se na operação fosse incluído um programa de controle de emissão dos gases poluentes. Como não conseguiu o capital necessário, a indústria teve que reduzir custos e 40 funcionários acabaram perdendo o emprego. Grande parte da população local não apoiou a decisão do gerente, o que tornou inviável sua permanência na cidade e o obrigou a se mudar para outra localidade.

#### Comentário A

**O gerente, na esperança de colaborar com a preservação do meio ambiente, foi fiel às suas convicções e agiu com correção ao evitar o pedido de financiamento.**

#### Comentário B

**O gerente deveria ter pensado nas prováveis consequências de sua decisão para o emprego dos funcionários da indústria e ter atendido o pedido de financiamento.**

**QUADRO 11 – Caso I abordado na questão 07 do instrumento de pesquisa**

No Caso II, descrito no quadro 12, a ação do gerente fictício (ou a sua omissão) representou na pesquisa a *vertente utilitarista* da ética da responsabilidade. Desse modo as conseqüências projetadas, a partir de sua decisão de se calar diante da repetição de problemas gramaticais de um novo relatório, foram percebidas por ele como mais proveitosas para o ambiente organizacional, ante o contexto do caso, no qual já havia sido feito um alerta sobre tais erros numa outra circunstância semelhante. O comentário 'A' discordava da decisão do gerente, por entender que o sujeito deveria ser fiel aos seus princípios (ética da convicção), e o comentário 'B' endossava a atitude do gerente perante o dilema apresentado.

#### CASO II

Certa vez, ao receber um relatório da diretoria informando sobre os resultados do conglomerado financeiro no semestre, o gerente de uma agência bancária, componente do grupo, detectou pequenas incorreções gramaticais no texto do relatório. Zeloso pelos aspectos de boa apresentação dos documentos internos da organização, o gerente da agência, de modo bastante polido, enviou e-mail à Diretoria informando sobre as partes do texto que apresentavam problemas de redação e, ao mesmo tempo, sugeria a correção dos mesmos. No outro dia, o gerente recebeu a resposta da diretoria, agradecendo o alerta e comprometendo-se a corrigir as falhas. No entanto, a Diretoria lembrou também ao gerente que, a despeito da relevância dos aspectos formais do texto, seria também importante a atenção do gerente para a análise financeira dos números contidos no relatório como forma de planejar adequadamente os objetivos do próximo período. Agora, de posse do relatório do semestre atual o gerente novamente detectou problemas de redação. Desta feita, entendeu que não deveria manifestar-se, porque sentiu que a mensagem recebida da diretoria no episódio anterior não estimulava persistir nesse aspecto do documento. Se assim o fizesse, poderia causar desgaste desnecessário com a diretoria, o que seria improdutivo para a organização. Deveu-se apenas a estudar as informações financeiras apresentadas no relatório. A proposta pareceu inviável para o industrial e o contrato não foi fechado.

#### Comentário A

**O gerente deveria ter alertado novamente a Diretoria sobre os problemas na redação do documento, afinal relatórios técnicos devem zelar pela sua correção e boa apresentação.**

#### Comentário B

**O gerente agiu bem, evitando alertar novamente a Diretoria sobre problemas na redação do relatório. Caberia agora ater-se no que parecia ser mais produtivo para a organização.**

QUADRO 12 – Caso II abordado na questão 08 do instrumento de pesquisa



No Caso III, descrito no quadro 13, o pesquisador almejou refletir, na decisão gerencial tomada, os fundamentos da *vertente da esperança* da ética da convicção. O fato de agir numa perspectiva de sintonia com a visão projetada de sucesso organizacional, a partir da qual a transparência e a justiça das ações foram vistas como fatores decisivos, representou a base moral da atitude do gerente nesse caso. O comentário 'A' assumia a concordância com a decisão proferida e o comentário 'B' assumia que a perspectiva de melhores resultados para a organização deveria ser o fator prevalecente, o que ensejaria a contratação do candidato alternativo.

#### CASO III

O gerente de uma agência de banco da capital foi orientado a manter apenas um dos seus dois supervisores, em função de ajustes estruturais ensejados por sua Diretoria. O funcionário desligado seria, então, deslocado para uma agência no interior do estado, onde havia vaga disponível. A Diretoria estabeleceu uma ordem de critérios de seleção a ser observada pelo gerente na sua decisão, mas afirmou, todavia, que o gerente tinha autonomia para fazer a escolha que lhe foi colocada, dada as especificidades do caso concreto. Os critérios eram: melhor avaliação de desempenho, maior grau de formação educacional, maior tempo de vínculo com a organização e maior idade. Entre os dois supervisores havia empate nos dois primeiros critérios, mas o supervisor 'A' venciu nos demais itens. Em função de sua habilidade interpessoal, o supervisor 'B', todavia, contribuía mais para o clima organizacional da agência, o que na avaliação do gerente poderia refletir-se em maior produtividade. O gerente cuidou para não levar em conta qualquer preferência pessoal, até porque não a tinha. Entre escolher o supervisor 'B', que poderia, em tese, trazer mais benefício para a organização e o supervisor 'A', que atendia todos os pré-requisitos da seleção, o gerente preferiu seguir os critérios propostos e optou pelo supervisor 'A'.

#### Comentário A

**A decisão pareceu a mais correta, afinal o sucesso de uma empresa depende também de critérios justos e transparentes nas suas decisões de política de pessoal.**

#### Comentário B

**A decisão não foi acertada, visto que ao gerente foi dada autonomia para decidir e o candidato vetado era percebido com maior potencial de produtividade para a organização.**

**QUADRO 13 – Caso III abordado na questão 09 do instrumento de pesquisa**

No Caso IV, descrito no quadro 14, o pesquisador pretendeu ilustrar, na solução do problema, a *vertente da finalidade* da ética da responsabilidade. Ao entender que a contratação do candidato selecionado era benéfica para a organização, o gerente aceitou as justificativas desse candidato para a falta cometida na etapa de recrutamento, impondo-lhe, todavia, uma reparação no futuro próximo. O comentário 'A' não admitia transigir na situação retratada no caso, espelhando a moral da ética da convicção, e o comentário 'B' acatava a decisão gerencial adotada no caso.

#### CASO IV

Uma organização financeira necessitava contratar um funcionário para a sua seção de atendimento. Os pré-requisitos a serem atendidos eram: formação superior em Administração, conhecimentos desejáveis de informática e do idioma inglês, liderança e habilidade em negociação. Feita a seleção, o candidato escolhido foi o que apresentou melhor desempenho na entrevista e nas dinâmicas realizadas. Contribuíram também para sua seleção, a experiência de 02 anos no ramo financeiro, a fluência no inglês (comprovada na entrevista) e a graduação em Informática. Ao final do processo, o candidato, todavia, confessou que ainda iria concluir a sua graduação em Administração ao final do semestre corrente. Por desejar muito aquela oportunidade e por temer que fosse excluído do recrutamento, omitiu esse fato no seu currículo, com a esperança de apresentar suas justificativas posteriores, no caso de ser selecionado. A gerente de Gestão de Pessoas, ponderando sobre o tamanho e as razões da falta cometida pelo candidato e o potencial que ele apresentava para a função, certificou-se de todos os demais itens do currículo apresentado, inclusive quanto à recomendação do empregador anterior. Resolveu, então, manter a seleção feita, sob a condição de que o novo funcionário poderia ser desligado da organização se não concluísse a graduação no prazo previsto de 02 meses.

#### Comentário A

**A decisão da gerente foi questionável, haja vista que não foi pouco a infração cometida pelo candidato. Não importa quão boas pudessem ser as intenções do candidato, ele deveria ser fiel aos princípios da honestidade e do respeito às regras estabelecidas.**

#### Comentário B

**A decisão da gerente foi acertada, haja vista que a atitude do candidato foi a de perseguir a oportunidade pela qual desejava. Ademais, a graduação em Administração estava prestes a acontecer. A checagem dos demais itens do currículo apresentado e os resultados dos testes de seleção do candidato justificam a decisão tomada.**

**QUADRO 14 – Caso IV abordado na questão 10 do instrumento de pesquisa**

Como alternativas de respostas dos sujeitos de pesquisa a cada caso proposto, foi construída uma escala de opinião (tipo Likert), variando de 1 a 5 e sem ponto neutro. A escala Likert, segundo Pasquali (1999) é a mensuração mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamento de atitudes, opiniões e avaliações. Tal escolha metodológica é conseqüente com a natureza da investigação pretendida nessa etapa da pesquisa, voltada para o levantamento de opiniões dos respondentes sobre os dilemas éticos apresentados. Lembra Oppenheim (apud ROESCH, 1996) que uma atitude ou crença é mais complexa e multifacetada do que uma questão de fato, razão pela qual deve ser abordada por diferentes ângulos, com o suporte das questões múltiplas ou de escalas.

Inicialmente foi pedido aos respondentes para indicar qual alternativa representaria mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente no caso: o comentário 'A' ou o comentário 'B'. Em seguida, foi-lhes solicitado informar qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, com base na escala proposta, cujos significados são abaixo reproduzidos:

- 1 - Concorda minimamente
- 2 - Concorda em termos
- 3 - Concorda
- 4 - Concorda razoavelmente
- 5 - Concorda plenamente

O valor circulado pelo respondente, na referida escala de 1 a 5, foi tomado, portanto, como representativo do grau de sua identificação com o pressuposto moral subjacente ao comentário escolhido. Por último, foi colocada ao sujeito inquirido uma opção para justificar a sua escolha, se assim fosse desejado. No quadro 15, ilustra-se a forma genérica de como as questões, dessa parte do instrumento, foi apresentada aos gerentes selecionados para a pesquisa:

**CASO 'X'**

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| <b>Comentário A</b> | <b>Comentário B</b> |
| _____               | _____               |
| _____               | _____               |
| _____               | _____               |

Qual alternativa representa mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente:

( ) A      ( ) B

Considerando a sua opção acima, **circule** qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, conforme a escala abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

Se desejar, apresente alguma consideração para justificar a sua escolha.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**QUADRO 15 – Forma genérica das questões de pesquisa, referentes aos *vignettes***

Visando tornar a leitura dos casos mais atraentes e menos áridas ao sujeito de pesquisa, procurou-se, ainda, apresentá-los de modo especialmente formatado, por meio de cartões encadernados, com 15 cm de altura por 20 cm de largura, onde o texto de cada caso foi dividido em quatro cartões. Desse modo o caderno de cartões foi composto de 16 páginas, sendo 04 páginas por caso apresentado. Com a mesma intenção de atrair a atenção do entrevistado, buscou-se também ilustrar os *vignettes* com figuras animadas que representassem o teor da situação problemática apresentada nas simulações propostas. Para esse fim, o pesquisador contratou os serviços profissionais de um chargista. A figura 2 apresentada na sequência (e incluída aqui com propósito didático) mostra a primeira página do caderno de casos, do modo como foi exposto aos gerentes selecionados. As demais páginas do referido material compõem o Apêndice, ao final deste trabalho.

Compondo também o instrumento de pesquisa, foi proposta, ao seu final, uma última série de questões, enumeradas de 17 a 20, a fim de buscar compreender a forma como os sujeitos justificavam o seu próprio trabalho. Vale dizer que essa seção do questionário de pesquisa possuiu uma abordagem tipicamente exploratória

e não interferiu nos propósitos essenciais da pesquisa. A sua inclusão no trabalho teve caráter subsidiário e buscou exercitar a ilustração das teorias éticas na maneira como os gerentes percebem seu próprio ofício. A inspiração para a elaboração dessa questão foi uma abordagem de Srour (2003) que procurou exemplificar as vertentes das teorias éticas por meio de situações concretas. Uma das ilustrações sugeridas pelo autor (p. 163), é reproduzida a seguir:

Os Professores podem justificar seu magistério de várias formas, obedecendo às diferentes vertentes éticas, dizendo que dão aula porque:

1. devem cumprir as obrigações que lhes cabem, já que abraçaram a profissão (princípio);
2. retribuem à sociedade o saber que adquiriram, multiplicando-o em uma dedicação que só se compara ao sacerdócio (esperança);
3. pretendem se realizar como profissionais indispensáveis e necessitam ganhar a vida como quaisquer outros para sustentar a própria família (finalidade);
4. consideram que o reconhecimento faz a diferença no mundo de hoje e que, ao semeá-lo, preparam os moços para o futuro (utilitarista).

Baseada nas formulações desse autor, tais como as demonstradas acima, o pesquisador buscou, então, construir uma ilustração semelhante, tendo como parâmetro de reflexão os cargos gerenciais de uma instituição financeira. As assertivas construídas estão, assim, apresentadas no quadro 16, adiante:

**CASO I****1 DE 4**

Um pequeno industrial com sérios problemas financeiros procura o único banco da cidade e solicita um empréstimo ao gerente da instituição, pois, do contrário, não teria como honrar seus compromissos, o que certamente provocaria a demissão de grande parte dos seus 150 funcionários.



**FIGURA 2 – Demonstração do formato utilizado nos *vignettes* do instrumento de pesquisa**

| Questão | Assertivas sobre a profissão de gerente  | Vertente ética |
|---------|--|----------------|
| 17      | A minha profissão é importante porque dela resulta a circulação de moeda, necessária para a movimentação da economia, propiciando o desenvolvimento do país.                               | Utilitarista   |
| 18      | O exercício de minha profissão é uma forma de retribuir à sociedade a educação que tive a oportunidade de receber. Assim, posso contribuir para a melhoria da vida financeira das pessoas. | Esperança      |
| 19      | O meu trabalho é o meio pelo qual posso realizar-me como profissional, constituindo-se na forma de ganhar a vida e de sustentar a minha família.   | Finalidade     |
| 20      | O trabalho confere dignidade ao ser humano. Assim, procuro exercer minha profissão com afinco, cumprindo as obrigações que fazem parte do meu trabalho.                                    | Princípio      |

**QUADRO 16 – Assertivas sobre a percepção do próprio trabalho, contidas no instrumento de pesquisa – vertentes éticas associadas**

Nas alternativas de respostas, foram apresentadas quatro assertivas, sobre as quais foi pedido aos respondentes que atribuíssem o grau de importância por eles percebido, com base numa escala numérica de 1 a 5, variando de *pouco importante* até *extremamente importante*. As assertivas foram elaboradas pelo próprio pesquisador e procuraram associar a percepção do próprio trabalho pelos gerentes com os pressupostos morais das vertentes éticas das teorias da convicção e da responsabilidade. Ainda sobre essa última série de questões, foi arbitrado aos respondentes um espaço final para comentar as suas escolhas nessa etapa do instrumento.

Registre-se, por fim, que a primeira parte do questionário foi destinada ao levantamento do perfil demográfico dos sujeitos selecionados, com vistas a estabelecer parâmetros de análise dos demais dados colhidos. Portanto, nas questões de 01 a 06, buscou-se, respectivamente, obter informações quanto ao sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço na organização, tempo de desempenho na função e natureza da religião professada.

Antes da aplicação definitiva do instrumento de pesquisa, elaborado pelo pesquisador, o mesmo foi submetido a um pré-teste com alguns gerentes da organização de estudo. Esses sujeitos não faziam parte da amostra selecionada, mas apresentavam, naturalmente, as mesmas características consideradas determinantes para a composição da amostra de estudo, quais sejam: pertencer à mesma instituição financeira investigada e ocupar posição gerencial. Esse

procedimento vai ao encontro do entendimento de Richardson (1999), segundo o qual o pré-teste não deve ser entendido apenas como uma revisão do instrumento, mas como um teste do processo de coleta e tratamento dos dados, o que o faz ser testado em sujeitos com as mesmas características da população-alvo da pesquisa. Reforçando esse argumento, Gil (1999) menciona que os elementos selecionados para o pré-teste devem ser típicos em relação ao universo, de modo a se assegurar a eficácia dessa prova preliminar.

O objetivo do pré-teste, segundo Richardson (1999), é revisar e direcionar aspectos da investigação. Por sua vez, Gil (1999) destaca a possibilidade de, por meio desse procedimento, se detectar falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante e exaustão. Segundo esse autor, assegura-se, por meio dessa prova, que o questionário esteja bem elaborado, no tocante à clareza e precisão dos termos; à forma, desmembramento e ordem das questões; e à introdução do questionário.

Com o propósito de se efetuar o pré-teste, o questionário de pesquisa foi aplicado, de início, a uma amostra intencional de cinco gerentes da instituição investigada, cujo critério de seleção foi a sua acessibilidade. Entendeu-se que tal quantidade de elementos, foi coerente com o tamanho efetivo da amostra final da pesquisa, composta de 38 gerentes. Marconi e Lakatos (2005) acreditam ser suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra. Para Gil (1999), realiza-se o pré-teste mediante a aplicação de 10 a 20 questionários. Já para Pasquali (1999), apenas meia dúzia de sujeitos (“juizes”) é suficiente para realizar essa tarefa.

Após contatos individuais com os cinco sujeitos mencionados, foi agendada a aplicação do instrumento de pesquisa preliminar. Tendo-se em mente a análise semântica das questões propostas, buscou-se, ao final, entrevistar o gerente para se saber as dificuldades por ele encontradas na compreensão das referidas questões. Quanto às partes II e III do instrumento de pesquisa, a análise prévia do questionário baseou-se nas técnicas do processo denominado análise dos juizes, mencionado por Pasquali (1999). Desse modo, foram apresentados aos entrevistados os conceitos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade, bem como de suas vertentes constitutivas. Em seguida pediu-se aos sujeitos que, no seu entendimento,



associassem os itens do questionário aos conceitos que tais itens intentavam representar.

Como resultado do pré-teste, algumas questões sofreram pequenos ajustes de redação ou da forma de apresentação, atendendo as sugestões de alguns respondentes. Quanto aos aspectos de compreensão semântica e de representação dos itens ao conteúdo teórico respectivo, não houve, todavia, discordância nos entendimentos de todos os gerentes abordados. Para a validade do item analisado, Pasquali (1999) defende uma concordância de 80% dos juizes considerados na análise. Tal critério, portanto, foi atendido, haja vista a inexistência de distorções na compreensão do questionário pela totalidade dos sujeitos selecionados no pré-teste.

Importante de se registrar, por fim, a acuidade que se fez necessária para se evitar a elaboração de questões no instrumento de pesquisa, cujas respostas pudessem tender para um comportamento socialmente desejável, causando um viés tendencioso e comprometendo os achados da pesquisa. A atenção foi ainda maior para esse aspecto, tendo em vista o tema abordado, a ética, que naturalmente poderia ensejar reações defensivas dos respondentes. Para minimizar ainda mais tal possibilidade, o pesquisador cuidou de preservar o anonimato tanto dos sujeitos selecionados como também da própria instituição analisada.

A aplicação do questionário ocorreu através da inquirição pessoal dos respondentes, efetuada diretamente pelo autor deste trabalho ou por uma pesquisadora auxiliar contratada. Devido às peculiaridades desse processo, no qual havia agendamentos diversos de locais e horas com os sujeitos de pesquisa, optou-se pela contratação dessa auxiliar. Registre-se que tal pesquisadora foi selecionada, em função do seu genuíno interesse pelos propósitos da pesquisa, bem como pelo fato de possuir relativo conhecimento do tema da ética, por meio de atividades acadêmicas bem sucedidas. Cabe salientar, ademais, que, para tal apoio, foi providenciado o devido treinamento sobre os procedimentos necessários para uma correta coleta de dados.

A despeito das dificuldades inerentes a essa técnica de contato direto na aplicação do questionário, entende-se que ela foi fundamental para minimizar as desvantagens que poderiam ocorrer, se os mesmos fossem aplicados de outra forma, como pelo correio ou por algum meio eletrônico. Se assim ocorresse, apesar da importância e atratividade do tema, poderia haver um número reduzido de

respostas ou maior probabilidade de vieses ocasionados por retornos somente daqueles sujeitos mais identificados com a problemática proposta.

De posse dos nomes dos gerentes selecionados para a pesquisa e dos seus respectivos telefones, o pesquisador estabeleceu contato com todos eles, identificando-se, procurando explicar o caráter científico do estudo e, por fim, buscando agendar uma visita para aplicar a pesquisa. Da amostra original selecionada, apenas 02 gerentes não se dispuseram a participar do estudo e 01 respondeu o instrumento de modo incompleto. Esses sujeitos foram, portanto, substituídos através da mesma técnica de seleção, por meio de uma tabela de números aleatórios, obedecendo-se a sua localização nos estratos considerados na pesquisa.

Em razão dos compromissos naturais a que estão sujeitos a categoria de gerentes bancários, foi preciso o pesquisador agir com prudência e flexibilidade, de modo a conseguir marcar data e local que atendesse a conveniência, a disponibilidade e a disposição dos gerentes, bem como os interesses da pesquisa. De um total de 38 questionários aplicados através de contato direto, 21 foram conduzidos na residência do respectivo gerente e 17 foram submetidos no seu ambiente organizacional. O próprio pesquisador conduziu a totalidade dos questionários aplicados nas residências dos gerentes. Daqueles que foram efetuados na organização, 11 foram conduzidos pelo pesquisador e 06 pela pesquisadora auxiliar. Mesmo com o número reduzido de questionários aplicados por essa auxiliar, cuidou-se para que os procedimentos fossem uniformes antes, durante e após a realização da visita ao entrevistado. Enfim, a coleta de dados foi realizada de modo sistemático em direção ao cumprimento dos objetivos específicos propostos, os quais se encontram reproduzidos no quadro 17.

Como se observa nesse quadro, atrelados aos objetivos intermediários do estudo, estão as categorias de variáveis, as quais, por sua vez, estão ligadas aos seus respectivos indicadores. Para efeito da coleta de dados são informadas também as questões inerentes ao instrumento de pesquisa. As seções seguintes procedem ao tratamento dos dados coletados nos diversos momentos e a interpretação e análise desses dados.

| OBJETIVOS  | CATEGORIAS DE VARIÁVEIS   | INDICADORES  | QUESTÕES                                     |
|--|---|--|--|
| Conhecer a organização, objeto de estudo, no tocante às suas estratégias e práticas empresariais para o tratamento do tema da ética na organização.  | (Não se aplica).  | - Documentos internos.   | Coleta de dados secundários.                 |
| Examinar o código de ética implantado na empresa, quanto à sua estrutura, composição e adequação às políticas da organização referentes à ética organizacional.  | (Não se aplica).  | - Documentos internos e código de ética da organização.  | Coleta de dados secundários.                 |
| Apresentar o entendimento dos gestores a respeito da vivência e da importância atribuída ao tratamento das questões éticas na organização.   | Perfil demográfico.   | - Perfil demográfico (sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na organização, tempo de desempenho na função e religião professada).  | Questões 01 a 06 do instrumento de pesquisa. |
|  | Percepção sobre a vivência do tratamento das questões éticas na organização.              | - Percepção sobre a valorização da ética pelos dirigentes da organização;<br>- Percepção sobre a utilidade do código de ética em promover a reflexão ética;<br>- Percepção sobre a favorabilidade do clima organizacional em promover a discussão ética;<br>- Percepção sobre a utilização dos meios da comunicação organizacionais em promover a conscientização ética. | Questões 11 a 14 do instrumento de pesquisa. |
|  | Percepção sobre a importância atribuída ao tratamento das questões éticas na organização. | - Percepção sobre a função mais importante do código de ética;<br>- Percepção sobre a importância do debate sobre ética na organização.  | Questões 15 a 16 do instrumento de pesquisa. |
| Compreender os pressupostos morais contidos nas decisões gerenciais, a partir da apresentação de problemas simulados que sugerem dilemas éticos, enfocando a teoria da convicção e a teoria da responsabilidade. | Perfil demográfico.   | Perfil demográfico (sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na organização, tempo de desempenho na função e religião professada).  | Questões 01 a 06 do instrumento de pesquisa. |
|  | Pressupostos morais nas decisões gerenciais.  | Escala de atitudes de gerentes frente aos dilemas éticos simulados em quatro casos (vignettes) e representativos das vertentes das teorias éticas da convicção e da responsabilidade, sendo:<br>Caso I - esperança x finalidade<br>Caso II - princípio x utilitarista<br>Caso III - esperança x utilitarista<br>Caso IV - princípio x finalidade.                        | Questões 07 a 10 e instrumento de pesquisa.  |
|  | Forma de justificação do próprio trabalho   | Escala de opinião sobre sentenças contendo justificativas para o próprio trabalho, com cada sentença representando uma vertente das teorias éticas.  | Questões 17 a 20 do instrumento de pesquisa. |

**QUADRO 17 – Quadro referencial – esquema geral de pesquisa**

Fonte: Elaboração própria

## 7.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram coletados e, em seguida, foram tratados de modo qualitativo e quantitativo. A análise qualitativa teve como fonte os dados secundários colhidos nos documentos internos da organização, que atendiam aos propósitos de investigação estabelecidos neste estudo. Como parte desse processo qualitativo, procedeu-se também a análise de dados primários, de cunho subjetivo, colhidos no instrumento de pesquisa aplicado. A análise quantitativa foi efetuada naqueles dados primários do instrumento de pesquisa, que estavam sujeitos ao tratamento estatístico.

Na etapa da abordagem qualitativa voltada para a análise documental na organização estudada, cuidou-se de reunir registros que identificassem as práticas corporativas atinentes ao tratamento do tema da ética no seu ambiente. Tendo-se esse objetivo em mente, buscou-se investigar os normativos, as publicações e as matérias divulgadas na internet, na intranet corporativa e no sistema de dados informatizados da organização. O acesso a essas fontes de dados foi facilitado em virtude do histórico de vínculo do pesquisador com a instituição abordada, como também a partir das orientações colhidas junto aos setores organizacionais, cujas atribuições estavam voltadas para a gestão da ética na organização.

Quanto aos dados referentes às questões subjetivas do instrumento de pesquisa adotado, foi aplicada a técnica da *análise de conteúdo* nas manifestações explicitadas pelos respondentes, quando os mesmos justificaram as suas escolhas nas questões objetivas. A análise de conteúdo, segundo Bardin (apud FRANCO, 2005, p. 20), “pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo nas mensagens”. Na aplicação dessa técnica, buscou-se atentar para a necessária visualização, não só do conteúdo manifesto, como também do conteúdo latente das mensagens emitidas. A esse propósito, lembra Franco (2005, p.24) que “os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas”. Por outro lado, complementa a mesma autora, não se deve “descartar a

possibilidade de se realizar uma sólida análise acerca do conteúdo ‘oculto’ das mensagens e de suas entrelinhas, o que pode ser decifrado mediante códigos especiais e simbólicos”.

Em todas as questões de pesquisa que registraram estratos de conteúdo manifestados pelos respondentes foi utilizado o mesmo procedimento, referente à operacionalização da técnica adotada. Tais questões constituíram o *corpus* de estudo, sobre o qual foi aplicado os procedimentos analíticos. A unidade de registro escolhida foi o *tema*, que se caracteriza como uma asserção, explícita ou latente, do autor sobre um determinado assunto. Segundo Franco (2005), o *tema* é considerado como a mais útil unidade de registro em análise de conteúdo e se caracteriza como indispensável em vários estudos, dentre os quais aqueles que investigam opiniões, valores, conceitos, atitudes e crenças. Richardson (1999), por sua vez, assevera que as respostas a perguntas abertas em um questionário, as entrevistas e as reuniões de grupos são exemplos de situações freqüentemente analisadas em base temática.

Definido o tema como unidade de registro, os procedimentos de análise de conteúdo das mensagens explicitadas pelos sujeitos de pesquisa prosseguiram com a formulação de categorias de análise, criadas *a posteriori*, com base nos temas análogos surgidos nos conteúdos apresentados pelos respondentes. A depender da amplitude das categorias elaboradas, buscou-se, ainda, reagrupá-las em categorias mais amplas (*molares*) e, dentro dessas, em categorias menores (*moleculares*). Em cada categoria, agruparam-se, por fim, aquelas mensagens que de modo explícito ou subjacente referiam-se ao mesmo tema. Tais mensagens constituíram-se, assim, em indicadores da respectiva categoria.

No tocante aos dados quantitativos, colhidos por meio do instrumento de pesquisa aplicado aos gerentes selecionados, adotou-se a análise estatística pertinente ao tipo de dado considerado, com o suporte do programa computacional SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 11.0. Para os dados da primeira parte do questionário, de natureza nominal ou ordinal, foi obtida e ilustrada a distribuição de freqüências dos registros característicos do perfil demográfico da amostra selecionada. Aos dados da segunda e terceira parte do instrumento, foram efetuados procedimentos estatísticos de natureza descritiva e inferencial. Assim, quando pertinentes, foram levantadas as medidas características de tendência central, como a média, a moda, a mediana, além do desvio padrão. Por outro lado, para avaliar a relevância de algumas diferenças amostrais alcançadas e percebidas

aprioristicamente como expressivas, foi utilizado o teste não-paramétrico do qui-quadrado, com um nível de significância escolhido nesta pesquisa de 5%. A razão da escolha desse teste foi a natureza nominal dos dados considerados e a falta de indícios claros de normalidade na distribuição dos dados, quando os mesmos foram analisados de modo estratificado. Registre-se que a normalidade dos dados distribuídos se constitui em condição básica para o uso consistente de testes paramétricos (BISQUERRA et.al., 2004; LEVIN, 1987).

## 8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados colhidos na pesquisa obedecerá à seqüência dos objetivos específicos traçados anteriormente (subseção 5.2), os quais foram definidos com vistas à consecução do objetivo geral (mencionado na subseção 5.1): investigar os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais em uma instituição financeira, na cidade de João Pessoa (PB), tendo como base de orientação teórica, os fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.

### 8.1 TRATAMENTO DO TEMA DA ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A relevância do tratamento da questão ética é consensual entre os estudiosos da administração, haja vista a sua contribuição para a valorização do ser humano e para o alcance dos reais objetivos das organizações, que se caracterizam por ser de longo prazo e por refletirem a sua própria razão de ser. É esperado que esses objetivos fundamentais possam refletir os valores e a missão organizacional, que orientam os seus esforços estratégicos e táticos e que têm, ou deveriam ter, na ética uma importante fonte de inspiração, construindo assim o alicerce para o funcionamento e desenvolvimento organizacionais. Como foi mencionado por Srour (2003), a moral organizacional virou chave para a própria sobrevivência das empresas. Na mesma direção, caminha Aguilar (apud PASSOS, 2004) ao afirmar que a ética transforma-se em mais um elemento da administração, juntamente com as operações e a estratégia competitiva.

A forma e a intensidade com que a organização, objeto deste estudo, focaliza o tema da ética, no tocante as suas estratégias e práticas, é o propósito desta seção de análise. Tendo em vista que foi tomada como premissa neste trabalho a preservação do anonimato dos sujeitos pesquisados e da própria organização investigada, não se pretende construir essa análise em níveis mais detalhados, sob pena de não se mostrar fiel a essa intenção preestabelecida. Por essa razão, convém destacar fundamentalmente que, em linhas gerais, a instituição pesquisada

se organiza sob a forma de sociedade anônima e atua em todo o território nacional, através de agências bancárias e de outros órgãos locais, representativos da direção organizacional. Por essa forma de constituição e pelo seu ramo de atuação, a organização está sujeita, com mais intensidade, a uma série de exigências legais, a fim de garantir a segurança de suas operações e o interesse dos acionistas e dos clientes em geral.

Na seção deste trabalho voltada para a abordagem do comportamento organizacional foi visto que, dependendo da maneira como se combinam diversos elementos estruturais, as organizações poderiam ser arquitetadas através de alguns modelos característicos, dentro os quais, a burocracia. Segundo Robbins (2005), esse modelo tem nos bancos um dos exemplos mais comuns dessa forma de organização. A padronização é o seu conceito básico, que se reflete em especialização do trabalho, regras e regulamentos muito formalizados, departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude e processo decisório que segue a unidade de comando.

Tal cenário foi observado na estrutura da organização pesquisada, a partir da análise dos seus documentos internos voltados para a divulgação de sua estrutura de funcionamento. Foram percebidos, portanto, todos esses elementos na sua arquitetura interna, o que permite configurá-la como uma organização com características predominantes do modelo burocrático, confirmando-se, desse modo, a ilustração acima citada, feita por Robbins (2005).

Assim, as atividades na instituição analisada são exercidas a partir de regras formais estabelecidas pelos departamentos diretivos, com foco principal nos aspectos de segurança, controle, conformidade e exigências legais. Tais normas procuram padronizar todos os procedimentos que devem ser seguidos nas operações bancárias, as quais também são, na sua totalidade, discriminadas em documentos formais. O trabalho no banco estudado é dividido por meio de diversos órgãos especializados, que incluem o conselho de administração, o conselho fiscal, o conselho executivo e outros órgãos de assessoria, dentre os quais o órgão responsável pelas atividades internas de auditoria. O conselho executivo é composto pelo presidente da instituição e pelos vice-presidentes de áreas específicas. Subordinados a essas vice-presidências estão as diversas diretorias da organização, as quais foram constituídas em função das atividades que representam, tais como área comercial, gestão de pessoas, finanças, crédito, gestão de riscos, controladoria,



tecnologia, negócios internacionais, dentre outras. Sob a dependência hierárquica dessas diretorias, constam outros órgãos especializados, tais como: as gerências e suas divisões. Em uma das gerências, cuja atribuição mais relevante é o recrutamento e a seleção de pessoas, existe, por exemplo, a divisão de ética. Em virtude dessa magnitude da estrutura organizacional pesquisada, percebe-se a existência de uma pequena amplitude de controle, que se caracteriza por diversos cargos típicos de chefia nos inúmeros órgãos do seu desenho estrutural. Apesar de uma provável autonomia para conduzir os assuntos mais restritos desses órgãos, os seus responsáveis estão sujeitos a uma bem definida cadeia de comando e a uma autoridade centralizada, que se reflete nas diretrizes e normas formais das regras e regulamentos existentes.

A descrição feita acima, acerca da estrutura característica do modelo burocrático, embora tenha se referido ao aspecto macro-organizacional, também foi observado no nível micro-organizacional, dentro dos órgãos especializados que definem a instituição analisada. Assim, tomando-se como ilustração o elemento micro-organizacional que serve aos propósitos deste trabalho, quais sejam, as agências bancárias que compõem a organização, percebe-se que o modelo burocrático é naturalmente reproduzido, com atividades especializadas, regras formais, setores funcionais e autoridade centralizada no gerente da agência.

A partir da estrutura acima, vê-se que o tema da ética, ao menos com relação à composição da sua arquitetura organizacional, não mereceu por parte da instituição bancária um tratamento que o permita qualificar como estrategicamente relevante. Embora várias manifestações formais observadas nos seus documentos internos asseverem a presença do discurso ético, o fato é que o tema, objetivamente, ficou restrito aos propósitos formais de uma divisão que representa o quarto nível da estrutura organizacional e cujas atribuições a torna responsável direta pelo estabelecimento e execução das políticas voltadas para a gerência da ética.

A preocupação com a ética é algo que se presume existir em qualquer organização que se pautar pela atuação responsável e que vislumbre a sobrevivência do negócio a longo prazo. Mesmo em tempos remotos, antes da efervescência do debate ético no ambiente do trabalho, a existência de normas de conduta procurava explicar aos funcionários qual era o comportamento esperado ante a possibilidade de conflitos éticos no trabalho. Como lembra Solomon (2000), antes do advento do chamado “código de ética empresarial”, toda empresa tinha algum estatuto de

objetivos, valores e normas de conduta muito antes de a ética passar a ser o centro das atenções no mundo dos negócios. O foco principal, porém, era na proibição, no controle e na punição. Na instituição pesquisada tais normas de conduta fazem parte das regras formais e, ao longo do tempo, vêm sofrendo ajustes e atualizações para atender aos ditames dos novos cenários que foram surgindo.

O tratamento da ética começou a ganhar corpo na instituição a partir da década de 90, como efeito do florescimento do tema no mundo organizacional, mas, principalmente, em função da necessidade de adequação às exigências legais, que se acentuaram, em razão também da conscientização para um novo paradigma ético que despontava na sociedade. O impulso mais relevante para a adoção de uma nova postura da instituição financeira frente à abordagem ética foi, portanto, o atendimento às exigências normativas dos órgãos fiscalizadores da atividade bancária no país. Mais precisamente, convém citar a Resolução 2.554 de 24 de setembro de 1998 do Conselho Monetário Nacional, que, no seu artigo primeiro, determinava às instituições financeiras a implantação e a implementação de controles internos voltados para as suas atividades, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. O artigo segundo do mesmo dispositivo legal lembrava que os controles internos deveriam ser acessíveis a todos os funcionários da instituição, de forma a lhes assegurar que a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização fossem por eles conhecidas. Essencial é destacar o artigo quarto daquela Resolução, em função da sua orientação explícita para a conduta ética, mesmo que de modo subsidiário, haja vista a atenção principal do referido artigo, voltada para os controles internos. Tal artigo, mencionado abaixo, reproduz fielmente o trecho de um dos princípios divulgados pelo Comitê de Basileia para a Supervisão Bancária, a qual se sujeita as instituições financeiras nacionais:

Incumbe à diretoria da instituição [...], a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Cabe aqui questionar, entretanto, a capacidade de se estabelecer uma cultura ética “por decreto”, como a que se propõe o artigo acima. Embora o incentivo para a

disseminação da ética organizacional seja defensável, a sua imposição por meio de um instrumento legal pode ser inócua e mesmo contraproducente para a organização que observar os esforços da educação ética como algo obrigatório e não como uma atitude genuína de seus dirigentes. Impressiona, ademais, o fato de tal dispositivo partir de autoridades supervisoras de diversos países que compõem o Comitê de Basiléia, o que faz pressupor a discussão e a decisão colegiada a que foi submetida a matéria.

De todo modo, foi após a publicação dessa Resolução que a instituição em foco concentrou esforços para a elaboração do seu código de ética. Depois de estudos e debates internos promovidos por órgãos subordinados a algumas diretorias da organização, foi publicado, então o seu código de ética. Esse processo não contou com a participação efetiva dos funcionários da instituição e foi objeto de severas críticas do representante dos funcionários, com assento no Conselho de Administração, que, através de seu boletim periódico, condenou a imposição de um código de ética construído sem uma discussão prévia com o corpo funcional. Tal fato parece reforçar a impressão de que a motivação maior para a edição do código de ética pela instituição pesquisada foram, de fato, as exigências impostas pela legislação. Publicado o código de ética, o mesmo foi distribuído a todos os funcionários por meio de livretos, que continham também as normas de conduta já existentes nas instruções formais da organização. Um fato marcante nesse processo foi a orientação da organização para que todos os funcionários registrassem, por meio informatizado, o seu conhecimento do código e a sua ciência sobre a importância de zelar pelos princípios e valores nele contidos.

Esse procedimento de elaboração e disseminação do código de ética vai de encontro às orientações de diversos autores, que consideram fundamental, para o êxito do código de ética, o envolvimento dos funcionários na sua elaboração. Como sugere Moreira (1999), a criação do código de ética e a sua adoção pelo grupo de profissionais que forma a empresa, deve ser uma realização coletiva e não uma imposição. Do mesmo modo, afirma Arruda (2002, p. 4):

Quando essas declarações (de valores e crenças) têm origem na opinião ou colaboração dos funcionários, que foram chamados a participar do processo, costumam ser mais prontamente aceitas do que aquelas que são idealizadas pela alta administração e posteriormente impostas de cima para baixo.

A análise dos documentos internos da instituição pesquisada, bem como as informações colhidas junto a um órgão interno, identificado com a gerência de pessoal (que, pela arquitetura organizacional, comporta a divisão de ética), demonstraram que, para o tratamento da questão ética, não havia programas formais identificáveis, principalmente nos aspectos de treinamento e educação permanente pela ética. As ações detectadas foram, predominantemente, pontuais e esporádicas, refletindo o descompasso com as orientações dos estudiosos da ética organizacional. Destaca Arruda (2002) que os programas de educação ou treinamento para gerentes e funcionários fornecem um ambiente favorável à conduta ética e à discussão dos valores e dilemas éticos. Por essa razão, caberia aos dirigentes provocar essa oportunidade para os profissionais da organização, haja vista as dificuldades que esse pessoal tem, a despeito de sua boa vontade, de encontrar momentos propícios para uma reflexão reservada sobre a ética. Passos (2004), por sua vez, lembra que os programas de incentivo ao comportamento ético devem ultrapassar as exortações vazias e superficiais, assim como os treinamentos pontuais, pois não se pode treinar o indivíduo a ser ético. Segundo a mesma autora (p. 71):

As ações efetivas devem se em prol do uso de linguagem ética no ambiente do trabalho e na vida, de tornar o comportamento ético uma rotina com a qual as pessoas possam se acostumar e investir em ações que atinjam o âmago do ser humano, que o faça refletir e tomar consciência das conseqüências de seus atos.

Como ilustração de procedimentos próprios do treinamento em ética, que se mostraram não perceptíveis na instituição-alvo, segue a proposta de Moreira (1999, p. 193) para o que seriam os objetivos do treinamento de funcionários em um programa de ética:

- Fazer com que todos os profissionais que integram a organização se familiarizem com o Código de Ética e se acostumem em ter princípios éticos como limitadores das suas ações;
- Promover uma dedicação geral à leitura, conhecimento, meditação e aplicação do Código de Ética por parte de todos os empregados;
- Promover posteriormente um treino de manutenção da aplicação dos princípios de tempos em tempos;
- Mostrar que o cumprimento do Código é um dever de cada empregado e que a administração em todos os níveis quer e espera que ele o cumpra;
- Assegurar ao empregado que as metas operacionais só deverão ser cumpridas com estrita obediência ao Código.

Algumas atividades pontuais, voltadas para a disseminação da consciência ética, foram detectadas na instituição financeira pesquisada. Uma importante ação observada foi a escolha da ética como tema de uma ação anual da organização, com forte poder de visibilidade junto aos seus membros: a distribuição de agendas temáticas. Num dado ano, posterior à edição do seu código de ética, a instituição distribuiu agendas de compromissos, cujo tema foi a ética. Nessas agendas temáticas, a organização procura publicar também textos de especialistas sobre o tema escolhido, bem como selecionar redações dos funcionários sobre a matéria. Assim, nesse ano específico e com o passar dos meses, o funcionário, ao registrar seus compromissos e consultar dados na sua agenda, pôde manter contato com as reflexões éticas contidas nesse instrumento, o que muito provavelmente contribuiu para o exercício de sua consciência ética.

Com efeito semelhante, vale registrar outra ação da organização centrada na abordagem ética. Essa questão foi tema de uma publicação regular da instituição, voltada para os seus funcionários, com vistas ao seu aprimoramento profissional. Nesse referido fascículo, o sujeito pôde ter contato com aspectos teóricos da ética, tais como as diferenças conceituais entre ética e moral, a dicotomia entre as teorias éticas da convicção e da responsabilidade e as reflexões sobre a ética nos negócios.

Outras ações recentes e menos isoladas que foram observadas na organização e que podem ser creditadas aos seus esforços de promover um ambiente ético, foram a criação de ouvidorias. Embora tais ações não tenham sido desenvolvidas no âmbito de um programa específico de educação ética, suas implicações são positivas nesse sentido, haja vista a disponibilização de canais apropriados de resolução de problemas para os clientes (ouvidoria externa) e para os funcionários (ouvidoria interna), o que projeta a imagem de respeito e consideração aos interesses dos *stakeholders*. Iniciativas dessa natureza poderiam, a propósito, ser tomadas como próprias de um programa de ética consistente nas organizações. Carneiro (1991) menciona decisão semelhante ao citar a adoção da figura do *ombudsman*, como um canal para a resolução de dilemas éticos. Embora a função desse profissional (contratado basicamente para criticar, de modo franco, as práticas organizacionais de seu próprio contratante) difira da pessoa do ouvidor (que recebe e processa registros de reclamações, denúncias e sugestões), ambas as atribuições contribuem para o enfrentamento dos conflitos e para o fortalecimento do

clima ético das organizações. O importante, como afirma aquele autor, é que cada organização busque o formato adequado a sua própria cultura e ao seu tipo de atividade.

Como parte do processo de identificação das estratégias e práticas da instituição, voltadas para o tratamento da ética, cumpre registrar, por fim, a exploração usual do tema em importantes documentos editados pela organização pesquisada. Assim, a recorrência ao termo “ética” foi observada em textos que divulgavam a estratégia da organização para um certo período. Na introdução desses escritos, a visão declarada da instituição enxergava a sua marca como “sinônimo de ética” e, dentre os seus valores mais destacados, sobressaia o “respeito a princípios éticos”. Noutro documento elaborado pela organização, mas direcionado para os investidores financeiros, uma cesta de princípios orientadores da sua atuação abordava, dentre outros, os seguintes aspectos: inclusão da ética como um dos elementos norteadores das suas práticas negociais e administrativas; estabelecimento de um relacionamento ético com seus funcionários; e contribuição da organização para o desenvolvimento do comportamento ético de seus membros. Cabe, por último, destacar o código de ética e as normas de conduta, como documentos que, naturalmente, recorriam à “ética” de modo freqüente.

Pela exposição acima, percebe-se que o tratamento da questão ética na organização pesquisada não possui um caráter sistemático e institucionalizado, que permita atribuir-lhe um grau de maior relevância estratégica para a organização. A alocação do tema em uma posição de menor grau na sua estrutura organizacional, bem como a ausência de programas formais e regulares de educação ética, reforçam essa impressão. Apesar da importância das ações desenvolvidas pela organização em prol da educação ética, o modelo observado reflete uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para a conformidade e o controle, caracterizando a cultura descrita por Hoivik (apud CHERMAN; TOMEI, 2003) como *compliance-based*. Tal modelo contrasta com a cultura denominada *values-based*, própria de organizações que adotam gestão mais moderna, descentralizada, com culturas participativas e baseada em aprendizagem organizacional.

Essa cultura baseada no *compliance*, que é aderente ao modelo burocrático, provavelmente venha explicar o caráter subsidiário da ética nas estratégias da organização pesquisada. Todavia, se a mesma procura projetar a sua marca como sinônimo de ética, ou dissemina como valor relevante o respeito aos princípios

éticos, essa imagem deveria refletir a justa medida do seu comprometimento com a gestão da ética. Assim, seriam evitadas o que Nash (2001) cunhou de “acrobacias de marketing”, segundo as quais se procura criar uma imagem convincente de que “é melhor” do que os valores reais da empresa.

## 8.2 O CÓDIGO DE ÉTICA NA ORGANIZAÇÃO

Conforme foi abordado na seção anterior, o código de ética da organização estudada foi elaborado fundamentalmente como resposta às imposições legais dos órgãos fiscalizadores da atividade bancária. Com vistas ao atendimento dessas exigências, grupos pertencentes aos órgãos de direção reuniram-se e, após a discussão da matéria, propuseram um código de ética para a organização, que foi aprovado pelos seus dirigentes. Não houve, portanto, a contribuição do corpo funcional da organização nos debates que culminaram com a elaboração do código de ética. Ainda assim, os funcionários foram chamados pela direção organizacional para se manifestarem, no sentido de registrar o seu conhecimento do código e o seu reconhecimento da importância de seguir os princípios e valores disseminados nesse documento.

A despeito da intensidade da importância atribuída ao tema pela organização, o fato é que a fonte propulsora para a criação do código de ética parece não ter sido a percepção genuína dos seus dirigentes sobre a contribuição que tal instrumento poderia ter para a construção de uma consciência ética fortalecida. A ausência da participação dos funcionários na elaboração do documento constitui-se num fator crítico que reforça essa impressão. Nesse sentido, vale citar Arruda (2002, p.1), que, acreditando no potencial desse instrumento, defende uma “visão positiva de se criar um código de ética que acrescente valor à instituição, sem a preocupação apenas mercadológica de satisfazer clientes ou fortalecer a imagem da organização para fins externos ou de relações públicas”.

Em consulta ao código de ética da instituição pesquisada foi possível observar a sua forma de organização e a forma de abordar os temas que determinam a sua composição. Cumpre registrar que o acesso ao código de ética é facilitado pela organização, inclusive com a sua divulgação no sítio da instituição na internet. Essa

exposição, naturalmente, é do interesse da organização, em razão do próprio teor do código, voltado inteiramente para a disseminação de valores essenciais que norteiam o relacionamento institucional com os *stakeholders*.

O código pesquisado constitui-se, assim, num documento sucinto, contendo, de modo genérico, valores essenciais que pautam a relação da organização com os seus diversos públicos. Sua estrutura é dividida por seções representativas, cada uma, de um público específico de relacionamento. Em tais seções são apresentadas pequenas assertivas que enfatizam os valores defendidos pela organização nas suas atividades internas e externas. O teor dessas assertivas é de caráter genérico e não detalha situações específicas e cotidianas, representativos de dilemas éticos enfrentados no ambiente de trabalho. Esse nível detalhado do comportamento esperado pela organização é abordado em outro documento da organização, denominado Normas de Conduta, que se norteia pelo código de ética, mas é voltado para os funcionários e não é objeto de divulgação explícita para o público externo. Para ilustrar o teor dessas normas de conduta, podem-se pontuar alguns temas que as compõem, tais como: forma de apresentação pessoal, desempenho de atividades estranhas às funções formais, uso das facilidades próprias do cargo para proveito pessoal, cuidados no tratamento das informações e no uso profissional de computadores, zelo pela saúde financeira pessoal, destinação de brindes recebidos e preservação dos interesses da empresa em situações específicas.

Na seqüência, aborda-se o conteúdo identificado nas diversas seções que compõem o código de ética da instituição, procurando-se destacar os valores defendidos em nível organizacional no seu relacionamento com os *stakeholders* mencionados no documento, quais sejam: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, concorrentes, comunidade, imprensa, entidades de classe e empresas coligadas.

