

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**SÓCIO-ECONÔMICAS – CCA/ESAG**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALICE CARNEIRO DE CASTRO**

**ÉTICA NA GESTÃO:**  
**O DISCURSO ORGANIZACIONAL E**  
**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2011**

**ALICE CARNEIRO DE CASTRO**

**ÉTICA NA GESTÃO:  
O DISCURSO ORGANIZACIONAL E  
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina ESAG/UDESC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Cesar Barreto Moraes

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2011**

Castro, Alice Carneiro de, 1985-

Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores / Alice Carneiro de Castro – 2011.

125 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Mário Cesar Barreto Moraes

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, 2011.

1. Ética. 2. Racionalidade. 3. Conduta. 4. Pós-Modernidade. 5. Comportamento Organizacional. I. Moraes, Mário Cesar Barreto II. Universidade do Estado de Santa Catarina. III. Mestrado Profissional em Administração

**ALICE CARNEIRO DE CASTRO**

**ÉTICA NA GESTÃO:  
O DISCURSO ORGANIZACIONAL E  
A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina ESAG/UDESC.

**Banca Examinadora**

Orientador:

---

Mário Cesar Barreto Moraes, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

João Benjamin da Cruz Júnior, PhD.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Membro:

---

Simone Ghisi Feuerschütte, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de dezembro de 2011.

[...]

Te amo sem saber como, nem quando, nem onde, te amo diretamente sem problemas nem orgulho: assim te amo porque não sei amar de outra maneira, senão assim deste modo em que não sou nem és, tão perto que tua mão sobre meu peito é minha, tão perto que se fecham teus olhos com meu sonho.

Pablo Neruda

## AGRADECIMENTOS

Deus Pai, por conceder a vida e colocar-me no seio de uma família que me ensinou a sempre estudar, mas principalmente, a questionar e buscar novas respostas.

Deus Filho, por passar na Terra dando o exemplo de como ser ético.

Deus Espírito Santo, que, muitas vezes foi meu coorientador nos momentos de falta de palavras, desânimo e me guiou nas decisões tomadas.

Rafael, por sua compreensão, paciência e apoio. Por tudo.

Airton e Roseli, que me ensinaram a não ignorar meus sonhos e a trabalhar duro por eles.

Minha linda família, que suporta a distância e a ausência, mas acredita e intercede por mim.

Os amigos e amigas, principalmente Cárlei, que dividiram comigo os momentos extremos que o mestrado proporciona, rindo, chorando e vibrando junto comigo, sempre incentivando e torcendo para tudo dar certo. Funcionou.

Marinho, meu dócil e gentil orientador, que me deu liberdade para navegar neste mar revolto, puxando e soltando a vela quando necessário.

ESAG, que me acolheu em Florianópolis há nove anos, me formou e graduou, proporcionando ótimos anos à minha vida e agora reafirma sua participação na minha história.

Guerreiro Ramos, que me abriu os olhos ao resgate necessário de mim mesma e de outra racionalidade.

Francesco Cirillo, que, na década de 1980, desenvolveu a técnica Pomodoro, que tanto me ajudou neste trabalho.

Inexiste no mundo coisa mais bem distribuída que o bom senso, visto que cada indivíduo acredita ser tão bem provido dele que mesmo os mais difíceis de satisfazer em qualquer outro aspecto não costumam desejar possuí-lo mais do que já possuem.

Descartes (1999, p. 1).

## RESUMO

O reconhecimento pela sociedade das organizações de referência pode ser expresso de diversas maneiras, uma delas é o Prêmio Catarinense de Excelência, que reconheceu como tal dezessete organizações ao longo de cinco anos, tendo como base o Modelo de Excelência da Gestão. A ética é um dos itens avaliados neste modelo e é o foco deste trabalho, cujo objetivo principal é verificar a relação entre a percepção dos executivos a respeito da ética e o discurso organizacional expresso nas declarações institucionais das indústrias vencedoras do Prêmio Catarinense de Excelência de 2006 a 2010. Para tal, foram analisadas as declarações institucionais relativas aos padrões éticos e realizadas entrevistas em profundidade com os principais executivos das organizações estudadas, buscando identificar se a percepção dos executivos mantém convergência com o discurso organizacional e se há coerência entre eles. A base teórica utilizada para esta análise contou com a definição de razão e racionalidade, destacando a diferença entre racionalidade instrumental e substantiva (RAMOS, 1981), os conceitos dominantes da Modernidade e os propostos para a Pós-Modernidade (GIDDENS, 1991), uma abordagem evolutiva da ética, culminando com a ética utilitarista (PEGORARO, 2006), reflexões sobre o comportamento dos indivíduos das organizações (JUDSON, 1980), a apresentação dos conflitos entre indivíduo e organização (CHANLAT, 1996) e os mecanismos e formas que as organizações exercem o poder e o controle sobre os indivíduos (WEBER, 1985; FOUCAULT, 1999). Após a análise dos dados primários e secundários, tornou-se possível concluir que a racionalidade instrumental e os conceitos da Modernidade são evidenciados como determinantes nas indústrias estudadas, sendo que a percepção dos gestores e o conteúdo dos documentos organizacionais são convergentes e com alto grau de coerência, ratificando, no entanto, a existência de um certo nível de tensão.

Palavras-chave: Ética. Racionalidade. Pós-Modernidade. Comportamento Organizacional.



## ABSTRACT

The recognition of organizations of reference by society can be expressed in several ways; one is the Santa Catarina's Excellence Award, which recognized as such seventeen organizations over five years, based on the Excellence Model Management. Ethics is one of the items evaluated in this model and is the focus of this work, whose main objective is to investigate the relationship between executives' perceptions about ethics and organizational discourse expressed in the statements of institutional industries winners of Santa Catarina's Excellence Award from 2006 to 2010. To this end, was analyzed the statements concerning institutional ethical standards and in-depth interviews with senior executives of the organizations studied, seeking to identify the perception of executives maintain convergence with organizational discourse and whether there is consistency between them. The theoretical basis used for this analysis included the definition of reason and rationality, highlighting the difference between substantive and instrumental rationality (RAMOS, 1981), the dominant concepts of Modernity and the proposed Post-Modernity (GIDDENS, 1991), a evolutionary approach to ethics, culminating with the utilitarian ethic (PEGORARO,2006), reflections on the behavior of individuals in organizations (JUDSON, 1980), the presentation of the conflict between individual and organization (CHANLAT, 1996) and the mechanisms and ways that organizations and can exercise control over individuals (WEBER, 1985; FOUCAULT, 1999). After the analysis of primary and secondary data, it became possible to conclude that the instrumental rationality and concepts of modernity are evident as determinants in the industries studied, and the managers' perception of organizational documents and content converge with a high degree consistency, confirming, however, the existence of a certain level of tension.

Keywords: Ethics. Rationality. Post-Modernity. Organizational Behavior.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Proposições da Teoria N e Teoria P .....	21
Quadro 2 – Diferenças entre Modernidade e Pós-Modernidade .....	25
Quadro 3 – Organizações e mecanismos de controle. ....	32
Quadro 4 – Indústrias reconhecidas no PCE de 2006 a 2010.....	56
Quadro 5 – Caracterização das Organizações Avaliadas. ....	60
Quadro 6 – Caracterização das Organizações Avaliadas. ....	70
Quadro 7 – Conceitos Modernidade e Pós-Modernidade nas Organizações Estudadas .....	75
Quadro 8 – Proposições para a entrevista.....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As dimensões institucionais da Modernidade .....	24
Figura 2 – Os processos do poder.....	28
Figura 3 – Atitudes, pressões da organização e comportamento.....	29
Figura 4 – Esquema da Personalidade .....	33
Figura 5 – Fluxograma da pesquisa. ....	58
Figura 6 – Comportamento e controle.....	72
Figura 7 – Pirâmide de punição.....	74

## GLOSSÁRIO

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ME – Micro Empresa

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PCE – Prêmio Catarinense de Excelência

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.1.1	Objetivo Geral .....	15
1.1.2	Objetivos Específicos .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1	FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO .....	17
2.2	RACIONALIDADE.....	18
2.2.1	Conceitos da Modernidade e Pós-Modernidade .....	22
2.3	LIDERANÇA, PODER E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
2.3.1	Crenças e Valores Organizacionais .....	34
2.4	ÉTICA .....	36
2.4.1	Ética Utilitarista .....	40
2.4.2	Razão e Vontade .....	42
2.5	A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES .....	45
2.5.1	Tensão entre o indivíduo e a organização.....	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	54
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	54
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.4	LIMITAÇÕES.....	58
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	60
4.1.1	As organizações estudadas .....	60
4.2	PERCEPÇÕES DOS GESTORES.....	61
4.3	DISCURSO ORGANIZACIONAL .....	69
4.4	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
5.1	RECOMENDAÇÕES .....	78
	REFERÊNCIAS .....	79
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	86



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Grécia Antiga, o ser humano se preocupa com seu comportamento individual e em grupo. Filósofos e pensadores elaboraram tratados sobre a Ética no relacionamento interpessoal e na consciência humana. A ética grega considera a ética de fora para dentro, baseada na metafísica e na natureza, com normas da sociedade e um sistema de recompensas e punições para seu cumprimento, é a ética da justiça (PEGORARO, 2006).