- *Clientes*: os valores destacados, que devem orientar a relação comercial, são a honestidade e a transparência. São mencionados o respeito aos seus direitos, a educação no tratamento dos mesmos, a eficiência na prestação de informações, e a consideração para com as suas opiniões;
- *Funcionários*: a abordagem reflete as expectativas mútuas entre a organização e o seu pessoal. Os valores ressaltados são a confiança, a



lealdade e a justiça. São pontuados o reconhecimento das diferenças individuais, o tratamento responsável da informação, a valorização do desempenho pessoal, a qualidade de vida dos funcionários e a preservação dos interesses da organização;

- *Acionistas*: no relacionamento com esse público, a organização procura valorizar a transparência, a independência e a tempestividade na divulgação de informações relevantes sobre as demonstrações financeiras, definição de suas diretrizes e condução dos negócios;
- *Fornecedores*: busca-se a idoneidade desses profissionais, como critério para se estabelecer um relacionamento. Os valores que pautam a interação com esse público é a imparcialidade e transparência na escolha desses parceiros, além do foco na qualidade e economicidade dos fornecimentos contratados;
- *Governo*: a organização relaciona-se com os órgãos públicos defendendo o respeito aos princípios que norteiam a administração pública: a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência;
- *Concorrentes*: a civilidade é mencionada no código, como um princípio condutor dessa relação. São também destacados, a licitude, a transparência e o sigilo no tratamento da informação;
- *Comunidade*: os valores enfatizados nessa seção do código da organização que norteiam a sua interação com esse público são a justiça social, o respeito aos traços culturais, a defesa dos direitos humanos e do meio ambiente. Realça-se ainda a destinação social de parcela dos resultados organizacionais, bem com o seu apoio às ações externas voltadas para o campo social;
- *Imprensa*: nesse relacionamento são destacadas a relação de respeito e de independência. O fluxo de informações que caracteriza a interação com

esse público norteia-se pela clareza, tempestividade e autorização da fonte;

- *Entidades de classe*: como princípios da organização nesse relacionamento, são destacados o reconhecimento da legitimidade dessas entidades e a priorização da negociação no tratamento das demandas existentes;
- *Empresas coligadas*: os valores enfatizados pela organização na convivência com as entidades associadas são a integridade, a idoneidade, o respeito aos direitos do consumidor e as suas respectivas comunidades.

Conforme se abstrai da leitura acima, acerca da síntese dos elementos que compõem o código de ética da organização pesquisada, o documento apresenta uma estrutura sucinta e genérica, contendo representações dos valores essenciais que pautam o relacionamento organizacional com os seus públicos diversos. Essa forma estrutural pode, segundo Solomon (2000), ser valiosa como um constante lembrete do objetivo ou da missão da empresa e pode tornar coesa uma organização complexa. Todavia, a vivência dos princípios estabelecidos no código de ética e a sua capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários na direção da conduta ética são condicionadas pela forma com a qual organização implementa o código e utiliza instrumentos para suportá-lo. Nesse sentido, vale reportar-se ao pensamento de Cherman e Tomei (2003, p. 1), segundo o qual:

Os valores expressos no documento de ética orientam de fato a ação prática, gerando decisões na relação com o consumidor final, apenas nas organizações que adotam instrumentos de gestão ética inseridos em programas consistentes, obtendo suporte ao código de ética e legitimando a internalização dos valores entre os membros da organização, resultando positivamente na tomada de decisão ética. O subsistema cultura ética é absorvido na cultura organizacional.

Conforme foi abordado, a implementação do código de ética da instituição teve caráter impositivo, resultante de exigências legais. Observou-se, ademais, a ausência de programas regulares de treinamento ético e, por conseguinte, de disseminação consistente dos preceitos do código de ética. Tais fatos permitem supor, portanto, que esse instrumento provavelmente não vem sendo explorado em

todas as suas potencialidades, com capacidade para estabelecer um ambiente propício para a reflexão ética.

A sua adoção pela organização, de todo modo, parece coadunar-se com a forma através da qual o tema da ética é tratado internamente. Sem uma abordagem sistemática da questão nas estratégias organizacionais, o código de ética resulta num instrumento que assegura o cumprimento das exigências legais e cumpre o provável papel esperado pelos seus dirigentes, no sentido de projetar para os seus *stakeholders* uma imagem de empresa ética, norteada pelos valores disseminados no código. A crença, portanto, na capacidade que esse documento tem para a criação de valor na organização, conforme defendido por Arruda (2002), parece ser incipiente na mentalidade dos seus dirigentes, embora, não se deva subestimar que tais limitações são reforçadas pelas características impositivas que predominam nos modelos burocráticos de organização, tal como aquele observado na instituição pesquisada.

### 8.3 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA SELECIONADA

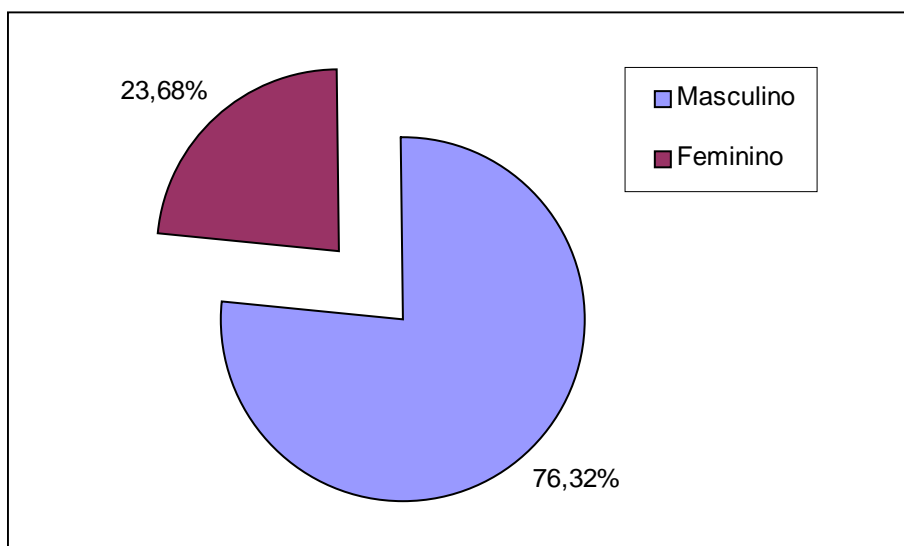
A análise seguinte, referente ao perfil demográfico da amostra, representa o conhecimento, em geral, das características dos sujeitos selecionados na organização de estudo, para os quais foi aplicado o instrumento de pesquisa, com vistas a colher os dados necessários ao atendimento do terceiro e do quarto objetivo específico deste estudo.

O perfil demográfico da amostra, colhido na Parte I do questionário, buscou caracterizar os respondentes quanto às seguintes variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço na organização, tempo de desempenho na função e natureza da religião professada. O comportamento de cada uma dessas variáveis na amostra selecionada é comentado adiante, embora não represente, necessariamente, a distribuição efetiva desses dados na população de estudo, haja vista que tais variáveis não foram consideradas na estratificação da amostra, exceto quanto à variável tempo de serviço na organização.

De acordo com o explicitado na subseção 7.2, que tratou da seleção da amostra, foi considerada nesta pesquisa a segmentação dos sujeitos nas seguintes

variáveis: nível gerencial e tempo de trabalho. Conforme detalhado no quadro 7, o nível gerencial correspondeu a 03 estratos de gerentes: o estrato X, o estrato Y e o estrato Z; e o tempo de trabalho adotado para a estratificação da amostra foi dividido em duas faixas: até 24 anos e maior que 24 anos. Os comentários seguintes, a respeito do perfil demográfico da amostra selecionada, relacionam também essa caracterização da amostra com a estratificação dos sujeitos, segundo as variáveis nível gerencial e tempo de trabalho.

A amostra é composta, na sua maioria, por sujeitos do sexo masculino, num percentual de 76,32%, ante um índice de 23,68% de pessoas do sexo feminino, conforme observado no gráfico 1. Essa diferença relevante deve projetar a existência de um maior número de homens ocupando os cargos gerenciais das agências bancárias da instituição pesquisada. Apesar do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e nas posições de chefia nas organizações, o retrato verificado por esse corte amostral configura uma situação colhida de um caso real e pode sugerir que os cargos de comando nas organizações ainda são exercidos de forma majoritária por pessoas do sexo masculino.



**GRÁFICO 1 – Perfil demográfico da amostra – sexo**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A distribuição do sexo nos estratos das variáveis de estudo, conforme se observa nas tabelas 1 e 2, aproxima-se da relação verificada no total da amostra. No tocante ao estrato tempo de trabalho, nota-se apenas um percentual maior de pessoas do sexo masculino (85,71%) na faixa etária maior de 24 anos, quando

comparado com o percentual respectivo do total amostra (76,32%). Esse fato pode indicar que as oportunidades para a ocupação de cargos gerenciais são ainda maiores para os homens, quando seu tempo de serviço na organização é elevado.

**TABELA 1 – Perfil demográfico da amostra - sexo x nível gerencial**

| Sexo      | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-----------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|           | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|           | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| Masculino | 8               | 72,73%  | 11        | 78,57%  | 10        | 76,92%  | 29    | 76,32%  |
| Feminino  | 3               | 27,27%  | 3         | 21,43%  | 3         | 23,08%  | 9     | 23,68%  |
| Total     | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

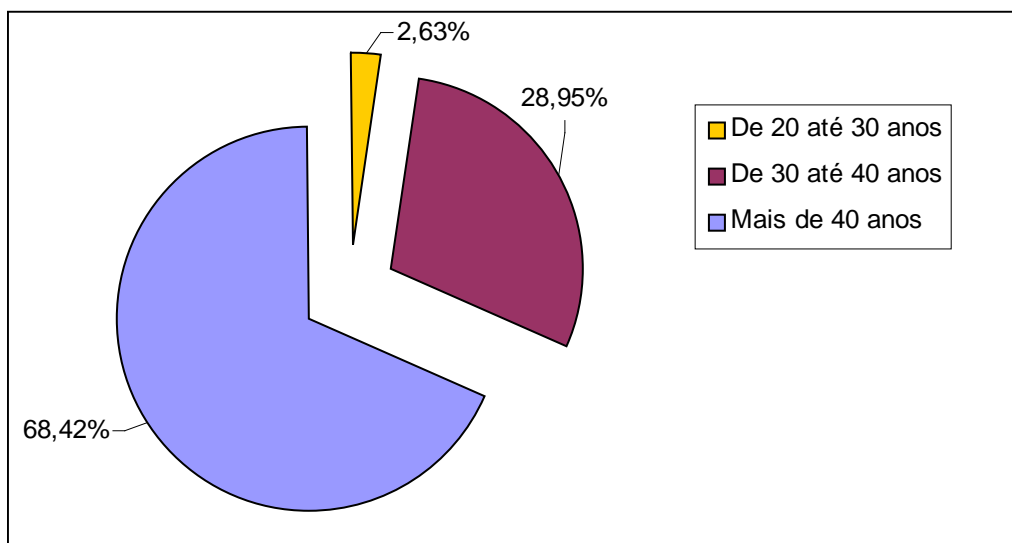
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 2 – Perfil demográfico da amostra - sexo x tempo de trabalho**

| Sexo      | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-----------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|           | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|           | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| Masculino | 17                | 70,83%  | 12              | 85,71%  | 29    | 76,32%  |
| Feminino  | 7                 | 29,17%  | 2               | 14,29%  | 9     | 23,68%  |
| Total     | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Com respeito à faixa etária dos ocupantes de cargos gerenciais da organização estudada, a maturidade é um elemento de destaque. Na amostra selecionada, a maioria dos postos (68,42%) são ocupados por pessoas acima de 40 anos de idade, como se observa no gráfico 2. Quase a totalidade dos respondentes (97,37%) situa-se na faixa etária superior a 30 anos de idade. Os maiores níveis de responsabilidade e de autoridade dos cargos gerenciais podem estar associados a essa característica percebida na amostra, refletindo provavelmente a mesma realidade na população de gerentes da organização.



**GRÁFICO 2 – Perfil demográfico da amostra – faixa etária**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Quando se observa a faixa etária dos sujeitos, segmentando-os por nível gerencial, conforme a tabela 3, não se percebe diferenças consideráveis. Se o estrato de comparação for o tempo de trabalho, tal como demonstrado na tabela 4, é natural que no estrato daqueles que estejam na organização por mais de 24 anos, a quase totalidade dos gerentes (92,86%) possuam mais de 40 anos de idade.

**TABELA 3 – Perfil demográfico da amostra - faixa etária x nível gerencial**

| Faixa Etária      | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-------------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|                   | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|                   | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| De 20 até 30 anos | 0               | 0,00%   | 1         | 7,14%   | 0         | 0,00%   | 1     | 2,63%   |
| De 30 até 40 anos | 4               | 36,36%  | 4         | 28,57%  | 3         | 23,08%  | 11    | 28,95%  |
| Mais de 40 anos   | 7               | 63,64%  | 9         | 64,29%  | 10        | 76,92%  | 26    | 68,42%  |
| Total             | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

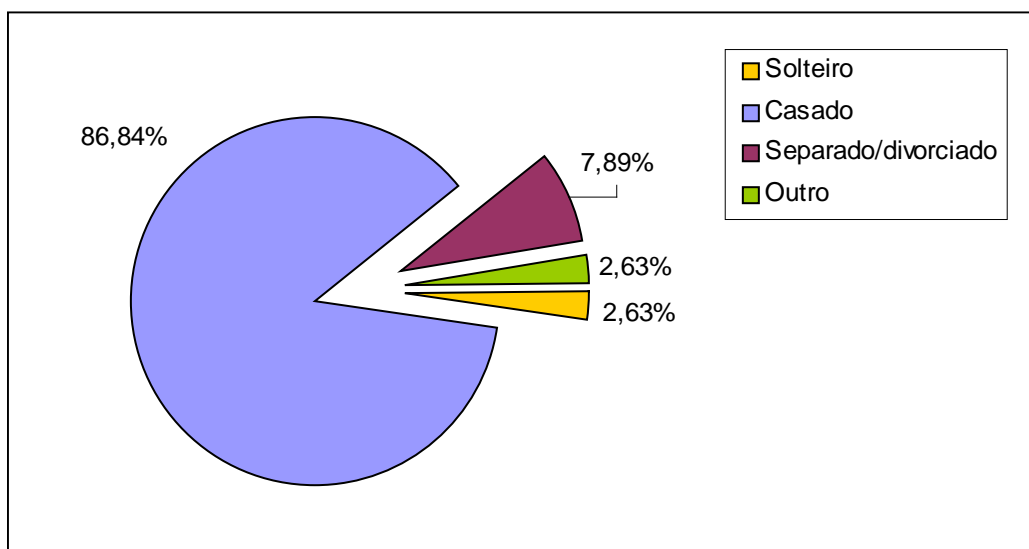
**TABELA 4 – Perfil demográfico da amostra - faixa etária x tempo de trabalho**

| Faixa Etária      | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-------------------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|                   | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|                   | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| De 20 até 30 anos | 1                 | 4,17%   | 0               | 0,00%   | 1     | 2,63%   |
| De 30 até 40 anos | 10                | 41,67%  | 1               | 7,14%   | 11    | 28,95%  |
| Mais de 40 anos   | 13                | 54,17%  | 13              | 92,86%  | 26    | 68,42%  |
| Total             | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Atendo-se, na seqüência, ao estado civil dos respondentes, a grande maioria (86,84%) tem status casado, como se observa no gráfico 3. Essa característica do

perfil da amostra é coerente com a idade predominante dos sujeitos, haja vista a natural associação que se pode verificar entre esse estado civil e uma faixa etária acima de 30 anos.



**GRÁFICO 3 – Perfil demográfico da amostra – estado civil**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Nas tabelas 5 e 6, nota-se o maior percentual de casados concentrado nos sujeitos que compõem o estrato 'X' (100%) e que têm mais de 24 anos de trabalho (100%). Os outros estratos de ambas as variáveis demonstram também expressivo percentual de casados. A ocupação de cargos gerenciais requer, normalmente, mais experiência e maturidade dos indivíduos. Do mesmo modo, o casamento está associado, geralmente, a mesma condição do sujeito. Não deve ser, então, por coincidência que a maioria considerável dos gerentes da amostra, em todos os estratos, esteja casada.

**TABELA 5 – Perfil demográfico da amostra - estado civil x nível gerencial**

| Estado Civil        | Nível Gerencial |                |           |                |           |                |           |                |
|---------------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
|                     | Estrato X       |                | Estrato Y |                | Estrato Z |                | Total     |                |
|                     | Freq.           | %              | Freq.     | %              | Freq.     | %              | Freq.     | %              |
| Solteiro            | 0               | 0,00%          | 1         | 7,14%          | 0         | 0,00%          | 1         | 2,63%          |
| Casado              | 11              | 100,00%        | 11        | 78,57%         | 11        | 84,62%         | 33        | 86,84%         |
| Separado/divorciado | 0               | 0,00%          | 1         | 7,14%          | 2         | 15,38%         | 3         | 7,89%          |
| Outro               | 0               | 0,00%          | 1         | 7,14%          | 0         | 0,00%          | 1         | 2,63%          |
| <b>Total</b>        | <b>11</b>       | <b>100,00%</b> | <b>14</b> | <b>100,00%</b> | <b>13</b> | <b>100,00%</b> | <b>38</b> | <b>100,00%</b> |

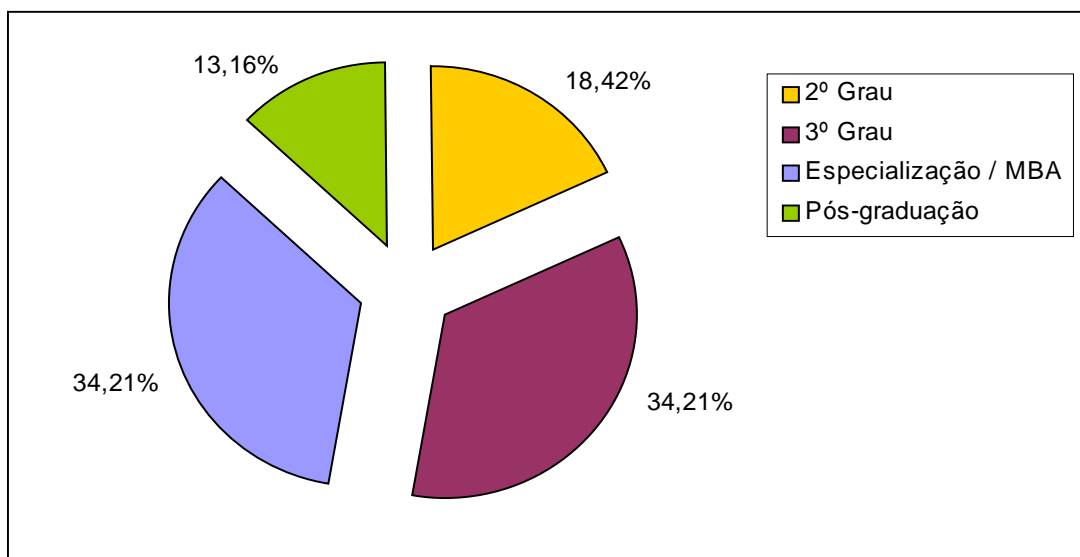
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 6 – Perfil demográfico da amostra - estado civil x tempo de trabalho**

| Estado Civil        | Tempo de Trabalho |                |                 |                |           |                |
|---------------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|
|                     | Até 24 anos       |                | Mais de 24 anos |                | Total     |                |
|                     | Freq.             | %              | Freq.           | %              | Freq.     | %              |
| Solteiro            | 1                 | 4,17%          | 0               | 0,00%          | 1         | 2,63%          |
| Casado              | 19                | 79,17%         | 14              | 100,00%        | 33        | 86,84%         |
| Separado/divorciado | 3                 | 12,50%         | 0               | 0,00%          | 3         | 7,89%          |
| Outro               | 1                 | 4,17%          | 0               | 0,00%          | 1         | 2,63%          |
| <b>Total</b>        | <b>24</b>         | <b>100,00%</b> | <b>14</b>       | <b>100,00%</b> | <b>38</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Na variável escolaridade, percebe-se uma distribuição relativamente uniforme entre os gerentes da amostra, havendo, todavia, uma maior concentração de casos, quando se observa conjuntamente os sujeitos com 3º grau e especialização /MBA (68,42%). O gráfico 4 ilustra esse resultado. Tal fato tende a significar a relação estreita entre o grau de instrução elevado e a ocupação de cargos gerenciais. O investimento em educação, sob este aspecto, pode ser uma condição importante para se postular esses cargos, ou, alternativamente, pode indicar a preocupação em se buscar a melhoria do nível de instrução, por parte daqueles profissionais que já ocupam os níveis gerenciais.

**GRÁFICO 4 – Perfil demográfico da amostra – escolaridade**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Pela leitura das tabelas 7 e 8, vê-se que os maiores níveis de escolaridade concentram-se nos sujeitos ocupantes de cargos mais complexos (estrato 'X') e com tempo de serviço na organização de até 24 anos. No primeiro caso, 36,36% dos gerentes têm especialização/MBA e 45,45% possuem pós-graduação. O maior grau



de instrução pode ser um diferencial para a ocupação desse estrato de cargos, ou, por outro lado, o gerente, nessa posição, pode sentir a necessidade de aprimorar os seus conhecimentos, para melhor exercer as suas funções. No segundo caso, os percentuais mais marcantes aparecem nos sujeitos possuidores do 3º grau (33,33%) ou com especialização/MBA (41,67%). As exigências do mercado de trabalho, quanto à melhor qualificação dos funcionários, deve contribuir para o aumento da escolaridade dos mais jovens.

**TABELA 7 – Perfil demográfico da amostra - escolaridade x nível gerencial**

| Nível de Escolaridade | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-----------------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|                       | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|                       | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| 2º Grau               | 0               | 0,00%   | 3         | 21,43%  | 4         | 30,77%  | 7     | 18,42%  |
| 3º Grau               | 2               | 18,18%  | 7         | 50,00%  | 4         | 30,77%  | 13    | 34,21%  |
| Especialização / MBA  | 4               | 36,36%  | 4         | 28,57%  | 5         | 38,46%  | 13    | 34,21%  |
| Pós-graduação         | 5               | 45,45%  | 0         | 0,00%   | 0         | 0,00%   | 5     | 13,16%  |
| Total                 | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

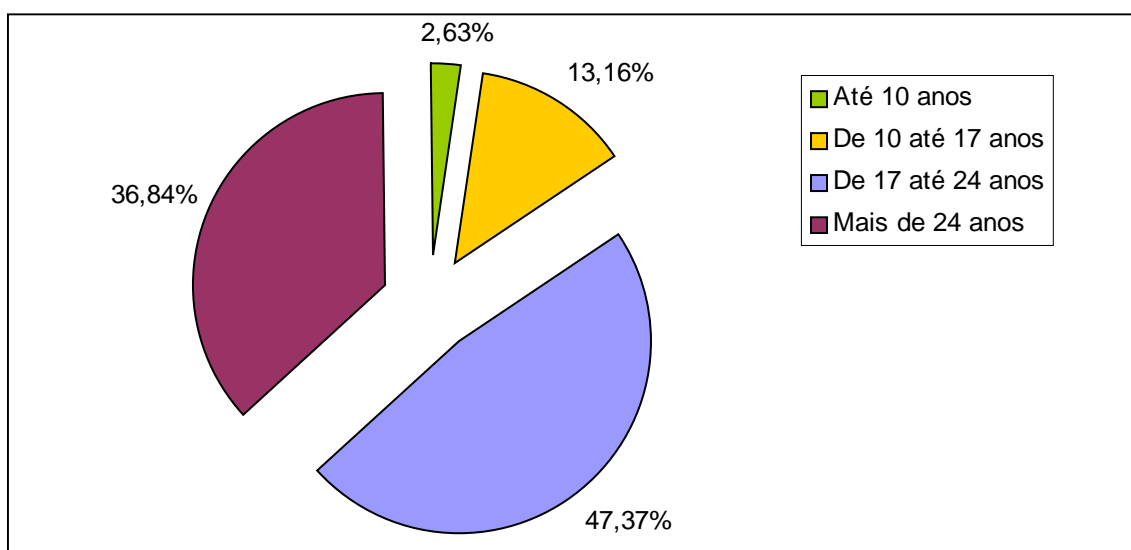
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 8 – Perfil demográfico da amostra - escolaridade x tempo de trabalho**

| Nível de Escolaridade | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-----------------------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|                       | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|                       | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| 2º Grau               | 3                 | 12,50%  | 4               | 28,57%  | 7     | 18,42%  |
| 3º Grau               | 8                 | 33,33%  | 5               | 35,71%  | 13    | 34,21%  |
| Especialização / MBA  | 10                | 41,67%  | 3               | 21,43%  | 13    | 34,21%  |
| Pós-graduação         | 3                 | 12,50%  | 2               | 14,29%  | 5     | 13,16%  |
| Total                 | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A composição da amostra no tocante à variável tempo de serviço na organização, retrata que a maioria dos gerentes selecionados (47,37%) trabalha na corporação por um período superior a 17 anos e inferior a 24 anos. Para 36,84% desses profissionais existe um vínculo de mais de 24 anos. Tais distribuições são demonstradas no gráfico 5. Mais relevante é uma leitura conjunta desses dados, onde se constata que um percentual acumulado de 84,21% dos gerentes amostrados tem mais de 17 anos de tempo de serviço na organização. Essa composição dos sujeitos na amostra foi intencional e procurou reproduzir a distribuição dessa variável na população de estudo.



**GRÁFICO 5 – Perfil demográfico da amostra – tempo de serviço na organização**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

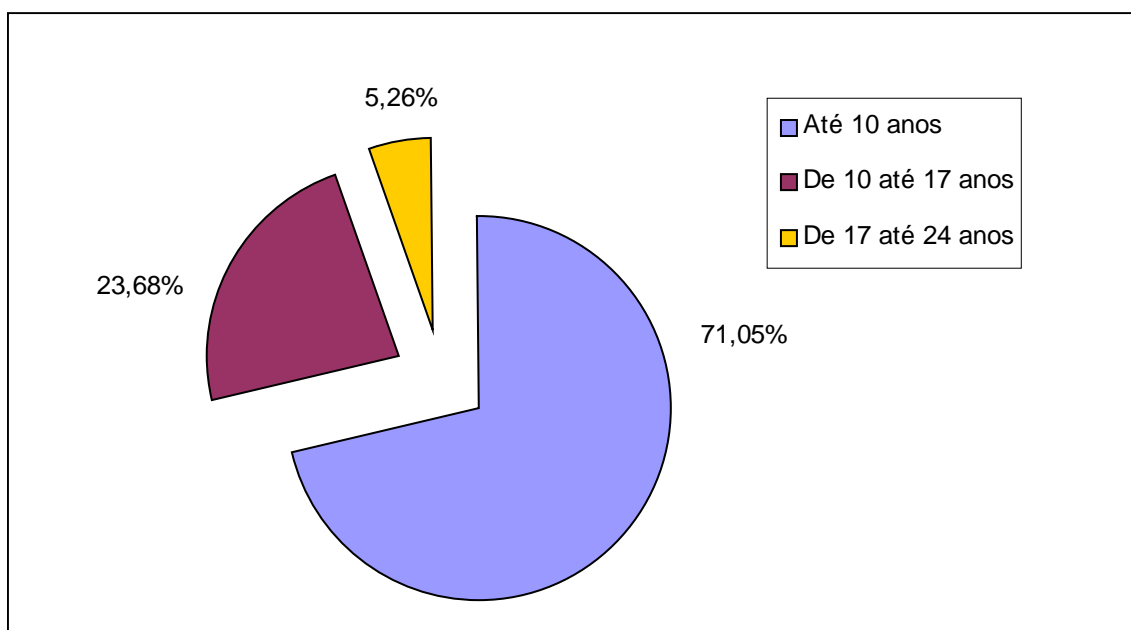
Conforme foi explicado na subseção 7.2 deste trabalho, que tratou da seleção da amostra, percebeu-se que a maioria expressiva dos ocupantes de cargos gerenciais possuía mais de 18 anos de vínculo com a organização, representando 86,40% do total de 125 gerentes da população de estudo. Assim, tendo em vista que o tempo de serviço foi tomado como uma variável de interesse, procurou-se reproduzir essa distribuição na seleção aleatória dos componentes da amostra. Apenas por motivos didáticos, adotou-se para a caracterização do perfil demográfico dos respondentes a denominação *tempo de serviço na organização* e para a variável de interesse na pesquisa o termo *tempo de trabalho*, com ambas as nomenclaturas possuindo, todavia, iguais significados.

Quanto ao intervalo de classes da variável tempo de serviço na organização, adotado no instrumento de pesquisa, a escolha do valor indicativo de 17 anos nos extremos das classes intermediárias, mesmo com a constatação de que o valor predominante na organização era a partir de 18 anos, foi apenas para distribuir os dados de modo mais uniforme. Nota-se que não houve prejuízo da segmentação dos sujeitos, visto que um registro acima de 17 anos também inclui, naturalmente, aqueles acima de 18 anos.

Retomando-se as características observadas na amostra, referentes a variável tempo de serviço na organização, percebe-se, assim, que a ocupação de cargos gerenciais na organização estudada é destinada aos funcionários com mais tempo

na organização, o que pode indicar a experiência, a maturidade e a valorização do próprio pessoal como elementos importantes de progressão funcional na instituição.

Na seqüência da descrição do perfil demográfico dos respondentes, considere-se a variável tempo de desempenho na função. Observa-se que tal variável é relativamente instável. Por ocasião da aplicação da pesquisa, a maioria expressiva dos gerentes selecionados na organização (71,05%) informou exercer a respectiva função gerencial, por um período não superior a 10 anos. Por outro lado, no intervalo de 10 até 17 anos, verificou-se a existência de 23,68% dos casos. Apenas 5,26% dos sujeitos afirmaram exercer a função atual por um período acima de 17 anos e abaixo de 24 anos. Nenhum gerente inserido na amostra tem mais de 24 anos na função atual. Esse cenário, ilustrado no gráfico 6 sugere a relativa mobilidade funcional na organização, podendo significar desde a progressão na carreira dos funcionários até a existência de considerável rotatividade do seu quadro de pessoal.



**GRÁFICO 6 – Perfil demográfico da amostra – tempo de desempenho na função**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

De acordo com a tabela 9, verifica-se que os sujeitos selecionados comportam-se de modo similar, quando se compara o nível gerencial e o tempo na função. Os maiores índices percentuais, em todos os estratos, estão situados na faixa correspondente ao período de até 10 anos na função.

**TABELA 9 – Perfil demográfico da amostra - tempo na função x nível gerencial**

| Tempo de Desempenho Na Função | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-------------------------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|                               | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|                               | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| Até 10 anos                   | 7               | 63,64%  | 11        | 78,57%  | 9         | 69,23%  | 27    | 71,05%  |
| De 10 até 17 anos             | 3               | 27,27%  | 3         | 21,43%  | 3         | 23,08%  | 9     | 23,68%  |
| De 17 até 24 anos             | 1               | 9,09%   | 0         | 0,00%   | 1         | 7,69%   | 2     | 5,26%   |
| Total                         | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

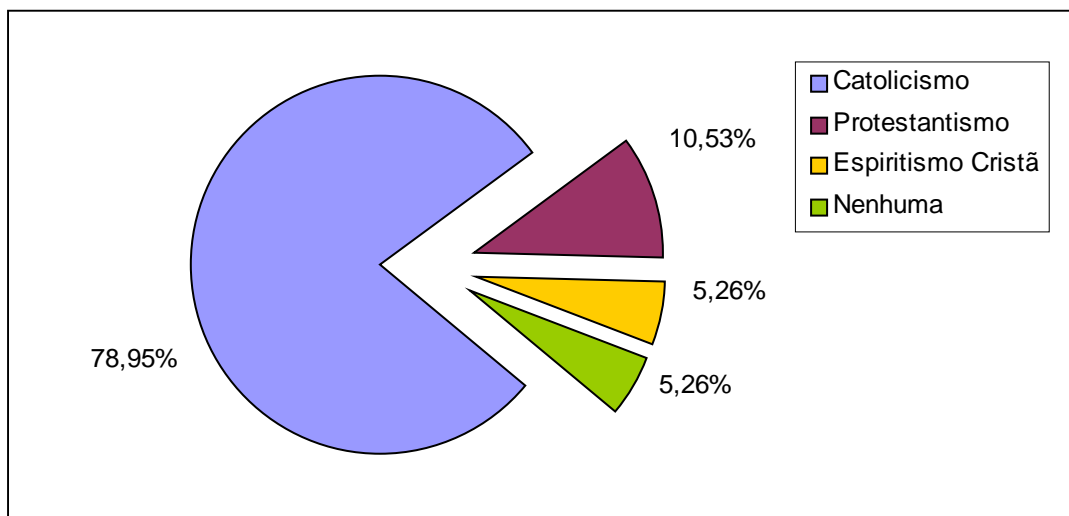
Na comparação entre o tempo de trabalho e o tempo na função, representada na tabela 10, percebe-se que os sujeitos com menos tempo na organização estão na função, em sua maioria (83,33%), por um período inferior a 10 anos. Os que têm mais de 24 anos na organização desempenham a função atual, em sua maioria, por menos de 10 anos (50,00%) ou por mais de 10 anos e menos de 17 anos (42,86%).

**TABELA 10 – Perfil demográfico da amostra - tempo na função x tempo de trabalho**

| Tempo de Desempenho na Função | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-------------------------------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|                               | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|                               | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| Até 10 anos                   | 20                | 83,33%  | 7               | 50,00%  | 27    | 71,05%  |
| De 10 até 17 anos             | 3                 | 12,50%  | 6               | 42,86%  | 9     | 23,68%  |
| De 17 até 24 anos             | 1                 | 4,17%   | 1               | 7,14%   | 2     | 5,26%   |
| Total                         | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

No tocante à natureza da religião professada pelos componentes da amostra, a intenção de sua investigação foi para possibilitar, dependendo dos dados conseguidos, a obtenção de alguma relação entre essa variável e o tipo de respostas fornecidas às questões do instrumento de pesquisa, voltadas para aspectos morais e éticos. Entende-se que as religiões poderiam, desse modo, influenciar as colocações dos respondentes na pesquisa, ao contribuírem, geralmente, para a disseminação daqueles valores, crenças e princípios com os quais tais religiões se coadunam. Nos gerentes inquiridos verificou-se, todavia, que a religião professada é, na sua grande maioria (78,95%), a católica, conforme se observa no gráfico 7. Por essa razão, ficariam prejudicadas quaisquer tentativas de se tomar essa característica como variável relevante no estudo.



**GRÁFICO 7 – Perfil demográfico da amostra – natureza da religião professada**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Quando se faz o cruzamento da variável religião, seja com o estrato nível gerencial, ilustrado na tabela 11, seja com o estrato tempo de trabalho, representado na tabela 12, verifica-se que a religião predominante, em todos os casos, é o catolicismo. Não há, portanto, participação relevante de outras religiões na amostra selecionada, independentemente dos estratos considerados.

**TABELA 11 – Perfil demográfico da amostra - religião x nível gerencial**

| Religião           | Nível Gerencial |                |           |                |           |                |           |                |
|--------------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
|                    | Estrato X       |                | Estrato Y |                | Estrato Z |                | Total     |                |
|                    | Freq.           | %              | Freq.     | %              | Freq.     | %              | Freq.     | %              |
| Catolicismo        | 9               | 81,82%         | 12        | 85,71%         | 9         | 69,23%         | 30        | 78,95%         |
| Protestantismo     | 0               | 0,00%          | 1         | 7,14%          | 3         | 23,08%         | 4         | 10,53%         |
| Espiritismo Cristã | 1               | 9,09%          | 0         | 0,00%          | 1         | 7,69%          | 2         | 5,26%          |
| Nenhuma            | 1               | 9,09%          | 1         | 7,14%          | 0         | 0,00%          | 2         | 5,26%          |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>       | <b>100,00%</b> | <b>14</b> | <b>100,00%</b> | <b>13</b> | <b>100,00%</b> | <b>38</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 12 – Perfil demográfico da amostra - religião x tempo de trabalho**

| Religião           | Tempo de Trabalho |                |                 |                |           |                |
|--------------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|----------------|
|                    | Até 24 anos       |                | Mais de 24 anos |                | Total     |                |
|                    | Freq.             | %              | Freq.           | %              | Freq.     | %              |
| Catolicismo        | 20                | 83,33%         | 10              | 71,43%         | 30        | 78,95%         |
| Protestantismo     | 2                 | 8,33%          | 2               | 14,29%         | 4         | 10,53%         |
| Espiritismo Cristã | 1                 | 4,17%          | 1               | 7,14%          | 2         | 5,26%          |
| Nenhuma            | 1                 | 4,17%          | 1               | 7,14%          | 2         | 5,26%          |
| <b>Total</b>       | <b>24</b>         | <b>100,00%</b> | <b>14</b>       | <b>100,00%</b> | <b>38</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A tabela 13 sintetiza e destaca as características predominantes observadas no perfil dos sujeitos selecionados para a pesquisa. Assim, se fosse possível descrever um padrão de gerente na organização estudada, diz-se-ia que tal sujeito é do sexo masculino; tem mais de 40 anos de idade; é casado; possui o 3º grau de escolaridade ou a especialização/MBA; tem mais de 17 anos e menos de 24 anos de serviço na organização; desempenha a função atual por um período inferior a 10 anos; e tem o catolicismo como religião professada.

**TABELA 13 – Perfil demográfico - características predominantes**

| Perfil Demográfico                     |                             | Frequência | %             |
|--|-----------------------------|------------|---------------|
| <b>Sexo</b>                            | <b>Masculino</b>            | <b>29</b>  | <b>76,32%</b> |
|  | Feminino                    | 9          | 23,68%        |
| <b>Faixa etária</b>                    | De 20 a 30 anos             | 1          | 2,63%         |
|  | De 30 até 40 anos           | 11         | 28,95%        |
|  | <b>Mais de 40 anos</b>      | <b>26</b>  | <b>68,42%</b> |
| <b>Estado civil</b>                    | Solteiro                    | 1          | 2,63%         |
|  | <b>Casado</b>               | <b>33</b>  | <b>86,84%</b> |
|  | Separado / divorciado       | 3          | 7,89%         |
|  | Outro                       | 1          | 2,63%         |
| <b>Escolaridade</b>                    | 2º Grau                     | 7          | 18,42%        |
|  | <b>3º Grau</b>              | <b>13</b>  | <b>34,21%</b> |
|  | <b>Especialização / MBA</b> | <b>13</b>  | <b>34,21%</b> |
|  | Pós-Graduação               | 5          | 13,16%        |
| <b>Tempo de serviço na organização</b> | Até 10 anos                 | 1          | 2,63%         |
|  | De 10 até 17 anos           | 5          | 13,16%        |
|  | <b>De 17 até 24 anos</b>    | <b>18</b>  | <b>47,37%</b> |
|  | Mais de 24 anos             | 14         | 36,84%        |
| <b>Tempo de desempenho na função</b>   | <b>Até 10 anos</b>          | <b>27</b>  | <b>71,05%</b> |
|  | De 10 até 17 anos           | 9          | 23,68%        |
|  | De 17 até 24 anos           | 2          | 5,26%         |
|  | Mais de 24 anos             | 0          | 0,00%         |
| <b>Natureza da religião professada</b> | <b>Catolicismo</b>          | <b>30</b>  | <b>78,95%</b> |
|  | Protestantismo              | 4          | 10,53%        |
|  | Espiritismo Cristã          | 2          | 5,26%         |
|  | Nenhuma                     | 2          | 5,26%         |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Procedida a análise do perfil da amostra selecionada, prossegue-se o estudo, desta feita atendo-se ao terceiro objetivo específico proposto, que buscou apresentar o entendimento dos gestores a respeito da vivência e da importância atribuída ao tratamento das questões éticas na organização.

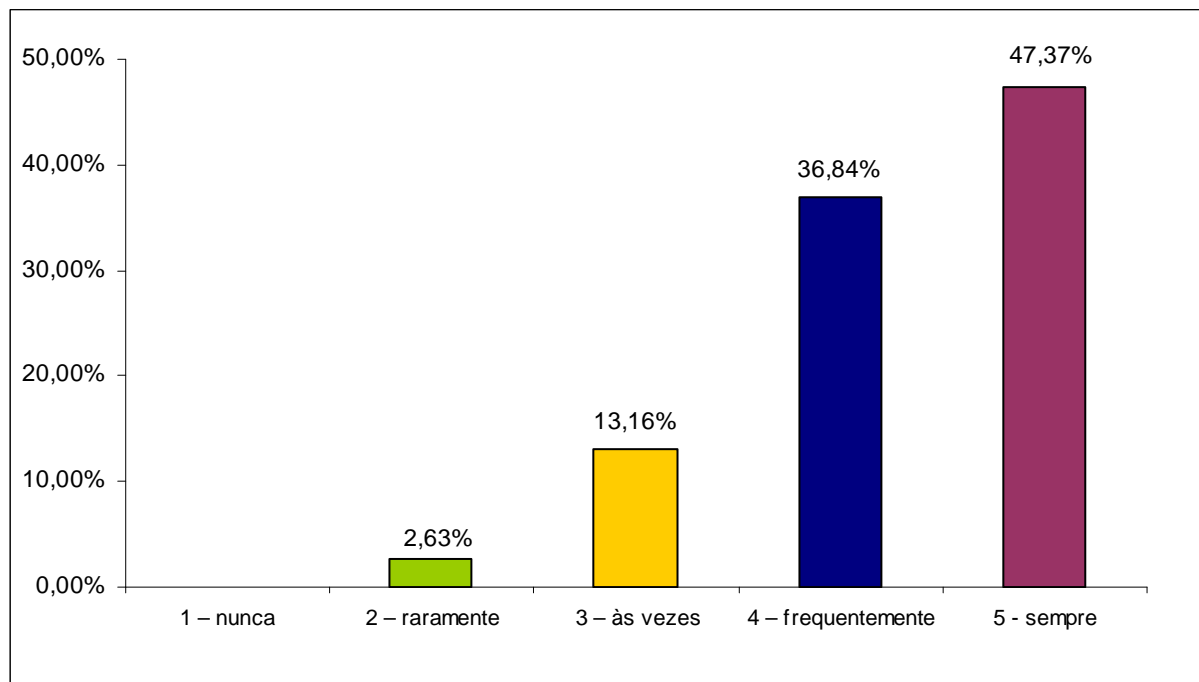
#### 8.4 A VIVÊNCIA E A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO ÉTICA NA PERCEPÇÃO DOS GERENTES

Para investigar a percepção dos sujeitos quanto à *vivência das questões éticas*, o pesquisador propôs quatro sentenças, que foram enumeradas de 11 até 14 no instrumento de pesquisa, conforme descrito no quadro 8. No tocante ao estudo da percepção dos respondentes quanto à *importância atribuída ao tema da ética*, foram elaboradas as sentenças 15 e 16 do mesmo instrumento, na forma mencionada no quadro 9.

Na seqüência, é abordado, inicialmente, o primeiro grupo de questões, acima citado. Respectivamente, cada sentença abordou um indicador, representando um determinado aspecto vivenciado na organização e voltado para o tratamento do tema da ética. Foram eles: a *valorização da ética pelos dirigentes da organização*; a *utilidade do código de ética em promover a reflexão ética*; a *favorabilidade do clima organizacional em promover a discussão ética*; e a *utilização dos meios da comunicação organizacionais em promover a conscientização ética*. Aos respondentes foi proposta uma escala de freqüência, onde os mesmos registrariam com que intensidade a assertiva era percebida na organização. Tal escala possuía cinco graus de intensidade, a saber: 1 – *nunca*; 2 – *raramente*; 3 – *às vezes*; 4 – *freqüentemente*; 5 – *sempre*.

As respostas fornecidas na questão 11, sobre a percepção gerencial da valorização da ética pelos dirigentes da organização, proporcionaram as seguintes estatísticas descritivas: valor mínimo = 2; valor máximo = 5; média = 4,29; desvio padrão = 0,80; mediana = 5,00; e moda = 5. Tais números possuem consonância com o fato de que a maioria dos registros esteve situada nos índices '*freqüentemente*' (36,84%) e '*sempre*' (47,37%), indicando haver percepção, por parte dos gerentes investigados, da valorização da questão ética pela alta administração da organização. O percentual acumulado de 52,63% até o grau '*freqüentemente*' da escala, sugere, todavia, que tal percepção gerencial não acontece sempre. O percentual de 13,16% mostra, por exemplo, que a valorização do tema da ética pela cúpula da instituição, '*às vezes*' é sentida pelos gerentes. Houve, até, o registro de um gerente que '*raramente*' nota a inclusão de temas

ligados à ética nas estratégias organizacionais. O gráfico 8 favorece a visualização dessa distribuição percentual.



**GRÁFICO 8 – Percepção gerencial da valorização da ética pelos dirigentes da organização**  
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A tabela 14 abaixo, resume as respostas dadas à questão 11, segmentando-as por nível gerencial.

**TABELA 14 – Respostas à questão 11 segmentadas por nível gerencial**

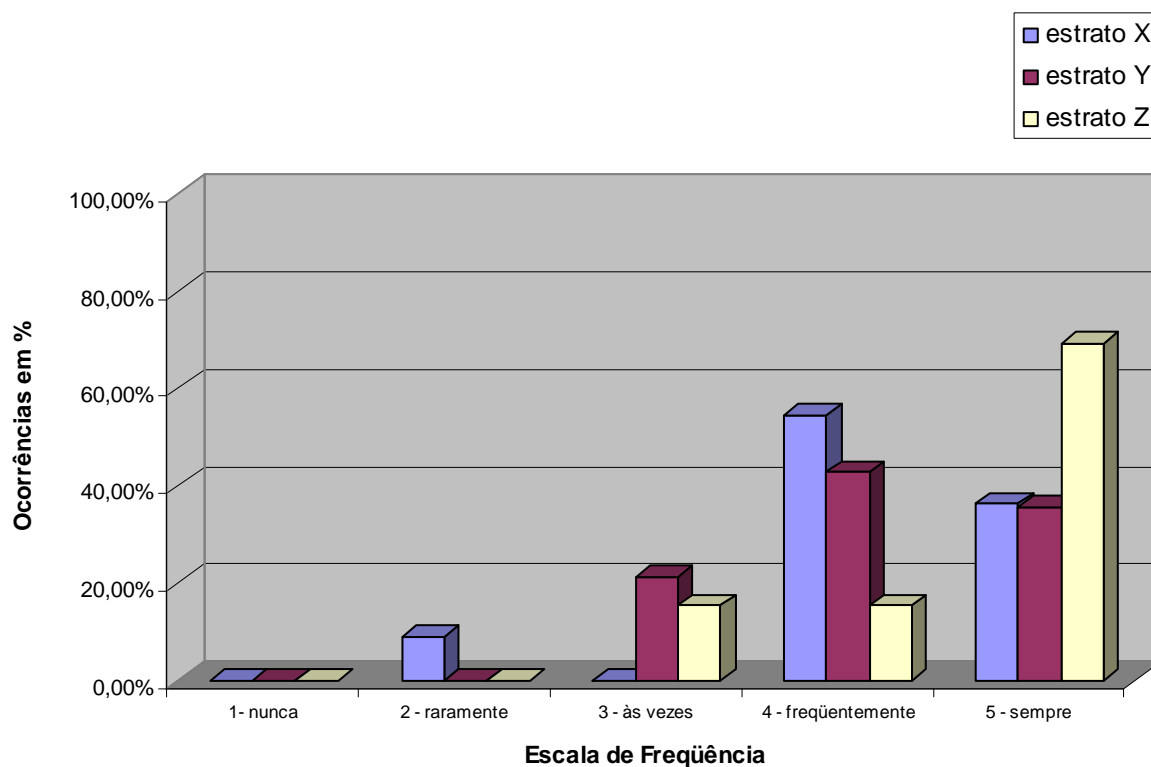
| Escala             | Nível Gerencial |                |          |           |                |          |           |                |          |
|--------------------|-----------------|----------------|----------|-----------|----------------|----------|-----------|----------------|----------|
|                    | Estrato X       |                |          | Estrato Y |                |          | Estrato Z |                |          |
|                    | Freq.           | %              | % acum.  | Freq.     | %              | % acum.  | Freq.     | %              | % acum.  |
| 1 – nunca          | 0               | 0,00%          | 0,00%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    |
| 2 – raramente      | 1               | 9,09%          | 9,09%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    |
| 3 - às vezes       | 0               | 0,00%          | 9,09%    | 3         | 21,43%         | 21,43%   | 2         | 15,38%         | 15,38%   |
| 4 - freqüentemente | 6               | 54,55%         | 63,64%   | 6         | 42,86%         | 64,29%   | 2         | 15,38%         | 30,77%   |
| 5 – sempre         | 4               | 36,36%         | 100,00%  | 5         | 35,71%         | 100,00%  | 9         | 69,23%         | 100,00%  |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>       | <b>100,00%</b> | <b>-</b> | <b>14</b> | <b>100,00%</b> | <b>-</b> | <b>13</b> | <b>100,00%</b> | <b>-</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Observa-se que os números do quadro são semelhantes àqueles desenhados no gráfico 8, onde as respostas majoritárias nos estratos estão nas freqüências 'freqüentemente' e 'sempre' da escala proposta. O destaque fica apenas para o estrato 'Z', visto que um percentual mais significativo de gerentes selecionados



(69,23%) percebe sempre a valorização das estratégias organizacionais voltadas para o tema da ética. O gráfico 9 demonstra a análise feita:



**GRÁFICO 9 – Respostas à questão 11 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A utilização do teste do qui-quadrado para comparar as freqüências de respostas fornecidas à questão 11, estratificadas por nível gerencial, revela, todavia, que não existem evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas nesses estratos. Assim, não se verificou suporte estatístico para assegurar que, na população matriz, os gerentes de um dado estrato respondam a questão de pesquisa em pauta de forma diversa daqueles gerentes de um outro estrato. Em princípio, pode-se suspeitar, portanto, que a relação entre o nível gerencial dos respondentes e a sua percepção quanto à valorização, por parte da alta administração, de estratégias voltadas para desenvolver o comportamento ético, é de provável independência. O quadro 18 abaixo retrata essa análise, ao mostrar que o valor do qui-quadrado observado (9,371) é menor do que o valor do qui-quadrado

crítico tabelado (12,592), cujo valor é obtido a partir do grau de liberdade (df) 6 apresentado e do nível de significância desejado (aqui assumido o valor de 5%).

|                              |           | Respostas à Questão 11 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |           | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 1                      | 0        | 6                     | 4      | 11    |
|                              | Estrato Y | 0                      | 3        | 6                     | 5      | 14    |
|                              | Estrato Z | 0                      | 2        | 2                     | 9      | 13    |
| Total                        |           | 1                      | 5        | 14                    | 18     | 38    |
| Chi-Square Tests             |           |                        |          |                       |        |       |
|                              |           | Value                  | df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |           | 9,371                  | 6        | 0,154                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |           | 10,953                 | 6        | 0,09                  |        |       |
| Linear-by-Linear Association |           | 1,271                  | 1        | 0,26                  |        |       |
| N of Valid Cases             |           | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 18 – Teste do qui-quadrado na questão 11 - nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Para reforçar a análise acima, de provável independência entre as variáveis mencionadas, pode-se, ainda, exercitar o agrupamento dos dados acima entre os gerentes que têm o nível de percepção ‘sempre’ e aqueles que têm quaisquer outros níveis de percepção (*‘não sempre’*). Conclui-se que, mesmo assim, o teste do qui-quadrado revela que não existem evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas entre os estratos (o valor do qui-quadrado observado (3,789) é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado (5,991), para um grau de liberdade de 2 e nível de significância de 5%).

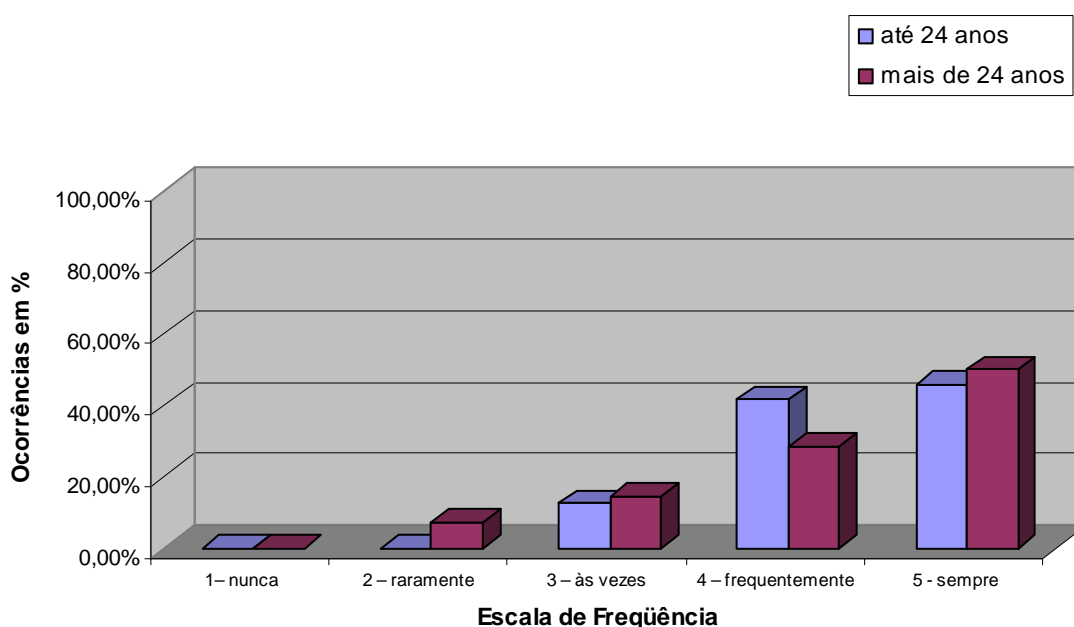
A tabela 15, abaixo, resume as respostas dadas à questão 11, segmentando-as por tempo de trabalho.

**TABELA 15 – Respostas à questão 11 segmentadas por tempo de trabalho**

| Escala             | Tempo de Trabalho |         |         |                 |         |         |
|--------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                    | Até 24 anos       |         |         | Mais de 24 anos |         |         |
|                    | Freq.             | %       | % acum. | Freq.           | %       | % acum. |
| 1 – nunca          | 0                 | 0,00%   | 0,00%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – raramente      | 0                 | 0,00%   | 0,00%   | 1               | 7,14%   | 7,14%   |
| 3 - às vezes       | 3                 | 12,50%  | 12,50%  | 2               | 14,29%  | 21,43%  |
| 4 – freqüentemente | 10                | 41,67%  | 54,17%  | 4               | 28,57%  | 50,00%  |
| 5 – sempre         | 11                | 45,83%  | 100,00% | 7               | 50,00%  | 100,00% |
| Total              | 24                | 100,00% | -       | 14              | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Nota-se através dos percentuais acumulados que, aproximadamente, metade dos valores concentra-se até o nível '*frequentemente*' da escala, enquanto a outra metade atribuiu o valor máximo da escala ('*sempre*'). Quanto ao tempo de trabalho, portanto, cerca da metade dos gerentes sempre percebem a valorização de estratégias voltadas para o tema da ética, por parte da cúpula organizacional. A outra metade de gerentes varia a sua percepção. Pela observação da tabela em pauta, os sujeitos selecionados com até 24 anos na instituição tiveram uma percepção mais freqüente (41,67%) dessa valorização, do que os gerentes com mais de 24 anos de trabalho (28,57%). Um percentual de 21,43% desses últimos sujeitos admite que '*raramente*' ou '*às vezes*' percebe essa valorização. O gráfico 10 complementa a exposição dessa análise.



**GRÁFICO 10 – Respostas à questão 11 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O teste do qui-quadrado, porém, não fornece evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas colhidas, quando se considera a segmentação dos sujeitos por tempo de trabalho. Não há, portanto, suporte estatístico para acreditar que os gerentes com tempo de serviço de até 24 anos se posicionem de modo diferente dos seus pares com tempo superior a 24 anos. Em princípio, portanto, a relação entre o tempo de trabalho dos respondentes e a sua percepção quanto à valorização, por parte da alta administração, de estratégias

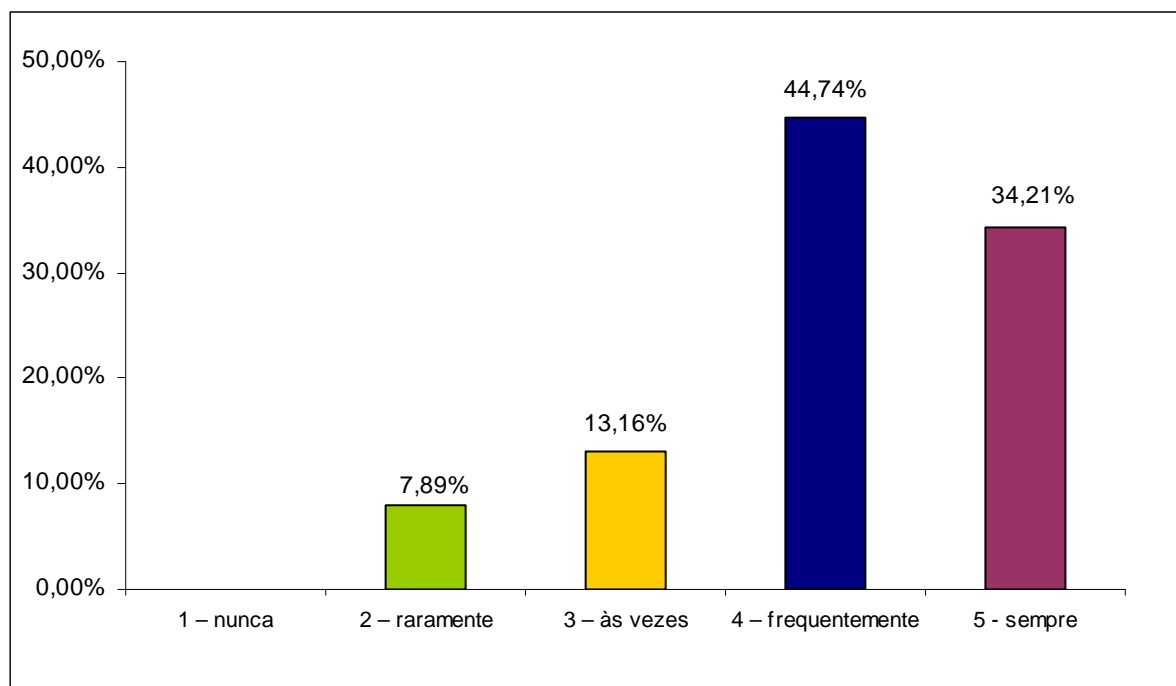
voltadas para desenvolver o comportamento ético, pode ser de provável independência. O quadro 19 relata os números do teste estatístico realizado. O valor do qui-quadrado observado (2,180) é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado (7,815), para um grau de liberdade (df) 3 e nível de significância de 5%.

|                              |                 | Respostas à Questão 11 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |                 | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Tempo de Trabalho            | Até 24 Anos     | 0                      | 3        | 10                    | 11     | 24    |
|                              | Mais de 24 Anos | 1                      | 2        | 4                     | 7      | 14    |
| Total                        |                 | 1                      | 5        | 14                    | 18     | 38    |
| Chi-Square Tests             |                 |                        |          |                       |        |       |
|                              |                 | Value                  | df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |                 | 2,180                  | 3        | 0,536                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |                 | 2,478                  | 3        | 0,479                 |        |       |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,195                  | 1        | 0,659                 |        |       |
| N of Valid Cases             |                 | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 19 – Teste do qui-quadrado na questão 11 – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Parte-se agora para as análises dos dados colhidos, referentes à questão 12, sobre a percepção gerencial da utilidade do código de ética em promover reflexão ética. Os valores obtidos ocasionaram as seguintes estatísticas descritivas: valor mínimo = 2; valor máximo = 5; média = 4,05; desvio padrão = 0,90; mediana = 4,00; e moda = 4. A maior concentração de respostas ocorreu para os índices '*freqüentemente*' (44,74%) e '*sempre*' (34,21%) da escala, indicando que o código de ética é favoravelmente percebido, pelos gerentes, como um instrumento útil para promover a reflexão ética no ambiente da organização. O maior percentual verificado em '*freqüentemente*' e a alta concentração de respostas até esse índice (dado pelo percentual acumulado de 65,79%), podem revelar, porém, uma leitura alternativa, segundo a qual a percepção da utilidade do código da ética em promover a reflexão sobre a ética na organização não é permanente. Desse ponto de vista, pode-se argumentar que, embora a maioria dos respondentes tenha fornecido uma resposta favorável à questão proposta, ainda há margem para a atuação da organização, no sentido de fortalecer o papel do código de ética como instrumento de reflexão ética. O gráfico 11 ilustra os percentuais de respostas dadas para cada índice da escala proposta.



**GRÁFICO 11 – Percepção gerencial da utilidade do código de ética em promover a reflexão ética**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A tabela 16, apresentada na seqüência, fornece as respostas dadas à questão 12, considerando-se os gerentes estratificados por nível gerencial.

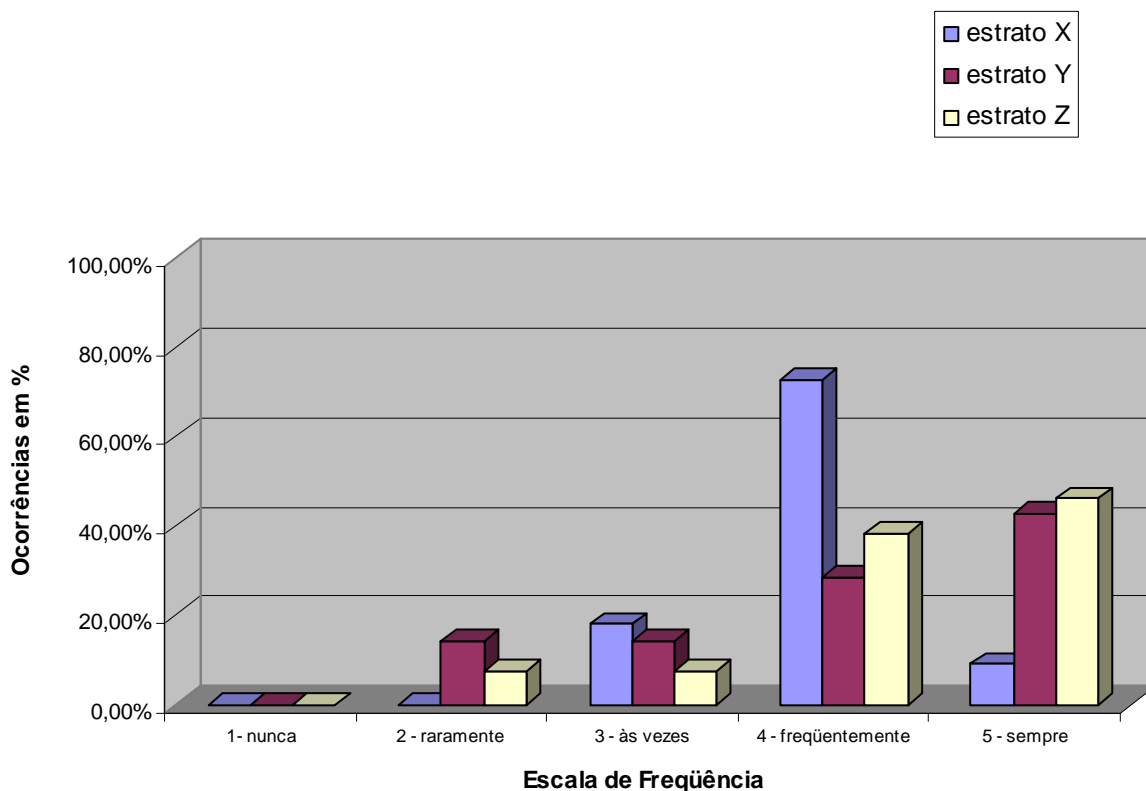
**TABELA 16 – Respostas à questão 12 segmentadas por nível gerencial**

| Escala             | Nível Gerencial |                |          |           |                |          |           |                |          |
|--------------------|-----------------|----------------|----------|-----------|----------------|----------|-----------|----------------|----------|
|                    | Estrato X       |                |          | Estrato Y |                |          | Estrato Z |                |          |
|                    | Freq.           | %              | % acum.  | Freq.     | %              | % acum.  | Freq.     | %              | % acum.  |
| 1 - nunca          | 0               | 0,00%          | 0,00%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    | 0         | 0,00%          | 0,00%    |
| 2 - raramente      | 0               | 0,00%          | 0,00%    | 2         | 14,29%         | 14,29%   | 1         | 7,69%          | 7,69%    |
| 3 - às vezes       | 2               | 18,18%         | 18,18%   | 2         | 14,29%         | 28,57%   | 1         | 7,69%          | 15,38%   |
| 4 - freqüentemente | 8               | 72,73%         | 90,91%   | 4         | 28,57%         | 57,14%   | 5         | 38,46%         | 53,85%   |
| 5 - sempre         | 1               | 9,09%          | 100,00%  | 6         | 42,86%         | 100,00%  | 6         | 46,15%         | 100,00%  |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>       | <b>100,00%</b> | <b>-</b> | <b>14</b> | <b>100,00%</b> | <b>-</b> | <b>13</b> | <b>100,00%</b> | <b>-</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os valores distribuídos por estratos de nível gerencial mostram fundamentalmente que os gerentes selecionados do estrato X posicionaram-se de um modo mais crítico do que os seus pares dos outros estratos. Para 90,91% dos sujeitos amostrados do estrato X, o código de ética não é sempre percebido como um instrumento de reflexão ética, embora, tal percepção aconteça 'freqüentemente'

para a absoluta maioria dos gerentes no mesmo estrato (72,73%). O gráfico 12 representa a ilustração dessa análise:



**GRÁFICO 12 – Respostas à questão 12 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Apesar dessas variações obtidas nas amostras estratificadas por nível gerencial, o teste do qui-quadrado para as respostas fornecidas à questão 12, assevera que não existem sinalizações estatísticas para diferenças significativas das respostas nesses estratos. Assim, as variações nas respostas são resultantes do processo amostral e não se configuram como prováveis diversificações na população correspondente. Em princípio, portanto, nota-se a possibilidade de uma provável relação de independência entre o nível gerencial dos respondentes e a sua percepção quanto a utilidade do código de ética em promover a reflexão ética no ambiente corporativo. O quadro 20 registra os resultados do teste qui-quadrado realizado. O valor observado (7,849) é menor do que o valor crítico tabelado (12,592), para um grau de liberdade (df) 6 e nível de significância de 5%.

|                              |           | Respostas à Questão 12 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |           | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 0                      | 2        | 8                     | 1      | 11    |
|                              | Estrato Y | 2                      | 2        | 4                     | 6      | 14    |
|                              | Estrato Z | 1                      | 1        | 5                     | 6      | 13    |
| Total                        |           | 3                      | 5        | 17                    | 13     | 38    |
| Chi-Square Tests             |           |                        |          |                       |        |       |
|                              |           | Value                  | df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |           | 7,849                  | 6        | 0,249                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |           | 9,192                  | 6        | 0,163                 |        |       |
| Linear-by-Linear Association |           | 0,786                  | 1        | 0,375                 |        |       |
| N of Valid Cases             |           | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 20 – Teste do qui-quadrado na questão 12 - nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Com o intento de fornecer maior contribuição para a constatação acima, de provável independência entre as variáveis mencionadas, pode-se, mais uma vez, exercitar o agrupamento dos dados obtidos entre os gerentes que têm o nível de percepção ‘sempre’ e aqueles que têm quaisquer outros níveis de percepção (‘não sempre’). Por esse exercício, obtém-se que, mesmo assim, o teste do qui-quadrado revela não existir evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas entre os estratos (o valor do qui-quadrado observado (4,373) é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado (5,991), para um grau de liberdade de 2 e nível de significância de 5%).

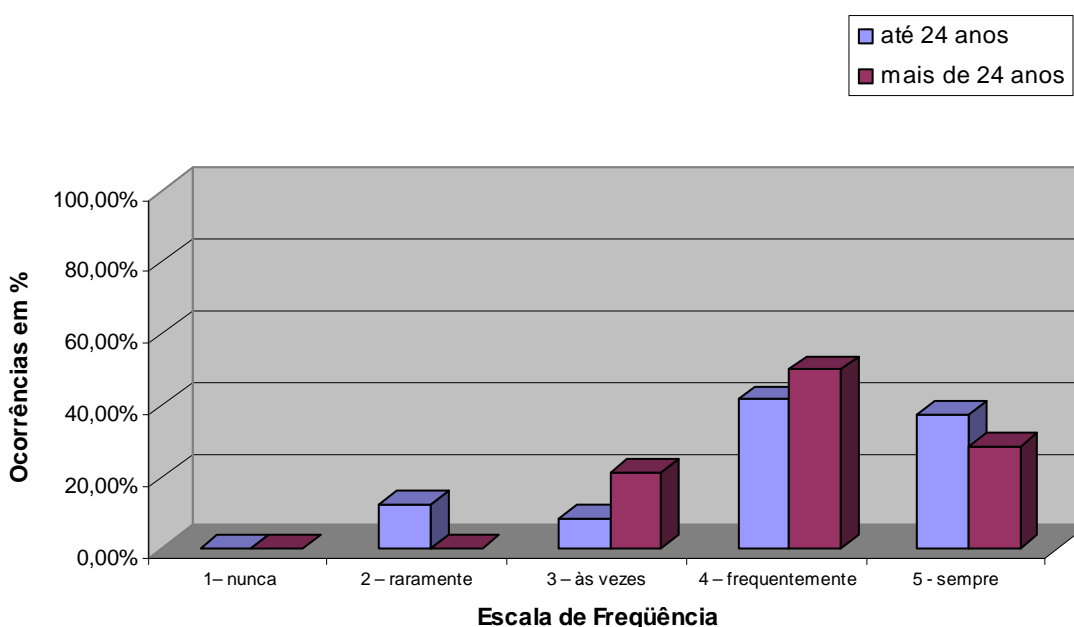
Considerem-se, agora, os valores da tabela 17, para análise das respostas dadas à questão 12, quando se tem por parâmetro o tempo de trabalho dos gerentes selecionados.

**TABELA 17 – Respostas à questão 12 segmentadas por tempo de trabalho**

| Escala             | Tempo de Trabalho |         |         |                 |         |         |
|--------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                    | Até 24 anos       |         |         | Mais de 24 anos |         |         |
|                    | Freq.             | %       | % acum. | Freq.           | %       | % acum. |
| 1 – nunca          | 0                 | 0,00%   | 0,00%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – raramente      | 3                 | 12,50%  | 12,50%  | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 3 – às vezes       | 2                 | 8,33%   | 20,83%  | 3               | 21,43%  | 21,43%  |
| 4 – freqüentemente | 10                | 41,67%  | 62,50%  | 7               | 50,00%  | 71,43%  |
| 5 – sempre         | 9                 | 37,50%  | 100,00% | 4               | 28,57%  | 100,00% |
| Total              | 24                | 100,00% | -       | 14              | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Pela análise dos números acima, não são observadas variações expressivas no fornecimento das respostas pelos gerentes selecionados, a partir da sua estratificação por tempo de trabalho. Podendo apontar para um posicionamento mais crítico, registre-se apenas a ocorrência, na amostra, de 12,50% de gerentes do primeiro estrato, que *'raramente'* têm essa percepção. Os maiores percentuais nos dois estratos, porém, concentraram-se nos níveis *'freqüentemente'* e *'sempre'*, seja no estrato *'até 24 anos'* (41,67% e 37,50%), seja no estrato *'mais de 24 anos'* (50,00% e 28,57%). Para a maioria dos sujeitos de ambos os segmentos, portanto, o código de ética é percebido favoravelmente como um instrumento propiciador de reflexão ética na organização. O gráfico 13 fornece uma ilustração dos números observados nos estratos aqui referidos.



**GRÁFICO 13 – Respostas à questão 12 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O teste do qui-quadrado confirma a impressão antes mencionada, de que as respostas fornecidas à questão 12, estratificadas por tempo de trabalho não registraram variações significativas nesses estratos. O quadro 21 mostra que o valor do qui-quadrado observado (3,246) é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado (7,815), para um grau de liberdade (df) 3 e nível de significância de 5%. Em princípio, configura-se, portanto, a possibilidade de uma relação de provável independência entre o tempo de trabalho dos respondentes e a sua percepção



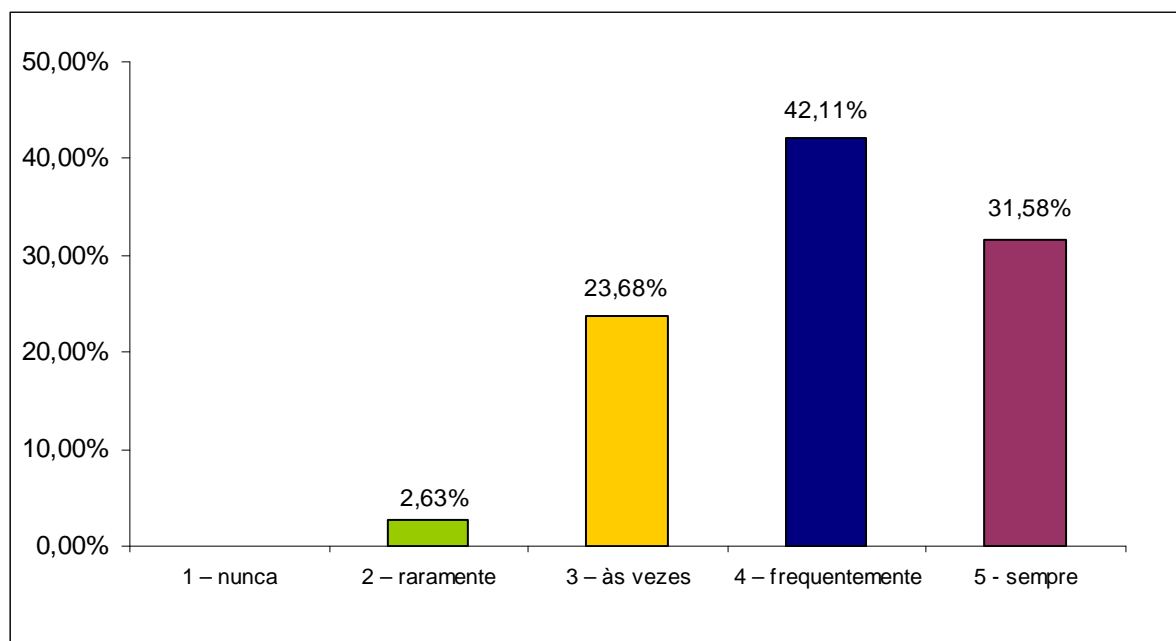
quanto a utilidade do código de ética em promover a reflexão ética no ambiente corporativo.

|                              |                 | Respostas à Questão 12 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |                 | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Tempo de Trabalho            | Até 24 Anos     | 3                      | 2        | 10                    | 9      | 24    |
|                              | Mais de 24 Anos |                        | 3        | 7                     | 4      | 14    |
| Total                        |                 | 3                      | 5        | 17                    | 13     | 38    |
| Chi-Square Tests             |                 |                        |          |                       |        |       |
|                              |                 | Value                  | Df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |                 | 3,246                  | 3        | 0,355                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |                 | 4,203                  | 3        | 0,24                  |        |       |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,01                   | 1        | 0,922                 |        |       |
| N of Valid Cases             |                 | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 21 – Teste do qui-quadrado na questão 12 – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Na seqüência das análises dos dados concernentes ao objetivo de pesquisa referido nesta seção, são feitas, doravante, as considerações a respeito da questão 13, que tratou da percepção gerencial sobre a adequação do clima organizacional à discussão ética. As respostas fornecidas registram as seguintes estatísticas descritivas: valor mínimo = 2; valor máximo = 5; média = 4,03; desvio padrão = 0,82; mediana = 4,00; e moda = 4. Essas estatísticas são conseqüências dos maiores percentuais atribuídos aos níveis '*freqüentemente*' e '*sempre*', com valores de 42,11% e 31,58%, respectivamente, o que faz a análise dessa questão do instrumento de pesquisa ser semelhante àquela feita para a questão anterior. Tais resultados são ilustrados no gráfico 14. Assim, a maioria dos gerentes selecionados (73,69%) percebe – com uma intensidade variando de '*freqüentemente*' a '*sempre*' – a existência, na organização, de um clima receptivo para a discussão de temas voltados à educação pela ética. Vê-se, porém, um percentual considerável de gerentes selecionados (23,68%) que apenas demonstram sentir '*às vezes*' esse clima favorável. Houve, até mesmo, o registro de um sujeito (2,63%), segundo o qual tal clima '*raramente*' acontece. Entende-se que quaisquer sinalizações contrárias à percepção de um clima propício ao debate sobre ética (como essas, sugeridas por tais percentuais), tornam imperativa uma intervenção da organização, no sentido de promover ações voltadas para o desenvolvimento desse clima.



**GRÁFICO 14 – Percepção gerencial da adequação do clima organizacional à discussão ética**  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A análise da questão 13 do instrumento de pesquisa prossegue com a apresentação da tabela 18, abaixo, ilustrativa das respostas estratificadas por nível gerencial.

**TABELA 18 – Respostas à questão 13 segmentadas por nível gerencial**

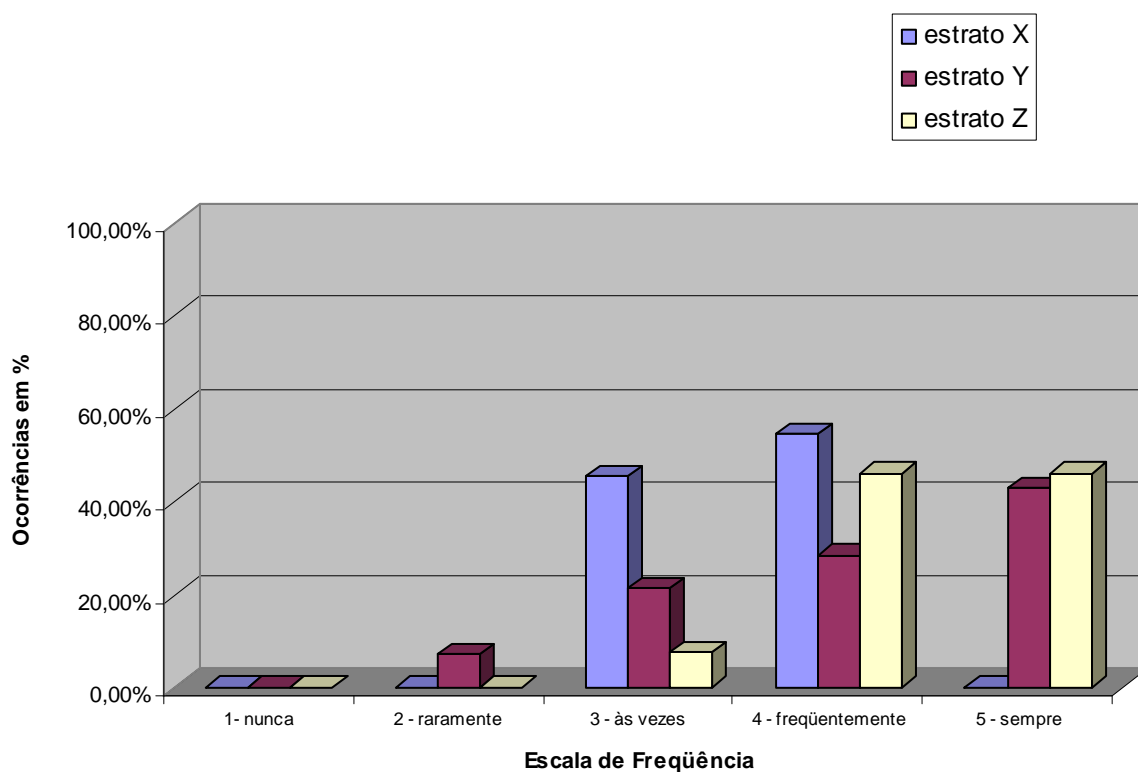
| Escala             | Nível Gerencial |         |         |           |         |         |           |         |         |
|--------------------|-----------------|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|
|                    | Estrato X       |         |         | Estrato Y |         |         | Estrato Z |         |         |
|                    | Freq.           | %       | % acum. | Freq.     | %       | % acum. | Freq.     | %       | % acum. |
| 1 - nunca          | 0               | 0,00%   | 0,00%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 - raramente      | 0               | 0,00%   | 0,00%   | 1         | 7,14%   | 7,14%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   |
| 3 - às vezes       | 5               | 45,45%  | 45,45%  | 3         | 21,43%  | 28,57%  | 1         | 7,69%   | 7,69%   |
| 4 - freqüentemente | 6               | 54,55%  | 100,00% | 4         | 28,57%  | 57,14%  | 6         | 46,15%  | 53,85%  |
| 5 - sempre         | 0               | 0,00%   | 100,00% | 6         | 42,86%  | 100,00% | 6         | 46,15%  | 100,00% |
| Total              | 11              | 100,00% | -       | 14        | 100,00% | -       | 13        | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A leitura da tabela acima evidencia a diferença de graduação nas respostas da amostra de gerentes, estratificados por nível gerencial. Os sujeitos componentes do estrato 'X' foram mais resistentes em perceber um clima favorável ao debate sobre ética, na organização. Para 45,45% desses indivíduos, tal percepção acontece apenas 'às vezes'. Segundo 54,55% dos gerentes desse estrato, o clima receptivo à educação pela ética é sentido 'freqüentemente'. Não houve, portanto, nenhum registro de 'sempre' pelos componentes do estrato 'X'.

Também nos demais estratos ('Y' e 'Z') a distribuição de freqüências não foi uniforme. Embora a metade aproximada dos respondentes tenha se posicionado até o nível *'freqüentemente'*, nesses dois estratos (57,14% no estrato 'Y' e 53,85% no estrato 'Z'), nota-se uma variação na composição desses valores. Na freqüência *'às vezes'* da escala houve 21,43% de registros no estrato 'Y' e 7,69% de registros no estrato 'Z'. Quanto ao nível *'freqüentemente'*, verificou-se 28,57% de casos no estrato 'Y' e 46,15% no estrato 'Z'. Ao contrário dos gerentes do estrato 'X', os seus pares dos estratos 'Y' e 'Z' escolheram a opção *'sempre'*, nos valores de 42,86% e 46,15%, respectivamente.

Por esses números, pode-se inferir que os gerentes selecionados do estrato 'X' perceberam menos a existência de um clima receptivo ao debate ético na organização, do que os seus colegas dos outros estratos. Os componentes do estrato 'Y', por sua vez, mostraram-se mais resistentes à percepção desse clima do que os seus pares do estrato 'Z'. O gráfico 15 é ilustrativo da análise das respostas à questão 13, por nível gerencial.



**GRÁFICO 15 – Respostas à questão 13 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A despeito das consideráveis variações observadas na graduação de respostas fornecidas pelos gerentes componentes da amostra de estudo, estratificada por nível gerencial, o teste do qui-quadrado obtido para o conjunto das freqüências observadas revela que poderia, em tese, não existir indícios estatísticos de diferenças significativas das respostas nesses estratos. As variações ocorridas seriam resultantes do processo amostral, sugerindo que as mesmas não se configurariam na população correspondente. A relação, portanto, entre o nível gerencial dos respondentes e o seu grau de percepção de um clima, na organização, receptivo à discussão de temas voltados à educação pela ética, seria possivelmente de provável independência. O quadro 22 resume o teste do qui-quadrado realizado para essa configuração de dados nos estratos. O valor observado (11,325) é menor do que o valor crítico tabelado (12,592), para um grau de liberdade (df) 6 e nível de significância de 5%.

|                              |           | Respostas à Questão 13 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |           | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 0                      | 5        | 6                     | 0      | 11    |
|                              | Estrato Y | 1                      | 3        | 4                     | 6      | 14    |
|                              | Estrato Z | 0                      | 1        | 6                     | 6      | 13    |
| Total                        |           | 1                      | 9        | 16                    | 12     | 38    |
| Chi-Square Tests             |           |                        |          |                       |        |       |
|                              |           | Value                  | df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |           | 11,325                 | 6        | 0,079                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |           | 14,991                 | 6        | 0,02                  |        |       |
| Linear-by-Linear Association |           | 6,135                  | 1        | 0,013                 |        |       |
| N of Valid Cases             |           | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 22 – Teste do qui-quadrado na questão 13 - nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Todavia, se forem considerados os dados obtidos de forma agrupada entre os gerentes que têm o nível de percepção ‘sempre’ e aqueles que têm quaisquer outros níveis de percepção (‘não sempre’), o teste do qui-quadrado revela que pode existir evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas entre os estratos: o valor do qui-quadrado observado nesse caso seria de 7,179, maior, portanto, do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado de 5,991, para um grau de liberdade de 2 e nível de significância de 5%. Por essa abordagem alternativa, pode-se trabalhar, assim, com a evidência estatística de que, a princípio, possa existir uma relação de

dependência entre o nível gerencial dos respondentes e o seu grau de percepção de um clima, na organização, receptivo à discussão de temas voltados à educação pela ética, notadamente no que diz respeito a maior criticidade observada no estrato 'X'.

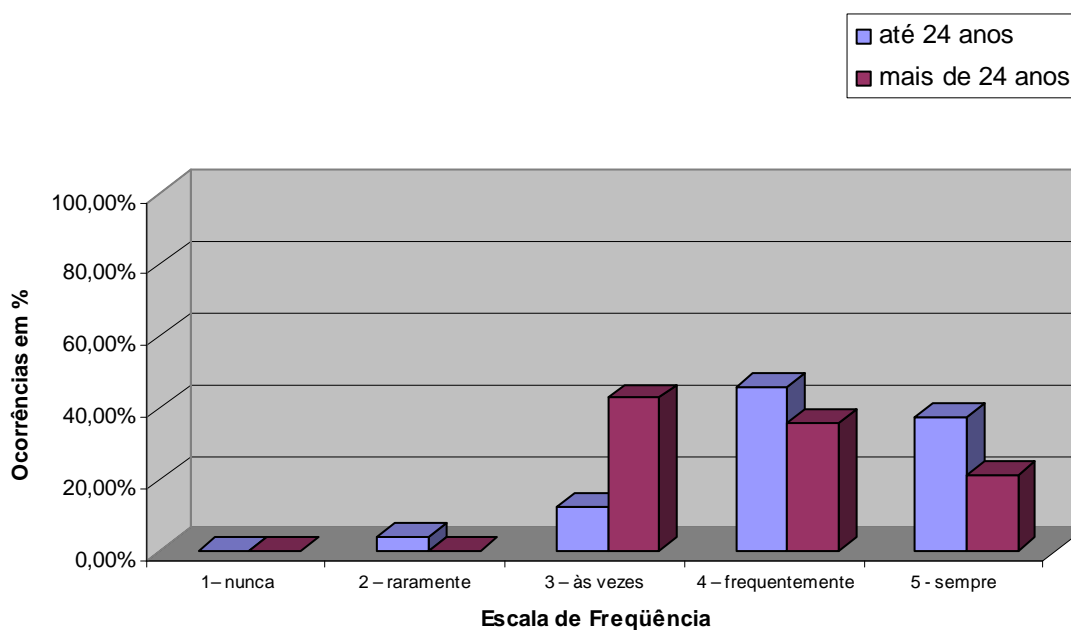
Prossegue-se a análise dos dados obtidos para a questão 13, a partir da segmentação dos casos por tempo de trabalho. A tabela 19 apresenta as respostas fornecidas pelos gerentes selecionados.

**TABELA 19 – Respostas à questão 13 segmentadas por tempo de trabalho**

| Escala             | Tempo de Trabalho |         |         |                 |         |         |
|--------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                    | Até 24 anos       |         |         | Mais de 24 anos |         |         |
|                    | Freq.             | %       | % acum. | Freq.           | %       | % acum. |
| 1 – nunca          | 0                 | 0,00%   | 0,00%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – raramente      | 1                 | 4,17%   | 4,17%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 3 – às vezes       | 3                 | 12,50%  | 16,67%  | 6               | 42,86%  | 42,86%  |
| 4 – freqüentemente | 11                | 45,83%  | 62,50%  | 5               | 35,71%  | 78,57%  |
| 5 – sempre         | 9                 | 37,50%  | 100,00% | 3               | 21,43%  | 100,00% |
| Total              | 24                | 100,00% | -       | 14              | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A segmentação dos respondentes selecionados na amostra, por tempo de trabalho, apresenta variações na forma de perceber a intensidade de um clima receptivo ao debate ético na organização. Os sujeitos com mais de 24 anos de trabalho na instituição foram mais céticos nas suas posições. Para 42,86% dos componentes desse estrato, tal clima apenas é percebido 'às vezes', ante um valor de 12,50% para o mesmo nível, apontados pelos sujeitos com até 24 anos de trabalho. O percentual acumulado até 'freqüentemente', mostra a possibilidade de que os sujeitos selecionados com mais tempo na organização sintam menos a receptividade do ambiente organizacional para a promoção da educação ética. Vê-se que um total de 78,57% dos gerentes mais antigos não percebeu sempre a existência desse clima, ante um percentual de 62,50% dos gerentes menos antigos. O gráfico 16 representa os valores obtidos, com base na segmentação por tempo de trabalho.



**GRÁFICO 16 – Respostas à questão 13 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

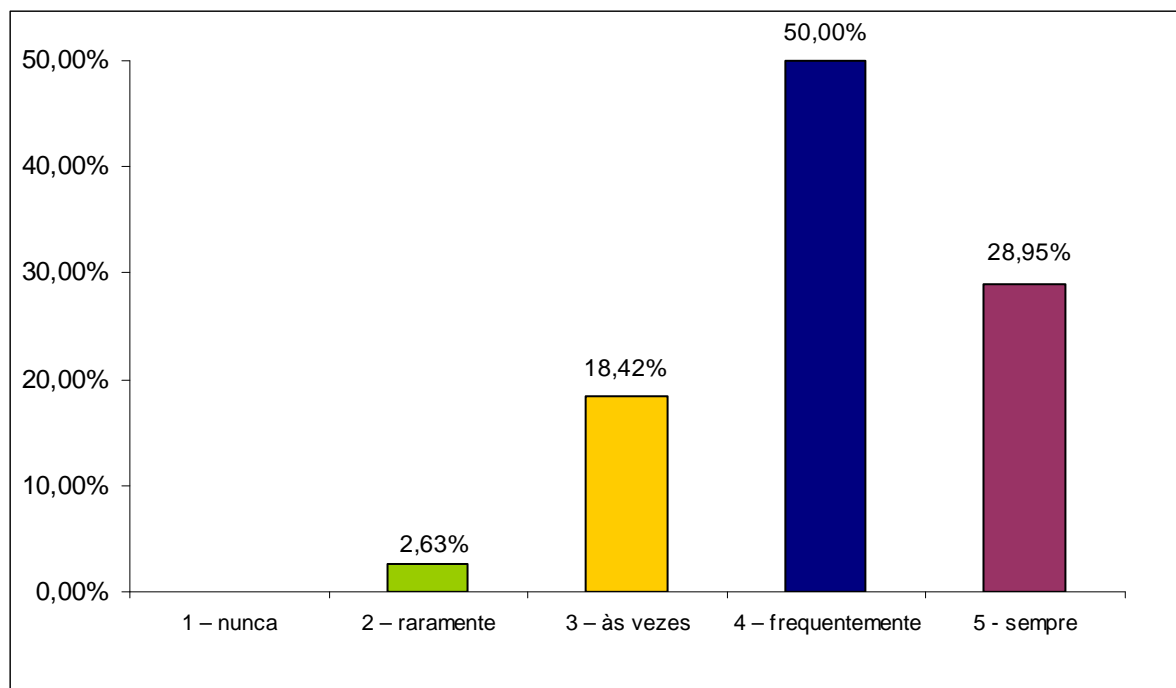
Embora tenha se observado variações no grau de percepção dos sujeitos segmentados por tempo de trabalho, o resultado do teste do qui-quadrado mostra que não existem evidências estatísticas de que tais diferenças sejam significativas, dentro dos referidos segmentos. A diversidade de percepção ocorrida teria sido resultante do processo amostral, sugerindo, portanto, a inexistência de variações expressivas dessa percepção dos gerentes na matriz populacional. Assim, as variáveis 'tempo de trabalho' e 'grau de percepção de um clima, na organização, receptivo à discussão de temas voltados à educação pela ética', provavelmente não devem possuir, a princípio, relação de dependência. O quadro 23 ilustra o resultado do teste do qui-quadrado, realizado para esses estratos. O valor observado (4,962) é menor do que o valor crítico tabelado (7,815), para um grau de liberdade (df) 3 e nível de significância de 5%.

|                              |                 | Respostas à Questão 13 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |                 | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Tempo de Trabalho            | Até 24 Anos     | 1                      | 3        | 11                    | 9      | 24    |
|                              | Mais de 24 Anos | 0                      | 6        | 5                     | 3      | 14    |
| Total                        |                 | 1                      | 9        | 16                    | 12     | 38    |
| Chi-Square Tests             |                 |                        |          |                       |        |       |
|                              |                 | Value                  | Df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |                 | 4,962                  | 3        | 0,175                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |                 | 5,188                  | 3        | 0,159                 |        |       |
| Linear-by-Linear Association |                 | 1,901                  | 1        | 0,168                 |        |       |
| N of Valid Cases             |                 | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 23 – Teste do qui-quadrado na questão 13 – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A análise dos dados seguintes é referente às respostas fornecidas pelos respondentes à questão 14 do instrumento de pesquisa, que abordou a percepção gerencial sobre o uso da comunicação interna para a promoção da ética. A distribuição das freqüências escolhidas registrou as seguintes estatísticas descritivas: valor mínimo = 2; valor máximo = 5; média = 4,05; desvio padrão = 0,77; mediana = 4,00; e moda = 4. Esses valores resultam do fato de que a metade dos gerentes amostrados (50,00%) acredita que a organização para a qual trabalha *'freqüentemente'* aproveita os meios de comunicação internos como instrumento de promoção da consciência ética no seu ambiente. A outra metade dos sujeitos selecionados divide-se entre os que *'raramente'* (18,42%) ou *'às vezes'* (2,63%) percebem essa ação organizacional e entre os que *'sempre'* (28,95%) têm tal percepção. O percentual acumulado de 71,05% dos casos até o nível *'freqüentemente'*, pode ser encarado como uma sinalização, para a organização, da necessidade de incrementar o uso de seus canais de comunicação para promover ou aperfeiçoar a divulgação de ações educativas sobre ética. Afinal, para esse contingente de pessoas, a organização nem sempre utiliza os seus meios de comunicação para promover a consciência ética. O gráfico 17 mostra a distribuição percentual dos graus atribuídos pelos gerentes à questão proposta.



**GRÁFICO 17 – Percepção gerencial sobre o uso da comunicação interna para a promoção da ética**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A tabela 20, abaixo, descreve as respostas da questão 14 fornecidas pelos gerentes da amostra, considerando-se sua segmentação por nível gerencial.

**TABELA 20 – Respostas à questão 14 segmentadas por nível gerencial**

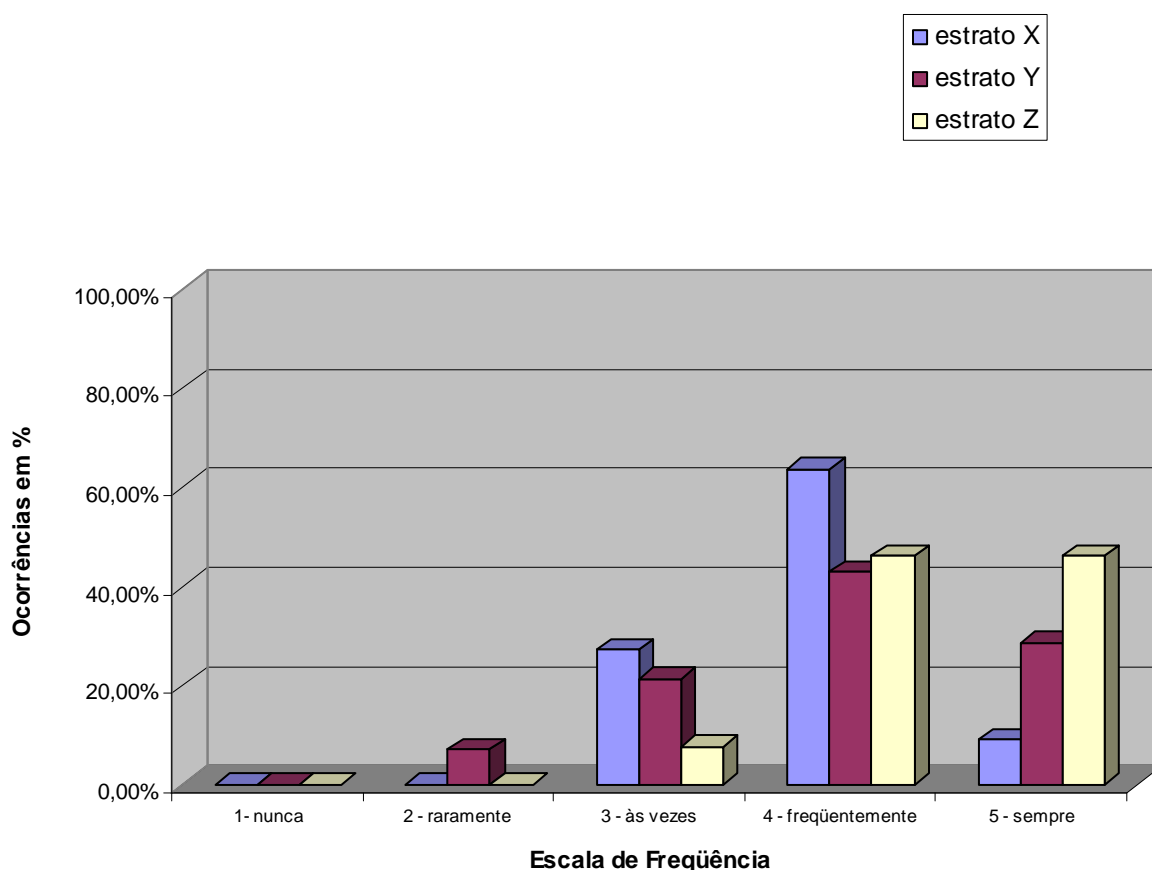
| Escala             | Nível Gerencial |         |         |           |         |         |           |         |         |
|--------------------|-----------------|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|
|                    | Estrato X       |         |         | Estrato Y |         |         | Estrato Z |         |         |
|                    | Freq.           | %       | % acum. | Freq.     | %       | % acum. | Freq.     | %       | % acum. |
| 1 - nunca          | 0               | 0,00%   | 0,00%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 - raramente      | 0               | 0,00%   | 0,00%   | 1         | 7,14%   | 7,14%   | 0         | 0,00%   | 0,00%   |
| 3 - às vezes       | 3               | 27,27%  | 27,27%  | 3         | 21,43%  | 28,57%  | 1         | 7,69%   | 7,69%   |
| 4 - frequentemente | 7               | 63,64%  | 90,91%  | 6         | 42,86%  | 71,43%  | 6         | 46,15%  | 53,85%  |
| 5 - sempre         | 1               | 9,09%   | 100,00% | 4         | 28,57%  | 100,00% | 6         | 46,15%  | 100,00% |
| Total              | 11              | 100,00% | -       | 14        | 100,00% | -       | 13        | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A distribuição das respostas nos estratos selecionados mostra que os sujeitos do estrato 'X' foram mais críticos do que os seus pares dos outros estratos, quanto à percepção do uso dos meios de comunicação organizacional, para fins de promoção da consciência ética. Observa-se que apenas um sujeito do estrato 'X' (9,09%) 'sempre' tem essa percepção, ante um percentual de 28,57% dos componentes do estrato 'Y' e '46,15% dos integrantes do estrato 'Z'. Nota-se que os gerentes do estrato 'Y', por sua vez, revelaram-se mais críticos do que os seus colegas do estrato 'Z'. Para até 71,43% daqueles gerentes, nem sempre se percebe a promoção



da educação ética através dos meios de comunicação organizacionais. Essa visão é compartilhada por até 53,85% dos gerentes do último estrato. O gráfico 18 demonstra os percentuais de respostas obtidas, ao se considerar a estratificação dos sujeitos por nível gerencial.