Posteriormente destacou-se a ética cristã, somando à origem da ética na natureza a crença de que os homens foram feitos à imagem e semelhança de Deus, logo devem respeitar uns aos outros como gostariam de ser respeitados. Uma ética que vem de Deus e se exercita entre as pessoas, também pautada por regras, recompensas e punições (SILVA, 1993).

Rompendo com essa ideia de que a ética vem de fora, heterônoma, já no Iluminismo, Kant propõe uma origem inversa da ética, dizendo que ela nasce na razão, na consciência e reflexão de cada pessoa, não da natureza humana ou de Deus, ou seja, é autônoma, criada pelo próprio homem (PEGORARO, 2006). É então externalizada pelo princípio fundamental, o imperativo categórico, válido para todas as pessoas. Nessa visão, as pessoas fariam as coisas certas por serem as coisas certas a se fazer, não por haver uma recompensa ou punição, a chamada ética do dever (BARROS, 2006).

Kant distingue, porém, o dever moral pessoal (chamado ético) e o dever moral político (chamado legal). Afirma que o direito não ordena que a pessoa reconheça subjetivamente os deveres sociais, precisa apenas cumprir as normas legais, mesmo que seja só para evitar punições ou receber recompensas. Já os deveres da moral pessoal, advindos da doutrina da virtude, são relativos à perfeição subjetiva do indivíduo e são atos morais (PEGORARO, 2006).

Ao longo do tempo foi intensificada a construção de deveres morais legais com sistemas de recompensas e punições, padronizando o comportamento considerado ético. Unindo isto ao advento do capitalismo e da industrialização, culminou-se na normatização do comportamento esperado pelas pessoas na sociedade. Elas não são mais elas mesmas, apenas cumprem o papel que a sociedade espera delas (RAMOS, 1981). Abandonou-se o sentido de transcendência da ética, de exercer suas virtudes e ser um ser humano mais completo – perfeito subjetivamente – ficando apenas com a imanência das normas e regras morais impostas pela sociedade e pelas instituições (BOFF, 2003).

Com o objetivo econômico acima de todos os demais, a vida humana associada é avaliada mediante aspectos quantitativos, tendo as organizações no centro de tudo, evidenciando-se a falta de percepção de que nem tudo se reduz a números e cálculo (CHANLAT, 1996a). Adorno (1951) afirma que o que antes era considerado vida para os filósofos se tornou privado e posteriormente somente consumo, sem autonomia e substância própria, as pessoas e os relacionamentos foram “coisificados” e o que não pode ser contabilizado matematicamente não é válido, defendido ou priorizado pela sociedade. Para Ramos (1981), o homem está sempre em busca de sua atualização, realizar suas potencialidades, exercer suas virtudes, encontrar-se com sua humanidade. “Os homens produzem a si mesmos, enquanto produzem coisas” (RAMOS, 1981, p. 199).

Kant (1992) afirma que a razão coloca a felicidade como exigência. Esta felicidade, ou realização do homem, consiste em cumprir as leis morais – estar bem com a sociedade – e exercer suas virtudes éticas – estar bem consigo mesmo. Para que isso ocorra, é preciso um espaço adequado para o exercício da liberdade e da virtude e esse espaço deve proporcionar liberdade e autonomia para as pessoas decidirem sobre suas ações, discutirem sobre o que consideram certo ou errado (BARROS, 2006).

Na atualidade, as organizações assumem papel crucial na vida das pessoas (RAMOS, 1981), sendo responsáveis por sua socialização secundária, ou seja, além do que aprendem com suas famílias, as organizações ensinam novos símbolos, significados e valores, principalmente no que tange ao comportamento e ao cumprimento de obrigações e responsabilidades (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Em Santa Catarina há um processo anual de seleção de organizações consideradas referência no que tange a gestão organizacional baseada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Este processo chama-se Prêmio Catarinense de Excelência (PCE) e ocorre desde 2005. Um dos requisitos do MEG trata sobre a atuação ética da organização em seus relacionamentos com as partes interessadas e como são formalizados e acompanhados os princípios éticos válidos para a organização (MCE, 2009).

Desde o início deste processo de avaliação e premiação, foram reconhecidas dezessete organizações catarinenses como referência em gestão organizacional, em três níveis de avaliação diferenciados, variando de acordo com a maturidade da gestão das organizações. São organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos de diversos portes e setores de atuação. Destas organizações, três são do setor industrial, setor referência e representativo em



Santa Catarina e raro entre as vencedoras de prêmios e reconhecimentos que utilizam o MEG (MCE, 2011).

Essas organizações apresentam o cumprimento dos requisitos de excelência para cada nível de avaliação e em todos inclui a ética. Além disso, para ser reconhecidas, sua gestão é submetida a uma análise criteriosa por uma banca avaliadora e uma banca de juízes, que analisam a gestão e a reputação da organização, ou seja, como ela é percebida pela sociedade catarinense e se cumpre suas obrigações legais (MCE, 2010). Pode-se então considerar essas organizações como efetivas referências em gestão organizacional. Por este motivo compõem a população de pesquisa deste estudo, sendo uma organização de pequeno porte, outra de médio porte e a terceira uma multinacional de grande porte.

Ramos (2001) faz alguns questionamentos acerca da prática da gestão atualmente: se avançou para além do ponto da racionalidade funcional, da síndrome comportamentalista, se os novos modelos de gestão prezam pela subjetividade nas organizações, considerando as percepções das pessoas ou apenas o formalismo dos documentos?

O que ocorre, muitas vezes, são pessoas apenas cumprindo os deveres, sem realmente refletir sobre o certo e o errado, apenas se comportam como, mas não são éticas (MENDONÇA, 2003). A diferença entre comportar-se e ser é destacada por Ramos (1981), quando afirma que o mundo passa por uma síndrome comportamental, em que se é exigido do ser humano um comportamento padrão, um sucesso modelado, enfim, ele não é o que ele é, mas o que os outros querem que seja. Por esse crivo passam os julgamentos éticos, talvez o indivíduo não entenda ou não concorde com certo princípio moral da sociedade ou da organização em que atua, porém cumprirá, pois é esse comportamento que se espera dele e o sistema de recompensas e punições o pressiona a cumprir as normas estabelecidas (RAMOS, 2001; FOUCAULT, 1999).

A expectativa de ação dos colaboradores, por parte da organização, via de regra, tem sido evidenciada no código regulatório, o qual pode convergir ou não com o padrão ético do indivíduo, revelando uma tensão neste relacionamento. Nas organizações, uma vez que esses códigos são redigidos e aprovados pela alta direção, espera-se que reflitam o pensamento do principal executivo sobre ética, ou seja, a ética entendida por uma minoria é externalizada e expressa como norma para todos os colaboradores da organização e, muitas vezes, sem discussão ou possibilidade de questionamento (ARRUDA, 2005).

Neste sentido, evidencia-se a pergunta de pesquisa: Existe convergência entre o discurso organizacional e a percepção da ética pelos executivos das indústrias vencedoras do Prêmio Catarinense de Excelência de 2006 a 2010? Esta pesquisa se propõe a responder a questão formulada, tendo por foco os dados primários e secundários de três organizações que integram o conjunto amostral das reconhecidas pelo Modelo de Excelência da Gestão.

## **1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Verificar a existência de convergência entre o discurso organizacional e a percepção da ética pelos executivos das indústrias vencedoras do Prêmio Catarinense de Excelência de 2006 a 2010.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- analisar o conteúdo das declarações institucionais relativas aos padrões éticos das indústrias vencedoras do PCE de 2006 a 2010.
- descrever a percepção dos executivos sobre os dilemas e como a ética é tratada nas organizações estudadas.
- verificar se a percepção dos executivos mantém convergência com o discurso organizacional apresentado nas declarações.
- verificar a coerência entre o discurso organizacional e a percepção dos executivos.

## **1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

Pela atualidade do tema e por ser uma aplicação inédita em empresas vencedoras do PCE, este estudo contribui para a discussão sobre ética nas organizações, principalmente por analisar o tema à luz da racionalidade substantiva, ou seja, de uma forma diferenciada, buscando valorizar o indivíduo, com uma abordagem mais profunda e qualitativa do assunto.

Muitos estudos sobre ética nas organizações focam a questão comportamental e a criação de técnicas e ferramentas de controle, este estudo não tem esta intenção, mas sim

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na administração de empresas, percebe-se o foco recorrente nas funções administrativas e não é raro seu conceito confundir-se ou identificar-se pelas funções, entretanto há que se caracterizar a administração no contexto da organização e, nesta, o papel do gestor. O exercício da gestão, no desempenho deste papel, parece revelar uma tensão entre a racionalidade substantiva e instrumental, derivada do papel do executivo ou do líder.

Para alimentar o debate acerca da racionalidade, foram resgatados conceitos da Modernidade, como: positivismo, utilitarismo, pragmatismo e reducionismo; sendo contrapostos a conceitos da Pós-Modernidade, tendo a complexidade como unificadora e mediadora dos conflitos entre as duas eras.

A dialética conceitual proposta procura evidenciar as mudanças ocorridas na sociedade ao longo do tempo, refletindo e sendo influenciada pelas mudanças nas organizações e, conseqüentemente, nas relações entre o indivíduo e a organização, relação esta pautada por valores e princípios éticos de ambos.

Para tal, aborda-se a ética segundo uma perspectiva evolutiva, culminando com a ética utilitarista, resgatando os conceitos da Modernidade apresentados, tendo em foco o conflito entre a vontade e da razão no agir do ser humano, coordenando seu comportamento em busca de sua atualização, a realização de suas potencialidades.

Este comportamento é exercido dentro das organizações, sendo por elas influenciado e, muitas vezes, moldado por diversos mecanismos gerenciais, como as crenças e valores institucionais. A diferença entre a autenticidade da atitude e a execução do comportamento esperado gera, muitas vezes, tensões éticas para o indivíduo, que são gerenciadas e mediadas por controles exercidos pela liderança da organização.

Nesta ordem de apresentação, a fundamentação teórica busca sustentar as análises e discussões dos achados empíricos das entrevistas e análise dos documentos das organizações.

### **2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO**

Para compreender melhor a relação que existe entre o indivíduo e a organização, as racionalidades ali vividas e os conflitos éticos, é importante apresentar conceitos e fundamentos básicos da gestão empresarial. Quanto ao conceito, Barnard (1979) afirma que

uma organização formal é a associação de esforços cooperativos, uma “organização consciente, deliberada, com finalidade expressa” (BARNARD, 1979, p.37).

Segundo Andrade e Amboni (2010) há sete tipos de organizações, a saber:

- Industriais: transformam matérias-primas em mercadorias.
- Comerciais: vendem mercadorias direto aos consumidores.
- Agroindustriais: produção rural e agrícola seguida do processamento destes produtos.
- Serviços: oferecimento de serviços aos consumidores, a mercadoria é o trabalho prestado.
- Empresas públicas: instituídas por ente público e capital do estado, com finalidade prevista em lei.
- Sociedades de economia mista: instituída por ente público e capital com participação majoritária do estado.
- Autarquias: de natureza administrativa, instituídas por lei.

É importante ressaltar que as organizações pesquisadas neste estudo pertencem ao tipo industrial.

## 2.2 RACIONALIDADE

A palavra razão vem de duas fontes: o grego *logos* (contar, juntar, calcular) e o latim *ratio* (medir, reunir, separar, calcular). Desta forma, entende-se a razão como a capacidade intelectual de pensar, organizar, refletir e expressar as coisas como elas são, ordenando a realidade para se tornar compreensível (CHAUI, 1997). Segundo o dicionário de filosofia, a razão é: “a força que liberta dos preconceitos, do mito, das opiniões enraizadas, mas falsas e das aparências, permitindo estabelecer um critério universal ou comum para a conduta do homem em todos os campos” (ABBAGNANO, 2007, p. 835).

Vistos como opostos à razão, a ilusão, as opiniões, as emoções, as paixões, os sentimentos, as crenças e o êxtase místico são atitudes mentais que não se encontram entre os princípios racionais, a saber: princípio da identidade, do terceiro-excluído, da não contradição e da causalidade. A racionalidade, portanto, está associada ao conhecimento objetivo da realidade (CHAUI, 1997). Segundo Morin (2006), “a racionalidade é o jogo, é o diálogo

incessante entre nossa mente, que cria estruturas lógicas, que as aplica ao mundo e que dialoga com este mundo real” (MORIN, 2006, p. 70).

Há o reconhecimento de duas formas de racionalidade: a objetiva, que considera como racional a realidade, o objeto, e a subjetiva, que considera o homem, o ser que interage com a realidade, como racional (CHAUI, 1997). Na primeira, o foco é no objeto, enquanto na segunda o foco é o ser, o homem.

As decisões tidas como racionais são as que levam ao melhor resultado calculável (RAMOS, 1981). Por isso é também chamada instrumental ou funcional, pois foca nos resultados que as ações trarão, sua função, a razão como instrumento para alcançar um objetivo. “Na medida em que as operações são racionais, toda ação individual das partes é baseada em cálculo” (WEBER, 1999a, p. 5).

A racionalidade funcional era uma parte da vida humana associada, porém, na sociedade moderna, esta racionalidade foi amplamente difundida, visando atingir os resultados desejados, principalmente no que diz respeito à esfera financeira e de mercado. O sistema de mercado, que antes tinha sua atuação limitada aos portões das cidades, agora dominava todo o pensamento da sociedade e priorizava o cálculo e o ganho (RAMOS, 1981). O indivíduo, portanto, deveria agir visando à maximização dos resultados possíveis, de acordo com as estruturas prescritas para este fim. A racionalidade instrumental, portanto, diz respeito ao fim, ao objetivo desejado (LEAL, 2005).

Críticos à razão instrumental apresentam que esta forma de pensamento faz o homem ser tratado como objeto. “O que não está coisificado, o que não se deixa numerar nem medir, não conta” (ADORNO, 1951). Mantêm-se as decisões e ações apenas no campo do cálculo de consequências, não envolvendo valores e sentimentos pessoais.

A razão instrumental faz da barbárie aquele processo que elimina o outro ou não o percebe em sua humanidade. Processo que torna o homem indisponível para o encontro ético. [...] Na indisponibilidade para o encontro dialógico verdadeiro encontra-se certamente, creio eu, o germe da violência (MENDONÇA, 2003, p. 126).

Simon (2009) afirma que a racionalidade instrumental, que trata o homem como “econômico”, ou “administrativo” precisa de revisão, pois, por meio dela, acredita-se que o homem é racional e faz escolhas calculadas e, portanto, as melhores. Porém, a racionalidade é limitada, uma vez que não se tem acesso a todas as informações, todos os contextos e abordagens do objeto de escolha que lhe permita mensurar as consequências de cada ato. Por este motivo, afirma Santana (2009), os modelos de escolha baseado na racionalidade

instrumental buscam simplificações, objetivando ajustar o objeto de decisão aos limites do modelo escolhido ou aos processos comportamentais desejados.

Mannheim (1940 apud RAMOS, 1981) afirma que, na proporção que a industrialização se desenvolveu, o indivíduo foi perdendo suas capacidades críticas, não fazendo escolhas a partir de sua própria interpretação dos acontecimentos, mas a partir de um sistema de regras da sociedade (RAMOS, 1981).

Para Morin (2006), a chamada patologia desta racionalidade está na hipersimplificação da realidade, que não permite ao indivíduo enxergar a complexidade à sua volta. “A patologia da razão é a racionalização que encerra o real num sistema de ideias coerente, mas parcial e unilateral, e que não sabe que uma parte do real é irracionalizável, nem que a racionalidade tem por missão dialogar com o irracionalizável” (MORIN, 2006, P. 15).

Neste sentido, a racionalidade subjetiva, ou substantiva, é a proposta dos estudiosos sociais para a atualidade, resgatando os conceitos e princípios mais intrínsecos do ser humano. A racionalidade substantiva não diz respeito a uma relação entre meios e fins e não visa objetivos e metas. É a racionalidade que julga de acordo com valores e princípios, não calculando resultados (RAMOS, 1981).

Weber (1991 apud LEAL, 2005) afirma que a racionalidade motivada pelos valores, chamada substantiva, é “determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem – próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado” (LEAL, 2005, p. 66). Esta racionalidade busca valores por si só, independente dos resultados que alcance (BAUMAN, 2001). “Todo aquele que deseje ser coerente com a distinção entre os dois tipos de racionalidade precisa compreender que um alto grau de desenvolvimento técnico e econômico pode corresponder a um baixo desenvolvimento ético” (RAMOS, 1981, p. 7).

A racionalidade instrumental foi intensificada durante a Modernidade e Ramos (2009) apresenta duas abordagens para compreender a Modernidade: a Teoria P, da possibilidade, e a Teoria N, da necessidade. A Teoria N tem como princípio que os países devem buscar o estágio de desenvolvimento, criando as dicotomias de países desenvolvidos e subdesenvolvidos, explicitando que o país considerado subdesenvolvido tem algumas necessidades e regras a cumprir para alcançar o patamar de desenvolvimento desejado, estipulado. A Teoria P defende que não há regras para que um país seja desenvolvido, não

necessitando cumprir padrões e também que a Modernidade não está num lugar do mundo, mas que cada nação tem possibilidades próprias de modernização (RAMOS, 2009). Segundo o autor, a Teoria N tem sua origem nos estoicos, uma vez que defendiam que os acontecimentos estavam sujeitos ao curso da natureza e que o homem não tem outras possibilidades. Esta teoria também considera que os acontecimentos têm uma sequência lógica predeterminada, se A então B, se B é porque houve A (RAMOS, 2009).

Simon (2009) afirma que a racionalidade instrumental (Teoria N) busca identificar e controlar todas as variáveis do comportamento humano, principalmente o organizacional, para prever e programar suas reações. Trata a ação humana como designada pela norma, arquétipos que impõem como o indivíduo deve agir e reagir (RAMOS, 2009). Já a teoria P considera as possibilidades dos acontecimentos, a força da decisão humana no tecer de seu caminho. Para Ramos (2009), a teoria P “é uma concepção de realidade histórica e social que a vê como o resultado permanente de uma tensão entre possibilidades objetivas e escolhas humanas” (RAMOS, 2009, p. 49).

A Teoria N, diretamente relacionada com a racionalidade funcional, defende que só há uma forma correta de se realizar as ações, enquanto a Teoria P, mais afim à racionalidade substantiva, propõe a escolha dos indivíduos em suas ações, a reflexão e decisão ativa, não a mera aceitação do que é prescrito. A seguir, o quadro expõe as principais diferenças entre as teorias N e P.