**GRÁFICO 18 – Respostas à questão 14 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O teste do qui-quadrado, realizado para comparar a distribuição de freqüências entre os estratos de nível gerencial, conclui que as diferenças ocorridas nas graduações de respostas dos gerentes, fornecidas na questão 14, não foram estatisticamente significativas. Por essa razão, pode-se crer na possibilidade de que, em princípio, a relação entre as variáveis 'nível gerencial' e 'grau de percepção do aproveitamento dos meios de comunicação da organização na disseminação da consciência ética', seja de provável independência. O quadro 24 apresenta o resultado do teste do qui-quadrado, realizado para os estratos de nível gerencial. O

valor observado (6,482) é menor do que o valor crítico tabelado (12,592), para um grau de liberdade (df) 6 e nível de significância de 5%.

|                              |           | Respostas à Questão 14 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |           | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 0                      | 3        | 7                     | 1      | 11    |
|                              | Estrato Y | 1                      | 3        | 6                     | 4      | 14    |
|                              | Estrato Z | 0                      | 1        | 6                     | 6      | 13    |
| Total                        |           | 1                      | 7        | 19                    | 11     | 38    |
| Chi-Square Tests             |           |                        |          |                       |        |       |
|                              |           | Value                  | df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |           | 6,482                  | 6        | 0,371                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |           | 7,255                  | 6        | 0,298                 |        |       |
| Linear-by-Linear Association |           | 3,362                  | 1        | 0,067                 |        |       |
| N of Valid Cases             |           | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 24 – Teste do qui-quadrado na questão 14 - nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Como meio de oferecer maior consistência na análise acima, segundo a qual se constatou a possibilidade estatística de provável independência entre as variáveis mencionadas, pode-se, ainda, agrupar os dados entre os gerentes que têm o nível de percepção 'sempre' e aqueles que têm quaisquer outros níveis de percepção ('não sempre'). Através dessa alternativa de análise, o teste do qui-quadrado revela, do mesmo modo, que não existem evidências estatísticas de diferenças significativas das respostas entre os estratos (o valor do qui-quadrado observado (3,981) é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado (5,991), para um grau de liberdade de 2 e nível de significância de 5%).

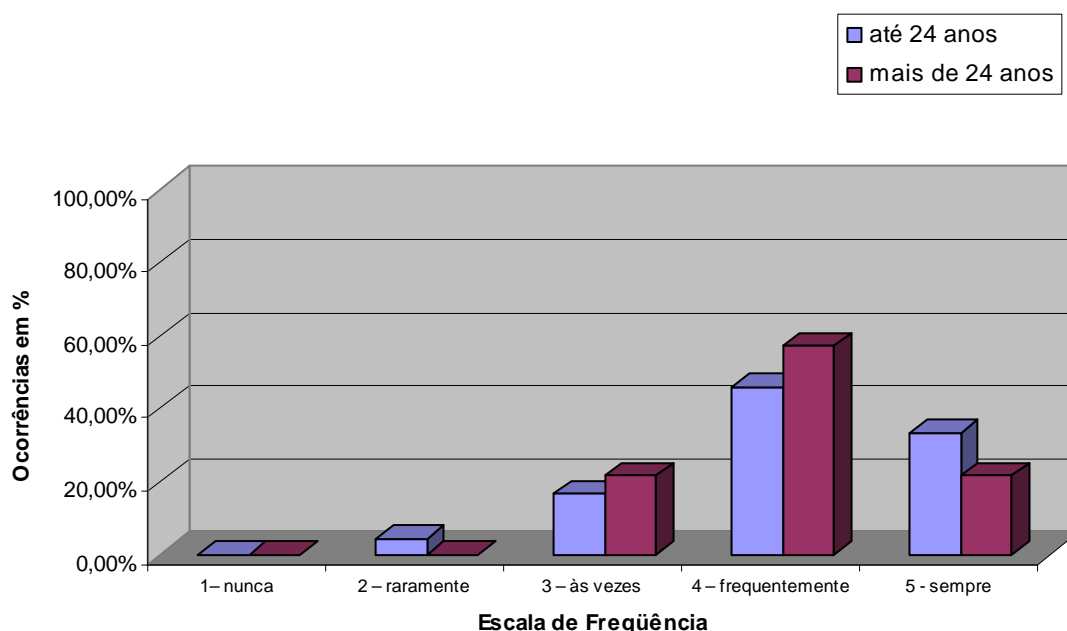
Retrata-se, agora, a análise dos dados obtidos para a questão 14, considerando-se a seleção de gerentes estratificada por tempo de trabalho. A tabela 21 ilustra as respostas da questão 14, segundo os respectivos estratos.

**TABELA 21 – Respostas à questão 14 segmentadas por tempo de trabalho**

| Escala             | Tempo de Trabalho |         |         |                 |         |         |
|--------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                    | Até 24 anos       |         |         | Mais de 24 anos |         |         |
|                    | Freq.             | %       | % acum. | Freq.           | %       | % acum. |
| 1 – nunca          | 0                 | 0,00%   | 0,00%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – raramente      | 1                 | 4,17%   | 4,17%   | 0               | 0,00%   | 0,00%   |
| 3 – às vezes       | 4                 | 16,67%  | 20,83%  | 3               | 21,43%  | 21,43%  |
| 4 – freqüentemente | 11                | 45,83%  | 66,67%  | 8               | 57,14%  | 78,57%  |
| 5 – sempre         | 8                 | 33,33%  | 100,00% | 3               | 21,43%  | 100,00% |
| Total              | 24                | 100,00% | -       | 14              | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A partir dos percentuais de respostas, registrados em cada índice da escala, observa-se que não existe expressivas variações nos dois estratos selecionados. Em ambos os casos, o grau de percepção gerencial, quanto ao aproveitamento dos meios de comunicação da organização na promoção da consciência ética, situa-se, fundamentalmente, entre os níveis *'freqüentemente'* e *'sempre'* da escala. Para a maioria dos sujeitos, esse aproveitamento dos canais de comunicação corporativo freqüentemente acontece. É o que revelou 45,83% dos gerentes com até 24 anos de trabalho e 57,14% dos gerentes com mais de 24 anos de trabalho. O gráfico 19 fornece a ilustração desses resultados.



**GRÁFICO 19 – Respostas à questão 14 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Como forma de seguir um padrão de análise, apresenta-se o quadro 25 abaixo, contendo o teste do qui-quadrado para as respostas estratificadas por tempo de trabalho. Confirma-se, assim, a impressão mencionada acima, segundo a qual não existem diferenças estatisticamente significativas para os valores obtidos entre os estratos. Em princípio, existe, pois, uma possibilidade estatística de provável independência na relação entre o tempo de trabalho sugerido e a percepção dos gerentes, quanto ao aproveitamento dos meios de comunicação da organização na promoção da consciência ética. O valor observado (1,351) é menor do que o valor

crítico tabelado (7,815), para um grau de liberdade (df) 3 e nível de significância de 5%.

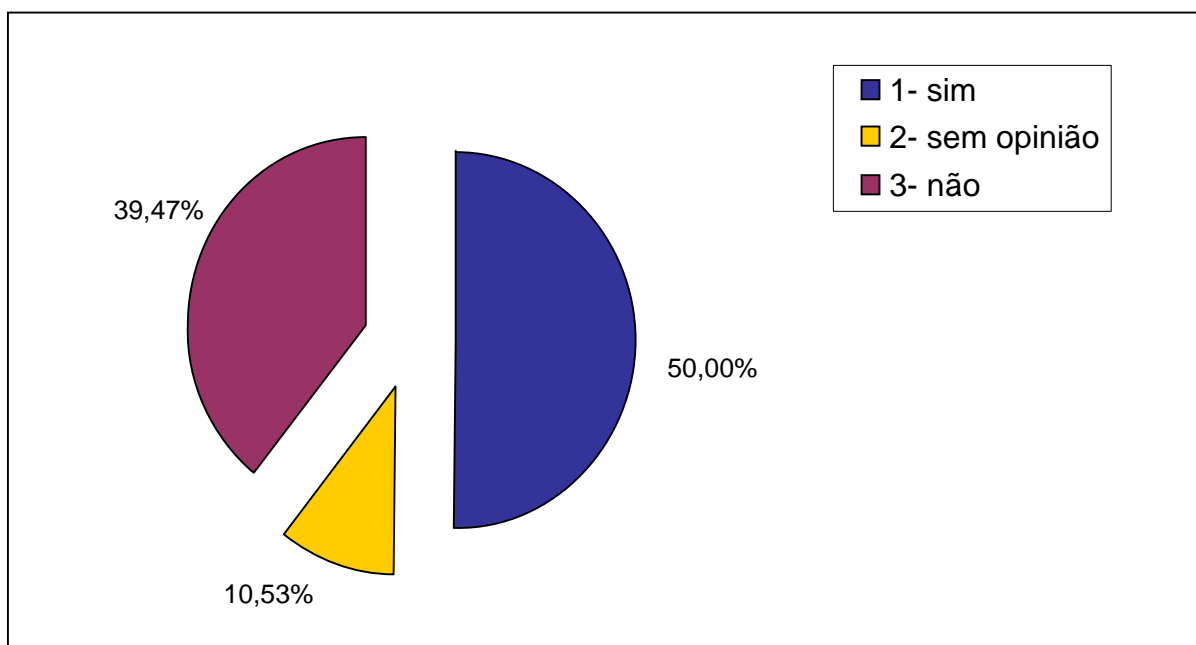
|                              |                 | Respostas à Questão 14 |          |                       |        | Total |
|------------------------------|-----------------|------------------------|----------|-----------------------|--------|-------|
|                              |                 | Raramente              | Às Vezes | Freqüentemente        | Sempre |       |
| Tempo de Trabalho            | Até 24 Anos     | 1                      | 4        | 11                    | 8      | 24    |
|                              | Mais de 24 Anos | 0                      | 3        | 8                     | 3      | 14    |
| Total                        |                 | 1                      | 7        | 19                    | 11     | 38    |
| Chi-Square Tests             |                 |                        |          |                       |        |       |
|                              |                 | Value                  | Df       | Asymp. Sig. (2-sided) |        |       |
| Pearson Chi-Square           |                 | 1,351                  | 3        | 0,717                 |        |       |
| Likelihood Ratio             |                 | 1,701                  | 3        | 0,637                 |        |       |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,104                  | 1        | 0,747                 |        |       |
| N of Valid Cases             |                 | 38                     |          |                       |        |       |

**QUADRO 25 – Teste do qui-quadrado na questão 14 – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Para investigar a percepção dos sujeitos quanto à importância atribuída ao tratamento das questões éticas, buscou-se inquirir os gerentes por meio de duas indagações, que foram enumeradas de 15 até 16, conforme descrito no quadro 9. A primeira referiu-se ao código de ética organizacional e ensejou averiguar a posição dos respondentes, ante ao teor da pergunta, que, na sua formulação, propunha o estabelecimento de padrões de comportamento esperados e a aplicação de punições em caso de desvios detectados, como a sua mais importante função. A segunda procurou questionar os gerentes se, na percepção deles, as ações voltadas para o tema da ética no trabalho seria uma iniciativa que contribuiria menos para os objetivos organizacionais, do que o foco na realização de negócios. Para as respostas dessas questões foram propostas as alternativas: 1 – *sim*; 2 – *sem opinião formada*; e 3 – *não*.

Na questão 15, que indagou os gerentes selecionados se a padronização de comportamentos com aplicação de punições, caso fosse necessário, era a principal função do código de ética, a metade dos gerentes selecionados (50,00%) respondeu afirmativamente. Por outro lado, 39,47% desses sujeitos se posicionaram de forma negativa, ante ao mesmo questionamento. Um percentual de 10,53% entendeu não possuir uma opinião formada a respeito do assunto. O gráfico 20, a seguir, ilustra essa divisão percentual das respostas fornecidas à questão 15.



**GRÁFICO 20 – A padronização de comportamentos com aplicação de punições, se necessário, é a principal função do código de ética? – A percepção gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

As tabelas 22 e 23 ilustram as respostas dos gerentes à questão 15, considerando-se os estratos adotados nessa pesquisa: o nível gerencial e o tempo de trabalho, respectivamente.

**TABELA 22 – Respostas à questão 15 segmentadas por nível gerencial**

| Escala      | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|             | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|             | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| Sim         | 4               | 36,36%  | 8         | 57,14%  | 7         | 53,85%  | 19    | 50,00%  |
| Sem Opinião | 2               | 18,18%  | 1         | 7,14%   | 1         | 7,69%   | 4     | 10,53%  |
| Não         | 5               | 45,45%  | 5         | 35,71%  | 5         | 38,46%  | 15    | 39,47%  |
| Total       | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

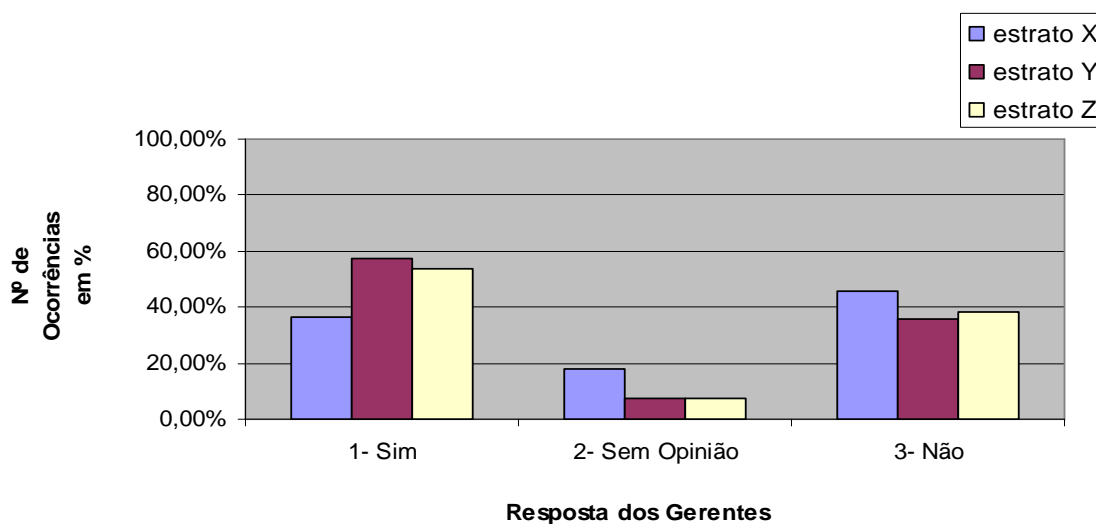
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 23 – Respostas à questão 15 segmentadas por tempo de trabalho**

| Escala      | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-------------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|             | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|             | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| Sim         | 13                | 54,17%  | 6               | 42,86%  | 19    | 50,00%  |
| Sem Opinião | 2                 | 8,33%   | 2               | 14,29%  | 4     | 10,53%  |
| Não         | 9                 | 37,50%  | 6               | 42,86%  | 15    | 39,47%  |
| Total       | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

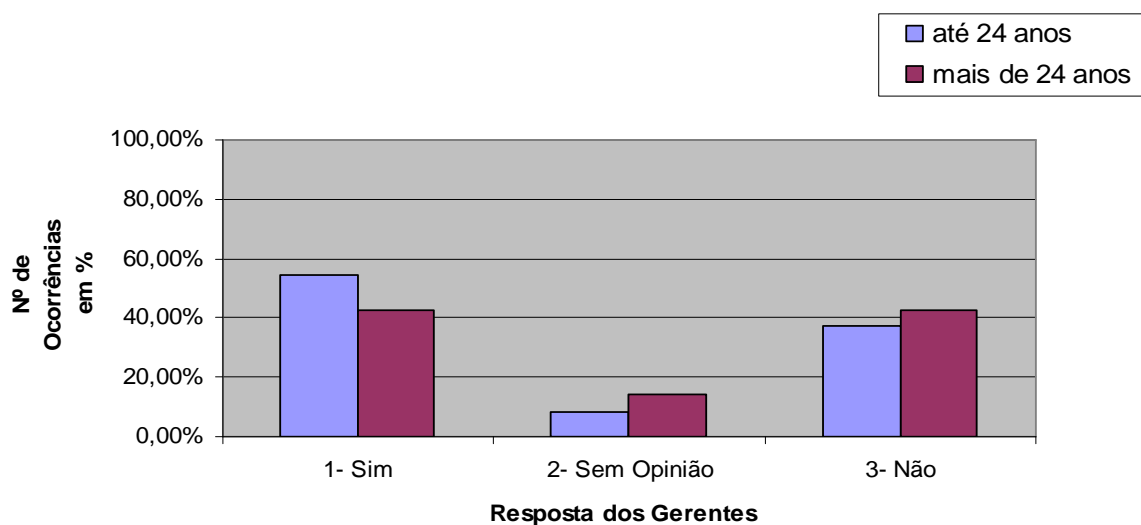
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Nota-se que os estratos de gerentes, dentro das variáveis de estudo (nível gerencial e tempo de trabalho), não apresentaram diferenças significativas entre si. Registre-se que o qui-quadrado referente aos dados da tabela 22, resultou em um valor de 1,607, inferior ao valor crítico de 9,488 (para um grau de liberdade 4 e nível de significância de 5%). Os números da tabela 23, produziram um qui-quadrado de 0,588, abaixo do valor crítico de 5,991 (para um grau de liberdade 2 e nível de significância de 5%). Assim, prevalece nos referidos estratos, a mesma segregação de respostas, obtida com o conjunto de sujeitos selecionados. As duas ilustrações abaixo, gráficos 21 e 22, retratam a visualização gráfica desses dados.



**GRÁFICO 21 – Respostas à questão 15 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)



**GRÁFICO 22 – Respostas à questão 15 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Com base nas respostas da totalidade de gerentes amostrados, percebe-se, portanto, uma relativa divisão dos respondentes quanto ao papel principal do código de ética na organização. Para procurar entender as razões do posicionamento dos sujeitos, procede-se, em seguida, a análise do conteúdo das justificativas redigidas pelos respondentes, para os quais foram solicitados, na mesma questão, explicar o porquê da opção escolhida. Um percentual de 94,74% respondentes (36 sujeitos) manifestou alguma consideração a respeito da opção por eles selecionada. Partindo-se, assim, do *corpus* escolhido – as respostas subjetivas da questão 15 – procedeu-se a definição das categorias de análise, tendo-se como indicadores as justificativas das escolhas expressadas pelos gerentes. Para tal definição, trabalhou-se o *tema*, como unidade de registro.

De início, serão abordadas as categorias temáticas observadas a partir das justificativas à resposta 'sim' da questão 15. Ao escolher essa opção o gerente expressou concordância quanto ao objetivo principal do código de ética de estabelecer padrões de comportamento esperados, aplicando punições em caso de desvios detectados. As considerações subjetivas explicitadas pelos respondentes, entretanto, justificam ou complementam a sua escolha.

As categorias temáticas das justificativas puderam ser divididas em duas categorias mais amplas – relacionadas ao ambiente externo e interno – e dentro dessas categorias *molares* foram definidas algumas vertentes (as categorias *moleculares*), tendo-se como critério temas correlatos, observados no conteúdo expresso pelos respondentes. Assim, as justificativas explicitadas, complementando a aceitação de que a principal função do código de ética é estabelecer padrões de comportamento esperados, puderam ser enquadradas nas seguintes categorias:

- Relacionadas ao ambiente externo da organização:
  - Fortalecimento ou preservação da imagem corporativa;
  - Preservação dos interesses dos clientes.
- Relacionadas ao ambiente interno da organização:
  - Determinação estrita de padrões de comportamento;

- Disseminação da consciência ética na organização;
- Contribuição subsidiária à educação ética dos funcionários;
- Desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável.

Na categoria *'fortalecimento ou preservação da imagem corporativa'*, relacionada com o ambiente externo, agruparam-se as justificativas dos sujeitos que entendem o cumprimento do código de ética como uma condição necessária, não só para padronizar comportamentos e punir, se necessário, como também para preservar a imagem organizacional. Os discursos, a seguir apresentados, espelham essa categoria temática.

“O respeito ao código de ética induz à melhor imagem da empresa. Punições são parte do processo educacional de qualquer empregado”;

“Para que não surjam oportunidades para desvios, uma vez que o nome da instituição é muito forte na sociedade”;

“A credibilidade, a confiança numa empresa, depende da transparência das informações dadas pelos funcionários e a boa conduta dos mesmos”.

Outra explicitação ocorrida na pesquisa, com foco no ambiente externo, relacionava-se à *preservação dos interesses do cliente*, encarando assim o código de ética como um instrumento de proteção ao público externo, ao enquadrar o profissional em padrões de comportamentos esperados. Tal explicitação é, a seguir, reproduzida.

“O código de ética ampara o cliente deixando-o tranqüilo com relação à atuação do profissional”.

No que diz respeito às justificativas focadas no ambiente interno, uma das categorias identificadas foi a *determinação estrita de padrões de comportamento*. A afirmação de que a principal função do código de ética é o estabelecimento de padrões de comportamento esperados, com punições em caso de desvios detectados é aqui tomada literalmente. Assim, como se observa nos discursos abaixo listados, os sujeitos reforçaram nas suas impressões a concordância com essa assertiva, destacando o caráter normatizador ou punitivo do código de ética.



“Os padrões éticos devem nortear os padrões de comportamento da empresa perante os seus integrantes e a sociedade em geral”;

“Devemos ter bastante claro o que se espera de cada funcionário, aplicando em caso de desvio as punições previstas”;

“A condição ética deve ser claramente definida pela empresa e punições deverão existir, se necessário”;

“Para servir de exemplo para os demais funcionários”;

“A questão do estabelecimento de padrões é de fundamental importância”.

Voltadas também para o ambiente interno foi a categoria *disseminação da consciência ética* na organização, onde os sujeitos destacaram a ética como um valor a ser seguido. A padronização dos comportamentos e a eventual aplicação de punições seriam papéis do código de ética que suportariam, assim, essa perspectiva maior da ética como um valor básico da atuação profissional. As manifestações abaixo representam esse agrupamento temático.

“Em qualquer empresa deve-se preservar a ética, principalmente em empresas que lidam com recursos financeiros em que o sigilo é fundamental”;

“Sem ética não tem trabalho bem feito nem honesto”;

“Ética é um dos princípios básicos no relacionamento funcionário/empresa”;

“A ética de uma organização deve ser preservada acima de tudo”.

Interessante observar as ressalvas explicitadas pelos sujeitos na categoria *contribuição subsidiária à educação ética dos funcionários*, entendida ainda como relacionada ao ambiente interno. Os sujeitos integrantes dessa categoria concordam com o estabelecimento de padrões de comportamento, mas questionam o eventual caráter punitivo do código de ética. É o que se infere dos argumentos abaixo citados.

“Concordo com o aspecto de estabelecer padrões de comportamento, digo, atitudes, mais como meio educativo e focado nos valores da empresa”;

“É importante que as pessoas saibam o que esperam delas, mas não vejo o código de ética como um instrumento punitivo”.

A última categoria identificada com o ambiente interno registra as justificativas dos gerentes, apresentadas na seqüência, que concordam com a assertiva sobre o

objetivo principal do código de ética, relacionando esse fato, fundamentalmente, ao *desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais favorável*.

“Quando os empregados conhecem o padrão ético da empresa, sentem-se mais seguros (psicologicamente) quanto ao seu desempenho”;

“O rigoroso acompanhamento do cumprimento do código faz valorizar a transparência e o torna funcional”;

“O código de ética de uma organização tem que contribuir para a formação de sua cultura organizacional e possíveis desvios de conduta tem que serem punidos”.

Tratando-se, agora, dos sujeitos que entenderam não possuir opinião formada a respeito da indagação feita, reproduzem-se abaixo as suas justificativas para essa decisão.

“O código de ética da organização deve ser sempre respeitado, mas dependendo do caso, não concordo com punições”;

“Estabelecer padrões, sim. Aplicar punições é questionável”;

“Depende muito do que o código de ética de cada empresa elege como ético”.

Vê-se que, em dois dos casos registrados, o motivo da escolha feita foi a ressalva quanto ao caráter punitivo do código de ética, havendo concordância, entretanto, quanto ao objetivo do código de estabelecer padrões de comportamento esperados. O outro sujeito justifica o seu registro condicionando a aceitação desse objetivo ao conteúdo do código de ética, no tocante aos princípios éticos, por ele defendidos.

Considere-se, agora, as justificativas expostas para a resposta *‘não’* da questão 15. Ao escolher essa opção o gerente expressou discordância quanto ao objetivo principal do código de ética de estabelecer padrões de comportamento esperados, aplicando punições em caso de desvios detectados. As justificativas explicitadas pelos sujeitos selecionados demonstram a razão para a sua escolha.

Tais justificativas foram também agrupadas em duas categorias mais amplas – relacionadas ao ambiente externo e interno – e dentro dessas faixas foram reunidas aquelas com características temáticas semelhantes. Desse modo, definiram-se as seguintes categorias moleculares:

- Relacionadas ao ambiente externo da organização:
  - Relacionamento com os *stakeholders*.
  
- Relacionadas ao ambiente interno da organização:
  - Melhoria do clima organizacional;
  - Promoção da ética no trabalho;
  - Determinação de padrões de comportamento, sem caráter punitivo.

Na categoria *relacionamento com os 'stakeholders'*, direcionada para o ambiente externo, o gerente justifica sua discordância com o caráter de padronização de comportamentos do código de ética e de punição eventual, enfatizando que o mais importante é cuidar da interação ética entre a organização e os seus públicos. Os registros seguintes retratam esse pensamento.

“O código de ética também visa conscientizar o corpo funcional quanto ao emprego permanente da ética nas relações sociais”;

“A principal função é formar um profissional cidadão”;

“O código de ética visa estabelecer uma relação de confiança com o cliente e sua conseqüente fidelização”;

“A função da aplicação do código de ética na organização é formação do cidadão em uma sociedade”.

Nas justificativas relacionadas com o ambiente interno, a categoria *melhoria do clima organizacional* comportou o discurso de um sujeito de pesquisa, abaixo mencionado, segundo o qual a principal contribuição de um código de ética é no sentido de se construir um clima de trabalho favorável.

“A mais importante função do código de ética é se trabalhar em clima de honestidade, confiança e harmonia”;

Ainda relacionadas com o ambiente interno foram as justificativas voltadas para a *promoção da ética no trabalho*, que se constituiria no foco principal do objetivo a ser buscado pelo código de ética. O instrumento estaria contribuindo, assim, para a retidão das ações e para a formação ética dos sujeitos. Os argumentos seguintes demonstram essa reflexão.

“A mais importante função do código de ética é preparar o corpo funcional para atuar com ética no trabalho”;

“O código de ética é para realizar a coisa correta, dentro das normas estabelecidas e para o bem da sociedade”;

“O código de ética deve ser usado constantemente como instrumento de formação e não apenas como punição”.

A parte mais relevante dos comentários explicitados foi no sentido de concordar com a assertiva de que o principal objetivo do código de ética seria o *estabelecimento de padrões de comportamentos esperados*. A discórdia foi na postura punitiva do código. As manifestações abaixo revelam essa posição de alguns sujeitos de pesquisa.

“Concordo com a primeira parte. Quanto à punição, tenho dúvida quanto ser a mais importante função do código de ética”;

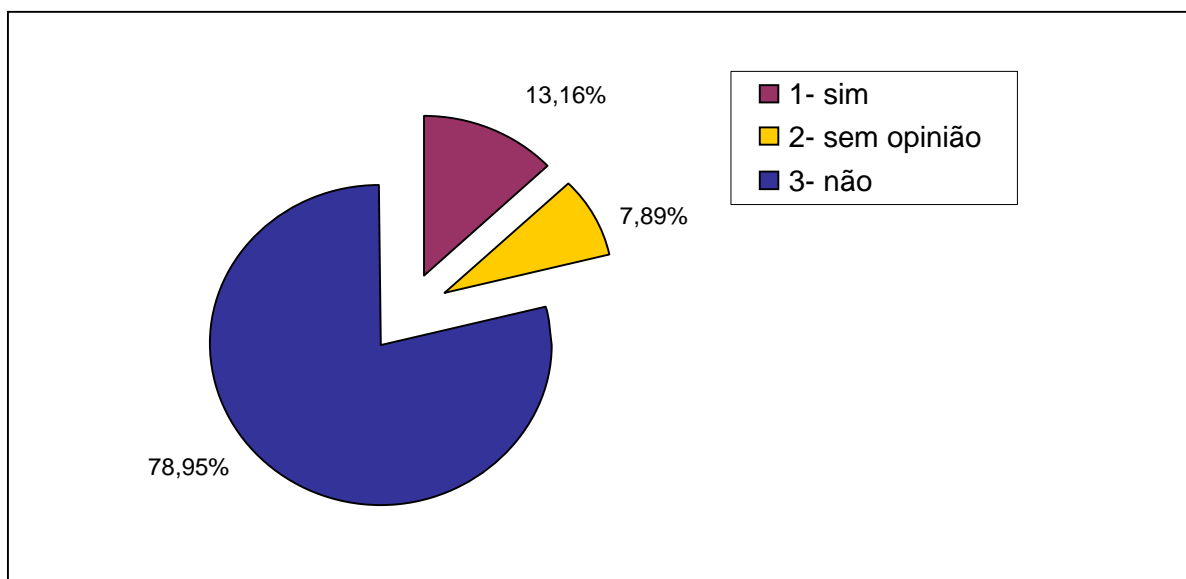
“Os padrões devem ser estabelecidos, entretanto, em casos de desvios fornecer orientação, *feedback*, oportunidades”;

“Considero que a principal função do código de ética é formar um padrão de comportamento positivo e não simplesmente para punir”;

“Estabelecer padrões sim, mas em caso de desvios deve-se corrigir procedimentos sob constante acompanhamento. E só punir em casos graves de reincidências injustificáveis”.

Poder-se-ia imaginar, então, que, se na formulação da questão não houvesse menção ao lado punitivo do código, os percentuais concordantes seriam maiores. De fato, a considerar somente a questão do estabelecimento de padrões de comportamento esperados, o grau de respostas afirmativas poderia saltar de 50,00% para 73,68% do total de respondentes (incluindo os dois sujeitos que se declararam sem opinião formada, por causa da menção ao caráter punitivo do código de ética). Da mesma forma, os registros discordantes cairiam de 39,47% para 21,05% dos casos. Apesar de possível impropriedade na construção da assertiva, o seu teor, por outro lado, favoreceu a percepção de que metade dos sujeitos selecionados, além de concordar com a proposta de que seria o principal objetivo do código de ética, corroborou o sentido punitivo do código. Tal fato, então, haveria de passar despercebido se a pergunta não fosse assim formulada.

Parte-se, na seqüência para a análise da questão 16, que procurou saber dos gerentes se as ações voltadas para o tema da ética no trabalho seria uma iniciativa que contribuiria menos para os objetivos organizacionais do que o foco na realização de negócios. O gráfico 23, a seguir, representa a divisão percentual das respostas fornecidas a essa questão.



**GRÁFICO 23 – As ações voltadas para o tema da ética contribuem menos para os objetivos organizacionais, do que o foco na realização de negócios? – A percepção gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Registra-se que a expressiva maioria dos gerentes selecionados (78,95%) respondeu de forma negativa à pergunta. Por outro lado, apenas 13,16% desses sujeitos se posicionaram de forma positiva, perante a mesma questão. Um percentual de 7,89% entendeu não ter opinião formada sobre o tema.

As tabelas 24 e 25 retratam as respostas da questão 16, considerando-se a segmentação dos respondentes nas variáveis adotadas nessa pesquisa: o nível gerencial e o tempo de trabalho, respectivamente.

**TABELA 24 – Respostas à questão 16 segmentadas por nível gerencial**

| Escala      | Nível Gerencial |         |           |         |           |         |       |         |
|-------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------|---------|
|             | Estrato X       |         | Estrato Y |         | Estrato Z |         | Total |         |
|             | Freq.           | %       | Freq.     | %       | Freq.     | %       | Freq. | %       |
| Sim         | 2               | 18,18%  | 2         | 14,29%  | 1         | 7,69%   | 5     | 13,16%  |
| Sem Opinião | 1               | 9,09%   | 1         | 7,14%   | 1         | 7,69%   | 3     | 7,89%   |
| Não         | 8               | 72,73%  | 11        | 78,57%  | 11        | 84,62%  | 30    | 78,95%  |
| Total       | 11              | 100,00% | 14        | 100,00% | 13        | 100,00% | 38    | 100,00% |

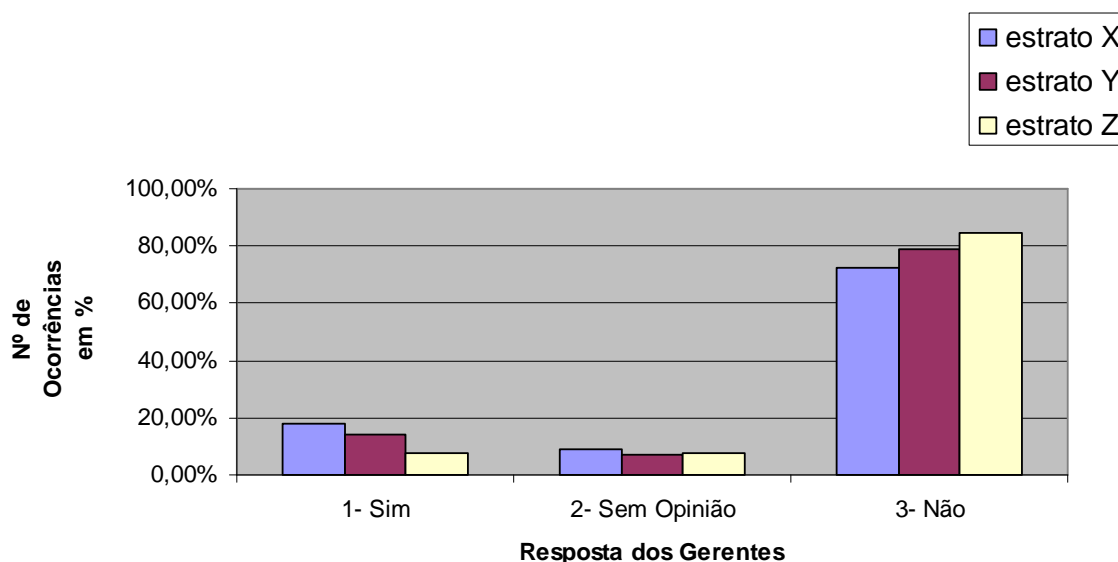
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

**TABELA 25 – Respostas à questão 16 segmentadas por tempo de trabalho**

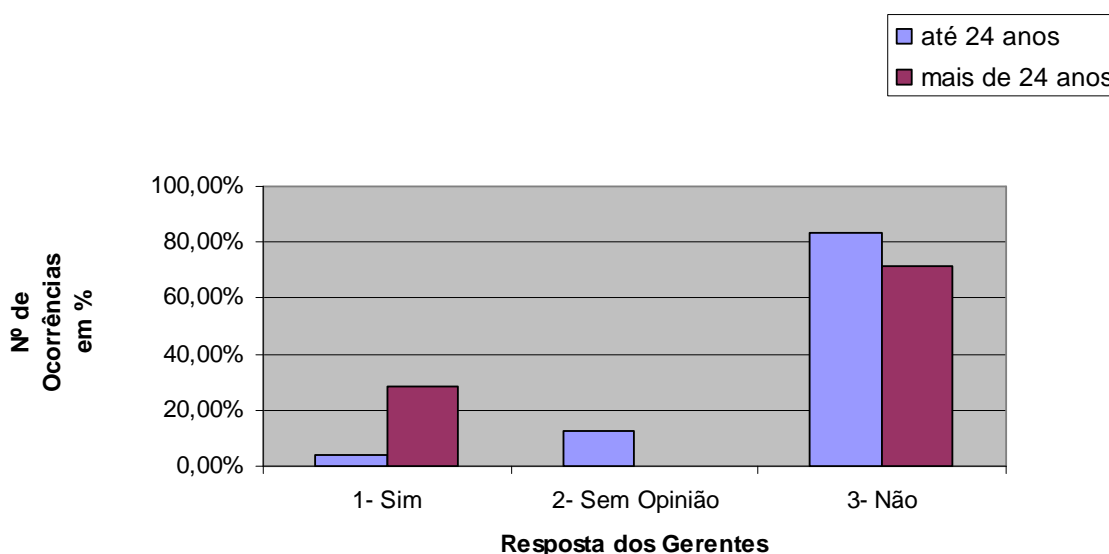
| Escala      | Tempo de Trabalho |         |                 |         |       |         |
|-------------|-------------------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
|             | Até 24 anos       |         | Mais de 24 anos |         | Total |         |
|             | Freq.             | %       | Freq.           | %       | Freq. | %       |
| Sim         | 1                 | 4,17%   | 4               | 28,57%  | 5     | 13,16%  |
| Sem Opinião | 3                 | 12,50%  | 0               | 0,00%   | 3     | 7,89%   |
| Não         | 20                | 83,33%  | 10              | 71,43%  | 30    | 78,95%  |
| Total       | 24                | 100,00% | 14              | 100,00% | 38    | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Não se percebe variações expressivas nas respostas fornecidas, quando se considera os estratos de gerentes por nível gerencial e tempo de trabalho. A maioria considerável dos sujeitos, em quaisquer dos segmentos adotados, registrou a opção 'não' ao questionamento da pergunta 16, prevalecendo, assim, o mesmo comportamento obtido com o conjunto de sujeitos selecionados. Nota-se que as pequenas variações entre os estratos de uma mesma variável são irrelevantes para sugerir algum posicionamento diferenciado dos respectivos sujeitos. Os gráficos 24 e 25 ilustram a distribuição desses dados por nível gerencial e tempo de trabalho, respectivamente.

**GRÁFICO 24 – Respostas à questão 16 segmentadas por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)



**GRÁFICO 25 – Respostas à questão 16 segmentadas por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os dados colhidos na questão 16 revelam, portanto, que os gerentes não atribuem menor importância às ações organizacionais voltadas para o tema da ética no trabalho, em relação àquelas focadas na realização de negócios, quando se tem por critério o alcance dos objetivos corporativos. As justificativas dos gerentes para essa posição são comentadas adiante, por meio da análise do conteúdo das suas manifestações, explicitadas na mesma questão, ao serem indagados do porquê da opção escolhida. Um percentual de 89,47% dos respondentes (34 sujeitos) emitiu alguma consideração adicional para a opção por eles registrada. Definido o *corpus* de análise – as respostas subjetivas da questão 16 – prosseguiu-se com a definição das categorias temáticas, conjugando-se as justificativas (indicadores) com temas percebidos como semelhantes.

A análise que segue refere-se, inicialmente, à resposta 'não' da questão 16. Ao escolher essa opção o gerente posicionou-se de modo contrário a idéia sugerida de que as ações voltadas para o tema da ética no trabalho seria uma iniciativa que contribuiria menos para os objetivos organizacionais do que o foco na realização de negócios. As manifestações dos respondentes justificam ou complementam a sua escolha. Para essa opção, foram identificadas as seguintes categorias temáticas:

- Foco conjunto na ética e nos negócios;
- Prevalência da ética nos objetivos organizacionais;

- Base ética para a realização de negócios.

A categoria *foco conjunto na ética e nos negócios* revela as justificativas dos sujeitos que atribuem importância equivalente para as ações voltadas para a ética e aquelas voltadas para a realização de negócios. Ambas são vistas como igualmente necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais, sem a discriminação de uma ou de outra ação como mais ou menos relevante para esse propósito. É o que se constata dos discursos abaixo reproduzidos.

“A realização de negócios também se constitui em objetivo organizacional; ambos, ética e negócios, devem caminhar na mesma direção estratégica empresarial”;

“Ambas devem ter atenção e destaque conjuntamente”;

“Os objetivos organizacionais dizem respeito a resultados satisfatórios, atendendo as necessidades do cliente. Dessa forma, devem andar juntos”;

“Os dois aspectos (ações voltadas para a ética e o foco na realização de negócios) contribuem para o atingimento dos objetivos da organização”;

“O foco nos negócios é tão importante quanto às ações voltadas para o tema ‘ética’”.

No tocante à categoria *prevalência da ética nos objetivos organizacionais*, destacam-se as justificativas dos gerentes que percebem a ética como elemento primordial na consecução dos fins organizacionais, intensificando a sua importância relativa. A visão da ética como um princípio básico de qualquer ação organizacional permeia as explicitações dos sujeitos nessa categoria, conforme se depreende dos argumentos seguintes.

“Acredito que contribui mais para os objetivos organizacionais”;

“Acredito que a ética nos negócios, em breve, será requisito para a sobrevivência das instituições”;

“Contribuem mais. O negócio realizado sem ética é volátil. Não se sustenta no longo prazo. A ética é fundamental”;

“A ética no trabalho deve permear todas as ações, inclusive aquelas voltadas para a obtenção dos objetivos organizacionais”;

“Os princípios éticos devem ser observados até mesmo antes da realização dos negócios, como forma de dar sustentabilidade aos mesmos”.



Quanto à categoria *base ética para a realização de negócios*, percebe-se a importância atribuída ao tema da ética, como um elemento de suporte às ações voltadas para a realização dos negócios. A preocupação com os resultados, provenientes dos negócios realizados, norteia as explicitações dos sujeitos e a ética aparece como um elemento facilitador desse processo. As justificativas abaixo representam esse agrupamento temático.

“A ética deve estar presente nos objetivos e negócios”;

“Uma organização que age com ética terá, com certeza, mais condições de realizar bons negócios”;

“Uma empresa séria, justa atrai clientes e gera muito mais lucros”;

“A ética levada a ser implementada por todos da empresa, contribui no resultado dos negócios”;

“As ações devem promover melhoria na organização (clima), levando à motivação e conseqüente melhoria nos negócios”;

“A ética deve ser voltada, principalmente nos negócios”;

“Ética no trabalho, leva para os objetivos organizacionais → realização de negócios. (ética → objetivos → negócio)”;

“A ética é essencial para a realização de negócios e objetivos organizacionais”;

“A ética não diz respeito apenas aos interesses do cliente, e sim uma harmonia com os interesses da empresa”.

Os gerentes selecionados que responderam *‘sim’* à questão 16, concordaram, portanto, com a afirmação de que as ações voltadas para o tema da ética no trabalho seria uma iniciativa que contribuiria menos para os objetivos organizacionais do que o foco na realização de negócios. Através das justificativas expressas por esses sujeitos, duas categorias temáticas puderam ser percebidas:

- Realização dos negócios com ética;
- Realização dos negócios em detrimento da ética.

Os respondentes enquadrados na primeira categoria acima – *realização dos negócios com ética* – asseveram que as ações voltadas para a ética contribuem menos para os objetivos organizacionais do que o foco na realização dos negócios,

mas não descartam a importância de se manter a ética nas atividades organizacionais. Mesmo com o entendimento de que a realização dos negócios é entendida como mais relevante para os fins organizacionais, não se abstrai das explicitações dos gerentes, abaixo reproduzidas, que as ações em prol da educação ética sejam por eles descartadas. Para esses sujeitos, o que não se observa é o mesmo grau de relevância, quando se tem em mente os objetivos organizacionais. As ações que geram resultados práticos e imediatos são vistas, assim, como prioritárias para os propósitos corporativos.

“Portanto, deve ser observada, sempre, a ética na realização dos negócios”;

“Porém, temos que realizar todos os negócios dentro da ética organizacional / pessoal”.

A categoria *realização dos negócios em detrimento da ética* retrata a opinião dos respondentes que destacam a forma crítica como eles percebem o mundo dos negócios. Em suas manifestações, contudo, não se deixa transparecer que haja concordância pessoal com os comportamentos por eles diagnosticados. A impressão é exatamente a contrária, ou seja, a contundência das colocações feitas pelos gerentes faz crer que os mesmos condenam essa maneira de fazer negócios. Por essa razão, a melhor alternativa de resposta para a questão 16 proposta no instrumento de pesquisa, talvez, fosse a ‘*não*’. A resposta ‘*sim*’ fornecida pode, assim, revelar certa resignação com a situação, numa espécie de constatação de que não existe possibilidade de alterar as regras do mundo dos negócios, as quais são percebidas aqui de um modo negativo. Os discursos seguintes representam esse tipo de posicionamento.

Toda instituição financeira só pensa nos lucros, passando por cima de coisas importantes;

Infelizmente um código de ética que atenda aos padrões morais de uma sociedade é empecilho para a agilidade nos negócios, já que no mundo dos negócios a ética quase sempre está em segundo plano.

Os sujeitos que entenderam não possuir opinião formada sobre o teor da indagação feita na questão 16, correspondentes a 7,89% do total de respondentes, não registraram justificativas para esse posicionamento, motivo pelo qual não há como interpretar as razões que os levaram a assim se decidirem.

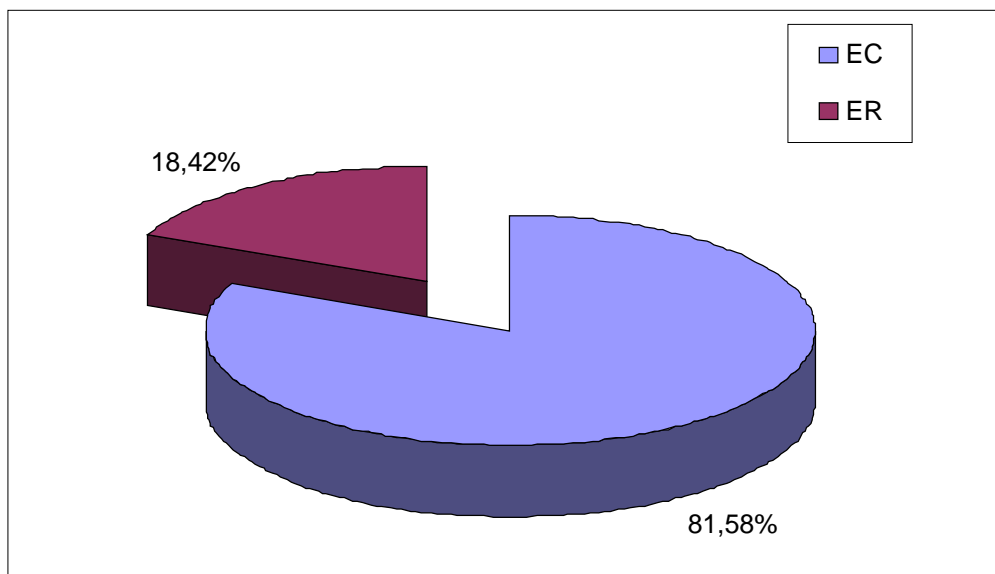
## 8.5 PRESSUPOSTOS MORAIS NAS DECISÕES GERENCIAIS

O quarto objetivo específico representou o foco central da investigação proposta por este estudo, buscando caracterizar os pressupostos morais contidos nas decisões gerenciais à luz das teorias éticas da convicção e da responsabilidade. A análise seguinte é referente às respostas fornecidas aos questionamentos apresentados no instrumento de pesquisa, os quais procuraram conhecer a opinião dos sujeitos a respeito das soluções para os problemas éticos contidos nos quatro *vignettes* (casos) elaborados.

Os *vignettes*, reproduzidos nos quadros 11 a 14 com seus respectivos comentários ('A' e 'B'), foram apresentados nas questões 07 a 10 do instrumento de pesquisa. Cada comentário ilustrava uma visão diferenciada sobre a decisão gerencial do problema ético contido no caso. Através do formato descrito no quadro 15, foi solicitado ao respondente, então, escolher aquele comentário que fosse mais representativo de sua opinião. O comentário 'A' se alinhava com um tipo de fundamento moral característico de uma das vertentes da ética da convicção (EC) e o comentário 'B' se coadunava com os pressupostos morais próprios das vertentes da ética da responsabilidade (ER).

### 8.5.1 Caso I – Vertente da Esperança (EC) x Vertente da Finalidade (ER)

A solução apresentada ao Caso I pelo hipotético gerente procurou representar a vertente da esperança da EC. O comentário 'A' sobre essa solução reforçava a correção da decisão tomada e o comentário 'B' propunha a decisão no sentido contrário, nos moldes da ER e, nesse caso particular, característica da sua vertente da finalidade. O gráfico 26 abaixo ilustra a escolha dos sujeitos de pesquisa entre essas duas opções.