Quadro 1 – Proposições da Teoria N e Teoria P

<b>Teoria N</b>	<b>Teoria P</b>
O que ocorreu é a única coisa que poderia ter acontecido.	O que ocorreu é uma entre as várias possibilidades que poderiam ter acontecido.
O curso dos acontecimentos resulta da ação recíproca de causas absolutamente necessárias, podendo ser previsto com absoluta certeza.	O curso dos acontecimentos não pode ser considerado resultante da ação recíproca de causas absolutamente necessárias, pois resulta do jogo entre fatores objetivos e opções humanas. É possível fazer previsões, mas com graus variáveis de certeza, dependendo sempre das circunstâncias concretas.
O que faz o homem pensar em possibilidades é sua ignorância ou seu conhecimento incompleto do curso dos acontecimentos necessários.	As possibilidades podem ser reais e empiricamente demonstradas.
Existe um processo normal e unilinear de evolução, um caminho ótimo e único a ser seguido rumo ao futuro.	Não existe processo normal unilinear. Há sempre um horizonte aberto a possibilidades múltiplas, com eventos inesperados, conduzindo a sociedade a um novo estágio diferente da imagem convencional de seu futuro.

Fonte: Adaptado de Ramos (2009, p. 54-55).

Tal perspectiva conduz à compreensão de que a teoria N dominou a Modernidade e está sendo questionada pela emergente Teoria P; é a racionalidade funcional sendo colocada em cheque pela racionalidade substantiva. A primeira, visando os fins, regras rígidas e um sucesso obrigatório nas ações humanas. A segunda, permitindo uma reflexão baseada em valores éticos e a escolha pelos indivíduos de qual caminho seguir.

O racionalismo econômico, embora dependa parcialmente da técnica e do direito racional, é ao mesmo tempo determinado pela capacidade e disposição dos homens em adotar certos tipos de conduta racional. Onde elas foram obstruídas por obstáculos espirituais, o desenvolvimento de uma conduta econômica também tem encontrado uma séria resistência interna. Ora, as forças mágicas e religiosas, e os ideais éticos de dever deles decorrentes, sempre estiveram no passado entre os mais importantes elementos formativos da conduta (WEBER, 1999a, p. 11).

O estudo da racionalidade leva a repensar o foco desta no contexto da ciência social e das ciências humanas, vez que, na primeira, este foco parece não ser a sociedade e, na segunda, não ser o homem. A racionalidade instrumental identifica-se, portanto, com a utilitarista, ou se seja, revela a razão do cálculo, conforme Polanyi (2000), quando trata da grande transformação.

Para melhor compreender os conceitos próprios da Modernidade, mister se faz o entendimento da contraposição que se revela na Pós-Modernidade.

### **2.2.1 Conceitos da Modernidade e Pós-Modernidade**

A modernidade (RAMOS, 1981) é um processo histórico que parece ter início no século XVIII, tendo sido o radical “moderno” que lhe dá origem, cunhado por Hobbes (1997), tendo por referência o homem controlado pela sociedade que carece regular o comportamento deste homem, com vistas à gerenciar um imperativo externo, qual seja, sua natureza animal.

Neste sentido, a proposta hobbesiana de homem revela que este age por conta de sua natureza atávica, quando deveria se comportar. É neste momento que entra a regularização e padronização do Estado. Na Inglaterra do século XVIII, “moderno” representava o antônimo de anomia, ou caos.

Na era então denominada de Modernidade, o Iluminismo e o desenvolvimento industrial modificaram o pensamento da sociedade com seus conceitos e novas propostas de vida. O positivismo é um destes conceitos, que alça a ciência à posição de única fonte do conhecimento, “é a romantização da ciência, sua devoção como único guia da vida individual



e social do homem, único conhecimento, única moral, única religião possível” (ABBAGNANO, 2007, p. 776). A postura positivista descarta a interação do objeto conhecedor – o homem – com o objeto de estudo, bem como suas crenças, ideologias, paixões. O positivismo é tão presente e forte na Modernidade que recebe o nome de paradigma positivista.

Com um olhar positivista, objetivo, outro conceito radicado na Modernidade é o utilitarismo, buscando a utilidade das ações e decisões, identificando o útil com o bom, tentando aproximar a vida humana de cálculos matemáticos de resultados, positiva e objetivamente. “Essa característica faz do utilitarismo um aspecto fundamental do movimento positivista, ao mesmo tempo em que lhe garante um lugar importante na história da ética” (ABBAGNANO, 2007, p. 986).

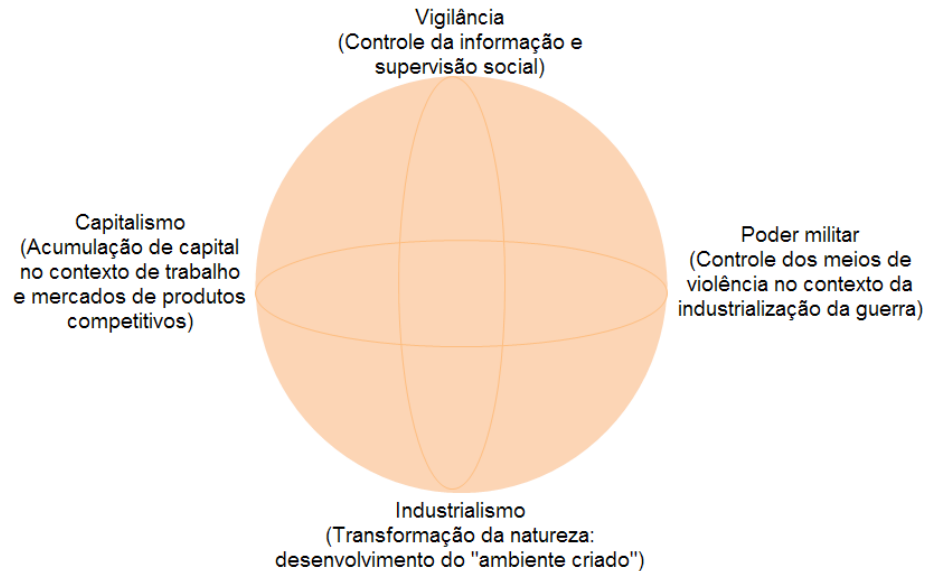
Segundo Araújo (2006), os princípios do utilitarismo são três: (a) a natureza humana está submetida à dor e ao prazer e lhe é apresentada a norma que distingue o que é certo e errado e a cadeia das causas e seus efeitos; (b) a utilidade é o princípio de agir de forma que os efeitos de uma ação causem o maior prazer ou mínima dor a todos aqueles que podem ser afetados pela ação; (c) essas pessoas que podem ser afetadas são chamadas de comunidade, o conjunto de pessoas cujo interesse está em jogo.

O pragmatismo, empregado no contexto da política, é o agir prático, sem a influência de ideologias, teorias ou crenças. “Pragmatismo significa positivamente, neste sentido, a percepção lúcida dos problemas e a capacidade prática de resolvê-los sem preocupações de ordem teórica” (FIDALGO, 1998, p. 35). O agir pragmático considera que os efeitos da ação compõem seu conceito, ou seja, o objeto/ação tem o valor de seus efeitos perceptíveis, reforçando a postura utilitária (FIDALGO, 1998).

Desta postura emerge o reducionismo, que visa reduzir a realidade, compartimentar o objeto de estudo para melhor compreensão objetiva do mesmo, fugindo da complexidade que o envolve e tratando as partes separadamente (CRAIDE; CAVEDON; ECCEL, 2006). É atrelado ao utilitarismo e ao pragmatismo, pois a compreensão da realidade a partir da redução visa à utilidade deste conhecimento e sua aplicação prática.

Giddens (1991) apresenta uma ilustração com quatro conceitos da Modernidade que, para o autor, explicam o comportamento do homem na atualidade:

Figura 1 – As dimensões institucionais da Modernidade



Fonte: Adaptado de Giddens (1991, p. 56).

Nesta figura, Giddens (1991) expressa o impacto de uma dimensão na outra, ou seja, o capitalismo, visando o lucro com base no trabalho aumenta a necessidade de vigilância, para controlar os comportamentos e as informações da sociedade, que culmina no poder militar, para exercer mais fortemente este controle, gerando uma sociedade industrializada, mudando sua natureza social para industrial.

Bauman (2001) afirma que a Modernidade buscou “derreter” os conceitos e estruturas sólidas do tempo pré-moderno para poder instituir novos paradigmas, mais fáceis de explicar, quantificar e, portanto, administrar. Buscando uma sociedade visando apenas os fins, não se importando com os valores éticos e subjetivos do indivíduo. Em resumo, o homem moderno, analisando seu ambiente e os demais a partir de parâmetros objetivos, busca compreender cada parte para poder agir praticamente e obter o maior benefício possível.

Para MacIntyre (apud GADAMER, 2002), essa forma de pensar e agir reprime o conceito de virtude e orienta que o que importa são os fins, racionalizando os meios. A razão moderna, funcional e utilitarista é vista como uma capacidade que o homem aprende pelo esforço e lhe “habilita a fazer o cálculo utilitário de consequências” (RAMOS, 1981, p. 3).

Já na Pós-Modernidade, período em que muitos teóricos acreditam ter iniciado no século XXI até os dias atuais, reinam outros conceitos, muitos opostos aos vistos acima. Segundo Giddens (1991),

Se estamos nos encaminhando para uma fase de Pós-Modernidade, isto significa que a trajetória do desenvolvimento social está nos tirando das instituições da Modernidade rumo a um novo e diferente tipo de ordem social (GIDDENS, 1991, p. 45).

Um dos conceitos fortes e latentes na Pós-Modernidade é a complexidade, que considera todas as dimensões da realidade, como explica Morin (2006, p. 13) “A complexidade é um tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”.

Para Carvalho (2005, p. 46) “Não importa o quanto se tente, não se consegue reduzir essa multidimensionalidade a explicações simplistas, regras rígidas, fórmulas simplificadoras ou esquemas fechados de ideias” (CARVALHO, 2005, p. 46).

O pensamento complexo é, pois, essencialmente o pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. É o pensamento capaz de reunir (*complexus*: aquilo que é tecido conjuntamente), de contextualizar, de globalizar, mas, ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 206).

O pensamento complexo permite a consideração de diversas vertentes da vida humana. Segundo Morin e Le Moigne (2000, p. 199), o pensamento clássico foi fundado sobre três pilares: “a ordem, a separabilidade, a razão”. A realidade, porém, se mostra mais ampla e sistêmica do que os princípios acima permitem compreender. Desta forma, o pensamento complexo surge para complementar o pensamento clássico, da Modernidade.

A maior diferença entre a Modernidade e a Pós-Modernidade reside no impacto do mercado na vida da sociedade. Na Modernidade toda a sociedade é centrada no mercado, funcional, instrumental e capitalista. Já na Pós-Modernidade, valorizam-se outros setores da vida, por meio de conceitos como pluralidade, circularidade e multiplicidade, permitindo-se outros formatos de organização social e descentralizando as atenções e fontes de comportamentos. O quadro abaixo apresenta uma diferenciação entre a Modernidade e a Pós-Modernidade.

Quadro 2 – Diferenças entre Modernidade e Pós-Modernidade

<b>Modernidade</b>	<b>Pós-Modernidade</b>
Linear	Circular
Determinista	Voluntarista
Homogêneo	Heterogêneo
Quantidade	Qualidade
Capital	Social
Instrumental	Substantiva
Reduccionismo	Complexidade

<b>Modernidade</b>	<b>Pós-Modernidade</b>
Mecânico	Orgânico
Imposição	Participação

Fonte: Adaptado de Chanlat (1996) e Giddens (1991)

Chanlat (1996) ratifica que o modelo positivista inspira o comportamentalismo, no qual a realidade interior do homem fica oculta ou mascarada, não exercendo suas faculdades éticas, mas apenas se comportando como se espera dele. O comportamento do indivíduo, em tese, deriva de seu padrão ético, o que se manifesta de modo explícito ou tácito, evidenciando as tensões decorrentes da ação.

### 2.3 LIDERANÇA, PODER E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste estudo são abordadas as percepções dos executivos de organizações acerca de um assunto, portanto se faz necessário identificar qual o papel do executivo na organização formal. Este papel é fundamental, pois suas funções, segundo Barnard (1979) são: “em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e, em terceiro, formular e definir o propósito” (BARNARD, 1979, p.215).

Covey (2002) afirma que é fundamental ao líder ter uma bússola, que oriente, mostre a direção em qualquer território ou situação. Esta bússola são os princípios, os fundamentos, os propósitos citados por Barnard (1979), que podem incluir objetivos a serem atingidos bem como os valores organizacionais e o comportamento esperado.

A liderança é “a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.147).

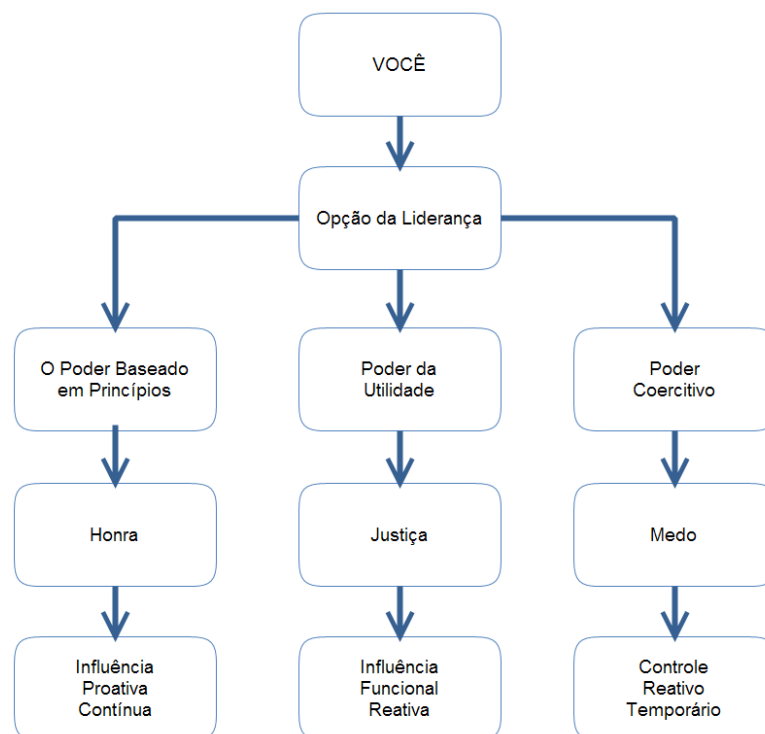
Likert (1971) considera quatro estilos de liderança: autoritário, autoritário benevolente, consultivo e o participativo. No primeiro estilo, autoritário ou coercitivo, as decisões são centralizadas, o colaborador não conta com autonomia, a comunicação é falha e unilateral. No segundo estilo, o autoritário benevolente, há certa participação dos colaboradores, mas insipiente, a comunicação é unilateral e o sistema de recompensas é baseado nas medidas disciplinares, assim como no primeiro estilo. No terceiro caso, o consultivo, alguns membros da força de trabalho são consultados para a tomada de decisão, a comunicação é mais ampla e em diversos sentidos, porém sempre mantendo o controle sobre

as pessoas. No quarto e último caso, o participativo, a tomada de decisão é descentralizada, a comunicação é aberta e em diversos sentidos, o relacionamento interpessoal é com base na confiança e o sistema de recompensas é baseado em recompensas materiais e sociais, com raras punições.

A capacidade da organização (e seus líderes e executivos) de influenciar o comportamento humano está diretamente vinculada à relação de dependência deste indivíduo à organização, ao poder que a organização tem de influenciar na conquista de seus objetivos ou satisfazerem suas necessidades. “Quando não existir dependência, não existirá oportunidade para controle” (JUDSON, 1980, p. 97). Sobre este poder de influência, Rousseau afirma que ceder “constitui um ato de necessidade, não de vontade; é no máximo um ato de prudência” (ROUSSEAU, 2000, p. 6). O autor também afirma que o homem, como ser natural, dá mais valor ao ganho, a suprir suas necessidades, do que à liberdade, receia mais a miséria do que a escravidão.

Quanto a isto, Covey (2002) afirma que “a maioria das organizações se mantém unida pelo poder da utilidade, o qual se baseia no sentido de igualdade e justiça” (COVEY, 2002, p.86). O autor apresenta um comparativo dos tipos de poder passíveis nas organizações, sendo opções da pessoa que ocupa o cargo de liderança.

Figura 2 – Os processos do poder.

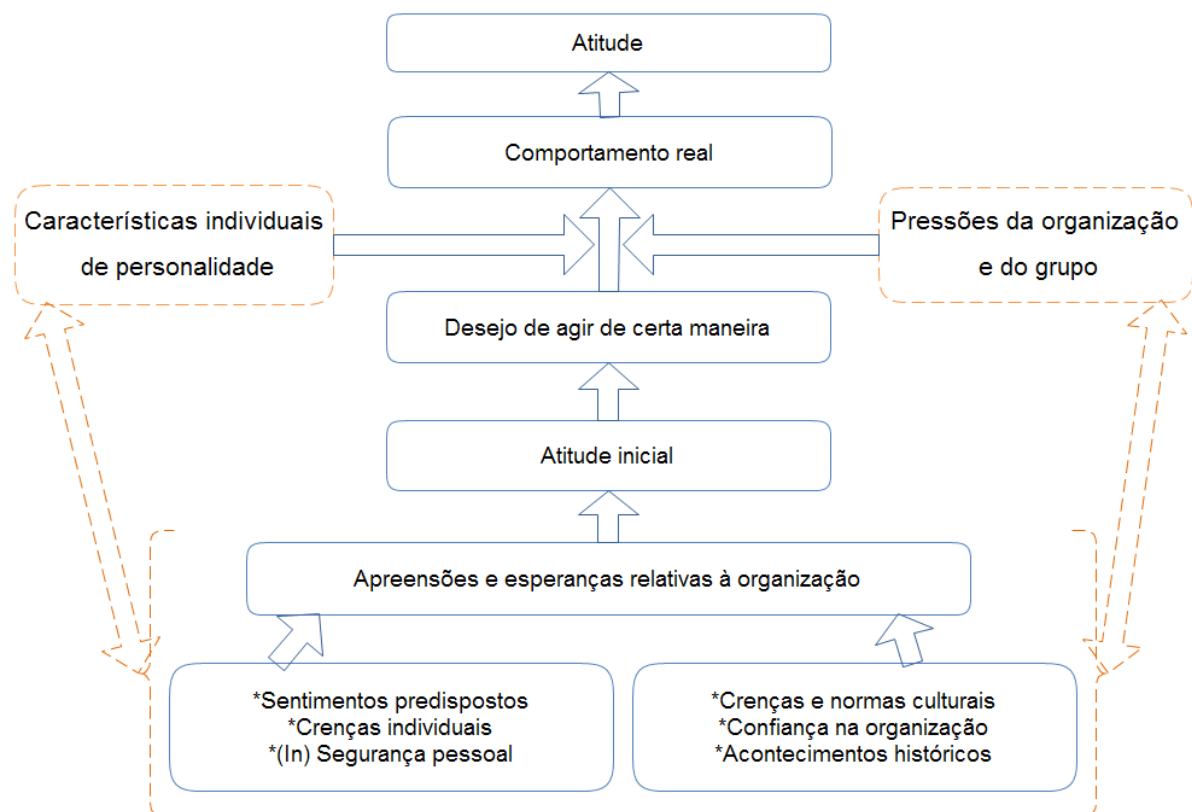


Fonte: Covey (2002, p.90)