**GRÁFICO 26 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso I, representativos das teorias éticas da EC ou da ER**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Percebe-se a preponderância da escolha pela EC (o *comentário 'A'*). De um total de 38 sujeitos amostrados, 31 deles (81,58%) sentiram-se inclinados a concordar com a solução dada pelo hipotético gerente ao dilema ético apresentado. Desse modo, comportaram-se segundo os preceitos morais da EC. Por outro lado, um percentual de 18,42% dos gerentes pesquisados (7 sujeitos) optaram pela alternativa de solução exposta no *comentário 'B'*. Agiram, pois, com base nos pressupostos morais da ER.

Juntamente com a solicitação feita aos respondentes, no sentido de escolher um dos comentários apresentados, foi pedido, também, que tais sujeitos indicassem, através de uma escala numérica, o seu grau de concordância com o teor do comentário por eles escolhidos (o quadro 15 ilustrou o formato da questão proposta). A tabela 26, abaixo, descreve a freqüência com que cada grau da escala de concordância foi escolhido pelos respondentes.

**TABELA 26 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso I**

| Escala                     | EC    |         |         | ER    |         |         |
|----------------------------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|
|                            | Freq. | %       | % ac.   | Freq. | %       | % ac.   |
| 1 – concorda minimamente   | 0     | 0,00%   | 0,00%   | 0     | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – concorda em termos     | 2     | 6,45%   | 6,45%   | 4     | 57,14%  | 57,14%  |
| 3 – concorda               | 4     | 12,90%  | 19,35%  | 1     | 14,29%  | 71,43%  |
| 4 – concorda razoavelmente | 5     | 16,13%  | 35,48%  | 2     | 28,57%  | 100,00% |
| 5 – concorda plenamente    | 20    | 64,52%  | 100,00% | 0     | 0,00%   | 100,00% |
| Total                      | 31    | 100,00% | -       | 7     | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Tomando-se os sujeitos enquadrados na EC, nota-se, pela leitura da tabela acima, que foi considerável a intensidade de sua concordância com o *comentário 'A'*. Um total de 64,52% desses gerentes 'concordou plenamente' com o teor desse comentário. Ao se considerar a natureza intervalar desses dados, pode-se listar as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 4,39, com um desvio padrão de 0,95; o grau mediano obtido foi 5,00; e o valor modal foi 5. Tais estatísticas reforçam o diagnóstico acima, segundo o qual houve relevante concordância com os termos do *comentário 'A'*.

Por outro lado, vê-se que, para os sujeitos optantes pela ER, não houve o mesmo grau de afinidade com o *comentário 'B'*. A maioria dos sujeitos desse grupo (57,14%) preferiu 'concordar em termos' com o conteúdo expresso por esse comentário. Não houve, nesse grupo, nenhum registro de concordância plena, correspondente ao índice '5' da escala proposta. Seguindo-se o mesmo procedimento, enumera-se, então, as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 2,71, com um desvio padrão de 0,95; o grau mediano obtido foi 2,00; e o valor modal foi 2. Ressalvando-se a diferença entre a quantidade de sujeitos de cada grupo, nota-se que, de fato, o grau de concordância com os termos do *comentário 'B'* não teve a mesma intensidade verificada no outro grupo.

Esse cenário sugere, portanto, que, no Caso I, o grau de adesão dos sujeitos alinhados à ética da convicção foi relativamente mais intenso do que o de seus pares adeptos da ética da responsabilidade.

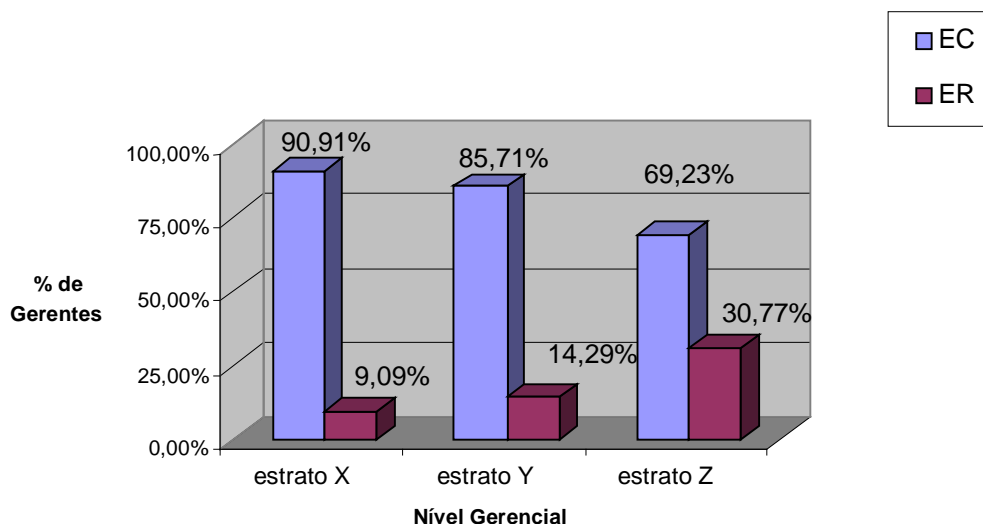
Na seqüência das análises referentes ao Caso I, distinguem-se, doravante, os dados colhidos, através dos estratos amostrais selecionados para a pesquisa: o nível gerencial e o tempo de trabalho. Considere-se, inicialmente, a divisão dos dados por nível gerencial. A tabela 27, abaixo, resume os comentários escolhidos pelos gerentes – representativos da EC ou da ER – com base nesse estrato de estudo.

**TABELA 27 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I por nível gerencial**

| Nível Gerencial | EC | ER | Total |
|-----------------|----|----|-------|
| Estrato 'X'     | 10 | 1  | 11    |
| Estrato 'Y'     | 12 | 2  | 14    |
| Estrato 'Z'     | 9  | 4  | 13    |
| Total           | 31 | 7  | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 27, em seguida, ilustra a composição percentual dos dados representados na tabela acima.



**GRÁFICO 27 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Vê-se que, em todos os estratos, houve notória predominância dos gerentes pela proposta vinculada à EC. A considerar a amostra selecionada, pode-se perceber, todavia, uma pequena graduação dessa predominância nos estratos. Assim, a preferência pela EC é relativamente maior no estrato 'X' e diminui na direção do estrato 'Z'. Inversamente, a preferência pela ER é relativamente menor no estrato 'X' e aumenta em direção ao estrato 'Z'. Essas reduzidas diferenças entre os estratos amostrados não chegam, porém, a serem estatisticamente significantes. O teste do qui-quadrado (demonstrado no quadro 26 abaixo) aponta para um valor observado de 2,116, ante um valor crítico tabelado de 5,991, tomando-se um nível de significância de 5%. Assim, não se percebe, em princípio, evidências estatísticas para provável relação de dependência entre as variáveis 'nível gerencial' e 'escolha dos comentários ao Caso I'.

|                 |           | Resposta à Questão 07 |    | Total |
|-----------------|-----------|-----------------------|----|-------|
|                 |           | EC                    | ER |       |
| Nível Gerencial | Estrato X | 10                    | 1  | 11    |
|                 | Estrato Y | 12                    | 2  | 14    |
|                 | Estrato Z | 9                     | 4  | 13    |
| Total           |           | 31                    | 7  | 38    |

| Chi-Square Tests             |       |    |                       |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|
|                              | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 2,116 | 2  | 0,347                 |
| Likelihood Ratio             | 2,073 | 2  | 0,355                 |
| Linear-by-Linear Association | 1,878 | 1  | 0,171                 |
| N of Valid Cases             | 38    |    |                       |

**QUADRO 26 – Teste do qui-quadrado no Caso I – nível gerencial**

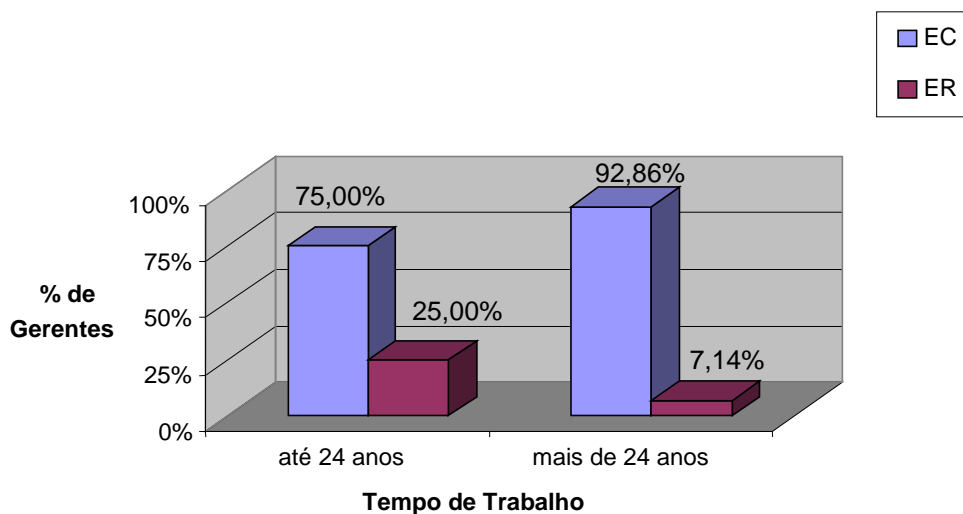
Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Continuando-se as análises referentes ao Caso I, agrupam-se os dados colhidos, desta feita, por tempo de trabalho. A tabela 28, abaixo, retrata os comentários selecionados pelos respondentes – representativos da EC ou da ER – tomando-se esse estrato como referência. A ilustração da composição percentual desses dados pode ser vista através do gráfico 28, apresentado na sequência.

**TABELA 28 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por tempo de trabalho**

| Tempo de Trabalho           | EC | ER | Total |
|-----------------------------|----|----|-------|
| Até 24 anos de trabalho     | 18 | 6  | 24    |
| Mais de 24 anos de trabalho | 13 | 1  | 14    |
| Total                       | 31 | 7  | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)



**GRÁFICO 28 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso I, por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Pela observação do gráfico acima, percebe-se que a prevalência da EC acontece em ambos os estratos considerados, em comparação com os percentuais alcançados para a ER. A variação entre os estratos não chega a ter relevância estatística, conforme demonstra os cálculos do qui-quadrado do quadro 27. O valor observado foi de 1,876, ante um valor crítico tabelado de 3,841, para um nível de significância de 5%. Em princípio, não é de se notar, portanto, evidências estatísticas para a existência de provável relação de dependência entre as variáveis 'tempo de trabalho' e 'escolha dos comentários ao Caso I'.

|                              |                 | Resposta à Questão 07 |    | Total                 |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|----|-----------------------|
|                              |                 | EC                    | ER |                       |
| Tempo de Trabalho            | até 24 anos     | 18                    | 6  | 24                    |
|                              | mais de 24 anos | 13                    | 1  | 14                    |
| Total                        |                 | 31                    | 7  | 38                    |
| <b>Chi-Square Tests</b>      |                 |                       |    |                       |
|                              |                 | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |                 | 1,876                 | 1  | 0,171                 |
| Likelihood Ratio             |                 | 2,110                 | 1  | 0,146                 |
| Linear-by-Linear Association |                 | 1,827                 | 1  | 0,176                 |
| N of Valid Cases             |                 | 38                    |    |                       |

**QUADRO 27 – Teste do qui-quadrado no Caso I – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Feita a análise dos dados a partir das variáveis estudadas, nível gerencial e tempo de trabalho, percebe-se que, em ambos os casos, não houve diferenças relevantes entre os estratos considerados para essas variáveis.

Fundamentalmente, os achados da pesquisa revelaram que, no Caso I, a maioria dos sujeitos selecionados identificou-se com os argumentos do comentário 'A', próprios da ética da convicção. Além disso, a intensidade com que os sujeitos expressaram essa identificação foi relativamente maior do que aquela referente aos sujeitos que se alinharam com a ética da responsabilidade. Por fim, ressalte-se que tais achados repetiram-se nas variáveis de estudo (nível gerencial e tempo de trabalho), não havendo, porém, diferenças perceptíveis entre os estratos de cada uma dessas variáveis.

Em complemento às respostas fornecidas pelos sujeitos de pesquisa, foi-lhes pedido também que, se fosse julgado necessário, apresentassem alguma consideração para justificar as escolhas feitas. Analisa-se na seqüência, o conteúdo das manifestações explicitadas pelos respondentes, referentes ao Caso I. Da



amostra de 38 sujeitos, um percentual de 55,26% (21 sujeitos) emitiu alguma opinião sobre sua decisão.

Para operacionalizar essa análise, as considerações dos gerentes foram tomadas separadamente, no tocante ao comentário escolhido, 'A' ou 'B', representativos da EC ou da ER, respectivamente. Serão analisadas, inicialmente, as justificativas daqueles que se identificaram com a EC no Caso I.

Nessa análise, as manifestações dos gerentes foram tomadas a partir do grau de concordância com o comentário escolhido. Consideraram-se, pois, duas categorias principais: concordância plena com o comentário escolhido e concordância parcial com o comentário escolhido. Na primeira categoria, enquadraram-se as justificativas dos sujeitos que escolheram o grau '5' da escala de concordância ('concordo plenamente'). Na segunda categoria, foram registradas as considerações daqueles que optaram pelos outros graus da referida escala, manifestando, desse modo, alguma forma de restrição ao inteiro teor do comentário escolhido, razão pela qual se optou por segregá-los do grupo que aceitou sem ressalvas os argumentos do comentário selecionado. Nesse caso, agruparam-se os registros de: '1 - concordo minimamente'; '2 - concordo em termos'; '3 - concordo'; e '4 - concordo razoavelmente'. Os índices apresentados entre parênteses ao final de cada justificativa denotam o comentário escolhido e o nível de concordância com o mesmo, de acordo com a escala proposta na questão de pesquisa.

Assim, através de temas correlatos, observados no teor das justificativas expostas, foram construídas, para os optantes pela EC no Caso I, as seguintes categorias *moleculares*, agrupadas nas duas categorias principais acima referidas:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à preservação do meio ambiente;
  - Relacionadas a aspectos econômicos;
  - Relacionadas ao fornecimento de alternativas de solução para o problema.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas às políticas organizacionais;
  - Relacionadas às determinações legais;

- Relacionadas ao imperativo da preservação ambiental;
- Relacionadas ao processo de negociação.

A seguir são apresentados os indicadores (conteúdo manifesto), referentes às categorias citadas acima, para o primeiro grupo mencionado, relativo ao nível de concordância plena com o comentário escolhido. Os discursos são interpretados a partir da situação hipotética, mencionada no respectivo *vignette*.

Algumas justificativas dos sujeitos, portanto, estiveram relacionadas à *preservação do meio ambiente*. O fato de se negar a concessão do empréstimo à empresa referida no Caso I, foi justificada por esses respondentes, em virtude da poluição que a mesma gerava e seus efeitos a longo prazo, não havendo outra razão mais relevante que pudesse ser levada em consideração no episódio, a ponto de poder modificar a decisão tomada e atender o pleito do cliente. Tal constatação pode ser percebida nos discursos seguintes.

“O planeta é único e insubstituível. Os recursos não são renováveis. O industrial teria que se adequar ou todos morreríamos!” (A5);

“Preservando a melhoria do meio ambiente, evitamos muitos maus para a saúde e teremos um futuro melhor” (A5);

“Apesar de prejudicar algumas pessoas, o processo deve ser analisado a longo prazo e em uma visão macro” (A5);

“Não só é opção como obrigação zelar pelo meio ambiente. Toda a população era afetada pela poluição, que tinha assim a qualidade de vida reduzida. Os demitidos, embora penalizados em seus empregos, também foram beneficiados em parte. E procurar trabalho não é impossível” (A5).

Embora se possa perceber em algumas passagens das exposições acima certa orientação para as conseqüências das ações, o que seria típico da ER, é notória a ênfase maior colocada nos valores direcionados para a preservação do meio ambiente, corroborando, assim, o caráter normativo, próprio da EC. Assim, a “regra” de preservar o meio ambiente, porque é a coisa certa a fazer, parece habitar as entrelinhas das justificativas desses sujeitos, configurando-se provavelmente como o seu fator determinante. Naturalmente que o pensamento voltado para a preservação do meio ambiente traduz-se na perspectiva de um futuro melhor, mas tal condição parece caracterizar exatamente um valor que é próprio da vertente da

esperança da EC e não uma visão utilitarista dos melhores resultados da ação, nos moldes da ER.

Atendo-se à divisão das justificativas em categorias temáticas, pôde-se enquadrar uma das justificativas como sendo relacionada a *aspectos econômicos*. Assim, a manifestação abaixo citada demonstra, igualmente, preocupação com o meio ambiente, mais deixa transparecer maior ênfase na sua importância para o desenvolvimento econômico.

“A preocupação com aspectos sócio-ambientais é base para o crescimento sustentável de qualquer região ou população” (A5).

Outro foco de atenção, observado nas justificativas explicitadas, relacionou-se ao *fornecimento de alternativas de solução para o problema*. Do mesmo modo, percebeu-se nas manifestações dos sujeitos os cuidados com a preservação do meio ambiente, mas a concordância plena com o teor do comentário escolhido teve como critério decisivo o fato de ter sido proposta alternativa de ação ao cliente, que, se por ele fosse aceita, poderia viabilizar o seu pleito, junto à instituição financeira. Os argumentos abaixo revelam esse agrupamento temático percebido na pesquisa.

“O gerente foi bastante coerente. Caso eu estive em seu lugar faria o mesmo, pois não houve intransigência de sua parte, uma vez que ele propôs alternativa (controle de poluentes). Talvez, com o deferimento da operação, haveria conseqüências mais desastrosas” (A5);

“A decisão sobre conveniência e princípios é sempre difícil, mas como foi apresentada uma condição para o atendimento do pleito e que esta condição está inserida nos pressupostos de minha empresa (integração com o meio ambiente) apoio a decisão do gerente” (A5);

“O gerente agiu corretamente, inclusive apresentando alternativa para a solução do problema” (A5);

“A sugestão de incluir no financiamento as práticas de melhoria do meio ambiente ratifica muito bem a decisão tomada” (A5).

Na seqüência, abordam-se as justificativas dadas por aqueles optantes pela EC no Caso I, referentes ao segundo grupo mencionado, ou seja, relativas ao nível de concordância parcial com o comentário escolhido.

Através da segregação das categorias por tema, observou-se que uma das explanações relacionava-se com as *políticas organizacionais*. Assim, o respondente concordou em termos com a decisão gerencial tomada no Caso I, no sentido de

evitar o empréstimo nas condições propostas pelo cliente. A ressalva reflete o fato de que a razão central para sua concordância com a ação tomada no episódio seria o atendimento às políticas creditícias da organização, o que configura maior aderência com a vertente de princípio da EC. De todo o modo, a leitura mais significativa dessa posição do sujeito de pesquisa, que abaixo se reproduz, é o fato de, por meio de suas justificativas, perceber-se a sua inclinação para os pressupostos da EC, independente da vertente que a represente.

“O gerente pode ter levado em consideração as dificuldades financeiras da empresa. Bancos não costumam socorrer empresas em situação financeira ruim” (A2).

De forma semelhante, outra manifestação de um sujeito de pesquisa procura apoiar a decisão tomada no Caso I, mas o fundamento maior dessa concordância, nos moldes da vertente de princípio da EC, foi o respeito às *determinações legais* de se preservar o meio ambiente, como se depreende da sua justificativa abaixo.

“Mesmo levando em conta a questão dos empregos, considero que a empresa tem por obrigação, até mesmo legal, de evitar danos ao meio ambiente, sob pena de, no futuro, ter seu funcionamento em risco” (A3).

Mas uma vez, o ponto que parece mais relevante na exposição do sujeito acima é a sua adesão aos pressupostos da EC, mesmo que a vertente adotada pareça ser a de princípios, e não a da esperança, como sugerida no ‘comentário A’ proposto no caso. Todavia, houve, de modo complementar, menção às conseqüências negativas para o futuro da organização do cliente, caso a mesma não atentasse para os aspectos ambientais de suas decisões. Tal posicionamento, próprio da vertente da finalidade da ER, revelaria maior atenção à sobrevivência da organização do que ao saneamento das suas dificuldades financeiras e à preservação dos empregos em sua indústria. Vê-se, nesse exemplo, que as duas éticas podem coabitar os valores dos indivíduos. Embora seja tênue a linha que separa os pressupostos morais desse sujeito entre essas duas teorias éticas, a sua ênfase na obrigação de se evitar danos ao meio ambiente, faz crer que sua opção no Caso I deve ter sido delineada principalmente pelos fundamentos morais da EC.

Um grupo de sujeitos justificou sua opção pela EC no Caso I, destacando, de modo imperativo, a necessidade da *preservação ambiental*. A convicção de que o

meio ambiente deve ser preservado e de que o bem estar das pessoas, proveniente dessa ação, deve ser focalizado, são os fundamentos ressaltados nessas manifestações e podem ser interpretados como característicos da vertente da esperança da EC, haja vista a preocupação com a construção de um mundo mais equilibrado, que tais fundamentos parecem ensejar. O nível de concordância inferior ao nível máximo da escala pode ter sido indicativo do desejo dos respondentes de enfatizar as suas reflexões, visto que não parece ter havido maiores divergências entre o teor do comentário proposto no caso e as posições por eles assumidas, conforme reproduzidas adiante.

“Apesar de causar a redução de postos de trabalho, o meio ambiente é algo que temos que preservá-lo sempre” (A3);

“Embora tenha ocorrido a demissão dos quarenta funcionários, o bem estar do restante da comunidade ficou evidente na decisão e a empresa, quem sabe no futuro iniciasse um programa de preservação” (A4).

Uma última categoria temática observada nas justificativas dos gerentes selecionados, por suas escolhas da EC no Caso I, foi relacionada ao *processo de negociação*. Nesse grupo, os sujeitos demonstraram um nível de concordância razoável com a exposição do comentário escolhido, corroborando a decisão de se respeitar as convicções pessoais. Todavia, enfatizaram a necessidade de se ter avançado mais nas negociações com o cliente, o que poderia reduzir os conflitos existentes e fundamentar melhor a decisão tomada. Tal posicionamento foi retratado nas justificativas abaixo.

“No meu entender, as negociações poderiam ter avançado. Poderia envolver prefeitura, até mesmo comerciantes locais, já que envolvia contribuintes de tributos e consumidores. Quanto às convicções, a respeito da preservação do meio ambiente, isso é uma preocupação mundial, com a qualidade de vida do ser humano” (A4);

“A decisão do gerente foi correta, na medida em que permaneceu coerente com as suas convicções e, também, pelo fato de ter oferecido alternativas ao empresário (incluir o programa de controle de emissão de gases). Acredito que ele poderia ter avançado mais ainda, avaliando se essa sugestão era viável e factível” (A4).

Percebe-se que, para esses sujeitos, a decisão do caso hipotético careceu de maior análise das prováveis alternativas de solução. Registre-se que, apesar de legítimas tais considerações dos respondentes, o texto dos *vignettes* não suportam,

por questões didáticas, maiores quantidades de detalhes, razão pela qual procura ater-se ao mínimo necessário para propiciar uma decisão razoavelmente fundamentada.

Na seqüência da análise das justificativas explicitadas pelos sujeitos de pesquisa, considere-se, doravante, a escolha desses indivíduos pelo comentário 'B', representativo da ER. Segue-se o mesmo roteiro anterior, com a diferença de que, nesse caso, não houve registro de 'concordância plena' com o comentário escolhido. Em todas as categorias moleculares, a seguir explanadas, o grau de concordância foi parcial, como se vê nos índices entre parênteses, ao final dos indicadores.

- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à preservação do meio ambiente em etapa posterior;
  - Relacionadas à prioridade de sobrevivência do negócio do cliente;
  - Relacionadas ao processo de negociação.

A categoria de justificativas *relacionadas à preservação do meio ambiente em etapa posterior*, agrupa as manifestações dos sujeitos de pesquisa que, de imediato, atenderiam o cliente, sanando suas dificuldades financeiras e preservando os empregos dos seus funcionários, mas não se furtariam de, numa etapa seguinte, cuidar para que a empresa adotasse uma postura de maior responsabilidade ambiental. Essa ressalva parece justificar o grau de concordância em termos, demarcado pelos respondentes. Suas justificativas são abaixo mencionadas.

“Nota-se que o problema do industrial era emergencial para manutenção do funcionamento da sua pequena indústria. Concederia o empréstimo e procuraria os poucos ambientalistas e demais autoridades locais, juntamente com o industrial para a elaboração de um projeto, [...], de modo a amenizar a quantidade de poluentes expostos no meio ambiente.” (B2);

“A curto prazo o empréstimo/financiamento iria garantir a atividade da empresa e a permanência dos funcionários. Contudo deveria ser focada ação no sentido de mudar a postura da empresa, para a gestão com responsabilidade sócio-ambiental, garantindo a sustentabilidade da comunidade” (B2).

Aqui se vê, em um primeiro momento, a prevalência da vertente da finalidade da ER, em razão do atendimento do pleito do cliente e a efetivação do negócio para

o banco, em detrimento do valor moral de se financiar uma empresa poluente. Na seqüência, desponta indícios da vertente da esperança da EC, haja vista a convicção moral de zelar pelo meio ambiente e preservar o futuro, traduzida pela ação proposta de auxiliar o cliente na busca de uma solução para a poluição resultante de suas atividades industriais. Novamente permeia a decisão gerencial os fundamentos das duas teorias, embora pareça ser evidente a predominância dos pressupostos morais da ER.

Quanto ao grupo de indicadores relacionado à *prioridade de sobrevivência do negócio do cliente*, as manifestações dos respondentes, a seguir reproduzidas, parecem corroborar a essência dos argumentos expostos no comentário 'B' do Caso I, no sentido de que o atendimento das necessidades do cliente se impunha, independentemente de convicções morais preestabelecidas. A ressalva demonstrada por eles foi no sentido de se pensar também nos problemas ambientais, mas como uma prioridade secundária, o que difere dos argumentos da categoria anterior, na qual tal preocupação mereceu atenção maior.

“O problema da poluição, embora importante, é menos relevante que a sobrevivência das famílias envolvidas, o gerente poderia tentar resolver este problema de outra forma, inclusive com envolvimento da sociedade.” (B3);

“O programa de controle poderia ser para uma segunda etapa após sanada as dificuldades financeiras” (B4).

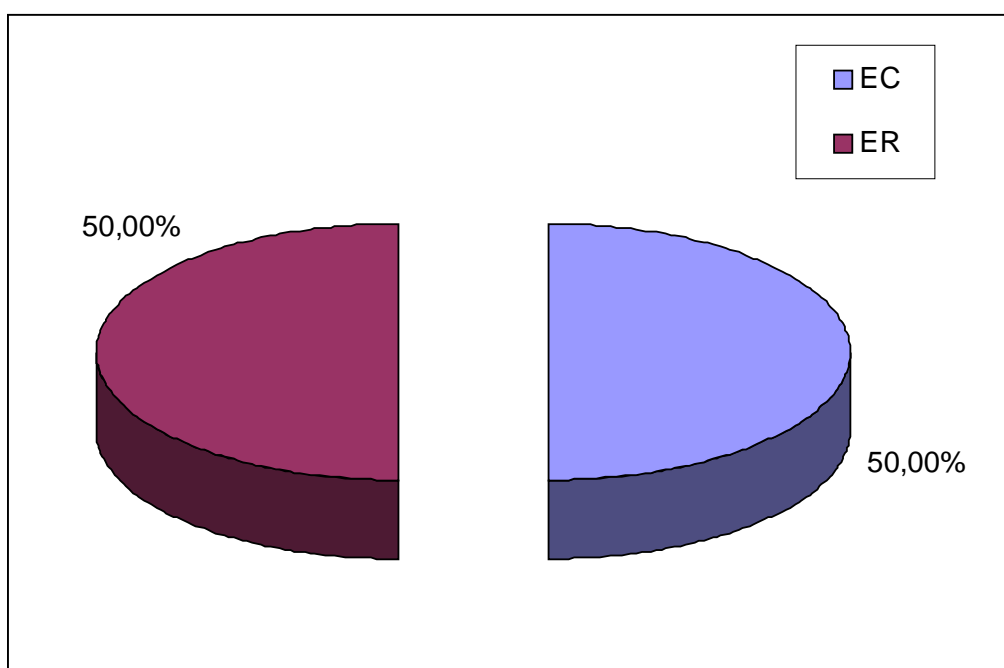
A última categoria observada nesse grupo de adeptos da ER relaciona-se com o próprio *processo de negociação* ocorrido no Caso I, tal como verificado em uma das categorias antes tratada, referente aos optantes pela EC. Nessa categoria pôde ser classificado o discurso de um sujeito de pesquisa, a seguir apresentado.

“O assunto deveria ter sido mais discutido de forma a conciliar os interesses da indústria e a preservação do meio ambiente” (B4).

Embora a escolha aqui tenha sido pelo comentário 'B', próprio da ER, a justificativa apresentada se assemelha àquela observada no outro grupo, dos adeptos parciais do comentário 'A', no sentido de que as negociações deveriam ter avançado para atender o interesse das partes. O registro feito naquela oportunidade sobre as limitações textuais dos *vignettes* deve, novamente, ser aqui pontuado.

### 8.5.2 Caso II – Vertente de Princípio (EC) x Vertente Utilitarista (ER)

O Caso II procurou ilustrar a oposição entre a vertente utilitarista da ER e a vertente de princípio da EC. A decisão gerencial para o problema ético apresentado no caso foi característica da vertente utilitarista da ER. O comentário ‘A’ sobre tal decisão questionava a postura do gerente hipotético, indicando a solução oposta, cujo fundamento moral era próprio da vertente de princípio da EC. O comentário ‘B’, por seu turno, entendia como correta a decisão do gerente. O gráfico 29 apresenta a escolha dos sujeitos de pesquisa, entre a EC (comentário ‘A’) e a ER (comentário ‘B’).



**GRÁFICO 29 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso II, representativos das teorias éticas da EC ou da ER**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Conforme a visualização dos dados acima, nota-se que os gerentes selecionados se mostraram divididos sobre a decisão gerencial no caso. Para metade dos 38 sujeitos (50,00%) o hipotético gerente agiu de modo correto, razão pela qual essa parte dos sujeitos escolheu o comentário ‘B’. Assim, suas ações refletiram os fundamentos morais da ER. Do mesmo modo, a outra metade dos 38



respondentes optou pelo comentário 'A', discordando da posição do gerente fictício. Agiram esses sujeitos, portanto, sob os pressupostos morais da EC.

Quanto à intensidade da concordância com os argumentos dos respectivos comentários, os gerentes selecionados puderam posicionar-se através da escala de concordância apresentada na questão (conforme o quadro 15). A tabela 29 aponta a frequência observada na escolha desses graus de concordância pelos respondentes.

**TABELA 29 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso II**

| Escala                     | EC    |         |         | ER    |         |         |
|----------------------------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|
|                            | Freq. | %       | % ac.   | Freq. | %       | % ac.   |
| 1 – concorda minimamente   | 0     | 0,00%   | 0,00%   | 1     | 5,26%   | 5,26%   |
| 2 – concorda em termos     | 5     | 26,32%  | 26,32%  | 2     | 10,53%  | 15,79%  |
| 3 – concorda               | 3     | 15,79%  | 42,11%  | 3     | 15,79%  | 31,58%  |
| 4 – concorda razoavelmente | 3     | 15,79%  | 57,89%  | 6     | 31,58%  | 63,16%  |
| 5 – concorda plenamente    | 8     | 42,11%  | 100,00% | 7     | 36,84%  | 100,00% |
| Total                      | 19    | 100,00% | -       | 19    | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Nos adeptos da EC, a maioria (42,11%) 'concordou plenamente' com o teor do comentário 'A'. Cabe lembrar, porém, que, por meio da agregação estatística, um total de 57,89% desses gerentes apresentou alguma restrição àquele comentário. Ao final desta subseção, tais restrições poderão ser mais bem compreendidas, a partir da análise de conteúdo das justificativas explicitadas pelos gerentes, referentes as suas escolhas. Pela leitura dos dados da tabela acima, obtém-se as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 3,74, com um desvio padrão de 1,28; o grau mediano obtido foi 4,00; e o valor modal foi 5. Tais estatísticas asseveram a percepção acima, segundo a qual os gerentes selecionados demonstraram expressiva concordância com os termos do comentário 'A', embora tal intensidade de concordância não tenha sido plena para a maior parte dos respondentes (conforme se ver no valor médio e mediano).

Quanto aos sujeitos enquadrados na ER, nota-se também que a maioria deles identificou-se com a exposição do comentário 'B'. Para 36,84% dos gerentes selecionados houve 'concordância plena' com esse comentário. Da mesma forma que no outro grupo, houve expressiva variação na composição dessa distribuição de frequências, refletida no percentual de 63,16% de sujeitos que apresentou nível de

concordância inferior ao nível pleno. Com a análise de conteúdo das justificativas apresentadas, será possível, ao final desta subseção, deter-se nesse aspecto. A partir da coluna ER da tabela, enumeram-se as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 3,84, com um desvio padrão de 1,21; o grau mediano obtido foi 4,00; e o valor modal foi 5. Observa-se que, de fato, os gerentes pesquisados concordaram de modo expressivo com os argumentos do comentário 'B', mais tal nível de intensidade de concordância não foi o maior possível (como se percebe no valor médio e mediano).

Por essas análises, pôde-se perceber, para o Caso II, semelhanças de intensidade na concordância com os comentários escolhidos pelos sujeitos pesquisados. Assim, o grau de adesão dos sujeitos alinhados à ética da convicção foi, para esse caso, relativamente semelhante ao dos seus pares adeptos da ética da responsabilidade.

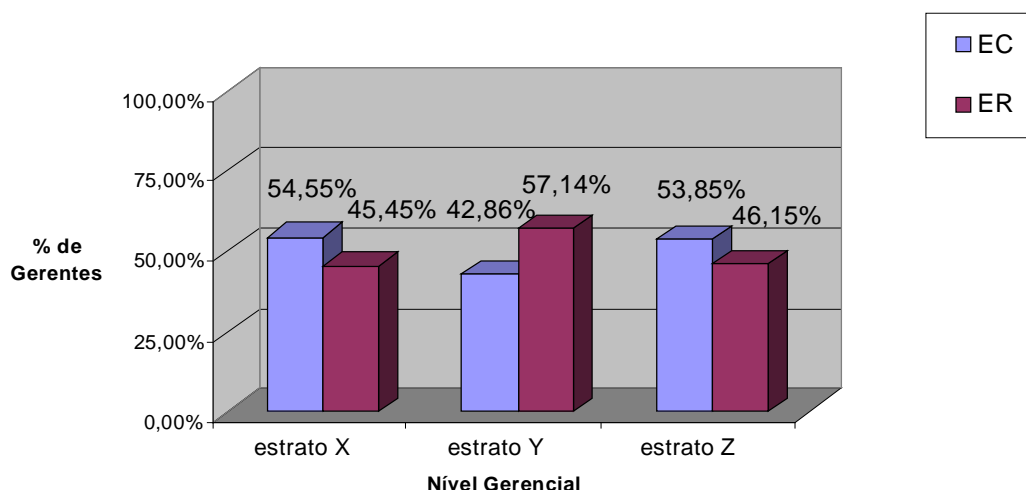
Procede-se, agora, a análise dos dados colhidos no Caso II, segregando-se a amostra nas duas variáveis selecionadas para o estudo: o nível gerencial e o tempo de trabalho. A tabela 30 considera a quantidade de comentários escolhidos pelos gerentes – representativos da EC ou da ER – com base no nível gerencial.

**TABELA 30 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por nível gerencial**

| Nível Gerencial | EC | ER | Total |
|-----------------|----|----|-------|
| Estrato 'X'     | 6  | 5  | 11    |
| Estrato 'Y'     | 6  | 8  | 14    |
| Estrato 'Z'     | 7  | 6  | 13    |
| Total           | 19 | 19 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 30 ilustra a composição percentual dos dados representados na tabela acima.



**GRÁFICO 30 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A distribuição dos gerentes por estratos de nível gerencial não mostrou diferenças significativas nas escolhas dos comentários ao Caso II. Percebe-se que a divisão de ocorrências, nesses estratos, foi semelhante. Independentemente do segmento de nível gerencial considerado, cerca da metade dos gerentes identificou-se com o comentário representativo da EC, enquanto a outra metade posicionou-se pelo comentário alinhado com a ER. O teste do qui-quadrado (demonstrado no quadro 28 abaixo) apenas confirma o que visualmente pode ser observado, ou seja, não se nota evidências estatísticas para a existência de provável relação de dependência entre as variáveis 'nível gerencial' e 'escolha dos comentários ao Caso II' (o qui-quadrado observado foi de 0,454, ante um valor crítico de 5,991, para um nível de significância de 5%).

|                              |           | Resposta à Questão 08 |    | Total                 |
|------------------------------|-----------|-----------------------|----|-----------------------|
|                              |           | EC                    | ER |                       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 6                     | 5  | 11                    |
|                              | Estrato Y | 6                     | 8  | 14                    |
|                              | Estrato Z | 7                     | 6  | 13                    |
| Total                        |           | 19                    | 19 | 38                    |
| Chi-Square Tests             |           |                       |    |                       |
|                              |           | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |           | 0,454                 | 2  | 0,797                 |
| Likelihood Ratio             |           | 0,455                 | 2  | 0,797                 |
| Linear-by-Linear Association |           | 0,000                 | 1  |                       |
| N of Valid Cases             |           | 38                    |    |                       |

**QUADRO 28 – Teste do qui-quadrado no Caso II – nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

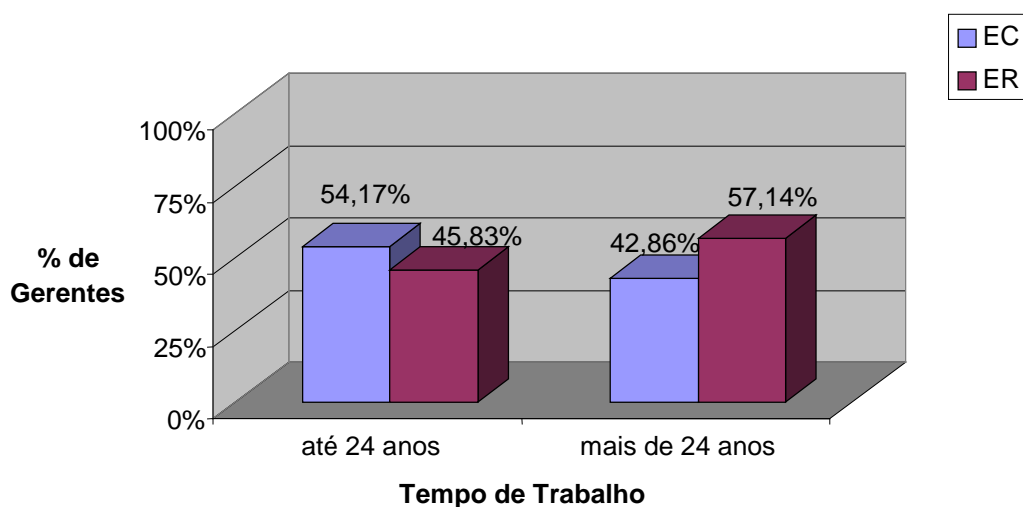
Considere-se, agora, a análise do Caso II, agrupando-se os dados colhidos por tempo de trabalho. A tabela 31 representa a escolha dos comentários pelos respondentes – representativos da EC ou da ER – tomando-se esse estrato como referência.

**TABELA 31 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por tempo de trabalho**

| Tempo de Trabalho           | EC | ER | Total |
|-----------------------------|----|----|-------|
| Até 24 anos de trabalho     | 13 | 11 | 24    |
| Mais de 24 anos de trabalho | 6  | 8  | 14    |
| Total                       | 19 | 19 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 31 abaixo permite ilustrar a composição percentual desses dados.



**GRÁFICO 31 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso II, por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A divisão equivalente dos sujeitos selecionados, quanto as suas escolhas dos comentários ao Caso II, também é observada na leitura dos dados segmentados por tempo de trabalho. Dentro dos estratos dessa variável (sujeitos com 'até 24 anos de trabalho' e com 'mais de 24 anos de trabalho'), percebe-se expressiva divisão dos gerentes entre os comentários escolhidos. Assim, ante a situação exposta no Caso II, 54,17% dos gerentes com menos tempo de serviço na organização agiriam conforme os preceitos morais da EC (comentário 'A') e 45,83% desse contingente seguiriam os pressupostos morais da ER (comentário 'B'). A mesma intensidade de

divisão é verificada nos sujeitos mais antigos na organização, visto que 42,86% alinharam-se com a EC e 57,14% identificaram-se com a ER.

Quando se analisa, porém a variação entre os estratos, torna-se perceptível que as diferenças encontradas não possuem relevância estatística. O teste do qui-quadrado, descrito no quadro 29, apresenta um valor observado de 0,452, ante um valor crítico tabelado de 3,841, para um nível de significância de 5%. Não há, portanto, evidências estatísticas para a existência de provável relação de dependência entre as variáveis 'tempo de trabalho' e 'escolha dos comentários ao Caso II'.

|                              |                 | Resposta à Questão 08 |    | Total                    |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|----|--------------------------|
|                              |                 | EC                    | ER |                          |
| Tempo de Trabalho            | até 24 anos     | 13                    | 11 | 24                       |
|                              | mais de 24 anos | 6                     | 8  | 14                       |
| Total                        |                 | 19                    | 19 | 38                       |
| Chi-Square Tests             |                 |                       |    |                          |
|                              |                 | Value                 | Df | Asymp. Sig.<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |                 | 0,452                 | 1  | 0,501                    |
| Likelihood Ratio             |                 | 0,454                 | 1  | 0,501                    |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,440                 | 1  | 0,507                    |
| N of Valid Cases             |                 | 38                    |    |                          |

**QUADRO 29 – Teste do qui-quadrado no Caso II – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Procedido o estudo dos dados referentes ao Caso II, percebe-se que as variáveis estudadas, nível gerencial e tempo de trabalho, não determinaram diferenças significantes entre os seus respectivos estratos.

Os achados da pesquisa sugeriram que os sujeitos selecionados se dividiram de modo proporcionalmente equivalente entre os que se identificaram com os argumentos do comentário 'A', próprios da ética da convicção e os que se alinharam com as disposições do comentário B, característico da ética da responsabilidade. A intensidade de concordância com o comentário selecionado também foi semelhante nesses dois grupos, prevalecendo maior quantidade de registros de concordância plena dos sujeitos. A divisão proporcional entre os adeptos da EC e da ER reproduziu-se também nas variáveis destacadas na pesquisa (nível gerencial e tempo de trabalho), não havendo, contudo, diferenças relevantes entre os estratos de cada uma dessas variáveis.

Prosseguindo-se o estudo dos dados referentes ao Caso II, é feita, na seqüência, a análise do conteúdo das justificativas explicitadas pelos respondentes, para as suas escolhas referentes ao Caso II. Da amostra de 38 sujeitos, um percentual de 47,37% (18 sujeitos) emitiu alguma opinião sobre sua decisão.

De modo análogo ao procedimento verificado no *vignette* anterior, procedeu-se a separação das manifestações dos gerentes, de acordo com o comentário escolhido, 'A' ou 'B', representativos da EC ou da ER, respectivamente. Considere-se, inicialmente, a análise das justificativas daqueles que se identificaram com a EC no Caso II.

O conteúdo das manifestações dos gerentes foi, igualmente, observado a partir do grau de concordância com o comentário escolhido. Manteve-se, assim, a sua divisão em duas categorias molares: concordância plena com o comentário escolhido e concordância parcial com o comentário escolhido. Na primeira categoria foram classificadas as justificativas dos sujeitos que escolheram o grau de concordância plena (índice '5') e na segunda categoria, procedeu-se o registro das manifestações daqueles que escolheram os outros graus da referida escala (índices de '1' a '4'), sinalizando, assim, alguma forma de restrição ao inteiro teor do comentário escolhido. O nível de concordância com o teor do comentário escolhido é representado pelos índices que aparecem entre parênteses ao final dos indicadores, de acordo com a escala proposta na questão de pesquisa. Em seguida, foram elaboradas as categorias moleculares, citadas abaixo, para agrupar os conteúdos manifestos (indicadores), tendo por base a observação de temas correlatos contidos no teor das justificativas apresentadas:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à macro visão das atribuições gerenciais.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas ao cumprimento prévio das diretrizes estabelecidas;
  - Relacionadas a princípios balizadores da atuação gerencial.

Prossegue-se a análise, atentando-se para o contexto hipotético proposto no segundo dos *vignettes*.

Conforme a classificação acima, percebe-se que algumas justificativas se basearam na *macro visão das atribuições gerenciais*. Tais manifestações retratam a opinião dos respondentes, segundo a qual havia a necessidade de os gerentes, por princípio, atentarem para todos os aspectos relacionados a sua função. Nesse sentido, era imperativo, de acordo com esses respondentes, a devida atenção para a correção textual do relatório, corroborando assim a solução alternativa proposta no comentário 'A', representativa da EC. Os discursos desses sujeitos de pesquisa são mencionados abaixo.

“Analisar a empresa como um todo faz parte da ação gerencial. Os problemas de redação interferem na imagem do conglomerado. Merecem cuidados” (A5);

“Numa análise todos os aspectos técnicos são analisados e a redação faz parte do relatório, logo deve ser bem redigido” (A5).

Na análise das considerações dos sujeitos de pesquisa, pôde-se identificar uma categoria de justificativas relacionadas *ao cumprimento prévio das diretrizes estabelecidas*. Para esses sujeitos, não se deveria, no caso proposto, abdicar dos princípios pessoais e, portanto, caberia comunicar o problema à diretoria. Porém, a ressalva nas suas justificativas é no sentido de que se deveria analisar previamente os números contidos no relatório, atendendo, assim, as expectativas dos superiores hierárquicos. O teor de seus argumentos é apresentado na seqüência.

“O gerente com a polidez que lhe era peculiar, poderia fazer novo comentário, desta vez, após a análise financeira do relatório” (A2);

“Deveria informar, mas ao mesmo tempo analisar as informações ali contidas” (A2);

“Acho que, além de alertar novamente a diretoria, ele deveria também ater-se ao solicitado, ou seja, ver o aspecto produtivo para a organização. Uma mescla dos dois aspectos deveria ser ponderada: correção dos erros ortográficos e detecção de aspectos produtivos” (A4);

“Acrescentaria, às correções gramaticais, a análise e o entendimento dos números, fazendo com que a diretoria entendesse que a devida atenção foi dada a todo o documento” (A4).

Nessas manifestações, nota-se o respeito para com a autoridade legitimada pela cadeia de comando organizacional, embora se perceba também certa disposição para se enfrentar conflitos, caso as decisões superiores venham a colidir com as próprias convicções pessoais.

O último conjunto de justificativas enfatizou *princípios balizadores da atuação gerencial*. Tais explicitações dos sujeitos de pesquisa são citadas adiante e assemelharam-se ao agrupamento anterior, no sentido de se comunicar à diretoria os problemas identificados no relatório, ao tempo em que se analisariam os números nele contidos, atendendo as diretrizes superiores. A diferença, nesse caso, foi a ênfase em certos princípios balizadores, tais como a “importância da comunicação escrita”, a “capacidade de criticar o trabalho de terceiros” e a “atenção à qualidade das redações”:

“Em resposta a Diretoria sobre a análise financeira dos números contidos no relatório, o gerente poderia incluir a ressalva dos erros de redação, polidamente, porém enfatizando a importância da comunicação escrita correta” (A2);

“Devemos estar preparados para criticar o trabalho de terceiros, pois é necessária a consciência de estarmos cumprindo a nossa parte no processo produtivo” (A2);

“Deveria ter novamente alertado, pois além de analisarmos as informações financeiras, temos também que buscar a qualidade dos relatórios” (A2).

A análise do conteúdo das justificativas explicitadas pelos sujeitos de pesquisa prossegue abaixo, desta feita, tratando das escolhas concernentes ao comentário ‘B’, representativo da ER. De acordo com o tema comum observado nos indicadores, levantaram-se as seguintes categorias:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas ao cumprimento de ordens superiores;
  - Relacionadas à utilidade da decisão tomada.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas às atribuições formais do cargo;
  - Relacionadas à preservação do cargo gerencial;
  - Relacionadas ao foco nos objetivos formais da organização;
  - Relacionadas à oportunidade da decisão.

Certas manifestações dos sujeitos de pesquisa corroboraram plenamente a decisão tomada no Caso II, mas enfatizaram a necessidade de *cumprimento das ordens superiores*, conforme se pode observar nos seus discursos abaixo.



“Na resposta da diretoria, foi dado o objetivo esperado, que era os números” (B5);

“Os relatórios (técnicos) devem também zelar pela correção na apresentação, contudo o objetivo/finalidade era a análise dos números da organização e o importante e fundamental era a análise técnica” (B5).