A concepção das organizações é que o funcionário pode ser treinado, ajustando seu comportamento aos objetivos da organização, adequando seus anseios ao que a empresa deseja, sem espaço para suas vontades próprias. Assim, as organizações estimulam os comportamentos esperados e reprimem os comportamentos indesejados, por meio de um sistema de recompensas e punições, trabalhando a motivação como um cálculo de consequências (RAMOS, 1981).

O comportamento organizacional começou a ser estudado para melhor entender os impactos da ação dos indivíduos nas estruturas, sistemas e processos organizacionais, afetando o desempenho da organização (CARVALHO, 2005). Neste sentido, Judson (1980) oferece um fluxo da influência da organização no comportamento humano, apresentado a seguir.

Figura 3 – Atitudes, pressões da organização e comportamento.



Fonte: Adaptado de Judson (1980, p. 77).

Observando o fluxo apresentado, percebe-se que, embora o indivíduo tenha o desejo de agir de certa forma, seu comportamento poderá ser completamente diferente, dependendo da pressão da organização e do grupo. As forças da organização se combinam para modificar o comportamento do indivíduo: a natureza da estrutura da organização, a maneira que se

constitui os empregos, os controles administrativos adotados, as diretrizes organizacionais, a tecnologia e a organização do trabalho, as normas e práticas de gestão, o sistema de comunicações, o sistema de pagamento, entre outros. Desta forma, indivíduos completamente diferentes se comportam de maneira idêntica (JUDSON, 1980).

Por exemplo, em uma pesquisa feita, verificou-se que dez supervisores, com padrões de personalidade marcadamente diferentes, comportavam-se de maneira semelhante quando estavam no escritório do gerente da fábrica. Um outro estudo revelou que havia semelhanças aparentes de comportamento de mais de 200 grupos de trabalho que faziam o mesmo tipo de serviço, no mesmo ambiente tecnológico, em diferentes fábricas e organizações (JUDSON, 1980, p. 79).

Essas forças da organização são exercidas pela liderança que seus dirigentes sobre os colaboradores. A liderança está interligada ao poder no processo de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Weber (1999b) apresenta uma definição sucinta e objetiva de poder: “é a possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria” (WEBER, 1999b, p. 188).

Capra (2002) discorre sobre a origem da autoridade e do poder, afirmando que desde muito tempo atrás, as comunidades humanas escolhiam pessoas como líderes, a elas investindo poder na forma de vestes e insígnias diferenciadas.

A origem do poder, pois, está em posições de autoridade definidas pela cultura, posições essas nas quais a comunidade se apoia para a resolução de conflitos e a tomada de decisões em vista de ações sábias e eficazes. Em outras palavras, a verdadeira autoridade consiste em dar aos outros o poder de agir. Porém, acontece com frequência de as insígnias que dão o poder de comando - a peça de tecido, a coroa, etc. - serem passadas a alguém que não possui a verdadeira autoridade. Nesse caso, a fonte do poder deixa de ser a sabedoria do verdadeiro líder e passa a ser a pessoa que porta as insígnias; e, nessa situação, é muito fácil que a função do poder deixe de ser a de capacitar os outros e passe a concentrar-se na pura e simples afirmação dos interesses de um indivíduo. É aí que o poder se liga à exploração. A associação do poder com a defesa dos próprios interesses é a base da maioria das análises contemporâneas do poder (CAPRA, 2002, p. 92-93).

Para Foucault, “poder é essencialmente o que reprime. E o que reprime a natureza, os instintos, uma classe, indivíduos” (FOUCAULT, 2005, p. 23). Morgan (1996) reforça esta visão: “Embora se tenha avançado um longo caminho desde a exploração nua encontrada na escravidão e nos anos iniciais da Revolução Industrial, o mesmo padrão de exploração continua a existir hoje em dia de forma mais sutil” (MORGAN, 1996, p. 286).

Segundo Galbraith (1984), há três instrumentos de poder: condigno, compensatório e condicionado. No poder condigno, se obtém a submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo uma alternativa tão desagradável ou penosa, como um castigo, que o indivíduo decide abandoná-las. Já no poder compensatório ocorre o oposto, obtendo a submissão mediante a promessa e entrega de recompensas pelo comportamento desejado. Em

comum, o poder condigno e compensatório têm a consciência do subordinado ao poder que é exercido sobre ele. Enquanto na terceira forma de poder, o condicionado, modifica-se a crença por meio da persuasão, educação e compromisso social com o que parece natural, correto e justo.

Weber (1922) afirma que há alguns motivos para uma pessoa acatar ao poder de outra, ou seja, torná-lo legítimo: pode ser uma relação de interesses – vantagens e desvantagens, uma consideração racional –, pode ser por simples costume, ou por uma motivação afetiva à pessoa que detém o poder. Dessas motivações nascem três formas de poder legítimo, que Weber (1922) nomeia: poder legal, tradicional e carismático.

O poder legal se estabelece em virtude de normas e estatutos:

O tipo mais puro é o poder burocrático. A ideia fundamental é que, através de um estatuto arbitrário formalmente correto, se podia criar qualquer direito e alterar. [...] Não se obedece à pessoa, em virtude do seu direito próprio, mas da regra estatutária que determina a quem e enquanto se lhe deve obedecer (WEBER, 1922, p. 2).

Já o poder tradicional recebe a “herança” de seus antecessores, como acontece nas igrejas e dominações patriarcais. “Obedece-se à pessoa por força da sua dignidade própria, santificada pela tradição: por piedade” (WEBER, 1922, p. 4-5). O terceiro tipo, poder carismático, mediante os “dons gratuitos (carisma)” do senhor, detentor do poder, é uma relação pessoal e afetiva.

Para Galbraith (1984), as fontes do poder são: personalidade, propriedade e organização. Como personalidade, entende-se os atributos do indivíduo, seja força física ou habilidades que se destacam no grupo, está mais relacionada ao tipo de poder condicionado apresentado por Galbraith (1984). A propriedade, ou riqueza, tem relação mais próxima com o poder compensatório, comprando a submissão. E a organização, para Galbraith (1984) é a grande fonte de poder da Modernidade, pois é por meio dela que se exercita o poder, pois tem a força da persuasão e crença (poder condicionado), a propriedade (poder compensatório) e apresenta as formas de castigo e coerção (poder condigno).

Desta forma, o poder exercido pelas organizações e seus líderes sobre os indivíduos é uma mistura de: crença de que o trabalho dignifica o homem e é importante manter o emprego para ser bem visto pela sociedade (RAMOS, 1981); medo da punição, expressa em regulações trabalhistas e normas da empresa (advertência, suspensão e a penalidade máxima, demissão); e a promessa da recompensa, de manter o emprego, de subir na hierarquia da organização e de continuar recebendo a contrapartida financeira de seu trabalho.



Corroborando com esta visão, Weber afirma que “na realidade, a obediência é determinada pelos motivos bastante fortes do medo e esperança – medo da vingança [...], esperança de recompensa” (WEBER, 1982, p. 99).

Foucault (2005, p. 43) disserta sobre o poder exercido pelas organizações:

Ele foi um dos instrumentos fundamentais da implantação do capitalismo industrial e do tipo de sociedade que lhe é correlativo. Esse poder não soberano, alheio portanto a forma da soberania, é o poder ‘disciplinar’. Poder indescritível, injustificável, nos termos da teoria da soberania, radicalmente heterogêneo.

Quando se trata de disciplina, volta-se ao tema comportamental dentro das organizações, ou seja, o poder e a liderança são aplicados na padronização do comportamento dos colaboradores, como explica Weber, “o conteúdo da disciplina é apenas a execução da ordem recebida, coerentemente racionalizada, metodicamente treinada, e exata, na qual toda crítica pessoal é incondicionalmente eliminada” (WEBER, 1982, p. 292).

Este comportamento desejado e buscado por meio da disciplina é direcionado a um fim, aos objetivos da organização, visando ordenar a multiplicidade de comportamentos e desejos das pessoas que a compõem (FOUCAULT, 2005).