Nos argumentos acima pode existir uma provável disposição para seguir as ordens providas da cadeia de comando organizacional. Poder-se-ia também presumir, por meio dessas justificativas, uma possível tendência de minimização de conflitos, desde que o respondente tenha percebido que o fator mais relevante no episódio era o contraste entre as convicções pessoais e as conseqüências da decisão assumida. Nesse caso, convém considerar a possibilidade de existir nas entrelinhas do conteúdo manifesto desses discursos uma renúncia aos próprios princípios e, em virtude das imposições superiores, uma racionalização da decisão tomada em prol das melhores conseqüências das ações, o que refletiria provavelmente uma disposição dos respondentes para minimizar conflitos. Se, ao contrário, não houve tal percepção do problema pelo sujeito de pesquisa, pode-se exercitar uma outra reflexão possível a partir de seu discurso, de modo que suas justificativas podem ter refletido até mesmo uma atitude pessoal, segundo a qual problemas redacionais seriam tidos como insignificantes, ante os objetivos maiores que estavam colocados no problema. Mais ainda: podem ter refletido a convicção de que seguir as diretrizes estabelecidas pela direção constituía-se num princípio pessoal do respondente, em oposição ao valor de zelar pela correção dos relatórios, que poderia inexistir no sujeito de pesquisa. Desse modo, tais posições refletiriam mais os ditames da EC e não aqueles da ER, que se procurou representar no comentário escolhido por esses sujeitos. Apesar da dificuldade percebida de se inferir quais seriam os reais fundamentos da posição assumida pelo respondente, resta crer que o contraste evidente entre os comentários alternativos propostos no problema tenha colaborado para a sua reflexão, de tal modo que a sua concordância plena com o comentário escolhido reflete, mais provavelmente, a sua identificação com os preceitos da ER.

Entre uma parte dos respondentes que desejou emitir considerações sobre sua plena concordância com a opção própria da ER no Caso II, foi possível observar a categoria de discursos que enfatizava a *utilidade da decisão tomada*. Assim, o

importante para esses sujeitos era optar pela decisão gerencial que refletisse as melhores conseqüências para a organização, denotando claro alinhamento com a vertente utilitarista da ER. Seus argumentos são a seguir mencionados.

“Basta um (01) alerta nessa situação. Cabe à própria diretoria corrigir e revisar seus erros, principalmente se já foi alertada sobre os problemas de redação. Se o gerente persistisse no assunto, não teria nada a ganhar ou melhorar na empresa / diretoria” (B5);

“O gerente não foi omissivo, já que alertou os redatores do relatório na primeira oportunidade [...]. Desta feita, se houvesse novo "alerta", poderia por em risco o objetivo principal, que era a análise e o estudo das informações financeiras” (B5);

“Não caberia ao gerente estar preocupado, especificamente, com questões ortográficas, quando certamente ele teria muito trabalho a realizar” (B5).

Para as manifestações dos gerentes pesquisados que registraram um nível de concordância parcial com o comentário escolhido, representativo da ER, foram detectadas quatro categorias temáticas, cada qual contendo um discurso que a caracterizava. O nível de concordância parcial com o teor do comentário escolhido é representado pelos índices, que aparecem entre parênteses ao final dos indicadores, de acordo com a escala proposta na questão de pesquisa.

A primeira justificativa desse grupo de categorias esteve relacionada com as *atribuições formais do cargo*. Ao hipotético gerente do Caso II não caberia, portanto, ir além da execução das tarefas determinadas formalmente para o seu cargo, embora o respondente reconhecesse a importância de se zelar pela imagem da organização. Tal reflexão se manifesta na sua argumentação abaixo.

“Embora zelar pela organização seja aspecto importante para todos que dela participa não era função dele realizar o feedback em questão. Acredito que sua função deveria ater-se ao que iria produzir a partir daquele relatório” (B2).

Mais do que a disposição de seguir normas, o discurso acima parece deixar transparecer que, a despeito das convicções do respondente sobre a importância de se preservar a organização, o ponto relevante no Caso II era evitar maiores conflitos e, pensando nas conseqüências dos atos, ater-se às atribuições formais do cargo. Tal mensagem se coaduna com a regra utilitarista da ER, afinal, se não tivesse existido o desencorajamento da diretoria no episódio similar ocorrido antes (conforme abordado no *vignette*), restaria difícil acreditar que a notificação sobre a

repetição dos problemas de redação não fosse defendida pelo respondente, tendo em vista as suas próprias convicções sobre a importância atribuída a essa ação.

Outra categoria de justificativas para a concordância parcial com o comentário escolhido, representativo da ER no Caso II, relaciona-se com a *preservação do cargo gerencial*. A preocupação do respondente, como se depreende de seu discurso abaixo, foi com a possibilidade de se perder o cargo, caso ocorresse o conflito com a diretoria, por causa de sua disposição de ser fiel as suas convicções.

“Toda instituição financeira está preocupada com os resultados, não com o português. O gerente ao fazer comentários sobre os erros gráficos estava expondo sua comissão. Na sua agência ele deve exigir uma boa grafia.”  
(B3).

Essa manifestação reflete uma provável racionalização do respondente, no sentido de minimizar o dilema ético colocado e, assim, justificar sua decisão de que não alertaria a diretoria sobre os novos erros gramaticais do relatório, preservando, desse modo, a sua comissão gerencial. Pode-se pensar, contudo, em certa contradição no discurso, o que reforça essa percepção de racionalização, quando o sujeito admite que a boa grafia deva ser buscada nos limites da alçada de competência do gerente. A preocupação com as conseqüências das ações, o que é próprio da ER, pode ser predominante nas decisões desse sujeito de pesquisa, haja vista a sua escolha nesse caso simulado. Todavia, o foco no seu interesse pessoal (preservação da comissão gerencial), a despeito de sua racionalização, sugere mais uma atitude egoísta do que uma inclinação altruísta de suas decisões, o que distancia sua concepção moral dos pressupostos defendidos pelas teorias éticas da convicção e da responsabilidade, que se norteiam pela conduta altruísta dos indivíduos. Ressalve-se, todavia, que tal conduta pode ter refletido uma motivação pessoal do sujeito, oriunda, por exemplo, de uma necessidade de segurança, que, pelo contexto histórico vivido, teria um poder maior de influenciar suas decisões.

Uma terceira categoria de justificativas, referente ao nível de concordância parcial com os argumentos do comentário representativo da ER no Caso II, deu ênfase aos *objetivos formais da organização*. Assim a decisão de se evitar a reiteração do alerta sobre os erros no relatório, baseia-se na percepção de que tal ação não estaria contribuindo para os reais objetivos organizacionais, razão pela qual poderia ser descartada. O argumento abaixo ilustra esse pensamento.

“Mesmo percebendo novos erros, no meu entendimento o alerta sobre o problema, poderia estar tirando de foco as reais necessidade do conglomerado. Logo a reiteração sobre os erros gramaticais seria desnecessária” (B4).

Percebe-se que a exposição acima retrata intensamente a vertente utilitarista da ER, visto que focaliza as melhores conseqüências da decisão tomada e descarta o apego às convicções pessoais de se zelar excessivamente pela correção gramatical dos textos, quando o resultado dessa atitude recorrente é visto como prejudicial aos interesses da organização. Nota-se nas entrelinhas do discurso a idéia de que o aviso à diretoria foi defensável num primeiro momento, mas insistir na mesma ação em um segundo momento, apenas para ser fiel aos próprios princípios, poderia trazer conseqüências negativas para a organização, ao potencializar a criação de um provável conflito com os superiores, haja vista as reservas demonstradas pela diretoria, quando do aviso inicial feito pelo gerente.

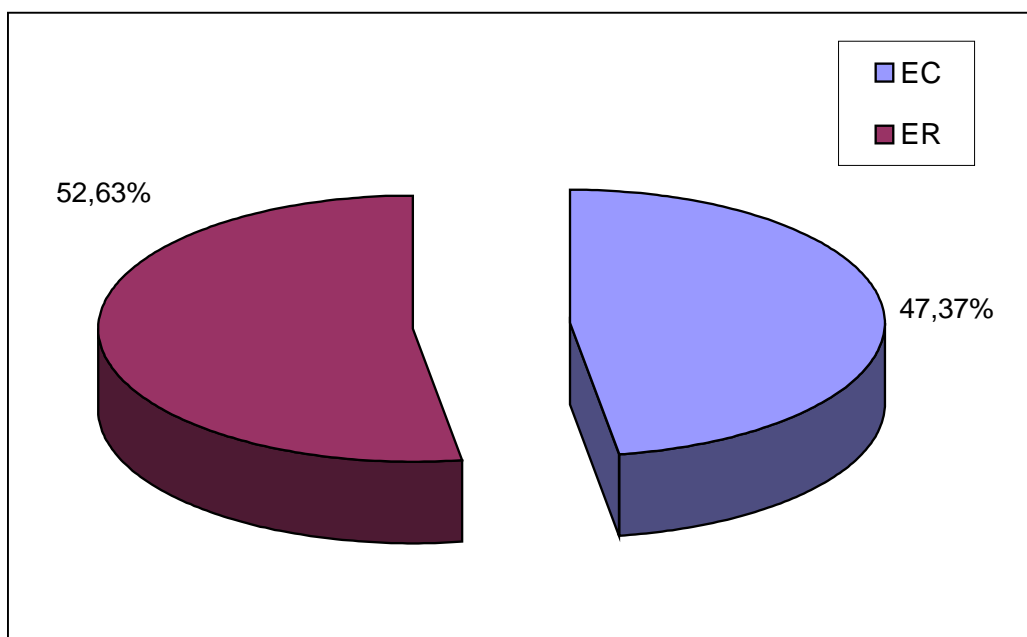
Uma última categoria temática referiu-se à *oportunidade da decisão*. Assim o sujeito de pesquisa defendeu a postergação do aviso do problema à diretoria, para um momento mais oportuno e por meio de um outro canal. É o que se observa nos seus argumentos abaixo reproduzidos.

“Deixaria para efetuar uma segunda observação sobre a redação numa outra oportunidade fora do contexto dos relatórios, talvez utilizando um outro canal mais adequado e no momento propício a tal observação” (B4).

Esse discurso retrata a concordância com os fundamentos da ER ao refletir sobre as conseqüências de uma ação tomada num momento visto como inadequado. Se nesse contexto, a decisão fosse tomada com base unicamente no princípio de que não se deve transigir perante erros gramaticais, o resultado do ato poderia ser indesejável para o autor da decisão, o que faz urgir uma decisão nos ditames da ER, postergando-a para um momento oportuno.

### 8.5.3 Caso III – Vertente da Esperança (EC) x Vertente Utilitarista (ER)

No Caso III foi proposto o confronto entre a vertente da esperança da EC e a vertente utilitarista da ER. A solução do problema ético ensejado no caso corroborou as prerrogativas da EC, na sua vertente da esperança. O comentário 'A' expressava o apoio à decisão gerencial tomada, enquanto o comentário 'B', por sua vez, sugeria a decisão na outra direção, característica da vertente utilitarista da ER. O gráfico 32 ilustra a distribuição percentual das escolhas feitas pelos sujeitos de pesquisa no Caso III, optando pelo comentário 'A' ou pelo comentário 'B', expressões da EC e da ER, respectivamente.



**GRÁFICO 32 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso III, representativos das teorias éticas da EC ou da ER**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Houve, portanto, elevada segregação das escolhas efetuadas pelos gerentes selecionados, ante o problema representado no Caso III. Para 18 sujeitos (47,37%), a decisão do hipotético gerente foi a correta. Assim, tais respondentes escolheram o comentário 'A' e comportaram-se com base nos fundamentos morais da EC. Por outro lado, 20 gerentes, representando, pois, a maioria dos respondentes (52,63%), proporiam a solução apresentada pelo comentário 'B'. Tais sujeitos estavam, desse modo, agindo sob os pressupostos morais da ER.

Para dimensionar a intensidade de concordância com o teor do comentário escolhido, os gerentes escolheram, também, um valor numérico de uma escala (na forma do quadro 15), representativo desse grau de aceitação. A tabela 32 mostra os resultados dessas escolhas dos sujeitos de pesquisa.

**TABELA 32 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso III**

| Escala                     | EC    |         |         | ER    |         |         |
|----------------------------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|
|                            | Freq. | %       | % ac.   | Freq. | %       | % ac.   |
| 1 – concorda minimamente   | 0     | 0,00%   | 0,00%   | 0     | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – concorda em termos     | 1     | 5,56%   | 5,56%   | 2     | 10,00%  | 10,00%  |
| 3 – concorda               | 4     | 22,22%  | 27,78%  | 6     | 30,00%  | 40,00%  |
| 4 – concorda razoavelmente | 3     | 16,67%  | 44,44%  | 7     | 35,00%  | 75,00%  |
| 5 – concorda plenamente    | 10    | 55,56%  | 100,00% | 5     | 25,00%  | 100,00% |
| Total                      | 18    | 100,00% | -       | 20    | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Na composição dos números acima, pouco mais da metade dos sujeitos que escolheram o comentário representativo da EC (55,56%), registrou ‘concordância plena’ com a exposição daquele comentário, refletindo, assim, a posição da maioria dos gerentes considerados. Para 44,44% dos sujeitos desse grupo, porém, os argumentos não foram plenamente satisfatórios. Através das suas justificativas explicitadas na questão (e comentadas ao final desta subseção), poder-se-á compreender as razões dessas escolhas. Os dados da tabela acima proporcionaram as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 4,22, com um desvio padrão de 1,00; o grau mediano obtido foi 5,00; e o valor modal foi 5. Vê-se por esses valores que, de modo geral, os gerentes optantes pelo comentário ‘A’ demonstraram significativa concordância com o texto desse comentário.

No tocante aos sujeitos que preferiram o comentário representativo da ER, nota-se que o nível de ‘concordância plena’ foi menor (25,00%). Para 75,00% dos componentes desse grupo, haveria ressalvas no seu grau de concordância com os argumentos do comentário por eles escolhido. As justificativas apresentadas (e analisadas ao final desta subseção) providenciam o entendimento dessa concordância parcial. Quanto a esse último segmento da tabela 32, obtém-se as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 3,75, com um desvio padrão de 0,97; o grau mediano obtido foi 4,00; e o valor modal foi 4. Tais números

revelam um grau de concordância satisfatório, mas, por outro lado, demonstram que não predomina a concentração dos registros no nível pleno de concordância.

Com base nesses achados de pesquisa, observa-se que, para o Caso III, a intensidade na concordância com o teor dos comentários escolhidos pelos sujeitos pesquisados foi proporcionalmente maior nos sujeitos identificados com a ética da convicção do que naqueles alinhados com a ética da responsabilidade.

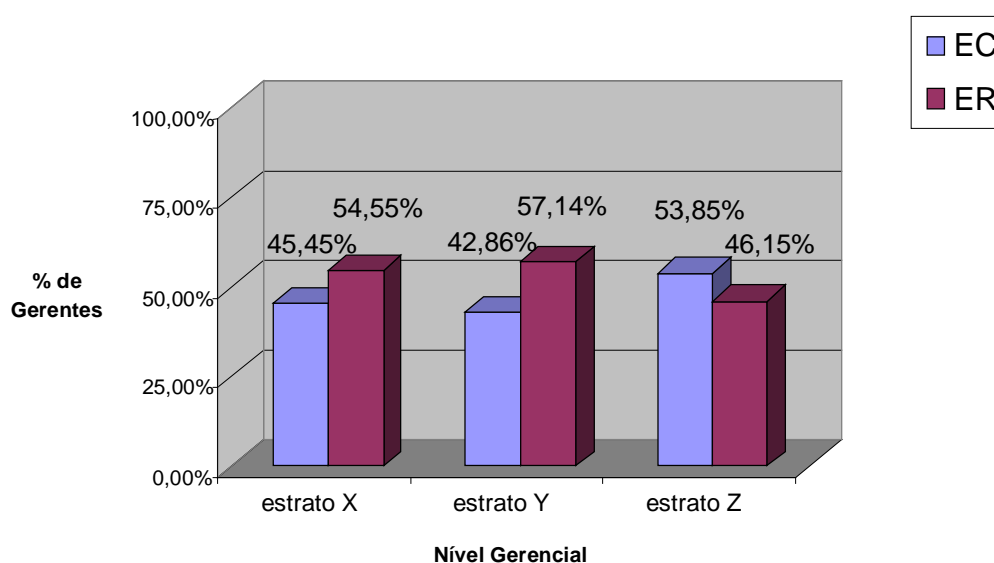
Na análise dos dados observados no Caso III, procede-se, agora, a estratificação dos sujeitos nas duas variáveis consideradas na pesquisa: o nível gerencial e o tempo de trabalho. A tabela 33 retrata as escolhas dos gerentes selecionados, com base na sua amostragem por nível gerencial.

**TABELA 33 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por nível gerencial**

| Nível Gerencial | EC | ER | Total |
|-----------------|----|----|-------|
| Estrato 'X'     | 5  | 6  | 11    |
| Estrato 'Y'     | 6  | 8  | 14    |
| Estrato 'Z'     | 7  | 6  | 13    |
| Total           | 18 | 20 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A composição percentual dos dados acima é ilustrada no gráfico 33, onde se observa os estratos de gerentes que compõem a variável nível gerencial.



**GRÁFICO 33 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Na seleção de gerentes pesquisados percebe-se que as escolhas entre os comentários ao Caso III foram semelhantes entre os estratos de nível gerencial. De todo modo, a considerar os dados amostrados, nota-se que houve ligeira predominância da ER nos estratos 'X' (54,55%) e 'Y' (57,14%), bem como pequena prevalência da EC no estrato 'Z' (53,85%). As variações ocorridas, contudo, não foram relevantes. O teste do qui-quadrado ratifica essa impressão e revela não existir evidências estatísticas para a possibilidade de provável relação de dependência entre as variáveis 'nível gerencial' e 'escolha dos comentários ao Caso III'. O quadro 30 descreve os resultados desse teste estatístico. O qui-quadrado observado foi de 0,349, ante um valor crítico de 5,991, para um nível de significância de 5%.

|                              |           | Resposta à Questão 09 |    | Total                 |
|------------------------------|-----------|-----------------------|----|-----------------------|
|                              |           | EC                    | ER |                       |
| Nível Gerencial              | Estrato X | 5                     | 6  | 11                    |
|                              | Estrato Y | 6                     | 8  | 14                    |
|                              | Estrato Z | 7                     | 6  | 13                    |
| Total                        |           | 18                    | 20 | 38                    |
| Chi-Square Tests             |           |                       |    |                       |
|                              |           | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |           | 0,349                 | 2  | 0,840                 |
| Likelihood Ratio             |           | 0,349                 | 2  | 0,840                 |
| Linear-by-Linear Association |           | 0,181                 | 1  | 0,670                 |
| N of Valid Cases             |           | 38                    |    |                       |

**QUADRO 30 – Teste do qui-quadrado no Caso III – nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Em relação à estratificação dos dados por tempo de trabalho, as escolhas dos comentários ao Caso III, pelos gerentes pesquisados, são demonstradas na tabela 34.

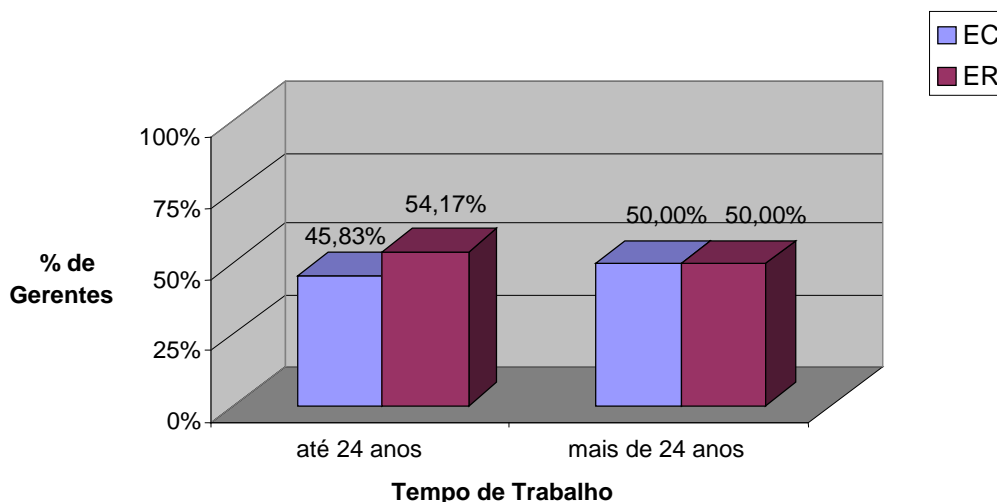
**TABELA 34 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por tempo de trabalho**

| Tempo de Trabalho           | EC | ER | Total |
|-----------------------------|----|----|-------|
| Até 24 anos de trabalho     | 11 | 13 | 24    |
| Mais de 24 anos de trabalho | 7  | 7  | 14    |
| Total                       | 18 | 20 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)



O gráfico 34 ilustra a composição percentual desses dados, segmentados por tempo de trabalho.



**GRÁFICO 34 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso III, por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A ilustração acima permite inferir que não há alteração substancial nas escolhas dos gerentes, quando se observa os dados, a partir do tempo que tais sujeitos trabalham na organização. Vê-se, portanto, uma distribuição eqüitativa entre os sujeitos alinhados com a EC e com a ER, em ambos os estratos. Nos sujeitos com menos tempo de serviço na instituição houve uma pequena predominância dos sujeitos identificados com a ER (54,17%). Quanto aos respondentes com mais tempo, observa-se uma divisão por igual (50,00%) entre os adeptos das duas teorias éticas. Essa minúscula variação entre os estratos não tem relevância estatística. O teste do qui-quadrado, exposto abaixo no quadro 31, certifica tal evidência, ao apresentar um valor observado de 0,062, ante um valor crítico tabelado de 3,841, para um nível de significância de 5%. Em princípio, não se vê, portanto, evidências estatísticas para a existência de provável relação de dependência entre as variáveis 'tempo de trabalho' e 'escolha dos comentários ao Caso III'.

|                              |                 | Resposta à Questão 09 |    | Total                 |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|----|-----------------------|
|                              |                 | EC                    | ER |                       |
| Tempo de Trabalho            | até 24 anos     | 11                    | 13 | 24                    |
|                              | mais de 24 anos | 7                     | 7  | 14                    |
| Total                        |                 | 18                    | 20 | 38                    |
| Chi-Square Tests             |                 |                       |    |                       |
|                              |                 | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |                 | 0,062                 | 1  | 0,804                 |
| Likelihood Ratio             |                 | 0,062                 | 1  | 0,804                 |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,060                 | 1  | 0,807                 |
| N of Valid Cases             |                 | 38                    |    |                       |

**QUADRO 31 – Teste do qui-quadrado no Caso III – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os resultados da análise dos dados do Caso III, por variáveis de estudo (nível gerencial e tempo de trabalho), demonstraram não existir diferenças significantes entre os sujeitos identificados com a EC e a ER, quando se considerou os estratos daquelas variáveis.

Considerando-se o total de sujeitos selecionados, houve pequena preponderância, sem relevância estatística, daqueles que se identificaram com os argumentos do comentário 'B', próprios da ética da responsabilidade, em relação àqueles registros encontrados para o comentário 'A', característico da ética da convicção. Quanto ao grau de concordância com o comentário escolhido, verificou-se uma maior intensidade nos gerentes amostrados que se mostraram alinhados com a EC. Os componentes do grupo voltado para a ER registraram mais ressalvas aos argumentos do comentário por eles selecionado.

Nas variáveis adotadas no estudo, as escolhas dos gerentes da amostra foram semelhantes ao explicitado acima. Houve ligeira prevalência da ER nos estratos 'X' e 'Y', da variável nível gerencial, e no estrato dos sujeitos com até 24 anos de serviço na organização, da variável tempo de trabalho. A EC prevaleceu no estrato 'Z' da variável nível gerencial. No estrato de sujeitos com mais de 24 anos de serviço da variável tempo de trabalho houve empate entre os registros da EC e ER.

Na seqüência da interpretação dos dados colhidos no Caso III, registra-se, doravante, a análise do conteúdo das justificativas explicitadas pelos sujeitos de pesquisa, referentes as suas escolhas dos comentários ao caso proposto. Da

amostra de 38 sujeitos, 44,74% (17 sujeitos) emitiram alguma opinião sobre suas decisões.

Seguindo-se um procedimento similar aos adotados nos *vignettes* anteriores, cuidou-se para dividir as manifestações dos gerentes, a partir do comentário por eles escolhido, 'A' ou 'B', representativos da EC ou da ER, respectivamente. Além disso, observou-se o grau de concordância com o comentário, que foi assinalado pelos gerentes, dividindo-se as justificativas em duas categorias molares: concordância plena com o comentário escolhido e concordância parcial com o comentário escolhido. Na primeira categoria constaram as justificativas dos sujeitos que escolheram o grau de 'concordância plena' e na segunda categoria, procedeu-se o registro das manifestações daqueles que escolheram os outros graus da escala proposta. Os índices que aparecem entre parênteses, ao final dos indicadores, referem-se ao comentário e ao valor da escala escolhidos pelo autor da justificativa respectiva. Os conteúdos manifestos (indicadores) contendo temas correlatos foram agrupados em categorias moleculares.

Considere-se, inicialmente, a análise das justificativas daqueles que se identificaram com a EC no Caso III. A operacionalização dessa análise resultou na identificação das seguintes categorias:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à transparência das políticas de pessoal.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à adesão aos valores da empresa;
  - Relacionadas às incertezas do processo decisório;
  - Relacionadas à disponibilidade de informações para os atores.

Os sujeitos que concordaram plenamente com os argumentos do comentário escolhido, corroboraram nas suas justificativas a *transparência das políticas de pessoal*. Seus argumentos, portanto, buscam complementar as razões para a escolha efetuada, conforme pode ser observado abaixo.

"A decisão do gerente [...] foi acertada, pois que a transparência e a impessoalidade nas decisões de política de pessoal trazem mais contribuições para o clima organizacional (e aos resultados da empresa) do

que critérios subjetivos, mesmo que justificáveis a adoção desses últimos” (A5);

“Se existiam critérios na política de pessoal deveriam ser seguidos. Talvez essa decisão despertasse no outro supervisor que o seu desenvolvimento pessoal [...] e o instrumento de avaliação da empresa eram fatores determinantes e palpáveis para ascensão funcional. [...]” (A5).

Embora o posicionamento desses sujeitos pareça ser creditado, primordialmente, ao cumprimento dos critérios estabelecidos na seleção de pessoal e à defesa dos princípios de transparência e justiça abordados no comentário proposto, nota-se que os seus discursos fazem referência às melhores conseqüências do ato. A impressão que transparece desse fato é que a concordância com os princípios da EC é racionalizada pelos sujeitos, que se justificam buscando os resultados favoráveis da decisão tomada. A ação, portanto, não é defensável apenas pelo seu valor intrínseco (nos moldes da EC), mas também pelas conseqüências positivas, embora possivelmente racionalizadas, que se vislumbram (como é próprio da ER). Tal exposição ilustra a evidência teórica, segundo a qual, os ditames de ambas as teorias éticas coabitam a mente do sujeito e podem se combinar para determinar o seu comportamento.

Mais convicto dos princípios que foram representados no Caso III, foi o sujeito que justificou sua posição realçando a *adesão aos valores da empresa*. A despeito da autonomia delegada ao gerente hipotético para decidir-se a respeito do dilema ético proposto no Caso III, o respondente da pesquisa entendeu que as diretrizes organizacionais eram imperativas. O grau de concordância parcial pode ter sido resultado do seu desejo de enfatizar a sua convicção. O seu discurso é abaixo reproduzido.

“Os critérios adotados pela empresa devem ser seguidos. Pode-se questionar e gestionar no sentido de modificar critérios, porém, não se pode subestimá-los. Mesmo com autonomia para tomada de decisões, estas devem estar de acordo com a filosofia da empresa” (A4).

Não se vislumbra no discurso acima, demonstração explícita de adesão à vertente da esperança da EC, conforme se procurou representar no caso em questão. As justificativas expostas sugerem maior vínculo com a vertente de princípio da mesma EC, em virtude da ênfase colocada na obediência aos critérios propostos, como o fator para a tomada de decisão. Entende-se como natural essa constatação, haja vista a dificuldade, e mesmo incapacidade, de se propor uma

alternativa que tivesse a pretensão de encerrar exatamente a forma como o sujeito pudesse se alinhar à EC. Mesmo que a vertente realçada tenha, possivelmente, sido diversa da que se buscou examinar, o fator decisivo para a pesquisa foi a indicação de que o pressuposto assumido pelo respondente esteve mais representado pela EC, que, afinal, comporta as duas vertentes sinalizadas. Considere-se, todavia, que o discurso do sujeito pode até mesmo encerrar nas suas entrelinhas uma concepção ideológica, segundo a qual seguir a “filosofia empresarial” é fator, por exemplo, para o desenvolvimento das pessoas na organização e para o sucesso empresarial. Nesse caso, estariam configurados elementos morais da vertente da esperança da EC.

Outra manifestação registrada na pesquisa revelou concordância com a decisão tomada no caso, mas procurou destacar as *incertezas do processo decisório*. Apoiar a decisão em expectativas do gerente não deveria prevalecer ante os critérios objetivos que foram colocados para suportar a solução do caso. Tal reflexão pode ser depreendida do discurso do sujeito abaixo reproduzido.

“A produtividade maior era uma expectativa, o que poderia ocorrer com o candidato que atendeu todos os pré-requisitos” (A4).

Os argumentos acima retratam a concordância com a decisão adotada no caso, baseada no respeito aos critérios propostos e apoiando-se nos princípios de justiça e transparência das ações. Ressalve-se, porém, que a decisão de escolher o candidato que atendia todos os pré-requisitos formais estabelecidos foi defendida pelo respondente, em razão de que, com relação ao outro candidato, existia tão somente expectativas de contribuição para o clima organizacional, em virtude de suas habilidades interpessoais. A decisão do respondente pode ter sido novamente objeto de racionalização, a considerar que sua posição poderia ser diferente se o candidato preterido possuísse uma qualidade mensurável (resultado das vendas da equipe supervisionada, por exemplo), que fosse relevante para a decisão a ser tomada, mas que não constasse novamente como critério formal de decisão. Desta feita, não haveria expectativas pessoais, mas sim uma informação concreta a se considerar. Nesse cenário, não há como inferir se a posição do respondente seria mantida (com outra provável racionalização que reforçasse sua adesão à EC), ou se a mesma seria alterada na direção da ER, buscando-se as melhores conseqüências da decisão (que poderia ser vista como a contratação do sujeito bom de vendas,

mas que não vencia nos critérios de seleção existentes). Percebe-se, assim, mais uma vez, elementos que sugerem a possibilidade de existência dos pressupostos que formam ambas as teorias éticas em um mesmo sujeito, a depender das circunstâncias que caracterizam o caso concreto.

Um último discurso que defendeu em termos a decisão tomada no Caso III ressaltou a *disponibilidade de informações para os atores* envolvidos no problema. A exposição do respondente, a seguir apresentada, sugere que outra ação não seria possível, nem justa, se for tomado como pressuposto que os candidatos conheciam os critérios de seleção existentes:

“Desde que critérios foram colocados ao conhecimento dos supervisores”  
(A2).

Como o sujeito de pesquisa inferiu que os critérios de seleção estavam postos para os interessados, então seus argumentos permitem supor que, em sua opinião, não poderia haver margem para outra solução que não fosse o respeito às regras de seleção existentes no episódio, o que parece se inspirar nos ditames da EC.

A análise do conteúdo das justificativas explicitadas pelos sujeitos de pesquisa prossegue com as considerações a respeito das escolhas concernentes ao comentário ‘B’, representativo da ER. Foram identificadas as seguintes categorias temáticas:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas ao questionamento dos critérios de decisão;
  - Relacionadas à produtividade para a organização.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas às conseqüências da decisão tomada;
  - Relacionadas à valorização do desempenho funcional;
  - Relacionadas aos benefícios para a organização:
    - Foco principal na maior produtividade;
    - Foco principal na melhoria do clima organizacional.

As justificativas de um sujeito para a sua oposição à solução adotada no Caso III, refletida na sua concordância plena com o comentário alternativo, próprio da ER,

puderam ser relacionadas ao *questionamento dos critérios de decisão*. Assim, sua opção, antes de se pautar pela simples negação das diretrizes colocadas no caso, parece ter se baseado na relativização da importância desses critérios, conforme se percebe no seu discurso abaixo mencionado.

“Idade e vínculo podem ser importantes se estiverem associados a um bom relacionamento e liderança em equipe, que leva a um clima organizacional saudável e produtivo, porque as pessoas sentem-se interessadas em colaborar” (B5).

A escolha da ação que projetava as melhores conseqüências para a organização reflete, portanto, elementos da vertente utilitarista da ER, mesmo que amainada pela relativização das normas sugeridas no caso.

Certas reflexões dos sujeitos de pesquisa, referentes as suas justificativas para a adesão plena ao comentário próprio da ER, relacionaram-se à *produtividade para a organização*, conforme se observa nos seus argumentos a seguir reproduzidos.

“O gerente é colocado à frente de uma agência para tomar decisões, se sua convicção lhe diz que uma escolha trará benefícios para a empresa ele não pode desprezá-la” (B5);

“O objetivo maior da empresa é a busca constante de resultados, então, a melhor opção seria o que produzisse mais e envolvesse as pessoas nesse processo” (B5);

“O comprometimento com a organização e a produtividade realmente supera os dois critérios onde não havia empate” (B5).

A decisão mais adequada, portanto, seria aquela que pudesse proporcionar melhores resultados para organização. Tal posição alinha-se fortemente com os pressupostos da vertente utilitarista da ER. Mais do que a obediência aos critérios estabelecidos, os quais conduziam para a decisão oposta, o importante para tais sujeitos seria focalizar a produtividade organizacional.

No grupo de justificativas representativas da concordância parcial com o comentário próprio da ER, foi possível identificar, como uma das categorias temáticas, as manifestações relacionadas com as *conseqüências da decisão tomada*. A própria escolha do comentário ilustrativo da ER retrata essa condição, mas o sujeito buscou enfatizá-la em sua fala, conforme se observa abaixo.

“Concordo em termos pelo grau de dificuldade que eu teria para tomar a decisão mais acertada, mas que reconheço as conseqüências positivas na vida de cada um: o supervisor "A" teria um novo desafio e deixaria de viver uma possível acomodação, enquanto que o "B" teria seu trabalho reconhecido e buscaria corresponder com o desenvolvimento da equipe” (B2).

Percebe-se a inclinação utilitarista no discurso acima, haja vista o foco nas conseqüências do ato e a ausência de menção às diretrizes colocadas no *vignette*, que, se consideradas, poderiam levar a aceitação da solução dada no caso, própria da EC.

Noutra manifestação registrada por um sujeito de pesquisa, e a seguir reproduzida, o foco para sua adesão (embora parcial) com o teor do comentário representativo da ER, foi a *valorização do desempenho funcional*.

“A decisão foi baseada no critério de que o funcionário deve sempre ser escolhido pelo seu potencial em todos os sentidos” (B2).

Observa-se uma tendência a racionalizar a escolha feita, visto que o teor do discurso parece menosprezar o atendimento dos critérios de seleção apresentados no caso, como um fator de decisão. Assim, releva-se esse aspecto e justifica-se a posição assumida, buscando-se o suporte numa outra máxima, manifestada pelo sujeito nos seguintes termos: “o funcionário deve sempre ser escolhido pelo seu potencial”. Tal posição pode refletir uma característica da EC, mas justifica uma ação baseada nos fundamentos da ER.

Uma última série de justificativas para a escolha da ER no Caso III, esteve relacionada com os *benefícios vislumbrados para a organização*. O foco principal da exposição dos sujeitos, nessa categoria temática, pôde ser subdivido, ainda, em duas subcategorias: *maior produtividade* e *melhoria do clima organizacional*. Em ambos os casos nota-se claramente o viés utilitarista dos discursos, voltados para a projeção dos melhores resultados organizacionais. Atribui-se a concordância parcial ao provável interesse do respondente em tão somente complementar os argumentos do comentário escolhido. Os discursos que refletem o foco na maior produtividade são abaixo reproduzidos:

“Sabemos da importância do clima organizacional no âmbito de uma empresa. Portanto temos que levar em conta que a produtividade está atrelada ao sentimento de "bem estar" de seus funcionários; e este "bem estar" é mensurado através do clima organizacional” (B4);



“Produtividade é muito importante numa empresa, é mais fácil o "B" se adaptar com os outros pré-requisitos do que "A" chegar a uma maior produtividade. Logo a alternativa B é a mais correta” (B4);

“O supervisor "A" teria maior chance de crescer na empresa e o "B" ficando na agência, aglutinaria melhor o pessoal, com um melhor clima e maior produtividade” (B4);

“A diretoria "sugeriu" critérios, não os impôs. Se o Supervisor B traria ganhos em relacionamentos funcionais e, melhorando o clima da agência, conseqüentemente obtendo maior produtividade ao que seria obtido com o Supervisor A, o escolhido só poderia ter sido o B” (B4).

O outro grupo de justificativas relacionadas com os *benefícios vislumbrados para a organização*, mas que focalizaram a melhoria do clima organizacional são apresentados na seqüência.

“Alguns itens em processos de seleção são importantes, mas não são absolutamente perfeitos. O lado subjetivo também deve ser considerado, pois a contribuição do supervisor "B" no clima organizacional da agência seria primordial para o bom andamento da empresa” (B3);

“Acho que hoje em dia o clima organizacional da agência é muito importante para o bom desempenho da unidade” (B4).

Considere-se mais uma vez que, em algumas das sentenças acima, há uma tendência de relativizar os critérios de seleção mencionados no Caso III. As passagens reproduzidas novamente abaixo reforçam essa impressão.

“A diretoria 'sugeriu' critérios, não os impôs [...]” (B4);

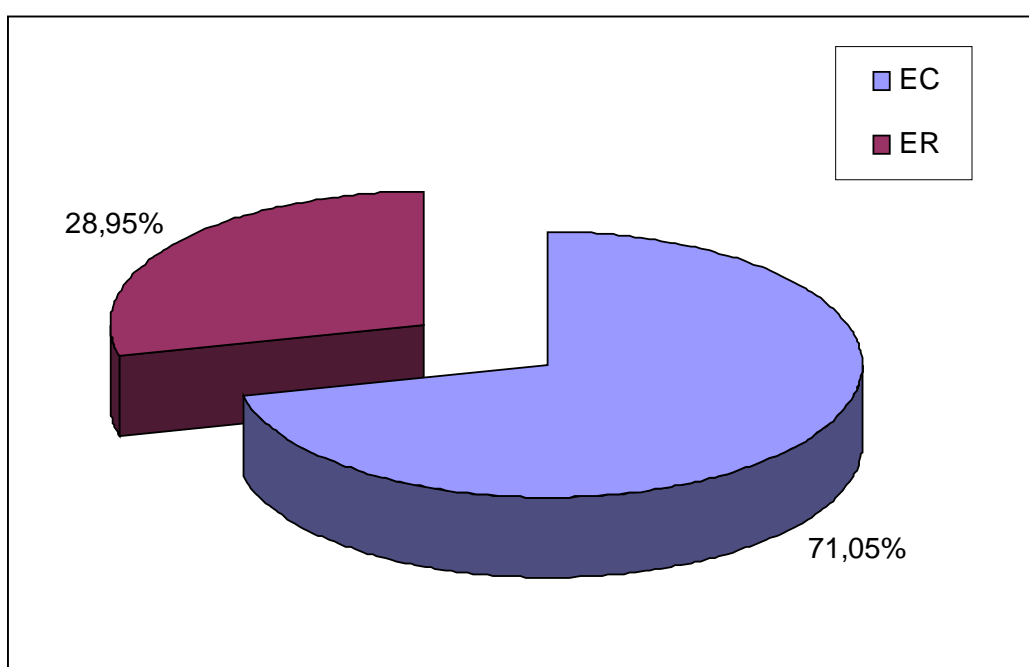
“Alguns itens em processos de seleção são importantes, mas não são absolutamente perfeitos [...]” (B3).

Assim, defende-se a decisão ilustrativa da ER, mas diminui-se a importância relativa dos princípios que representam a EC no episódio.

#### 8.5.4 Caso IV – Vertente de Princípio (EC) x Vertente da Finalidade (ER)

O Caso IV representou uma situação em que se propôs o contraste entre a vertente de princípio da EC e a vertente de finalidade da ER. O problema ético

apresentado culminou com uma solução gerencial fundamentada nos pressupostos morais da vertente de finalidade da ER. O comentário 'A' exposto ao final do *vignette* condenava a decisão tomada pela hipotética gerente e propunha a solução oposta, própria da vertente de princípio da EC. O comentário 'B', por sua vez, apostava na correção da ação gerencial, ante ao dilema ético existente na situação imaginada. O gráfico 35 mostra a distribuição percentual das escolhas feitas pelos sujeitos de pesquisa, entre a EC (comentário 'A') e a ER (comentário 'B').



**GRÁFICO 35 – Opção dos sujeitos de pesquisa entre os comentários ao Caso IV, representativos das teorias éticas da EC ou da ER**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Observa-se que a expressiva maioria dos gerentes consultados no estudo (71,05%), representando um total de 27 sujeitos, escolheu os argumentos do comentário 'A', próprio da EC. Uma parcela menor dos respondentes (28,95%), correspondente a 11 sujeitos, entendeu como adequada a solução providenciada no caso e corroborada no comentário 'B', que caracterizou a ER.

Além das escolhas dos comentários propostos, a questão de pesquisa também propunha aos gerentes que afirmassem o grau de concordância com a exposição apresentada nos comentários por eles selecionados (conforme o modelo do quadro 15). A tabela 35 ilustra os resultados obtidos.

**TABELA 35 – Grau de concordância com as teorias éticas – Caso IV**

| Escala                     | EC    |         |         | ER    |         |         |
|----------------------------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|
|                            | Freq. | %       | % ac.   | Freq. | %       | % ac.   |
| 1 – concorda minimamente   | 0     | 0,00%   | 0,00%   | 0     | 0,00%   | 0,00%   |
| 2 – concorda em termos     | 3     | 11,11%  | 11,11%  | 2     | 18,18%  | 18,18%  |
| 3 – concorda               | 5     | 18,52%  | 29,63%  | 1     | 9,09%   | 27,27%  |
| 4 – concorda razoavelmente | 2     | 7,41%   | 37,04%  | 4     | 36,36%  | 63,64%  |
| 5 – concorda plenamente    | 17    | 62,96%  | 100,00% | 4     | 36,36%  | 100,00% |
| Total                      | 27    | 100,00% | -       | 11    | 100,00% | -       |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Aqueles gerentes que optaram pelo comentário próprio da EC demonstraram um elevado grau de concordância plena (62,96%). Quanto aos outros sujeitos que se posicionaram do mesmo lado (37,04%), houve alguma ressalva ao teor do comentário escolhido, que os fizeram optar por um nível de concordância inferior ao pleno. Para esse grupo de sujeitos, alinhados com a EC, foram obtidas as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 4,22, com um desvio padrão de 1,12; o grau mediano obtido foi 5,00; e o valor modal foi 5. Esses valores estatísticos reforçam a percepção acima, segundo a qual os gerentes selecionados, de uma maneira geral, concordaram de modo expressivo com os termos do comentário 'A'.

No que tange aos sujeitos optantes pelo comentário oposto, característico da ER, o nível de adesão plena foi de 36,36%. Como o grau de concordância razoável foi também de 36,36%, tem-se um total de 72,72% de registros, configurando-se, assim, uma maior aceitação do que rejeição ao teor do comentário escolhido. Uma leitura alternativa dos dados, todavia, pode focar no fato de que, para 63,64% dos respondentes houve um nível de concordância inferior ao pleno, indicando a existência de restrições à exposição escolhida. A análise das justificativas manifestadas pelos sujeitos, apresentada ao final desta subseção, poderá esclarecer o porquê de suas escolhas. Os registros computados para a ER proporcionam as seguintes estatísticas descritivas: o grau médio escolhido foi 3,91, com um desvio padrão de 1,14; o grau mediano obtido foi 4,00; e o valor modal foi 4. Nota-se que, realmente, os gerentes situados na coluna representativa da ER demonstraram elevado nível concordância com os argumentos do comentário 'B', embora a intensidade dessa adesão não tenha sido percebida como mais próxima de seu grau 'pleno' (haja vista o valor médio e mediano observados).

Por essas análises, conclui-se que, para o Caso IV, houve predominância dos níveis maiores de concordância ('razoável' e 'pleno'), tanto para os sujeitos enquadrados na situação característica da ética da convicção, quanto para os sujeitos localizados na situação oposta, própria da ética da responsabilidade. Ressalte-se tão somente que o nível de adesão 'pleno' dos sujeitos amostrados foi percentualmente mais expressivo para os componentes do grupo da EC do que para aqueles da ER.

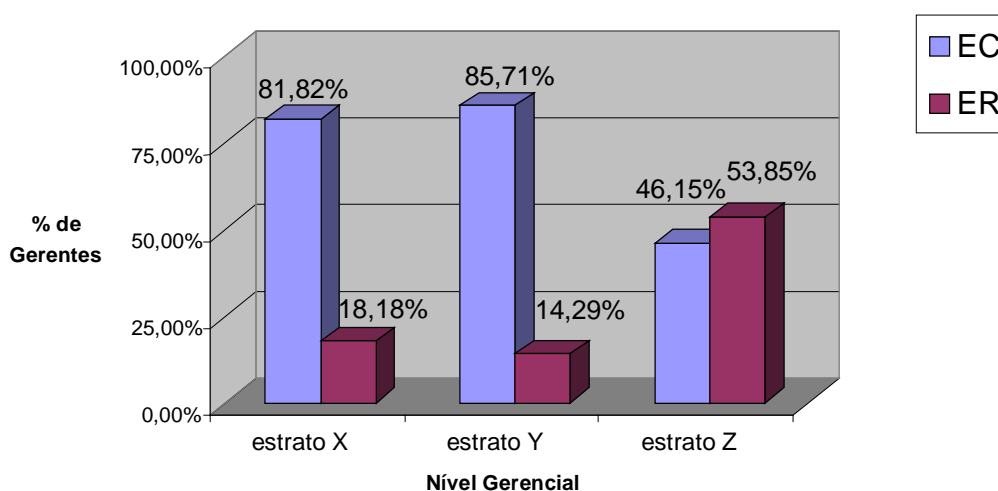
Os procedimentos de análise do Caso IV consideram, agora, a estratificação da amostra nas duas variáveis selecionadas para o estudo: o nível gerencial e o tempo de trabalho. A tabela 36 apresenta a quantidade de comentários escolhidos pelos gerentes – representativos da EC ou da ER – com base no nível gerencial.

**TABELA 36 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por nível gerencial**

| Nível Gerencial | EC | ER | Total |
|-----------------|----|----|-------|
| Estrato 'X'     | 9  | 2  | 11    |
| Estrato 'Y'     | 12 | 2  | 14    |
| Estrato 'Z'     | 6  | 7  | 13    |
| Total           | 27 | 11 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 36 representa a composição percentual dos dados segregados, na forma da tabela acima.



**GRÁFICO 36 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A visualização da distribuição percentual das escolhas feitas pelos sujeitos no Caso IV, com base nos estratos de nível gerencial, revela um cenário diferenciado nesses estratos. Nos estratos de maior nível gerencial foi preponderante a opção pela situação própria da EC, em comparação com a situação característica da ER. No estrato 'X' os registros da EC foram de 81,82% dos sujeitos, para um percentual de 18,18% de registros da ER, No estrato 'Y' tais percentuais foram de 85,71% e 14,29%, respectivamente. A situação se altera quando se observa o estrato de menor nível gerencial relativo, o estrato 'Z'. Nesse segmento a escolha prioritária foi para o comentário alinhado com a ER, com a escolha de 53,85% dos seus componentes, ante um percentual de 46,15% daqueles integrantes desse estrato que se identificaram com a EC.

O resultado do teste do qui-quadrado (demonstrado abaixo no quadro 32) parece ratificar a análise acima. O qui-quadrado observado foi de 6,001, ante um valor crítico de 5,991, para um nível de significância de 5%. Assim, com base na existência de evidências estatísticas, percebe-se, em princípio, a possibilidade de uma provável relação de dependência entre as variáveis 'nível gerencial' e 'escolha dos comentários ao Caso IV'. Esta constatação, todavia, foi obtida no limite da comprovação estatística, haja vista a proximidade dos valores de qui-quadrado observado e crítico, como também a existência de 03 caselas de valores esperados teóricos esperados menores que 5, o que pode inflar o qui-quadrado observado (ver nota "a" ao final do quadro 32).

|  |           | Resposta à Questão 10 |    | Total                 |
|--|-----------|-----------------------|----|-----------------------|
|  |           | EC                    | ER |                       |
| Nível Gerencial  | Estrato X | 9                     | 2  | 11                    |
|  | Estrato Y | 12                    | 2  | 14                    |
|  | Estrato Z | 6                     | 7  | 13                    |
| Total  |           | 27                    | 11 | 38                    |
| Chi-Square Tests   |           |                       |    |                       |
|  |           | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square   |           | 6,001(a)              | 2  | 0,05                  |
| Likelihood Ratio   |           | 5,869                 | 2  | 0,053                 |
| Linear-by-Linear Association   |           | 3,872                 | 1  | 0,049                 |
| N of Valid Cases   |           | 38                    |    |                       |
| (a) 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,18. |           |                       |    |                       |

**QUADRO 32 – Teste do qui-quadrado no Caso IV – nível gerencial**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

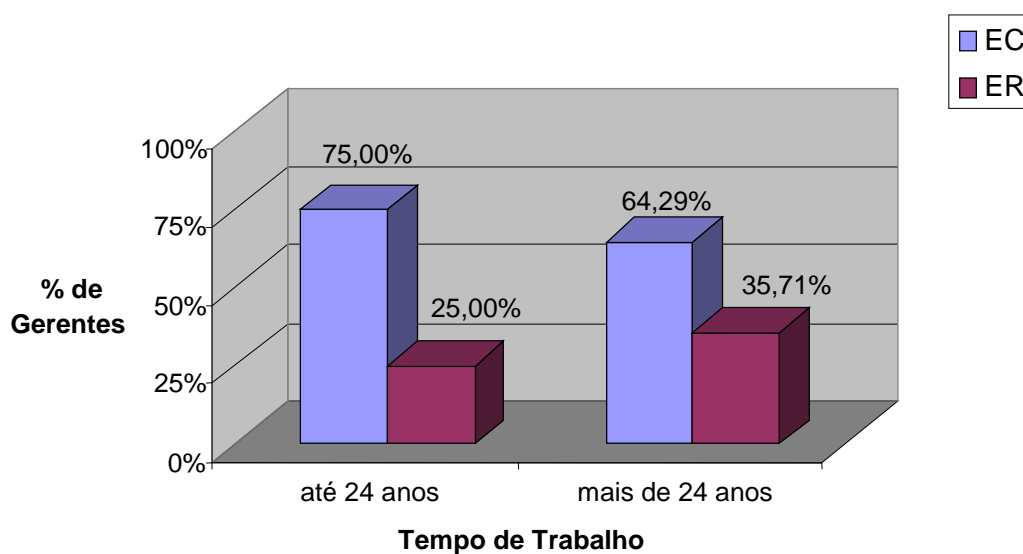
A análise dos dados do Caso IV é feita, doravante, com base no agrupamento dos sujeitos de pesquisa por estratos de tempo de trabalho. A tabela 37 representa a escolha dos comentários ao caso proposto, efetuada pelos respondentes (representativos da EC ou da ER), tendo-se esses estratos como parâmetro de comparação.