Mais precisamente, eu diria isto: a disciplina tenta reger a multiplicidade dos homens na medida em que essa multiplicidade pode e deve redundar em corpos individuais que devem ser vigiados, treinados, utilizados, eventualmente punidos (FOUCAULT, 2005, p. 289).

Para garantir que o comportamento seja exercido, compõem a disciplina uma série de mecanismos de controle, conforme afirma Chanlat (1996<sup>a</sup>, p. 24), essa “obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo” levou os pesquisadores e líderes a “reduzir seus esforços a simples técnicas de controle” (CHANLAT, 1996<sup>a</sup>, p. 24). Segundo Etzioni (apud SILVA, 2002), os meios de controle são determinados de acordo com o tipo de organização e o alvo do controle, brevemente apresentados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Organizações e mecanismos de controle.

<b>Tipo</b>	<b>Alvo</b>	<b>Base do engajamento</b>	<b>Protótipo das organizações</b>	<b>Meios de controle</b>
Total	Corpo físico	Coercitivo	Prisões, Asilos	Força, Ameaças, Sanções
Econômica	Comportamento	Cálculo	Negócios, Burocráticas	Prêmios, Supervisão, Regras, Tecnologia
Ideológica	Visão do mundo	Identificação	Política, Religiosa	Objetivos atrativos, Persuasão, Sentido de participação, Redução da incerteza

Fonte: Adaptado de SILVA (2002, p. 5).

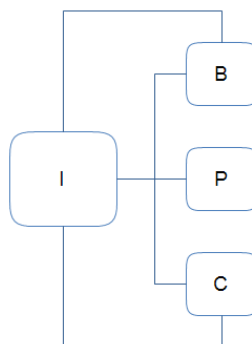
Chanlat (1996a) apresenta também outras formas de controle, como a rotinização, formalização, automatização, integração dos colaboradores ao chegarem à organização, legislação trabalhista e disposições internas da organização.

Segundo Judson (1980), para conseguir o máximo de benefício do comportamento esperado pelos colaboradores, as organizações criam e mantêm uma atmosfera de cooperação e minimizam o comportamento de rejeição. Para isso, utiliza de elementos como: compulsão pela autoridade, que influência e controle do comportamento dos outros; compulsão pela coerção física, que ameaça as necessidades ou objetivos do indivíduo; compulsão pela punição, que é um meio de imposição do comportamento desejado; persuasão, que busca mostrar ao indivíduo os benefícios de tal comportamento; recompensas, econômicas ou não econômicas; segurança, uso de garantias e preservação do emprego; e ajuda profissional, a orientação de alguém com conhecimento especializado superior ao do indivíduo (JUDSON, 1980).

Nas organizações, esse comportamento esperado é transmitido por diversos meios de comunicação. Champion (1985) reconhece que “a interação social que ocorre nas organizações envolve indivíduos com diferentes configurações de personalidade” (CHAMPION, 1985, p. 3). Desta forma, Pasold (1987) afirma que, para estabelecer uma comunicação efetiva é necessário compreender a personalidade do indivíduo (sua formação, composição e funcionamento) e entender seu contexto (físico, social, econômico, cultural e político).

Para entender melhor a personalidade dos indivíduos, Pasold (1987) apresenta um esquema, representando a composição da mesma, definida pelo autor como “um complexo, subjetivo e dinâmico, integrado por quatro blocos, a saber: biológico (B), psicológico (P), cultural (C) e a inteligência (I), interagindo com um ambiente” (PASOLD, 1987, p. 25).

Figura 4 – Esquema da Personalidade



Fonte: PASOLD (1987, p. 25).

Segundo Pasold (1987), o bloco cultural é formado por crenças, valores e informações, que costumam transparecer no comportamento do indivíduo. O autor afirma que identificar estas características exige do gestor muita percepção.

Em todas as organizações há crenças culturais, que conduzem e orientam o comportamento de seus membros. Champion (1985) afirma que “os padrões de comportamento e produtividade para os grupos de trabalho como um todo parecem ser mais prontamente impostos na extensão em que exista uniformidade de atitudes” (CHAMPION, 1985, p. 102). Assim, entender quais são as crenças e valores que fazem parte desta atitude, que gera o comportamento é fundamental para as organizações. Além disso, as organizações buscam criar e perpetuar novas crenças na sociedade, por meio da socialização.

### **2.3.1 Crenças e Valores Organizacionais**

As crenças são relacionadas aos valores da organização ou à necessidade de perpetuar as práticas por ela exercidas. “À maneira do que sucedia nas sociedades primitivas, essas crenças são aceitas implicitamente. Raramente são postas em dúvida, se é que isso acontece” (JUDSON, 1980, p. 45). Juntos formam a cultura organizacional que, como afirma Schein (1996), é “o conjunto de pressupostos implícitos, compartilhados, tomados como certos, que um grupo detém e que determina como ele percebe, pensa e reage aos seus diversos ambientes” (SCHEIN, 1996, p. 236).

Conceitualmente, crenças e valores organizacionais “são a essência da filosofia daquela organização para atingir o sucesso” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 185). Freitas (1991, p. 18) afirma que “Os valores são definidos a respeito do que é importante para a organização atingir sucesso.” Ambos os conceitos são marcados pela funcionalidade do “sucesso”. Bowditch e Buono (2002) completam:

Eles refletem a visão básica de ‘como as coisas devem ser’ numa empresa, compartilhada por seus membros. A filosofia de uma empresa dá uma sensação de direção comum para seus membros, e diretrizes para os comportamentos aceitáveis em suas operações cotidianas (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 185)

Os valores organizacionais “constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização” (TAMAYO, 1996, p. 164). No conceito dos valores organizacionais há as dimensões: cognitiva, na qual os valores são crenças sobre o que é e o que não é desejável na empresa, são padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros; motivacional, na qual

os valores expressam interesses e desejos de alguém, tanto do indivíduo quanto da coletividade; hierárquica, na qual os valores estimulam as preferências, o que é importante o secundário; funcional, na qual os valores são determinantes na rotina diária da organização, orienta a pessoa e determina seu comportamento e o julgamento que faz do comportamento dos outros (TAMAYO, 1996, p. 165-166).

A busca da excelência leva as organizações a padronizarem cada dia mais o comportamento desejado, declarando os valores que são importantes e a levarão ao sucesso, conforme afirma Freitas (1991):

Uma vez definidos seus valores, a organização não deve mudá-los, razão pela qual eles devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo. Nesse sentido, os valores definidos devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica – tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também em relação ao desempenho humano orientado para a excelência (FREITAS, 1991, p. 18).

Os valores, declarados ou não, são muito importantes na organização, orientando não só o comportamento desejado dos colaboradores, mas toda a direção estratégica da mesma (FREITAS, 1991). Devido a isto, alguns autores dividem os valores organizacionais em dois grupos: os valores finais e os instrumentais. “Os valores finais representam a visão e a missão da organização e os instrumentais as formas de pensar e de atuar, com a finalidade de concretizar a sua visão e missão” (ANUNCIAÇÃO; ZOBOLI, 2008, p. 523). Sendo assim, Freitas (1991) afirma que a principal tarefa dos gestores é a modelagem e perpetuação dos valores organizacionais, de uma forma objetiva, como há muito afirmou Descartes (1991): “Aqueles cujo raciocínio é mais ativo e que melhor ordenam seus pensamentos, com o intuito de torná-los claros e inteligíveis, sempre podem convencer melhor os outros daquilo que propõem” (DESCARTES, 1999, p. 4).

Esses valores são, muitas vezes, expressados em compromissos da organização, que são a “escolhas que dirigem a conduta” (ABBAGNANO, 2007) dos colaboradores, a eles submetidos sob pena dos mecanismos de controle e punição: “Os indivíduos que não se submetem a este processo são desligados da empresa” (AGUIAR; SOUZA, 2002, p. 5).

Esta busca pelo sucesso funcional, financeiro e econômico faz dos valores organizacionais uma ferramenta de modelagem e controle do comportamento desejado, tornando a cultura organizacional, como afirmam Aguiar e Souza (2002): “Que tem suas raízes na obediência cega, em crenças e valores inquestionáveis e no dever desprovido da reflexão crítica e da competência de pensar o complexo” (AGUIAR; SOUZA, 2002, p. 6).

Há uma ilusão de congruência perfeita entre os valores dos indivíduos e os valores organizacionais (Ramos, 1981), que é, inclusive, um dos problemas fundamentais enfrentados pela organização, segundo Tamayo (1996): “A relação entre o indivíduo e o grupo; relação que é e será sempre conflituosa já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui” (TAMAYO, 1996, p. 85). Nessa busca de conciliar o pessoal e o organizacional, esquece-se de valorizar o indivíduo inteligente e reflexivo, a diversidade cultural do grupo e a atualização que o homem busca para se realizar.

O papel do indivíduo no exercício da gestão deve vir, a priori, referendar o discurso organizacional, o que, possivelmente, conduz a níveis de tensão devido ao conflito deste discurso em suas relações sociais.