**TABELA 37 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por tempo de trabalho**

| Tempo de Trabalho           | EC | ER | Total |
|-----------------------------|----|----|-------|
| Até 24 anos de trabalho     | 18 | 6  | 24    |
| Mais de 24 anos de trabalho | 9  | 5  | 14    |
| Total                       | 27 | 11 | 38    |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 37 abaixo permite ilustrar a composição percentual desses dados.



**GRÁFICO 37 – Escolha dos tipos de comentários ao Caso IV, por tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O gráfico 34 registra que, em ambos os estratos considerados, a escolha predominante foi pela situação representativa da EC. No estrato daqueles com menos tempo de serviço na organização, tal escolha foi feita por 75,00% dos gerentes, ante um percentual de 64,29% dos respondentes com mais tempo de serviço na organização. Quanto ao comentário próprio da ER, 25,00% dos sujeitos mais recentes na organização o escolheu, enquanto que 35,71% dos gerentes mais antigos preferiram essa opção. As variações observadas entre os estratos, segundo

as quais se poderia atribuir maior prevalência relativa da EC no grupo com até 24 anos de serviço e maior prevalência relativa da ER no grupo com mais de 24 anos de serviço, não possuem significância estatística. O teste do qui-quadrado, descrito no quadro 33, apresenta um valor observado de 0,494, ante um valor crítico tabelado de 3,841, para um nível de significância de 5%. Não se vê, portanto, evidências estatísticas para a existência de provável relação de dependência entre as variáveis ‘tempo de trabalho’ e ‘escolha dos comentários ao Caso IV’.

|                              |                 | Resposta à Questão 10 |    | Total                 |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|----|-----------------------|
|                              |                 | EC                    | ER |                       |
| Tempo de Trabalho            | até 24 anos     | 18                    | 6  | 24                    |
|                              | mais de 24 anos | 9                     | 5  | 14                    |
| Total                        |                 | 27                    | 11 | 38                    |
| Chi-Square Tests             |                 |                       |    |                       |
|                              |                 | Value                 | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           |                 | 0,494                 | 1  | 0,482                 |
| Likelihood Ratio             |                 | 0,486                 | 1  | 0,740                 |
| Linear-by-Linear Association |                 | 0,481                 | 1  | 0,488                 |
| N of Valid Cases             |                 | 38                    |    |                       |

**QUADRO 33 – Teste do qui-quadrado no Caso IV – tempo de trabalho**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Com a conclusão das análises quantitativas dos dados colhidos para o Caso IV, no qual se buscou, como nos *vignettes* anteriores, confrontar uma situação representativa da ética da convicção com uma situação representativa da ética da responsabilidade, pôde-se notar uma maior quantidade de sujeitos identificados com a ética da convicção. O nível de concordância com o comentário escolhido, seja aquele ilustrativo da EC, seja aquele característico da ER, foi predominantemente elevado, concentrando-se nos registros de ‘concordância razoável’ e ‘plena’. No tocante às variáveis selecionadas para o estudo, nível gerencial e tempo de trabalho, a predominância da EC repetiu-se em todos os estratos dessas variáveis, com exceção do estrato ‘Z’ de variável nível gerencial, onde houve indícios de relevância estatística na maior adesão dos sujeitos à situação ilustrativa da ER.

Para o desfecho das análises do Caso IV, procede-se, na seqüência, a análise do conteúdo das justificativas para as escolhas manifestadas pelos respondentes. Da amostra de 38 sujeitos, um percentual de 44,74% (17 sujeitos) emitiu alguma opinião sobre sua decisão.

Seguindo-se o mesmo padrão adotado nos *vignettes* anteriores, foi providenciada a separação das justificativas expressas pelos gerentes selecionados, de acordo com o comentário escolhido, 'A' ou 'B', representativos da EC ou da ER, respectivamente. O mesmo roteiro também foi observado, no tocante a elaboração de duas categorias principais, referentes ao grau de concordância manifestado pelos respondentes. Foram elas, a concordância plena com o comentário escolhido e a concordância parcial com o comentário escolhido. Na primeira categoria agruparam-se as justificativas dos sujeitos que escolheram o grau de concordância plena (índice '5') e na segunda categoria, registraram-se as manifestações dos sujeitos que escolheram os outros graus da referida escala (índices de '1' a '4'), sinalizando, assim, alguma ressalva aos argumentos expostos no comentário escolhido. Os índices que aparecem entre parênteses, ao final dos indicadores, referem-se ao comentário e ao valor da escala escolhidos pelo autor da justificativa respectiva. Dentro das categorias principais, foram elaboradas as categorias moleculares, contendo os conteúdos manifestos (indicadores) que apresentaram temas correlatos. Apresenta-se abaixo a análise resultante desse procedimento, considerando-se, inicialmente, as justificativas daqueles que se identificaram com a EC no Caso IV. A operacionalização dessa análise resultou na identificação das seguintes categorias:

- Concordância plena com o comentário escolhido:
  - Relacionadas ao agir com respeito a princípios morais;
  - Relacionadas aos direitos de terceiros;
  - Relacionadas às conseqüências da ação para a organização.
  
- Concordância parcial com o comentário escolhido:
  - Relacionadas à deterioração das relações de trabalho;
  - Relacionadas aos direitos de terceiros;
  - Relacionadas ao atendimento imperativo das normas estabelecidas;
  - Relacionadas à intolerância com supostos desvios morais.

Na primeira das categorias temáticas identificadas, as justificativas referentes à oposição à decisão tomada no Caso IV e a conseqüente concordância plena com o



comentário alternativo, próprio da EC, estiveram relacionadas fundamentalmente com o *agir respeitando-se princípios morais*. Os discursos seguintes permitem inferir a existência desse agrupamento temático.

“Acredito que em qualquer coisa que passamos na vida temos que ser honestos e sinceros”(A5);

“Os fins não justificam os meios. Honestidade é condição básica. Considerei falta de caráter”(A5);

“Em se tratando de ética, não existe meio termo. Ou se tem ética ou não. A atitude do candidato não foi correta. Não importa se os seus predicados são muitos. Pode-se analisar como atitude corrente em sua carreira, burlar critérios” (A5);

“Faltou ética na escolha, e também do candidato aprovado” (A5).

É notória a veemência das falas acima, condenando a decisão tomada no caso IV e rotulando, em algumas passagens, a atitude do candidato e a postura da empresa como comportamentos antiéticos. A despeito dos fins favoráveis que, sob determinado ponto de vista, poderiam advir para a organização, o perdão da falta cometida pelo candidato, condicionado às imposições que lhe foram feitas (complementação dos requisitos de seleção num dado prazo), não foi entendido por esse conjunto de respondentes como uma atitude eticamente defensável. Os pressupostos da vertente da finalidade da ER, que, por definição devem ser altruístas, não encontraram eco nos sujeitos desse grupo. A referência para essas pessoas talvez não fosse a organização, como destinatária da decisão ética. Se assim o fosse, a possibilidade de se alcançar melhores resultados para a empresa com o perdão condicional e a posterior contratação do candidato poderia ser ponderada pelos sujeitos de pesquisa, que, mesmo permanecendo alinhados com os princípios da EC, talvez não manifestassem a contundência observada nas suas argumentações. A referência desses gerentes pesquisados pode, nesse contexto, ter sido diversa e, portanto, direcionada para outro público, como, por exemplo, para os demais candidatos envolvidos no processo de seleção.

A especificidade dessa situação parece representar o que Srour (2003, p. 197) denomina de dilema dos destinatários, segundo o qual uma decisão ou ação “pode beneficiar ou prejudicar coletividades diversas: da humanidade como um todo ao indivíduo; do absolutamente universal ao absolutamente singular”. O autor lista ademais as diversas possibilidades de agrupamentos que comportam tal intervalo

(civilizações, impérios, nações, comunidades religiosas, etnias, populações regionais, classes sociais, públicos, organizações, subunidades organizacionais, redes informais de poder, famílias) e conclui que “o emaranhado de fidelidades cruzadas é de tal ordem que decisões e ações só podem divergir-se e chocar-se”.

Uma outra categoria identificada assemelha-se aos argumentos da categoria anterior, mas o seu foco está direcionado para os *direitos de terceiros*, como se observa nos discursos seguintes.

“Além da questão da honestidade por parte do candidato, outro fator seria o questionamento por outros candidatos. O processo deveria ter sido totalmente transparente” (A5);

“Os pré-requisitos devem ser atendidos ou não deveriam ser exigidos. Ademais, prejudicou os demais candidatos” (A5).

Vê-se que o respeito a princípios norteia as justificativas acima, ao tempo em que se ressalta o prejuízo causado aos demais candidatos envolvidos na seleção. Os meios utilizados na resolução do problema mais uma vez foram condenados pelos sujeitos, a despeito da possibilidade de resultados favoráveis para a organização. Prevaleceu, assim, a vertente de princípio da EC, em detrimento da vertente da finalidade da ER.

A categoria final desse grupo representativo da plena concordância com os argumentos da EC no caso IV, esteve relacionada com as *conseqüências da ação para a organização*. Nesse caso os respondentes identificaram conseqüências diversas daquelas pensadas pela gerente hipotética do Caso IV e consideraram prejudicial para a organização contratar um candidato que, logo na sua seleção e a despeito de suas justificativas, comete uma falta. Os argumentos abaixo retratam essa reflexão dos respondentes.

“Numa instituição financeira honestidade é o maior pré-requisito. Se o candidato foi desonesto para conseguir o emprego, é provável que ele vá ficar sob suspeita todo dia. Isto não é bom para uma empresa” (A5);

“Num processo de seleção é ideal buscar sempre o equilíbrio das aptidões dos candidatos. Creio que o segundo lugar estaria apto a substituir o vencedor mantendo-se preservada a idoneidade da empresa contratante” (A5);

“O candidato usou de desonestidade para superar os concorrentes e a empresa foi conivente. Não deveria contratar alguém que já começou com o “pé esquerdo”. Não agiu com ética. Uma quebra de confiança logo no início de um novo emprego não trará benefícios a nenhuma das partes” (A5).

Apesar do foco nos prováveis resultados da decisão tomada, o que seria próprio da ER, a base da reflexão dos sujeitos parece ser o respeito a valores morais essenciais, configurando um caso típico da EC.

As justificativas enquadradas na categoria de concordância parcial com o comentário escolhido, próprio da EC, são semelhantes àquelas dos sujeitos que emitiram um grau pleno de concordância. Entende-se que tal segregação das categorias não traz prejuízos para a análise dos dados de pesquisa e, por motivos didáticos, assegura a padronização da análise de todos os *vignettes* considerados neste trabalho.

Um tema identificado nesse último agrupamento de justificativas foi relacionado à *deterioração das relações de trabalho*. Contratar um candidato nas circunstâncias apontadas no Caso IV poderia, segundo esses respondentes, trazer problemas futuros na relação entre as partes. É o que sugere os seus discursos, abaixo reproduzidos:

“Faltou ética ao candidato no início do seu relacionamento com a empresa. O gerente, acatando essa ação do candidato, deixa vulnerável o grau de confiança na relação de trabalho” (A3);

“Considero que a relação empresa/empregado não pode começar com omissão/mentira, mesmo que pequena” (A3).

Mais uma vez o foco nos prováveis resultados da decisão tomada parece não configurar a decisão como própria da ER, haja vista a recorrência a valores essenciais nas reflexões dos sujeitos, tais como “confiança” e “verdade” (implícita na rejeição à mentira), o que fortalece o seu alinhamento à EC.

Na categoria de justificativas relacionadas aos *direitos de terceiros*, o motivo da oposição à decisão tomada no Caso IV foi novamente o prejuízo causado aos demais candidatos envolvidos na seleção. Não há, portanto, diferença entre essa categoria e aquela de mesma denominação vista anteriormente nesta seção, a não ser pela opção do respondente justificar aqui a sua decisão de concordar parcialmente com o comentário escolhido.

“Apesar da autonomia do gerente, os critérios publicados foram burlados pelo candidato, provavelmente prejudicando a outros concorrentes que atentaram para as condições estabelecidas. Em outras palavras: ‘os fins não justificam os meios’” (A4).

A identificação do sujeito com os pressupostos da EC é reforçada no arremate de seu discurso acima, segundo o qual “os fins não justificam os meios”. A oposição com a vertente da finalidade é evidente, visto que, para essa corrente teórica, o oposto é aceitável, ou seja, os fins altruístas justificam os meios controversos para o seu alcance.

Considere-se conjuntamente as duas últimas categorias que agrupam justificativas breves dos sujeitos de pesquisa e assinalam, fundamentalmente, a necessidade imperativa de se guiar por princípios e normas estabelecidas. Assim, o primeiro dos discursos abaixo se relaciona com o *atendimento imperativo das normas estabelecidas* e o segundo focaliza a *intolerância com supostos desvios morais*.

“Não comprovação dos pré-requisitos - apresentação do certificado de graduação (análise dos documentos exigidos)” (A3).

“Não é possível admitir a mentira” (A3)

A análise do conteúdo das justificativas explicitadas pelos gerentes considera, agora, as escolhas desses sujeitos, relativas ao comentário ‘B’, característica da ER. Não houve, nesse caso, nenhum registro de concordância plena com o comentário escolhido.

- Concordância parcial com o comentário escolhido
  - Relacionadas à decisão apoiada nas particularidades do caso concreto
  - Relacionadas à ponderação dos argumentos expostos

Foi possível identificar em uma das justificativas dos sujeitos de pesquisa uma categoria temática voltada para as *particularidades do caso concreto*, como fator de decisão no problema. O sujeito, portanto, relativizou a importância das regras estabelecidas e assumiu que a função gerencial deve ser capaz de considerar o contexto específico do caso como forma de embasar sua decisão. Seu discurso é abaixo reproduzido.

“Erros foram cometidos também pela empresa, que deveria ter verificado, no recrutamento, os documentos "exigidos", [...]. Quanto aos princípios e as regras estabelecidas, devemos, como gerente de pessoas, poder analisar o contexto e flexibilizar opiniões, para não sermos tão intransigentes e perder oportunidades de captar talentos” (B2).

Percebe-se no discurso acima uma provável tentativa de racionalizar a decisão tomada, alegando-se o descuido da empresa que, no recrutamento, não teria detectado o descumprimento de parte dos critérios de seleção. A omissão seria também da organização e, diante dessa situação, valeria atentar para a oportunidade que se apresentava, no sentido de contratar um candidato talentoso para a organização. A postura desse sujeito de pesquisa sugere a vinculação da função gerencial com a capacidade de flexibilizar opiniões e comportamentos em prol das conseqüências positivas das ações. A ética da responsabilidade deveria ser, portanto, própria das particularidades atribuídas ao cargo gerencial.

O último grupo de indicadores identificados na análise das justificativas apresentadas pelos respondentes, considerou a *ponderação dos argumentos expostos* pelo candidato como elemento relevante para a solução do caso. Os argumentos desse agrupamento temático são apresentados abaixo.

“A decisão foi acertada, contudo o candidato deveria ter esclarecido sua situação no decorrer da entrevista, [...] fiel aos princípios de honestidade” (B4);

“Concordo com a decisão levando em consideração ao ótimo desempenho nos demais itens, e considerando o ultimato da admissão definitiva somente se ocorresse a formatura no prazo estipulado. Quanto à omissão do candidato, a sua tentativa foi válida, pois o mesmo expôs suas justificativas” (B4).

Os sujeitos, assim, corroboraram a decisão tomada no sentido de acatar os argumentos do candidato e propor-lhe condições para a efetivação da sua contratação. As suas potencialidades e a reparação a que deveria se submeter seriam suficientes para se garantir os fins desejáveis para a organização, a despeito dos meios controversos que foram utilizados. Ficou configurado, assim, o alinhamento dos respondentes com a vertente da finalidade da ER. Cumpre registrar, todavia, a ressalva no primeiro dos discursos acima, no sentido, talvez, de complementar a decisão adotada no Caso IV, advertindo-se o candidato sobre a melhor conduta a ser observada em casos da espécie.

## 8.6 PRESSUPOSTOS MORAIS NA PERCEPÇÃO DO PRÓPRIO TRABALHO

Concluídas as análises dos dados obtidos, referentes aos *vignettes* elaborados para a presente pesquisa, prossegue-se no estudo do quarto objetivo específico, que, de forma complementar, buscou, ainda, caracterizar os pressupostos morais contidos também na forma como os gerentes justificavam o seu próprio trabalho. Registre-se que essa seção do questionário de pesquisa possui uma abordagem tipicamente exploratória e não interfere nos propósitos essenciais da pesquisa. A sua inclusão no trabalho teve caráter subsidiário e buscou exercitar a ilustração das teorias éticas na maneira como os gerentes percebem seu próprio ofício.

Nas questões de 17 a 20 do instrumento de pesquisa foram propostas quatro assertivas, sobre as quais foi pedido aos respondentes que atribuíssem o grau de importância por eles percebido, com base numa escala numérica de 1 a 5, variando de *'pouco importante'* até *'extremamente importante'*. Tais assertivas intencionaram associar a percepção do próprio trabalho pelos gerentes com os pressupostos morais das vertentes éticas das teorias da convicção e da responsabilidade, conforme demonstrado no quadro 16, abaixo reproduzido, de modo a facilitar a visualização das análises subseqüentes.

| <b>Questão</b> | <b>Assertivas sobre a profissão de gerente</b>   | <b>Vertente ética</b> |
|----------------|--|-----------------------|
| 17             | A minha profissão é importante porque dela resulta a circulação de moeda, necessária para a movimentação da economia, propiciando o desenvolvimento do país.                               | Utilitarista          |
| 18             | O exercício de minha profissão é uma forma de retribuir à sociedade a educação que tive a oportunidade de receber. Assim, posso contribuir para a melhoria da vida financeira das pessoas. | Esperança             |
| 19             | O meu trabalho é o meio pelo qual posso realizar-me como profissional, constituindo-se na forma de ganhar a vida e de sustentar a minha família.   | Finalidade            |
| 20             | O trabalho confere dignidade ao ser humano. Assim, procuro exercer minha profissão com afinco, cumprindo as obrigações que fazem parte do meu trabalho.                                    | Princípio             |

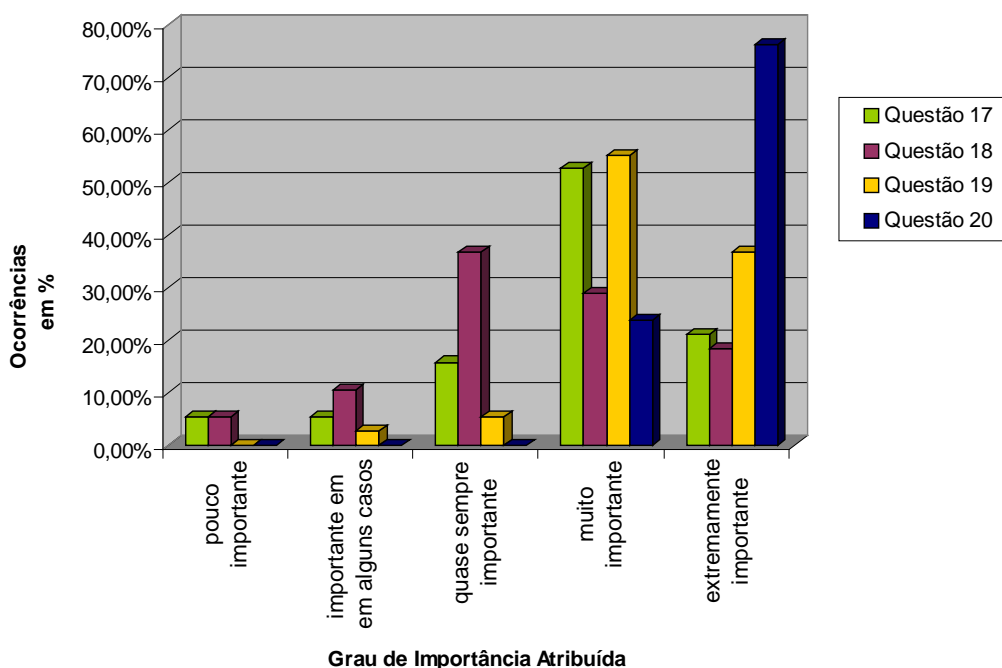
A tabela 38 abaixo resume as graduações escolhidas pelos gerentes selecionados, para esse conjunto de assertivas.

**TABELA 38 – Percepção do trabalho X Teorias éticas – freqüências observadas**

| Escala                         | Teorias Éticas            |         |                        |         |                         |         |                        |         |
|--------------------------------|---------------------------|---------|------------------------|---------|-------------------------|---------|------------------------|---------|
|                                | Utilitarista (Questão 17) |         | Esperança (Questão 18) |         | Finalidade (Questão 19) |         | Princípio (Questão 20) |         |
|                                | Freq.                     | %       | Freq.                  | %       | Freq.                   | %       | Freq.                  | %       |
| 1 - pouco importante           | 2                         | 5,26%   | 2                      | 5,26%   | 0                       | 0,00%   | 0                      | 0,00%   |
| 2 - importante em alguns casos | 2                         | 5,26%   | 4                      | 10,53%  | 1                       | 2,63%   | 0                      | 0,00%   |
| 3 - quase sempre importante    | 6                         | 15,79%  | 14                     | 36,84%  | 2                       | 5,26%   | 0                      | 0,00%   |
| 4 - muito importante           | 20                        | 52,63%  | 11                     | 28,95%  | 21                      | 55,26%  | 9                      | 23,68%  |
| 5 - extremamente importante    | 8                         | 21,05%  | 7                      | 18,42%  | 14                      | 36,84%  | 29                     | 76,32%  |
| Total                          | 38                        | 100,00% | 38                     | 100,00% | 38                      | 100,00% | 38                     | 100,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Percebe-se que as assertivas com maior grau de importância atribuída pelos gerentes foram, em ordem decrescente: a questão 20, com 100,00% dos registros entre os graus 'muito importante' (23,68%) e 'extremamente importante' (76,32%); a questão 19, com 92,10% dos registros entre esses mesmos graus (55,26% e 36,84%, respectivamente); a questão 17, com 73,68% de registros nesses dois graus do extremo de maior de intensidade (52,63% e 21,05%); e, por fim, a questão 18, com 47,17% dos registros compostos de 28,95% de 'muito importante' e 18,42% de 'extremamente importante'. O gráfico 38 abaixo contribui para a visualização dessa ordem de importância verificada nas assertivas propostas.

**GRÁFICO 38 – Percepção do trabalho X Teorias éticas – freqüências observadas**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os resultados sugerem, portanto, que os gerentes selecionados justificam a sua profissão prioritariamente com base naqueles argumentos propostos no instrumento de pesquisa que se moldaram nos pressupostos morais da *vertente de princípio da EC*. Com expressiva intensidade, aparecem na seqüência os pressupostos da *vertente da finalidade da ER*. Em seguida, nota-se a predominância da *vertente utilitarista da ER*. Por último, surgem as justificativas fundamentadas na *vertente da esperança da EC*.

Quando se considera a segmentação dos sujeitos nas variáveis de estudo – nível gerencial e tempo de trabalho, vê-se que o quadro não se altera, permanecendo a mesma ordem de importância das justificativas verificadas quando se foi tomado o conjunto dos respondentes. A referida estratificação dos dados é retratada nas tabelas 39 e 40. Ocorrem variações entre os estratos, para cada uma das questões, mas tal constatação não é entendida como relevante para os intentos da pesquisa. O fator decisivo a ser observado é a possibilidade de alteração das formas de se perceber o trabalho, segundo uma hierarquia dos pressupostos das vertentes éticas, quando se considera as variáveis de estudo, o que, reafirme-se, não foi detectado.

**TABELA 39 – Percepção do trabalho X Teorias éticas - por nível gerencial (em %)**

| Nível Gerencial |           | Grau de Importância da Assertiva |                            |                         |                  |                         |
|-----------------|-----------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|
|                 |           | Importante                       | Importante em alguns casos | Quase sempre importante | Muito importante | Extremamente importante |
| Questão 17      | Extrato X | 18,18%                           | 0,00%                      | 9,09%                   | 45,45%           | 27,27%                  |
|                 | Etrato Y  | 0,00%                            | 14,29%                     | 7,14%                   | 64,29%           | 14,29%                  |
|                 | Etrato Z  | 0,00%                            | 0,00%                      | 30,77%                  | 46,15%           | 23,08%                  |
| Questão 18      | Extrato X | 0,00%                            | 18,18%                     | 27,27%                  | 45,45%           | 9,09%                   |
|                 | Etrato Y  | 7,14%                            | 0,00%                      | 50,00%                  | 28,57%           | 14,29%                  |
|                 | Etrato Z  | 7,69%                            | 15,38%                     | 30,77%                  | 15,38%           | 30,77%                  |
| Questão 19      | Extrato X | 0,00%                            | 9,09%                      | 0,00%                   | 45,45%           | 45,45%                  |
|                 | Etrato Y  | 0,00%                            | 0,00%                      | 7,14%                   | 64,29%           | 28,57%                  |
|                 | Etrato Z  | 0,00%                            | 0,00%                      | 7,69%                   | 53,85%           | 38,46%                  |
| Questão 20      | Extrato X | 0,00%                            | 0,00%                      | 0,00%                   | 18,18%           | 81,82%                  |
|                 | Etrato Y  | 0,00%                            | 0,00%                      | 0,00%                   | 28,57%           | 71,43%                  |
|                 | Etrato Z  | 0,00%                            | 0,00%                      | 0,00%                   | 23,08%           | 76,92%                  |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)



**TABELA 40 – Percepção do trabalho X Teorias éticas - por tempo de trabalho (em %)**

| Tempo de Trabalho |           | Grau de Importância da Assertiva |                            |                         |                  |                         |
|-------------------|-----------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|
|                   |           | Pouco Importante                 | Importante em alguns casos | quase sempre Importante | muito importante | extremamente importante |
| Questão 17        | até 24 a. | 4,17%                            | 8,33%                      | 8,33%                   | 62,50%           | 16,67%                  |
|                   | +de 24 a. | 7,14%                            | 0,00%                      | 28,57%                  | 35,71%           | 28,57%                  |
| Questão 18        | até 24 a. | 8,33%                            | 8,33%                      | 29,17%                  | 25,00%           | 29,17%                  |
|                   | +de 24 a. | 0,00%                            | 14,29%                     | 50,00%                  | 35,71%           | 0,00%                   |
| Questão 19        | até 24 a. | 0,00%                            | 4,17%                      | 4,17%                   | 45,83%           | 45,83%                  |
|                   | +de 24 a. | 0,00%                            | 0,00%                      | 7,14%                   | 71,43%           | 21,43%                  |
| Questão 20        | até 24 a. | 0,00%                            | 0,00%                      | 0,00%                   | 29,17%           | 70,83%                  |
|                   | +de 24 a. | 0,00%                            | 0,00%                      | 0,00%                   | 14,29%           | 85,71%                  |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os valores acima ilustram essa constatação, mostrando que, a despeito dos estratos considerados, prevaleceu as maiores graduações de importância para a vertente de princípio (questão 20), seguidas pelas vertentes: da finalidade (questão 19), utilitarista (questão 17) e da esperança (questão 18).

A constatação mais evidente que se pode fazer desses resultados é a provável semelhança entre a maneira como o próprio trabalho é justificado pelos gerentes e a sua forma predominante de tomar as decisões. Em ambas as investigações percebeu-se a fundamentação prioritária nos ditames da ética da convicção, razão pela qual se pode inferir que, no discurso dos sujeitos, prevalece a adesão aos pressupostos dessa teoria ética.

No espaço destinado aos comentários dos sujeitos, a respeito das suas escolhas nessa questão, houve o registro de um número reduzido de manifestações, que pode ter sido provocado pelo desejo de se concluir a pesquisa, visto que, aos respondentes, foi apenas facultada a resposta a esse item, se assim fosse julgado necessário. Houve, assim, o comentário de 21,05% dos sujeitos pesquisados.

Percebeu-se que o espaço foi utilizado para exprimir reflexões diversas, onde foram destacados aspectos relevantes vislumbrados pelos respondentes na sua forma de encarar o trabalho. O foco na importância do trabalho para a sociedade pôde ser observado nos comentários apresentados abaixo.

“O gerente de uma empresa, também tem de observar o lado social, o bem estar e desenvolvimento da sociedade, com ações voluntárias”;

“O trabalho é extremamente importante quando abrange um universo extremamente grande da sociedade, propiciando-lhes benefícios”;

“A função do Banco, no sentido macro, é primordial para a economia do país, mas quando verificamos outros ângulos, verifica-se que o lado social e o bem-estar dos seus funcionários são de extrema necessidade para o trabalho ético a se fazer”.

Outras manifestações, reproduzidas a seguir, enfatizaram de modo mais evidente os aspectos do desenvolvimento pessoal e profissional do próprio funcionário, como o elemento que mais justifica a realização do trabalho.

“Quando se assume uma profissão, deve-se antes de tudo, entender que a sua participação é extremamente importante para o desenvolvimento pessoal, profissional, e, acima de tudo, assumir a sua responsabilidade perante o seu cliente”.

“Independente da função/trabalho que se realize, o indivíduo tem que fazer com ética e fazer aquele, o melhor trabalho do mundo. Só assim contribuirá efetivamente para o seu desenvolvimento e dos outros que lhe rodeiam”.

O espaço destinado às reflexões dos respondentes na última questão, também serviu para o registro de algumas manifestações entusiásticas que, para se manter fiel aos procedimentos metodológicos engendrados no decorrer deste trabalho, torna-se imperativo mencionar.

“Estou trabalhando na empresa desde os 14 anos de idade e sinto um enorme orgulho de fazer parte de seu quadro de empregados”

“Não devemos ter receio de desafios, eles nos mantêm vivos e dispostos a aprender; antes de nos debatermos com as dificuldades, é preciso nos questionar sobre nossas atitudes atuais em busca do sonho do sucesso!”

Concluindo a reprodução dos comentários produzidos pelos respondentes na última questão da pesquisa, destaca-se abaixo o oportuno discurso de um dos sujeitos, que se deteve na assertiva inicial do item 20 e questionou, com propriedade, a sua validade.

“Quanto ao item “20”, acredito que a dignidade humana independe do exercício de qualquer profissão. Ela é inerente à pessoa humana, que já nasce com ela e que, sob hipótese ou critério algum, deve ser esquecido. Essa tese (o trabalho dignifica o homem) está mais para a ideologia vigente (capitalista e dos séculos XIX e XX) [...]. O homem por ser "humano", possui dignidade para exercer o trabalho. O inverso não ocorre (por exercer o

trabalho o homem é digno). Concluo que o trabalho nada mais é do que uma das maneiras através do qual essa dignidade é expressada [...].”

Entende-se que o teor desses argumentos coaduna-se diretamente com os fundamentos trabalhados nesta pesquisa, alinhando-se com os pressupostos que configuram a condição humana como princípio fundamental da abordagem ética, nos moldes da concepção defendida pela racionalidade substantiva. Afinal, como lembra Passos (2004), o enfoque dessa abordagem deve priorizar o respeito à dignidade da pessoa e valorizar o ser humano no mundo.

## 8.7 SÍNTESE INTEGRATIVA

Para contextualizar a exploração científica dos fundamentos das teorias éticas consideradas, buscou-se, inicialmente, caracterizar a organização selecionada, no tocante ao tratamento dispensado pela mesma ao tema da ética. Os achados de pesquisa permitem crer que esse tema parece não ser tratado com importância estratégica das mais relevantes pela direção organizacional. A ausência de programas sistemáticos de educação ética; a alocação da área responsável pela gerência da ética em um nível inferior da estrutura organizacional; e a forma impositiva de implementação do seu código de ética, são elementos que sugerem uma subestimação das potencialidades da ética para os propósitos organizacionais, tendo em vista as recomendações dos teóricos do assunto, que sinalizam exatamente para o oposto dessas práticas, como forma de se fortalecer o compromisso organizacional com a ética.

Cabe explicar, no entanto, que não existe a pretensão de supor com esse diagnóstico que a organização estudada não seja pautada pela ética, ou que essa seja elemento estranho na sua cultura interna. Mais ainda: o retrato traçado acima sobre o tratamento dispensado à ética pela instituição não quer sugerir que a totalidade de seus funcionários, em decorrência desse cenário, esteja propensa a descuidar do conteúdo moral de suas ações, mesmo porque a sua cultura, baseada em *compliance*, reflete também uma ética organizacional que cuida da correção da conduta e de punições no caso dos desvios detectados. O foco no controle, a propósito, é um elemento característico da forma burocrática de produção, que

prevalece na organização pesquisada, tornando-a sujeita a normas e regulamentos diversos, inclusive os de ordem legal, em razão da maior fiscalização externa voltada para as atividades do ramo financeiro. Esse ambiente legalista certamente projeta nos funcionários a necessidade de esmerar-se pela retidão de suas condutas, mesmo que se tenha no receio da punição a sua fonte maior de motivação.

É nesse ponto que se sugere uma melhor leitura do diagnóstico efetuado. As práticas organizacionais verificadas, ou a ausência delas, no que diz respeito à gerência da ética na forma ensinada pelos teóricos, coaduna-se com uma ação estratégica que parece enxergar a ética como um elemento normatizador e, no esteio de sua obrigatoriedade, como fonte de fortalecimento da imagem corporativa.

Como defende a base teórica de investigação, a escassez de iniciativas institucionalizadas de educação ética, a despeito da provável consciência do corpo funcional sobre os limites éticos de sua atuação, dificulta a introjeção dos valores morais defendidos pela organização, potencializando os riscos de condutas morais questionáveis, mesmo com todos os seus esforços de *compliance*. Acrescente-se a tais riscos a baixa amplitude de comando do modelo burocrático, que pulveriza a orientação e o controle, além da matéria-prima trabalhada na organização, qual seja, o dinheiro. Nesse sentido, vale retomar a assertiva de Nash (2001), segundo a qual a combinação da inegável difusão da falibilidade humana com as atávicas tentações do dinheiro e do poder reforça a necessidade de uma exploração deliberada dos desafios morais da administração.

Essa abordagem panorâmica da ética verificada na instituição pesquisada, carente de ações mais sistemáticas, embora reflita os ditames de sua forma burocrática de organização, parece ter um outro efeito adverso e mais significativo, que é no sentido de obscurecer a possibilidade de conscientização das pessoas da organização em direção a um paradigma corporativo alternativo, colocando a vida humana como fonte primeira de sua própria razão de ser.

Resultante dessa forma de abordagem da ética, a construção e implementação do código de ética da organização, buscou, fundamentalmente, atender exigências legais por controle e conformidade. Tal documento, contendo de forma sucinta e genérica os valores essenciais que deveriam pautar o relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, foi elaborado sem a colaboração efetiva dos seus funcionários e não contou (e nem conta) com um programa formal de treinamento para lhe dar suporte. Essa realidade permite crer que na organização

estudada, ao amparo dos ensinamentos dos estudiosos do tema, a sua função seja menos a de promover e fortalecer a reflexão ética dos funcionários do que a de projetar uma imagem externa favorável para a organização.

Partes dos objetivos deste trabalho, a propósito, puderam contribuir para a investigação da intensidade da reflexão ética que a organização, por suas ações, proporciona a seus funcionários. Nesse sentido, as questões sobre a percepção dos sujeitos de pesquisa sobre a vivência e importância atribuída à ética na organização, procuraram identificar, sob a ótica do funcionário, a forma de condução do tema da ética na organização.

Considere-se a inquirição dos sujeitos de pesquisa, que buscou medir a sua percepção, quanto à valorização, por parte da alta administração, de estratégias voltadas para desenvolver o comportamento ético. Os achados da pesquisa retrataram, a primeira vista, um nível elevado dessa percepção, visto que a grande maioria dos sujeitos (84,21%) percebeu “sempre” ou “freqüentemente” aquela valorização. Se a leitura for mais crítica, pode-se argüir que um percentual de 52,63% dos respondentes não a percebe sempre, mas sim num nível inferior a essa plenitude de percepção. Como a atuação dos dirigentes é essencial para o fortalecimento da cultura ética, vê-se que, por essa leitura alternativa, ainda existe margem para intensificar a percepção dos funcionários sobre as ações administrativas voltadas para o desenvolvimento do comportamento ético.

Nos resultados da questão de pesquisa voltada para a medição da percepção, pelos sujeitos de pesquisa, da utilidade do código de ética como um instrumento de reflexão ética na organização, reproduzem-se as mesmas observações acima. A maior concentração de registros até o nível “freqüente” (65,79%), pode indicar, até com mais intensidade do que foi verificada na questão anterior, que o código de ética poderia ser mais bem explorado como instrumento de reflexão ética, até porque, para aquele número de respondentes, não é *sempre* que tal documento tem o potencial de promover tal reflexão.

Mais sintomáticos são os achados da questão que investigou o grau de percepção dos sujeitos, quanto à receptividade do clima de trabalho, no sentido de facilitar a discussão de temas voltados para educação ética. Na mesma linha de raciocínio, um percentual maior de 68,42% dos sujeitos *não sente sempre* essa capacidade do ambiente organizacional. Reafirme-se que, numa análise estrita, a maioria dos respondentes posicionou-se de modo favorável, visto que o grau de

percepção entre os níveis “freqüente” e “sempre” foi de 73,59%. Entretanto, o acúmulo de registros até o nível inferior ao pleno pode fornecer uma visão mais crítica dos números alcançados, visto que se estar realçando o fato de que a organização nem sempre favorece o clima propício para a discussão sobre temas direcionados para a educação ética. Conclui-se que ações para o incremento da consciência ética poderiam ser implementadas.

No tocante à percepção, pelos gerentes selecionados, do aproveitamento dos meios de comunicação internos da organização para promover a consciência ética no seu ambiente, os resultados da questão que procurou investigar esse tópico seguem a mesma lógica das questões anteriores e de forma mais expressiva. Assim, as respostas de 71,05% dos sujeitos demarcaram um nível inferior ao pleno, entendendo que, na ótica desse contingente gerencial, tal utilização dos canais de comunicação *não acontece sempre*. Novamente, cumpre registrar que as respostas foram favoráveis, se for tomado como critério de avaliação o valor estrito dos índices da escala de opinião, onde 78,95% optaram pelo nível “freqüente” ou “sempre” de percepção. Todavia, numa análise mais exigente, pode-se inferir que o uso dos meios de comunicação internos da organização para a promoção da ética poderia ser intensificado, haja vista que a maior parte dos gerentes inquiridos parece demonstrar que há espaço para essa ação administrativa.

Torna-se imperativo reforçar que a abordagem crítica proposta acima é uma leitura alternativa dos achados de pesquisa, embora o dado mais concreto seja o de que os resultados da inquirição feita com os gerentes amostrados apontaram para uma percepção favorável da vivência da ética na organização selecionada. Considere-se, para isso, a maior concentração de registros na escala de opinião proposta entre os índices “freqüente” e “sempre”, os quais, por estarem além do que seria o ponto neutro da escala, indicam, portanto, maior favorabilidade de percepção.

Nessas questões, foi objeto do estudo, também, a análise dos dados colhidos a partir da segregação dos sujeitos de pesquisa por nível gerencial e tempo de trabalho. Os resultados não detectaram diferenças estatisticamente relevantes entre os estratos considerados nas variáveis. Registre-se, todavia, que em todo o grupo de questões dessa seção as percepções dos sujeitos selecionados tenderam a ser mais críticas entre os membros do “estrato X” da variável nível gerencial e entre os respondentes do estrato “mais de 24 anos” da variável tempo de trabalho. Por outro

lado pareceu mais favorável a posição dos sujeitos do “estrato Z” e daqueles com “até 24 anos” das respectivas variáveis. Tal constatação, a despeito da irrelevância estatística, merece ser pontuada, em virtude da regularidade de sua frequência em todas as questões. Por essa razão, essas diferenças verificadas na amostra, podem sugerir uma nova investigação, mais específica e com maior amplitude de sujeitos amostrados, na qual tais variações no nível de exigência daqueles sujeitos segmentados, no tocante a abordagem da ética, poderia ser objeto de comprovação e projeção para a respectiva população.

Um outro aspecto da análise das questões acima a ser destacado é que os achados de pesquisa podem não definir, necessariamente, a realidade concreta da organização, no tocante aos tópicos de análise contidos nas questões. Assim, os resultados representam a realidade percebida pelos sujeitos abordados, estando, pois, condicionada por suas formas de pensar sobre o tema da ética. Se o senso ético desses atores for mais elevado, talvez as suas percepções da vivência do tema na organização sejam mais críticas. Por outro lado, se o tema da ética não lhes for muito interessante, as suas posições, provavelmente, sejam de maior tolerância.

A propósito, devem contribuir para essa formação valorativa do sujeito as suas próprias características pessoais, que, por sua vez, sofrem influência do contexto histórico, cultural e social que o cerca. Nesse sentido, os elementos de estudo do comportamento organizacional também auxiliam na tentativa de decifrar os porquês das decisões dos sujeitos no ambiente de trabalho. A título de ilustração, embora não seja esse o foco do presente trabalho, cita-se como exemplo desses condicionantes comportamentais que podem afetar a forma de se perceber a vivência da ética na organização, os seguintes elementos: a idade e o sentido de ética associado aos mais velhos; a aprendizagem e a sua forma de acontecer, que pode ser por receio de punição (condicionamento operante); a personalidade e seus elementos característicos, tais como centro de controle interno (que num sujeito o torna mais independente) e externo (típico dos sujeitos complacentes); e o conflito e as técnicas para administrá-lo, a exemplo do não-enfrentamento para se evitar conflitos disfuncionais. Assim, um hipotético sujeito que: seja jovem, superestime as possibilidades de punição, possua centro de controle externo e zele pela ausência de conflitos, talvez esteja mais propenso a aceitar as condições do ambiente que estão postas e, sem um maior senso crítico, perceber o nível de vivência da ética na organizacional como sendo adequado.

Essas considerações a respeito dos elementos que afetam o grau de percepção dos sujeitos, referentes a uma realidade específica, são importantes para tentar compreender um aspecto relevante observado na pesquisa, qual seja: a constatação de um tratamento da ética de uma forma menos estratégica pela organização estudada, associada com uma percepção favorável, pelos gerentes, referente à vivência da ética no seu ambiente. Conclui-se que essa aparente discrepância, longe de legitimar as atuais práticas da organização como as melhores para a promoção da reflexão ética e, portanto negando as propostas teóricas sobre a forma ideal de gerência da ética, parece mais sugerir uma subestimação das possibilidades da ética pelos gerentes selecionados. Talvez, o motivo para isso sejam as próprias imposições do modelo burocrático existente na organização, e a sua racionalidade instrumental associada, que tende a limitar a percepção dos sujeitos sobre os horizontes mais amplos do debate ético.

Considerem-se, agora, as questões de pesquisa que propuseram investigar a importância da ética na organização na concepção dos sujeitos amostrados. Tal propósito foi operacionalizado por meio de duas inquirições aos gerentes selecionados, as quais são a seguir objetos de reflexão.

Na questão sobre a principal função do código de ética na organização, os sujeitos foram consultados sobre se tal função seria o estabelecimento de padrões de comportamento, com aplicação de punições em caso de desvios detectados. A opção por esse tipo de formulação, sugerindo uma resposta, foi intencional, no sentido metodológico de amainar os esforços dos respondentes (que poderiam ser maiores se fosse perguntado apenas “qual seria?”). Poder-se-ia imaginar, por esse raciocínio de economia de esforços, que caberia então propor-lhes alternativas de respostas, indagando prováveis funções do código de ética. Entende-se que esse procedimento potencializaria a probabilidade de respostas socialmente desejáveis, razão pela qual a opção adotada foi vista como mais adequada para investigar a capacidade de o sujeito enxergar, de fato, uma utilidade menos instrumental para o código de ética. Tal caráter instrumental estaria associado, pois, a uma visão que percebesse esse documento, fundamentalmente, como algo normatizador e voltado para a padronização de comportamentos e para punições, conforme foi proposta na própria questão. Por outro lado, uma percepção alternativa, reconheceria a capacidade do código de fortalecer a reflexão ética e de, se vivenciado, promover a introdução de seus valores morais.



Os achados de pesquisa revelaram que a metade dos sujeitos abordados entendeu a principal função do código de ética como sendo a de padronizar comportamentos e aplicar punições, se necessário. Pouco menos da metade dos respondentes apontou que não percebia essa função como sendo a principal desse documento de ética. A pequena parte complementar não se posicionou entre as duas alternativas. Nas justificativas daqueles sujeitos concordantes com a questão proposta, pôde-se perceber a predominância de algumas perspectivas instrumentais, tais como a associação da função do código de ética com a imagem da organização, com os interesses do cliente, com a sua utilidade para o desempenho funcional e com seu aspecto estrito de padronização de comportamentos. Mais próxima de uma abordagem de valorização da reflexão ética, foram os argumentos que, a despeito da concordância com a função de padronizar comportamentos, pontuaram o caráter educativo do documento e a sua função de disseminar o discurso ético. Entre os que negaram a sugestão do que seria a principal função do código de ética, proposta na formulação da questão, foi interessante perceber a permanência da abordagem funcional sobre o código de ética na maioria dos discursos apresentados. A ênfase recaiu, por exemplo, na sua capacidade de promover a ética no relacionamento com os *stakeholders*, na sua utilidade para o desempenho ético no trabalho e na sua função de padronização de comportamentos sim, mas sem caráter punitivo. Elementos de uma consciência ética mais apurada puderam ser percebidos em manifestações isoladas que associaram o código à formação da cidadania e à disseminação de valores essenciais.

Na última questão desse tópico, buscou-se identificar as ações que mais contribuiriam para os objetivos organizacionais: se aquelas voltadas para a promoção da ética ou se aquelas direcionadas para a realização de negócios. A formulação da pergunta considerou o maior apelo exercido pela realização dos negócios no ambiente concorrencial das corporações, embora tal percepção não seja, muitas vezes, admitida pelo senso comum, que tende a exteriorizar o valor maior da ação ética. Assim, propositadamente, o argumento proposto indagou sobre uma provável contribuição menor da ética para os objetivos organizacionais, quando comparada com aquela fornecida pelas ações negociais. Naturalmente que a questão não propunha as ações sugeridas como sendo opostas, ou seja, não buscou dissociar o foco nos negócios com a conduta ética. A pretensão foi averiguar

a intensidade relativa de importância atribuída à ética pelos respondentes, em relação ao foco na realização de negócios para a organização.

Os achados de pesquisa identificaram que a quantidade majoritária de sujeitos, cerca de quatro quintos do total amostrado, não entendeu como sendo menor a contribuição da ética para os objetivos organizacionais. Os poucos respondentes restantes dividiram-se igualmente entre aqueles sem opinião formada e entre os que tinham essa impressão da importância subsidiária da ética. As justificativas dos sujeitos do primeiro grupo, mesmo reconhecendo a contribuição da ética, apresentaram enfoques diferenciados: alguns discursos enquadraram a ética e os negócios no mesmo patamar de importância para o alcance dos objetivos organizacionais; outras manifestações foram vistas como incentivadoras da ética, mas como elemento que suportaria a realização dos negócios; uma elevação da abordagem da ética a um nível de maior relevância para os propósitos organizacionais foi percebida em uma outra série de justificativas dos respondentes desse grupo. O conjunto de sujeitos que constatou a realização de negócios como sendo mais importante do que a ética para os intentos corporativos, também teve enfoques diversos de interpretação: alguns respondentes, apesar de realçarem a maior importância relativa dos negócios, pontuaram a necessidade de conduzi-los com ética; outros sujeitos pareceram resignados com a sua forma negativa de ver o mundo dos negócios e, por essa razão, atribuíram à ética uma condição de menor importância, não porque parecessem defender esse pensamento, mas porque era assim que percebiam a realidade do cenário empresarial.

Pode-se inferir por esses achados de pesquisa que a ética é percebida, pelos gerentes selecionados, como relevante para a organização, embora essa posição pareça representar mais um alinhamento com a desejabilidade social do discurso ético do que com uma conscientização sobre as potencialidades da ética, não enquanto meio para os propósitos organizacionais, mas, quem sabe, como um fim mesmo de sua própria existência.

Constituíram-se no foco principal deste trabalho as questões que propuseram investigar os pressupostos morais nas decisões gerenciais, a partir das opiniões dos gerentes selecionados sobre os dilemas éticos contidos nos *vignettes*. Os achados de pesquisa demonstraram que as opiniões dos sujeitos abordados alinharam-se, de modo bem mais expressivo, com os comentários representativos da ética da convicção, nos dilemas éticos representados pelo Caso I e pelo Caso IV. A ética da

responsabilidade foi ligeiramente prevalecente na posição dos sujeitos, ante o problema desenhado no Caso III, enquanto que, na situação ética exposta no Caso II, os respondentes mostraram-se divididos entre as duas éticas. Pôde-se perceber, todavia, que a quantidade de adesão dos sujeitos aos pressupostos morais das duas éticas, variou em cada um dos *vignettes* apresentados. Assim, nos Casos I e IV, a quantidade de registros dos respondentes que se posicionaram pela EC foi significativamente maior do que aqueles que se identificaram com a ER, nos mesmos casos. Por outro lado, a intensidade desse hiato não se repetiu no Caso III, onde a predominância de adeptos da ER não suplantou, em muito, aqueles que preferiram a representação da EC. No Caso II, como foi antes mencionado, as duas éticas foram igualmente representadas na opinião dos sujeitos abordados. Esse diagnóstico revela que, a despeito das escolhas majoritárias em cada *vignette* isolado, a opção pela EC predominou na opinião do total de gerentes selecionados para a pesquisa. Se os *vignettes* forem tomados de modo conjunto, poder-se-á comprovar, mais nitidamente, a adesão maior de tais gerentes com a EC. Tal representação é ilustrada no quadro 34 abaixo, quando se contabiliza a quantidade de registros entre as duas éticas por cada sujeito consultado.

| <b>Escolhas nos Quatro <i>Vignettes</i></b> | <b>Nº de Respondentes<br/>(un)</b> | <b>Nº de Respondentes<br/>(%)</b> |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| 4 registro(s) de EC e 0 registro(s) de ER   | 8                                  | 21,05%                            |
| 3 registro(s) de EC e 1 registro(s) de ER   | 10                                 | 26,32%                            |
| 2 registro(s) de EC e 2 registro(s) de ER   | 13                                 | 34,21%                            |
| 1 registro(s) de EC e 3 registro(s) de ER   | 7                                  | 18,42%                            |
| 0 registro(s) de EC e 4 registro(s) de ER   | 0                                  | 00,00%                            |
| <b>Total</b>                                | <b>38</b>                          | <b>100,00%</b>                    |

**QUADRO 34 – Escolhas dos respondentes entre a EC e a ER no conjunto dos *vignettes*.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Como se vê da leitura da ilustração acima, as escolhas de 18 sujeitos de pesquisa, referentes às opções propostas nos quatro *vignettes* apresentados, refletiram a predominância da EC. A preferência majoritária pelas opções próprias da ER nos *vignettes*, foi característica de uma quantidade menor de respondentes,

totalizando 7 sujeitos. Em 13 registros da pesquisa, as opiniões foram divididas entre as duas éticas.

Quanto ao grau de concordância dos sujeitos com os comentários por eles escolhidos nos *vignettes*, representativos de uma das teorias éticas, os achados demonstraram que a aceitabilidade dos argumentos propostos tendeu, de um modo geral, a ser maior entre os sujeitos alinhados com a EC, do que com aqueles identificados com a ER. A impressão constatada na pesquisa, portanto, foi a de que as escolhas próprias da EC foram mais confortantes para os sujeitos, visto que, em geral, pareceram não merecer maiores esforços de justificações, além daquelas contidas nos próprios comentários que a representava. As opções pela ER, por outro lado, demonstraram certa tendência de o sujeito contestar, de algum modo, o teor do comentário respectivo. Essa constatação tende a validar a teoria de que os adeptos da EC sentem-se mais confortáveis nas suas escolhas do que aqueles que se orientam pela ER, os quais se sentem impelidos a justificar mais freqüentemente suas decisões. Nesse propósito, retomem-se as representações das duas éticas, mencionadas na base teórica deste trabalho, nas quais foram confrontadas características que as diferenciam. Baseadas em passagens de Srour (2003, *passim*), pôde-se registrar, por exemplo, que, na ótica desse autor, a ética da convicção “repousa no conforto das respostas acabadas e das verdades absolutas, além de conformar seus adeptos a um conjunto de obrigações, fortificando-os com as certezas que proclama”. A ética da responsabilidade, por sua vez, “enfrenta a vertigem das perguntas e o desafio das soluções relativistas, além de convencer seus adeptos com a lógica de suas razões, atordoando-os com as incertezas que maneja”.

Foi também um propósito deste trabalho a análise dos resultados dos *vignettes*, segregando-se os dados obtidos em função de certas variáveis de estudo. Foram considerados o nível gerencial e o tempo de trabalho dos respondentes. Os achados de pesquisa, considerando-se o conjunto dos *vignettes*, não identificaram variações significativas nas opiniões colhidas, quando comparado com a leitura geral das opções demarcadas pelo total de sujeitos abordados. Assim a predominância da EC frente à ER reproduziu-se também dentro dos estratos considerados, com pequenas variações de irrelevância estatística. As variações entre os estratos não tiveram também magnitude suficiente para sugerir significância estatística. Assim, poder-se-ia inferir que não haveria indícios de que o nível gerencial e o tempo de

trabalho pudessem constituir-se em variáveis relevantes para caracterizar os pressupostos morais que norteiam as decisões dos sujeitos selecionados. Cumpre registrar, todavia, uma exceção nesse diagnóstico, acontecido no Caso IV, onde a predominância da EC nos estratos de nível gerencial 'X' e 'Y' não se reproduziu no de nível gerencial 'Z', que registrou predominância da ER, inclusive com indícios de comprovação estatística. Se for acrescido a essa constatação o fato de que, tomando-se o estrato 'Z' nos Casos II e III, a ocorrência de adeptos da ER foi parelha àquela da EC e de que, no Caso I, a despeito da prevalência da EC, o maior percentual de ER foi nos sujeitos do estrato 'Z', então pode se sugerir uma provável tendência de que tais sujeitos, embora possam, a princípio, guiar-se primordialmente pelos ditames da EC, estejam mais inclinados, em dadas situações, a agir sob os auspícios da ER, do que os sujeitos dos outros estratos 'X' e 'Y'. O estrato 'Z', conforme foi abordado na seção que tratou da seleção da amostra, corresponde aos sujeitos ocupantes dos cargos gerenciais nas agências da instituição financeira pesquisada, os quais possuem, em relação aos outros estratos, menor grau de responsabilidade e de autoridade, ou fazem parte de agências bancárias da instituição, com menor estrutura e com menor potencial de negócios para a organização. As razões pelas quais tais sujeitos demonstraram uma possível tendência de se alinhar a ER, mais do que os seus pares dos outros estratos, não podem ser aqui exploradas, haja vista que o escopo deste trabalho, de cunho exploratório e descritivo, não buscou estabelecer os porquês da caracterização dos pressupostos morais dos sujeitos inquiridos. Considere-se, entretanto, que tal diagnóstico deve refletir condicionantes do contexto familiar, histórico, social e cultural, os quais influenciam a formação moral dos indivíduos. Nessa perspectiva, os ensinamentos da teoria do comportamento organizacional devem ser considerados, na medida em que os fundamentos éticos dos sujeitos certamente influenciam e são influenciados pelos elementos que caracterizam seu comportamento no ambiente de trabalho.

As justificativas dos sujeitos para suas escolhas nos *vignettes* puderam também ser apresentadas no instrumento de pesquisa. Em virtude de, por razões metodológicas, ter sido apenas facultada a manifestação dos respondentes, não se pôde tomar aqueles que foram expressos como representativos do pensamento de todo os sujeitos amostrados. Entende-se que nem por isso os discursos careçam de importância, haja vista as indicações concretas observadas, referentes aos

pressupostos que poderiam estar norteando as escolhas dos gerentes inquiridos. De um modo geral, as justificativas para as escolhas do comentário próprio da EC reforçaram o caráter normativo e dogmático que caracteriza os pressupostos dessa teoria ética, razão pela qual, nos discursos prevaleceram a obediência e o respeito aos valores ou normas implícitas nos *vignettes* propostos. Por outro lado, as justificativas para as escolhas do comentário próprio da ER realçaram em muitas passagens o foco nas conseqüências das decisões a serem tomadas, o que configura tais decisões como típicas da ER.

Embora, em linhas gerais, esse diagnóstico tenha sido prevaiente, foi possível perceber, contudo, orientações para os resultados futuros em alguns argumentos dos adeptos da EC, do mesmo modo que se vislumbraram concepções valorativas em alguns discursos dos adeptos da ER. Assim, configura-se a constatação teórica, segundo a qual as diretrizes de ambas as teorias éticas podem se combinar para determinar a ação do sujeito numa dada situação, sem prejuízo, porém, da predominância de uma delas, que tende a nortear as decisões éticas de um dado agente. Reforce-se, tão somente, a percepção de que os sujeitos alinhados com a ER pareceram demonstrar maior necessidade de esclarecer as razões de sua escolha, que não fossem somente em razão da projeção das melhores conseqüências para uma maioria ou por causa dos fins justificáveis. Foram sentidas, inclusive, algumas tentativas de provável racionalização das decisões. Assim, os sujeitos, muitas vezes, fizeram referências a valores morais ou demonstraram a intenção de complementar, num segundo momento, a decisão que defendiam, inicialmente baseada na ER, mas que depois seriam norteadas por princípios da EC. Em outro esforço de justificação dos sujeitos identificados com a ER, foram percebidas, também, algumas tentativas de diminuir a importância relativa dos valores contidos no *vignette*, que pretendiam suportar a decisão em prol da EC. Nota-se, portanto, mais uma evidência empírica da teoria de que os sujeitos propensos a agir nos moldes da EC parecem sentir-se mais confortáveis do que aqueles inclinados a aceitar os ditames da ER.

Conforme foi mencionado antes, os achados de pesquisa conduziram para a constatação de que os sujeitos optaram, na sua maioria, pela EC. Entende-se que esse fato pode sugerir a comprovação empírica do argumento proposto por Srour (2003), segundo o qual existiria uma clara hegemonia discursiva da ética da convicção e das morais que ela preside. Como acredita o autor, desconhecer a

existência da ética da responsabilidade ou acreditar que a teoria ética se resume à da convicção confere a esta última uma exclusividade que os fatos não sustentam. Com efeito, houve uma prevalência da EC nas escolhas dos sujeitos de pesquisa, mas não foi inexpressiva a quantidade desses indivíduos que se norteou pela ER, o que corrobora o pensamento do autor (indo-se até mesmo mais além, visto que a ER foi adotada também no discurso).

Apesar dessa constatação, torna-se necessária, entretanto, a promoção de alguns desdobramentos na análise dos dados obtidos, de modo a sopesar as particularidades das vertentes que caracterizam ambas as teorias éticas. Nessa perspectiva, considere-se que a ER, em sua vertente utilitarista, foi ligeiramente prevalecente no Caso III e dividiu as escolhas com a EC no Caso II. Por outro lado, nos outros *vignettes* (Caso I e Caso IV) prevaleceram fortemente os ditames da EC na posição dos sujeitos de pesquisa, ante as alternativas características da ER, em sua vertente da finalidade. Nesses últimos casos, a proposta de se buscar os fins altruístas em detrimento dos meios percebidos como controversos, o que tipifica a vertente da finalidade da ER, foi representada pelos motes do meio ambiente e da concessão condicional a uma falha moral. Nos outros dois casos, o foco nas melhores conseqüências para a maioria das pessoas, próprio da vertente utilitarista da ER, foi retratada nos motes da convivência com erros gramaticais de um relatório e da decisão discricionária de um gerente. Pôde-se perceber que, no exercício da ER, o apelo da vertente da finalidade provocou maior criticidade por parte dos sujeitos de pesquisa do que aquele próprio da vertente utilitarista. Sendo assim, reconhece-se que as decisões dos gerentes inquiridos devem ter refletido essa condição dos *vignettes*, de modo que, no discurso, pode ter sido menos conflitante não transigir com os elementos morais que foram representados nos Casos I e IV, onde a ER foi tomada na sua vertente da finalidade, razão pelo qual a opção pela EC sugeriu provavelmente uma posição mais confortável.

Assim, a leitura de que, de um modo geral, a opção pela EC prevaleceu nos achados de pesquisa, não pode ser dissociada do fato crítico constatado, segundo o qual essa preponderância da EC (e, portanto de suas vertentes) refletiu-se sensivelmente nos *vignettes* em que a ER foi caracterizada por sua vertente da finalidade. Quando o confronto das representações da EC foi com a vertente utilitarista da ER, então, a prevalência daquela foi praticamente nula. A idéia que se sugere, portanto, é a de que a opção pela ER foi defensável por alguns sujeitos,

embora tal posição pareça ter refletido um apelo ético provavelmente menor da sua vertente utilitarista, do que aquele observado na sua vertente da finalidade.

Considere-se que em um cenário de pesquisa científica, onde predomina a liberdade de se posicionar e onde, nesse caso particular, inexistente a pressão dos condicionantes reais do processo de tomada de decisão, o compromisso com as consequências das ações é fictício, intensificando, provavelmente, as concepções norteadas por princípios valorativos. Ora, se em tal ambiente tenha sido possível detectar a presença considerável da ER, mesmo que essencialmente em sua vertente utilitarista, então existe a possibilidade de se inferir que os pressupostos dessa teoria ética não devem se constituir em elemento estranho no processo decisório real dos gerentes inquiridos. Assim, tal diagnóstico pôde contribuir, em parte, para a constatação teórica, segundo a qual a ER seria própria daqueles que, por ofício, precisam tomar decisões, como é o caso dos gerentes de uma instituição financeira, a exemplo daqueles que se constituíram os sujeitos desta pesquisa. De fato, os resultados da presente investigação constataram que, assim como a EC influencia as decisões gerenciais, a ER também tem o seu espaço, mas, refletindo essencialmente a sua vertente utilitarista, na qual as melhores consequências das ações para a maioria das pessoas é o seu fundamento moral.



## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procedidas as análises e interpretações dos dados colhidos na presente investigação, retome-se o objetivo inicial proposto, no sentido de discuti-lo, à luz dos achados de pesquisa.

O teor do objetivo estabelecido para este estudo revelou a intenção de se investigar como se caracterizam, numa dada organização, os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais à luz das teorias éticas da convicção e da responsabilidade. Por essa razão, a pesquisa esteve centrada na exploração científica do estudo das teorias éticas no contexto de uma instituição financeira, contribuindo, assim, para a produção acadêmica do tema e para o fornecimento de subsídios às organizações, de modo que as mesmas pudessem obter maior compreensão dos ensinamentos dessas teorias. Entende-se que, a partir dessa reflexão, as organizações podem ter mais fundamentos para intensificar ações educacionais voltadas para a ética no ambiente organizacional. O esforço, portanto, foi no sentido de contribuir, também, com o fortalecimento da atuação profissional ética a partir dos conhecimentos proporcionados pelos achados de pesquisa.

Com esse intento, buscou-se, por meio da aplicação da pesquisa, caracterizar os fundamentos morais que ensejavam decisões gerenciais, a partir de simulações de dilemas éticos. Nos casos propostos, foram sugeridas duas alternativas de respostas, representativas de pensamentos opostos, próprios das teorias éticas consideradas (ética da convicção ou ética da responsabilidade). As opções de soluções para os problemas imaginados contiveram, portanto, conteúdo ético, ora nos moldes de uma teoria, ora segundo os ditames da outra teoria. Observa-se, assim, que a orientação da pesquisa afastou-se do propósito de investigar os condicionantes organizacionais propiciadores da ação antiética. A atitude ética foi tomada como pressuposto moral dos sujeitos abordados, razão pela qual se propôs duas alternativas de soluções éticas aos casos simulados, ainda que tais soluções apresentassem orientações opostas, representativas das duas teorias estudadas. Os condicionantes da ação antiética não permearam, portanto, o escopo deste estudo. Registre-se que os mesmos podem ser mais bem investigados, por exemplo, a partir dos estudos que se orientam pelos ensinamentos do comportamento organizacional.

Os resultados do presente trabalho, voltados para a caracterização dos pressupostos morais que norteavam as decisões gerenciais, puderam ser contextualizados, a partir de objetivos específicos que foram igualmente definidos para esta investigação. Assim buscou-se pesquisar a instituição financeira selecionada, no tocante à forma como o tema da ética é tratado internamente, bem como na maneira como foi pensado e implementado o seu código de ética. Do mesmo modo, foram procedidos questionamentos para averiguar a vivência e a importância atribuída à ética, de acordo com a percepção dos gerentes amostrados.

Através do diagnóstico efetuado na organização, observou-se, portanto, que a mesma não parecia reservar à ética uma condição de maior relevância estratégica. A sua estrutura burocrática, refletindo uma abordagem mais voltada para o controle e para a conformidade de seus processos administrativos, provavelmente reforça essa concepção mais instrumental da ética e se distancia das reflexões que poderiam exercitar um paradigma organizacional alternativo que, baseado numa racionalidade substantiva, colocaria a vida humana como o motivo principal de sua existência.

Como consequência dessa abordagem da ética adotada pela organização pesquisada, a construção do seu código de ética, buscou fundamentalmente atender exigências legais por controle e conformidade e serviu, por conseguinte, para projetar e fortalecer a imagem da empresa, como uma organização que busca se pautar pela ética nos seus relacionamentos. A elaboração desse instrumento não contou com a participação dos funcionários da organização e careceu de um programa formal de treinamento para lhe dar suporte.

Apesar da constatação acima, acerca do tratamento da ética adotado pela organização estudada, foi possível perceber uma percepção favorável, pelos gerentes, referente à vivência da ética no seu ambiente. Foi entendido que essa aparente contradição não sugeria a legitimação das práticas da organização voltadas para a promoção da reflexão ética, mas sim uma provável subestimação das possibilidades da ética pelos gerentes selecionados, decorrente de uma concepção instrumental que restringe a conscientização sobre os horizontes mais amplos da ética.

Por meio dos achados de pesquisa, foi possível detectar ainda a elevada percepção gerencial sobre a importância da ética para os objetivos organizacionais. Essa percepção, contudo, pareceu representar mais um alinhamento com a

desejabilidade social da ética do que com uma efetiva conscientização sobre as suas potencialidades de valorização da condição humana.

Dentro desse contexto organizacional, observado em uma instituição financeira na cidade de João Pessoa (PB), e a partir dos achados de pesquisa, foi possível refletir sobre a questão central adotada neste trabalho, que em seu teor procurou saber como se caracterizariam, naquela instituição, os pressupostos morais atrelados ao processo de tomada de decisões gerenciais, à luz dos fundamentos das teorias éticas da convicção e da responsabilidade.

Os resultados da investigação realizada sugerem, portanto, que a ética da convicção influencia as decisões gerenciais de um modo considerável, mas a ética da responsabilidade, igualmente, pode ser representada nesse processo, refletindo essencialmente a sua vertente utilitarista, na qual as melhores conseqüências das ações para a maioria das pessoas é o seu fundamento moral.

Concluídos os procedimentos investigatórios desta pesquisa, acredita-se que os seus resultados puderam contribuir para o debate ético, proporcionando uma maior conscientização dos profissionais de administração, no sentido de promover ações educacionais voltadas para a ética e, assim, construir um ambiente de trabalho onde o respeito e a valorização do ser humano possam ser continuamente disseminados.

## 10. DESAFIOS E LIMITAÇÕES

Pesquisar o tema da ética no contexto de uma realidade organizacional significou o maior desafio deste trabalho, ou seja, a própria proposta do estudo impunha dificuldades consideráveis ao pesquisador.

Entende-se que o assunto é, por natureza, delicado e propenso a ocasionar comportamentos defensivos pelos sujeitos abordados, caso não sejam tomadas as precauções devidas na elaboração do instrumento de pesquisa e na sua efetiva aplicação. Este último aspecto configura-se bastante crítico, em virtude da necessidade de se dispor do tempo dos gerentes investigados para coletar as informações desejadas. Geralmente, essa categoria funcional possui demandas constantes e reservar espaço e condições para ofertar informações espontaneamente, requer do pesquisador a devida paciência e habilidade para a condução do processo. A propósito, cumpre registrar que, na aplicação do instrumento de pesquisa, algumas dificuldades foram sentidas, embora tenham sido devidamente administradas. Em virtude dos compromissos diários a que se sujeitam os gerentes bancários, o pesquisador, teve que considerar, por exemplo, os limites impostos por suas agendas de atividades, de modo que nem sempre foi possível assegurar uma condição ideal de aplicação do instrumento de pesquisa, na qual o silêncio e a ausência de interrupções estivessem garantidos.

A despeito dessas considerações, que se constituíram em desafios para a realização da pesquisa, é imperativo afirmar o rigor com que o pesquisador procurou conduzir o trabalho, de modo que fosse preservada a atenção nos aspectos de cientificidade pretendida em trabalhos dessa natureza. Nesse sentido, convém retomar algumas ações desenvolvidas na presente investigação.

Buscando minimizar a possibilidade de comportamentos defensivos ou socialmente desejáveis, o pesquisador cuidou, inicialmente, de tentar promover um ambiente de pesquisa favorável, ao preservar o anonimato tanto dos sujeitos selecionados como também da própria instituição analisada. Visando assegurar essa condição, não se entendeu pertinente colher autorização formal da organização, para que a pesquisa fosse realizada junto aos seus gerentes. Tendo em vista a apresentação, no instrumento de pesquisa, de explicações quanto ao caráter científico do estudo e quanto à preservação do anonimato da organização e dos

respondentes, avaliou-se como mais adequado esse procedimento. Ao contrário de dificultar a aplicação da pesquisa e a obtenção de seus resultados, entende-se que tal decisão contribuiu para a sua efetiva realização, ao se prevenir possíveis entraves burocráticos por parte da organização. Ainda com a intenção de se evitar reações defensivas dos respondentes, o pesquisador cuidou de ter sempre em mente essa possibilidade, enquanto desenvolvia o instrumento de pesquisa, de modo que as suas questões foram elaboradas com a devida atenção a esse aspecto, além de se nortear pelo rigor metodológico que se impõe em estudos dessa magnitude.

Quanto à receptividade dos entrevistados à inquirição do pesquisador, entende-se que, de um modo geral, ela foi positiva, haja vista a percepção dos mesmos, quanto aos propósitos do estudo. Ademais, para esse comportamento, deve ter contribuído, também, a identificação desses sujeitos com o pesquisador, em virtude de ter sido, este último, funcionário da mesma organização, até um mês antes, aproximadamente, da aplicação do instrumento. Apesar dessa história de vínculo, o pesquisador teve em mente a acuidade necessária, no sentido de garantir a isenção e o profissionalismo no desenvolver de todas as etapas da pesquisa.

No que diz respeito à efetiva aplicação da pesquisa, os problemas de adequação do ambiente foram cuidadosamente monitorados, de modo que a atenção e a reflexão dos sujeitos inquiridos, diante do questionário proposto, foi elemento de constante observação. Por essa razão, entende-se que algumas perturbações ocorridas, a despeito do esforço do pesquisador em minimizá-las, pareceram não comprometer esse cenário de pesquisa. Ressalte-se que esse estado de prontidão do pesquisador originou, inclusive, a substituição de um sujeito de pesquisa, cuja postura não se mostrou condizente com aquelas condições de atenção e reflexão, necessárias ao levantamento científico dos dados.

No tocante aos fatores de limitação da pesquisa, é preciso pontuar que a investigação dos pressupostos morais atrelados ao processo de decisões gerenciais foi conduzida a partir de abstrações de situações características do ambiente profissional de uma instituição financeira. Embora na construção dos *vignettes* tenha se buscado fornecer elementos necessários para se apoiar uma decisão fundamentada ao dilema ético apresentado, tais cenários ainda se constituem em representações da realidade, as quais podem estar sujeitas, por exemplo, à percepção pessoal dos respondentes e a barreiras de comunicação, que pode se

refletir na maneira diferenciada como a mensagem transmitida pelos *vignettes* é por eles decodificada. Além disso, numa situação real, outros aspectos podem interferir na efetiva decisão gerencial. Desse modo, os condicionantes do processo decisório podem exercer influências específicas que podem não estar contempladas numa decisão hipotética de um cenário de pesquisa. Considere-se, por exemplo, as pressões de tempo e de custo para o tomador de decisão em uma situação real, além do nível de responsabilidade que o mesmo possa ter perante os resultados de sua ação, o qual pode direcionar sua conduta para uma maior ou menor reflexão sobre o problema e para a conseqüente disposição de buscar ou não mais informações a respeito do dilema apresentado.

Entende-se que tais considerações, longe de subestimar os achados de pesquisa, apenas contextualizam os resultados alcançados, visto que um ambiente de pesquisa, onde predomina a liberdade para o agente se posicionar e onde as pressões externas não estão diretamente presentes, oferece boas condições para se buscar caracterizar os seus efetivos pressupostos morais. Ademais, em sintonia com os propósitos exploratórios e descritivos deste trabalho, acredita-se que os achados de pesquisa podem oferecer uma base, a partir da qual essas questões possam ser mais bem avaliadas em um outro esforço investigatório.

## 11. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Como foi mencionado na seção deste trabalho que abordou a seleção da amostra, para a realização da pesquisa foi assegurado aos respondentes o anonimato de seus nomes, bem como o da própria instituição estudada. Desse modo, os achados de pesquisa referiram-se à organização de uma forma genérica, a fim de se buscar manter fidelidade a esse propósito. Pela mesma razão, nas sugestões que se podem lançar, a partir dos resultados obtidos no estudo, não se deve direcioná-las para a organização efetivamente investigada, haja vista que não parece fazer sentido registrar neste trabalho a proposição de práticas específicas a uma organização, cuja identidade buscou-se preservar.

Percebe-se maior sensatez referir-se às organizações que se assemelham àquela explorada nesta pesquisa, no tocante a sua estrutura organizacional e a sua abordagem da ética. Nesse sentido, convém lembrar que as possibilidades éticas nas organizações burocráticas poderiam ser intensificadas se, a despeito de suas limitações estruturais, o tema fosse alçado a um nível de maior significância estratégica, de modo que, não só as políticas de *compliance* recebessem destacada atenção, mas também que a ética pudesse ter um tratamento efetivamente importante na elaboração das diretrizes organizacionais.

Entende-se que a promoção sistematizada de ações voltadas para a educação ética deveria constituir-se numa deliberação que não visasse tão somente o alcance de objetivos organizacionais mais restritos, tais como aqueles voltados essencialmente para produtividade e rentabilidade financeira. Mesmo numa organização limitada pelos entraves burocráticos, imagina-se que um paradigma alternativo voltado para a dignidade do ser humano poderia ser estimulado. Se a valorização das pessoas encontra eco nas intenções dos administradores das organizações atuais, então a exploração da reflexão ética no ambiente corporativo é uma prática consentânea nessa direção. Se, no limite, essa abordagem vier a realçar o confronto com as possibilidades reais dos modelos tradicionais de organização empresarial, impondo, assim, restrições aos esforços pela ética, que tal movimento se constitua numa semente, através da qual a efetiva reflexão ética comece a germinar na mentalidade dos sujeitos, gerando, assim, a possibilidade de se questionar a própria viabilidade daquelas concepções organizacionais.

De modo mais concreto, poder-se-ia propor, então, a implantação de programas de ética regulares, na forma como foi exposta na base teórica desse estudo, associados com uma gerência estratégica do tema, através, por exemplo, de sua alocação em um nível hierárquico mais próximo do topo organizacional. Tais ações, contudo, devem refletir o real compromisso com a reflexão ética, principalmente por parte de seus principais dirigentes, a fim de que o clima ético possa ser valorizado e percebido pelas pessoas no ambiente de trabalho.

A promoção da educação ética poderia, por exemplo, propiciar uma visão menos instrumental das possibilidades éticas, além de contribuir com a reflexão sobre os condicionantes morais que permeiam as decisões gerenciais voltadas para os dilemas éticos na organização. Conhecer os ensinamentos das teorias éticas poderia compor o treinamento em ética, de modo que os sujeitos tivessem condições de avaliar melhor cenários conflituosos e, assim, agir com maior consciência moral.

No contexto de uma organização semelhante àquela descrita nesta pesquisa, entende-se que o código de ética pode ser um instrumento melhor aproveitado, no sentido de promover a disseminação da cultura ética. Se na implementação do mesmo, os funcionários não foram consultados, convém considerar essa possibilidade nos seus processos de revisão. Como foi abordado na base teórica, a participação do corpo funcional da elaboração desse documento é condição indispensável para que o mesmo seja respeitado e observado por essas pessoas. Para a introjeção dos valores nele contidos, seria necessário, contudo, um programa específico de suporte ao código de ética, voltado para a conscientização dos funcionários sobre a importância atribuída ao tema pela organização, bem como para a disseminação dos valores que compõem esse documento.

A partir dos resultados da pesquisa, é possível sugerir também novas possibilidades de exploração científica. Assim, as teorias éticas da convicção e da responsabilidade poderiam ser exploradas num ambiente organizacional mais moderno, sem as amarras do modelo burocrático e com maior valorização das potencialidades humanas. Seria interessante observar se, nessas condições, os achados de pesquisa conduziram para resultados diversos dos que foram observados nesta pesquisa.

Do mesmo modo, deveria haver interesse científico na busca mais direta das relações porventura existentes entre os fundamentos morais das teorias éticas e os condicionantes do comportamento organizacional, na medida em que os



fundamentos éticos dos sujeitos influenciam e são influenciados pelos elementos que caracterizam seu comportamento no ambiente de trabalho.

Elementos que compõem o estudo do comportamento organizacional, como a personalidade, as emoções, a liderança, a motivação, o poder e seu exercício por meio da política, poderiam ser explorados em uma pesquisa que buscasse relacionar tais elementos com os fundamentos morais dos profissionais das organizações. Nesse sentido, convém pontuar a influência, por exemplo, do estado emocional dos agentes de decisão. A considerar que os estudos na área do processo decisório priorizam a racionalidade, percebe-se a relevância de investigações que abordem o papel das emoções nesse processo.

Ainda sobre as possibilidades de pesquisa provenientes da relação entre as teorias éticas e o comportamento organizacional, poderia ser objeto de investigação futura, as expectativas das pessoas em relação aos papéis dos gerentes médios, no tocante às diretrizes éticas que suportam as decisões desses administradores. Poder-se-ia, por exemplo, estudar se acionistas e superiores hierárquicos desses profissionais esperam deles ações mais consistentes com os ditames da ética da responsabilidade e se, por outro lado, os subordinados e a sociedade geral esperam que os comportamentos desses gerentes sejam mais característicos dos fundamentos da ética da convicção.

Exercitando essas oportunidades de pesquisa no campo da ética nas organizações, convém mencionar, por fim, uma pesquisa que pudesse caracterizar os pressupostos morais norteadores da conduta dos consumidores e dos clientes em geral, buscando-se relacioná-los com os pressupostos morais dos profissionais que atendem a esse público no ambiente das organizações.

## 12. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Emerson Barros de. **Ética: instrumento de paz e justiça**. João Pessoa: Tessitura, 2002.

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

AMORIM, Sônia Naves David. Ética na esfera pública: a busca de novas relações estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n.2, abr./jun.2000.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômano**. Tradução: Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2004.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul./set.1989.

\_\_\_\_\_; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHKANASY, Neal M. Predictors of ethical code use and ethical tolerance in the public sector. **Journal of Business Ethics**, v. 25, p. 237-253, jun. 2000.

BEAUD, Michel. **Arte da tese**: como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário. Tradução: Glória de Carvalho Lins. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BISQUERRA, Rafael. SARRIERA, Jorge Castellá. MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Tradução: Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOFF, Leonardo. **Ethos mundial**: um consenso mínimo entre os humanos. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

BROWN, Marvin T. **Ética nos Negócios**. Tradução: Flávio Denny Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CARMO, Paulo Sérgio do. **História e ética do trabalho no Brasil**. São Paulo: Moderna, 1998.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Uma nova visão da ética empresarial. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v.32, n.3, jul./ago.1992.

CHAUI, M. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, A (Org.). **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992. p. 351.

CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia Amélia. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais? In: XXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003: CD-ROM.

COLLINS, Denis. The quest to improve the human condition: the first 1500 articles published in Journal of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 1, p. 1-73, jun. 2000.

CORMIER, Christine Maria Jeanne. et. al. **A percepção dos funcionários do Banco do Brasil sobre o código de ética e norma de conduta**. 2001. Monografia (Especialização em Recursos Humanos) – FIA / USP, Brasília.

DI NORCIA, Vicent. Mixed motives and ethical decisions on business. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 1, p. 1-12, may 2000.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. São Paulo: UNESP, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v.37, n.2, abr./jun.1997.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIA, José Henrique de. Ética e política na empresa: 12 anos de reflexão. Resenha. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v. 43, n. 1, p. 125 a 127, jan/fev/mar. 2003.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?** A ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, Arilda Maria Cordeiro. **O clima organizacional e a satisfação de gerentes e funcionários da Caixa Econômica Federal da Paraíba**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFPB, João Pessoa.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. Tradução: Lauro Santos Blandy e Antonio Cesar Amaru Maximiano. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HOFFMAN, James J. et. al. The effect of firm profit versus personal economic well being on the level of ethical responses given by managers. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 3, p.239, feb. 1998.

HUMBERG, Mário Ernesto. Ética empresarial no Brasil e no mundo. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

INSTITUTO ETHOS REFLEXÃO. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. n. 4, mar.2001. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso em 15 mai. 2005.

JACOMINO, Dalen. **Você é um profissional ético?** Revista VOCÊ S.A., ed. 25, p. 28-37, jul. 2000.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. Tradução: Carlos Augusto Crusius. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. Tradução: Sérgio Francisco Costa. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LOO, Robert. Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. **International Journal of Project Management**, n.20, p.489-495, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Joaquim Manhães: **A Ética empresarial no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NADAS, Peter. Bom senso e ética do dia-a-dia. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM, 1999.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Rodrigo Serpa; FARIA, José Henrique. O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária. In: XXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004: CD-ROM.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. de. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: XXII ENCONTRO DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998: CD-ROM.

PREMEAUX, Shane R. The current link between management behavior and ethical philosophy. **Journal of Business Ethics**, v. 51, n. 3, p. 269, may 2004.

RIBEIRO, Renato Janine. Ética, política e cidadania: revistando a vida pública. In: COIMBRA, José de Ávila Aguiar (Org.). **Fronteiras da ética**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002. p. 121.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynado Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_; COULTER, M. **Responsabilidade social e ética da administração**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SOLOMON, Robert C. **A melhor maneira de fazer negócios**: como a integridade pessoal leva aos sucesso corporativo. Tradução: Alípio Correia de Franca Neto. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SROUR, Robert Henry: **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Barbara Ley. **Ética no trabalho**. Tradução: Márcia Castilho Costa Saliola. São Paulo: Makron Books, 1993.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Tradução de João Dell'Anna. 17. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. Tradução Jean Melville. São Paulo: Martin Claret, 2002.



\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** Tradução: M. Irene de Q. F. Szmrecsányi e Tomás J.M.K. Szmrecsányi. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ética, estratégia e comunicação:** na passagem da modernidade à pós-modernidade. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

## APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a) senhor (a),

O presente instrumento de pesquisa científica tem por fim conhecer o pensamento dos gerentes de uma instituição financeira, em João Pessoa, a respeito dos pressupostos morais nos processos de tomada de decisões gerenciais, constituindo-se em um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração, PPGA/UFPB/Campus I. Pedimos sua colaboração no sentido de apresentar fielmente a sua opinião sobre questões e casos formulados, sabendo que não existe resposta certa ou errada, boa ou ruim. Importante lembrar que, na melhor tradição acadêmico-científica, serão mantidos no anonimato o nome da organização e dos entrevistados e as respostas não serão tratadas de modo individualizado.

Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

**Fernando Sá de Melo**  
Mestrando  
E-mail: fsamelo@tre-pb.gov.br

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Leandro Pereira**  
Orientadora  
E-mail: leandrlu@terra.com.br

Para uso dos  
Pesquisadores

#### **PARTE I – PERFIL DEMOGRÁFICO**

##### **1. Sexo**

1 ( ) Masculino    2 ( ) Feminino

##### **2. Faixa Etária**

1 ( ) Até 20 anos    2 ( ) De 20 até 30 anos    3 ( ) De 30 até 40 anos    4 ( ) Mais de 40 anos

##### **3. Estado Civil**

1 ( ) Solteiro    2 ( ) Casado    3 ( ) Separado/divorciado    4 ( ) outro

##### **3. Nível de Escolaridade**

1 ( ) 2º Grau    2 ( ) 3º Grau    3 ( ) Especialização / MBA    4 ( ) Pós-graduação

##### **4. Tempo de Serviço na Organização**

1 ( ) Até 10 anos    2 ( ) De 10 até 17 anos    3 ( ) De 17 até 24 anos    4 ( ) Mais de 24 anos

##### **5. Tempo de Desempenho na Função**

1 ( ) Até 10 anos    2 ( ) De 10 até 17 anos    3 ( ) De 17 até 24 anos    4 ( ) Mais de 24 anos

##### **6. Natureza da Religião Professada**

1 ( ) Catolicismo    2 ( ) Protestantismo    3 ( ) Espiritismo Cristã    4 ( ) Outra: \_\_\_\_\_    5 ( ) Nenhuma

## PARTE II – VERTENTES DAS TEORIAS ÉTICAS

Quatro casos são apresentados no caderno que acompanha este questionário, contendo simulações de problemas cotidianos, que provocaram uma tomada de decisão gerencial. Leia os casos, um de cada vez. Após cada leitura, siga as instruções abaixo.

### INSTRUÇÕES

São apresentadas nas páginas seguintes duas alternativas, **A** e **B**, contendo comentários distintos sobre a tomada de decisão gerencial em cada caso. Indique qual alternativa melhor representa a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente: Comentário ‘**A**’ ou Comentário ‘**B**’.

Informe também qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido no passo anterior, **circulando um número** de uma escala crescente de 1 a 5, conforme abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

**CASO I****1 de 4**

Um pequeno industrial com sérios problemas financeiros procura o único banco da cidade e solicita um empréstimo ao gerente da instituição, pois, do contrário, não teria como honrar seus compromissos, o que certamente provocaria a demissão de grande parte dos seus 150 funcionários.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO I****2 de 4**

Em termos de formalidades contratuais, não havia empecilhos para atendimento do pleito. O problema é que a indústria gerava, como consequência de sua atividade produtiva, gases poluentes que contribuíam para a má qualidade do ar na região. Como a indústria era importante para a economia do município, as autoridades locais e a comunidade acabavam por tolerar o fato, a despeito dos protestos de alguns poucos grupos preocupados com o meio ambiente.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO I****3 de 4**

O gerente recebeu da alta administração da organização autorização para, com autonomia, tomar uma decisão, com base na sua análise do caso. Acabou, portanto, não efetivando a operação, pois não achava correto financiar uma produção que não respeitava o meio-ambiente. Sugeriu, todavia, que o financiamento poderia ser concedido, se na operação fosse incluído um programa de controle de emissão dos gases poluentes.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO I****4 de 4**

A proposta pareceu inviável para o industrial e o contrato não foi fechado. Como não conseguiu o capital necessário, a indústria teve que reduzir custos e 40 funcionários acabaram perdendo o emprego. Grande parte da população local não apoiou a decisão do gerente, o que tornou inviável sua permanência na cidade e o obrigou a se mudar para outra localidade.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**7. CASO I****Comentário A**

O gerente, na esperança de colaborar com a preservação do meio ambiente, foi fiel às suas convicções e agiu com correção ao evitar o pedido de financiamento.

**Comentário B**

O gerente deveria ter pensado nas prováveis conseqüências de sua decisão para o emprego dos funcionários da indústria e ter atendido o pedido de financiamento.

Qual alternativa representa mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente:

( ) A      ( ) B

Considerando a sua opção acima, **circule** qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, conforme a escala abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

Se desejar, apresente alguma consideração para justificar a sua escolha.

---



---



---



---



---



**CASO II****1 de 4**

Certa vez, ao receber um relatório da Diretoria informando sobre os resultados do conglomerado financeiro no semestre, o gerente de uma agência bancária, componente do grupo, detectou pequenas incorreções gramaticais no texto do relatório.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO II****2 de 4**

Zeloso pelos aspectos de boa apresentação dos documentos internos da organização, o gerente da agência, de modo bastante polido, enviou e-mail à Diretoria informando sobre as partes do texto que apresentavam problemas de redação e, ao mesmo tempo, sugeria a correção dos mesmos.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO II****3 de 4**

No outro dia, o gerente recebeu a resposta da Diretoria, agradecendo o alerta e comprometendo-se a corrigir as falhas. No entanto, a Diretoria lembrou também ao gerente que, a despeito da relevância dos aspectos formais do texto, seria também importante a atenção do gerente para a análise financeira dos números contidos no relatório como forma de planejar adequadamente os objetivos do próximo período.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO II****4 de 4**

Agora, de posse do relatório do semestre atual o gerente novamente detectou problemas de redação. Desta feita, entendeu que não deveria manifestar-se, porque sentiu que a mensagem recebida da diretoria no episódio anterior não estimulava persistir nesse aspecto do documento. Se assim o fizesse, poderia causar desgaste desnecessário com a diretoria, o que seria improdutivo para a organização. Deteve-se apenas a estudar as informações financeiras apresentadas no relatório.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**8. CASO II****Comentário A**

O gerente deveria ter alertado novamente a Diretoria sobre os problemas na redação do documento, afinal relatórios técnicos devem zelar pela sua correção e boa apresentação.

**Comentário B**

O gerente agiu bem, evitando alertar novamente a Diretoria sobre problemas na redação do relatório. Caberia agora ater-se no que parecia ser mais produtivo para a organização.

Qual alternativa representa mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente:

( ) A      ( ) B

Considerando a sua opção acima, **circule** qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, conforme a escala abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

Se desejar, apresente alguma consideração para justificar a sua escolha.

---



---



---



---



---

**CASO III****1 de 4**

O gerente de uma agência de banco da capital foi orientado por sua Diretoria a manter apenas um dos seus dois supervisores, em função da necessidade de ajustes estruturais. O supervisor que fosse desligado seria, então, deslocado para uma agência no interior do estado, onde havia vaga disponível.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO III****2 de 4**

A Diretoria estabeleceu uma ordem de critérios de seleção a ser observada pelo gerente na sua decisão, mas afirmou, todavia, que o gerente tinha autonomia para fazer a escolha que lhe foi colocada, dada as especificidades do caso concreto. Os critérios eram: melhor avaliação de desempenho, maior grau de formação educacional, maior tempo de vínculo com a organização e maior idade.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO III****3 de 4**

Entre os dois supervisores havia empate nos dois primeiros critérios, mas o supervisor 'A' vencia nos demais itens. Em função de sua habilidade interpessoal, o supervisor 'B', todavia, contribuía mais para o clima organizacional da agência, o que na avaliação do gerente poderia refletir-se em maior produtividade.



<< ILUSTRAÇÃO >>



**CASO III****4 de 4**

O gerente cuidou para não levar em conta qualquer preferência pessoal, até porque não a tinha. Entre escolher o supervisor 'B', que poderia, em tese, trazer mais benefício para a organização e o supervisor 'A', que atendia todos os pré-requisitos da seleção, o gerente preferiu seguir os critérios propostos e optou pelo supervisor 'A'.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**9. CASO III****Comentário A**

A decisão pareceu a mais correta, afinal o sucesso de uma empresa depende também de critérios justos e transparentes nas suas decisões de política de pessoal.

**Comentário B**

A decisão não foi acertada, visto que ao gerente foi dada autonomia para decidir e o candidato vetado era percebido com maior potencial de produtividade para a organização.

Qual alternativa representa mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente:

( ) A      ( ) B

Considerando a sua opção acima, **circule** qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, conforme a escala abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

Se desejar, apresente alguma consideração para justificar a sua escolha.

---



---



---



---



---

**CASO IV****1 de 4**

Uma organização financeira necessitava contratar um funcionário para a sua seção de atendimento. Os pré-requisitos a serem atendidos eram: formação superior em Administração, conhecimentos desejáveis de informática e do idioma inglês, liderança e habilidade em negociação.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO IV****2 de 4**

Feita a seleção, o candidato escolhido foi o que apresentou melhor desempenho na entrevista e nas dinâmicas realizadas. Contribuíram também para sua seleção, a experiência de 02 anos no ramo financeiro, a fluência no inglês (comprovada na entrevista) e a graduação em Informática.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO IV****3 de 4**

Ao final do processo, o candidato, todavia, confessou que ainda iria concluir a sua graduação em Administração ao final do semestre corrente. Por desejar muito aquela oportunidade e por temer que fosse excluído do recrutamento, omitiu esse fato no seu currículo, com a esperança de apresentar suas justificativas posteriores, no caso de ser selecionado.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**CASO IV****4 de 4**

A gerente de *Gestão de Pessoas*, ponderando sobre o tamanho e as razões da falta cometida pelo candidato e o potencial que ele apresentava para a função, certificou-se de todos os demais itens do currículo apresentado, inclusive quanto à recomendação do empregador anterior. Resolveu, então, manter a seleção feita, sob a condição de que o novo funcionário poderia ser desligado da organização se não concluísse a graduação no prazo previsto de 02 meses.



<< ILUSTRAÇÃO >>

**10. CASO IV****Comentário A**

A decisão da gerente foi questionável, haja vista que não foi pouco a infração cometida pelo candidato. Não importa quão boas pudessem ser as intenções do candidato, ele deveria ser fiel aos princípios da honestidade e do respeito às regras estabelecidas.

**Comentário B**

A decisão da gerente foi acertada, haja vista que a atitude do candidato foi a de perseguir a oportunidade pela qual desejava. Ademais, a graduação em Administração estava prestes a acontecer. A checagem dos demais itens do currículo apresentado e os resultados dos testes de seleção do candidato justificam a decisão tomada.

Qual alternativa representa mais a sua opinião sobre a tomada de decisão do gerente:

( ) **A**      ( ) **B**

Considerando a sua opção acima, **circule** qual o seu grau de concordância com o comentário escolhido, conforme a escala abaixo:

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Concorda minimamente</b>   |
| <b>2</b> | <b>Concorda em termos</b>     |
| <b>3</b> | <b>Concorda</b>               |
| <b>4</b> | <b>Concorda razoavelmente</b> |
| <b>5</b> | <b>Concorda plenamente</b>    |

Se desejar, apresente alguma consideração para justificar a sua escolha.

---



---



---



---



---

### PARTE III – QUESTÕES LIGADAS À ÉTICA NO TRABALHO

Uma série de sentenças é listada, a seguir, para representar possíveis juízos sobre questões ligadas à ética no trabalho. Indique a frequência com que cada sentença acontece na sua organização, **circulando uma entre as cinco alternativas** a seguir:

| 1     | 2         | 3        | 4              | 5      |
|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |

Para uso dos  
Pesquisadores

11. Na organização em que trabalho, percebe-se a valorização, por parte da alta administração, de estratégias voltadas para desenvolver o comportamento ético.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. O código de ética é percebido na organização em que trabalho como um instrumento útil para promover a reflexão ética no ambiente corporativo.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Na organização em que trabalho, sente-se um clima receptivo à discussão de temas voltados à educação pela ética.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

14. A organização em que trabalho aproveita os meios de comunicação internos para promover a consciência ética no seu ambiente.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

#### NA SUA OPINIÃO:

Para uso dos  
Pesquisadores

15. A mais importante função do código de ética em uma organização é estabelecer padrões de comportamento esperados, aplicando punições em caso de desvios detectados?

1 ( ) Sim

2 ( ) Sem opinião formada

3 ( ) Não

Por favor, justifique sua resposta.

---



---

16. A promoção de ações voltadas para o tema da ética no trabalho é uma iniciativa que contribui menos para os objetivos organizacionais, do que o foco na realização de negócios?

1 ( ) Sim

2 ( ) Sem opinião formada

3 ( ) Não

Por favor, justifique sua resposta.

---



---



As questões abaixo intentam inferir sobre a forma que melhor descreve a sua maneira de perceber o seu próprio trabalho. **Marque o número correspondente ao grau de importância atribuída a cada assertiva que *justifica a sua profissão***, nesse caso particular, definida de modo genérico como sendo o de gerente de uma instituição financeira.

| <b>1</b>                | <b>2</b>                          | <b>3</b>                       | <b>4</b>                | <b>5</b>                       |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Pouco importante</b> | <b>Importante em alguns casos</b> | <b>Quase sempre importante</b> | <b>Muito importante</b> | <b>Extremamente importante</b> |

Para uso dos Pesquisadores

|    | <b>JUSTIFICATIVAS PARA MINHA PROFISSÃO</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 17 | A minha profissão é importante porque dela resulta a circulação de moeda, necessária para a movimentação da economia, propiciando o desenvolvimento do país.                               |          |          |          |          |          |
| 18 | O exercício de minha profissão é uma forma de retribuir à sociedade a educação que tive a oportunidade de receber. Assim, posso contribuir para a melhoria da vida financeira das pessoas. |          |          |          |          |          |
| 19 | O meu trabalho é o meio pelo qual posso realizar-me como profissional, constituindo-se na forma de ganhar a vida e de sustentar a minha família.   |          |          |          |          |          |
| 20 | O trabalho confere dignidade ao ser humano. Assim, procuro exercer minha profissão com afinco, cumprindo as obrigações que fazem parte do meu trabalho.                                    |          |          |          |          |          |





Se julgar necessário, faça comentários sobre suas opções acima:

---



---



---



---

# 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](#)