## 2.4 ÉTICA

A origem da palavra ética é mais bem compreendida a partir de duas palavras gregas: *daimon* e *ethos*. *Daimon* significa anjo bom, protetor. E *ethos* significa morada humana. Heráclito, filósofo pré-socrático (séc. V aC), capta o significado e une as duas palavras, afirmando que a morada (*ethos*) é a ética que devemos ter dentro de nós e o anjo bom (*daimon*) é o discernimento para saber o que é justo e bom, saber o que fazer, ele é a fonte da moral (BOFF, 2003). Para Badiou (2004), a ética é a busca da boa maneira de ser, a sabedoria da ação.

Ao longo do tempo, o *daimon* foi esquecido e o conceito de ética ficou reduzido a *ethos*, mesmo assim, sem a utilização do significado para morada, mas focado em costumes, leis morais de um povo. Assim, a ética foi perdendo um sentido interior e recebendo cada vez mais um sentido objetivo, com normas e regras de conduta, voltados para a ética prática (BOFF, 2003).

A origem do estudo e reflexão sobre ética é a filosofia grega, com Sócrates, que questionava os atenienses acerca de seus costumes e virtudes até o ponto de perceberem que não refletiam sobre os mesmos, mas apenas repetiam o que tinham aprendido de seus pais (CHAUI, 1997). Os estoicos afirmavam, segundo Badiou (2004), que a filosofia é como um ovo, sendo a Lógica a casca, a Física a clara e a Ética a gema.

Platão destacava que a ética tem origem na própria natureza humana, regido por leis naturais. Os eixos centrais da ética platônica são a justiça entre as pessoas, o Bem

transcendental e as virtudes humanas, buscando, basicamente, a “harmonia social alcançada pela perfeição moral dos cidadãos” (PEGORARO, 2006, p. 35).

A ética de Aristóteles tem como princípios: é natural e heterônoma, tem origem na natureza; busca um fim, alcançar um bem; e é racional, busca harmonizar os desejos e os deveres. Para ele, a ética visa “formar os cidadãos para a justiça e gerenciar o bem comum a todos os cidadãos” (PEGORARO, 2006, p. 57). Para Aristóteles (2007), a felicidade é o maior bem e consiste no exercício da virtude. Só é possível ser feliz por seus atributos essenciais internos e como age conforme eles, não pela fortuna e bens exteriores.

Já na era cristã, a origem da ética se manteve na natureza, mas não humana, divina, sendo o homem feito à imagem e semelhança de Deus, a fonte de todo o Bem e Justiça. Santo Agostinho (PEGORARO, 2006) afirma que alcançar a verdade é chegar à felicidade e sua ética é pautada em duas vertentes: ética do amor, amar a Deus e a todos; ética do conflito (entre o desejo e o dever, a carne e o espírito). São Tomás de Aquino (PEGORARO, 2006) apresenta a ética do otimismo, afirmando que o exercício da virtude leva o homem ao encontro do Criador.

A semelhança entre criatura e Criador, no caso do homem, revestiu-se então de uma dignidade que introduziu na condição humana um atributo ético, doravante inseparável da natureza humana (SILVA, 1993, p. 8).

Segundo Pegoraro (2006), “a racionalidade grega e a fé cristã criaram um paradigma ético milenar” (PEGORARO, 2006, p. 9). Este paradigma é composto pelo princípio ordenador (valores), pelo modelo ético (conduta) e as pessoas (agentes).

Rompendo com este modelo metafísico e teológico, Kant defende a vontade livre, ou seja, a liberdade do homem de criar suas normas morais e éticas, não apenas aceitar os ditames da natureza ou do Criador. “Kant entendeu que o progresso material, cultural e científico não poderia acontecer sem o progresso da moral” (PEGORARO, 2006, p. 101). Kant propõe outro elemento: a razão. Desta forma, a fonte da ética deixa de ser uma lei ou um ser externo ao indivíduo, mas é a conclusão da reflexão do ser humano, unindo a boa vontade à razão.

Na interioridade como fonte de vida ética privilegia-se a razão como a faculdade que deve predominar na avaliação e decisão éticas, mesmo que a conduta envolva elementos de vontade e afetividade inerentes à condição humana. [...] As questões morais podem ser equacionadas e solucionadas pela via racional (SILVA, 1993, p. 8-10).

A ética kantiana é baseada em princípios da moralidade, que cada indivíduo desenvolve para sua vida prática, e princípios imperativos, que se estendem para todos os

seres humanos. Os imperativos podem ser: condicionais, correspondendo uma ação a um benefício; ou categóricos, absolutos, que não visam benefícios, mas determinam o cumprimento do dever por si só. Segundo o Dicionário de Filosofia, dever:

É ação segundo uma ordem racional ou uma norma. [...] O conceito de dever predomina na ética kantiana, que é uma ética da normatividade. Ela modifica o conceito estoico de dever como conformidade à ordem racional do todo, transformando-o em conformidade com a lei da razão. Para Kant, dever é a ação cumprida unicamente em vista da lei e por respeito à lei: por isso, é a única ação racional autêntica, determinada exclusivamente pela forma universal da razão (ABBAGNANO, 2007, p. 265-266).

Para Kant, apenas os imperativos categóricos são leis práticas e válidas para todos (PEGORARO, 2006). Segundo Kant (2000), um princípio ético precisa ser universal, ou seja, não de interesse do indivíduo, mas que possa ser aplicado para todos os indivíduos. Singer (2000) reafirma esta premissa, defendendo que só um juízo que seja imparcial poderá ser objetivamente racional, pois:

Não posso estar à espera de que outro agente racional aceite como válido um juízo que eu não aceitaria se estivesse no seu lugar; se dois agentes racionais não puderem aceitar os juízos um do outro, esses juízos não podem ser racionais. [...] Tanto a ética como a razão exigem que nos elevemos acima do nosso ponto de vista pessoal e adotemos uma perspectiva a partir da qual a nossa identidade pessoal – o papel que por acaso desempenhamos – não seja importante. Assim, a razão exige que atuemos com base em juízos universais e, nessa medida, eticamente (SINGER, 2000, p. 213).

É importante, neste ponto, diferenciar ética de moral. A ética é única e individual, são os princípios e valores de cada pessoa. Moral, do latim *morale*, é parte da vida concreta, são os costumes, hábitos e valores de uma comunidade, sua cultura e regras que são estabelecidas para os indivíduos seguirem (BOFF, 2003). A moral tem natureza plural, corresponde à tradição de um conjunto de pessoas e deve estar a serviço da ética, que é singular, individual. A moral deve ajudar a tornar habitável a moradia humana (*ethos*) e a sociedade como um todo. A moral são os atos, comportamentos – externos – enquanto a ética são as atitudes – internas. Quando a moral se distancia da ética, os atos são vazios de significados e mero cumprimento de deveres (BOFF, 1997). Como afirma Descartes, é “insuficiente ter o espírito bom, o mais importante é aplicá-lo bem” (DESCARTES, 1999, p. 1).

Para Cortina (2000), a ética se distingue da moral por não se ater a uma imagem de homem determinada, aceita como ideal. A ética também não é uma moral institucional, ao contrário, da moral para a ética há uma mudança em nível reflexivo. Na moral, a reflexão dirige a ação de modo imediato, enquanto a ética envolve uma reflexão filosófica, orienta a ação de forma mediata, via valores e princípios.

Kant também sustenta a diferença entre ética e moral, afirmando que um indivíduo pode até cumprir as normas legais e morais, para estar em paz com os outros ou por receio de punição, mas os deveres da ética, que chama de ‘moral pessoal’, são deveres recomendados pela virtude e o indivíduo cumpre, pois isso se refere à sua perfeição subjetiva (PEGORARO, 2006).

A moral pura, que contém unicamente as leis morais necessárias de uma vontade livre em geral, e a ética propriamente dita (teoria das virtudes) que examina essas leis em relação aos obstáculos com que tropeçam nos sentimentos, inclinações e paixões a que muito ou pouco estão sujeitos os homens (KANT, 2000, P. 33).

Kant (apud SINGER, 2000) defende que a obediência às leis morais deve partir da ciência de que é o correto a fazer, não por que trará benefícios ou malefícios para o indivíduo. A ação deve ser motivada pelo dever, não pelo interesse (SINGER, 2000). Para Comte-Sponville, as atitudes éticas nada têm a ver com a moral, “não por que a contradizem, é claro, mas porque não precisam de suas obrigações” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 173).

A partir de Kant, surgiram novos paradigmas éticos, tais como: ética utilitária, mais aplicada no mundo atual e tratada separadamente abaixo; ética contratualista, que aborda a ética como um acordo mutuamente benéfico; ética da justiça, tendo John Rawls como principal autor, e tem como princípio a igualdade entre as pessoas, buscando o direito e a justiça nos relacionamentos humanos; ética deontológica, cunhada por Jeremy Bentham, que propõe um sistema de regras para conduta dos indivíduos, buscando o prazer e fugindo da dor; ética discursiva, preconizada por Habermas, que trabalha o imperativo categórico como referencial para o debate de avaliação das normas morais; entre outros (ABBAGNANO, 2007; PEGORARO, 2006).

Sobre a história da ética, Pegoraro (2006) afirma que cada momento originário da ética reflete os costumes sociais da época:

Os gregos criaram a ética da racionalidade, os pensadores medievais, a ética da santidade, os modernos, a ética da liberdade e os contemporâneos a ética do consenso, ética da reciprocidade e da justiça (PEGORARO, 2006, p. 187).

Singer (2000) se posiciona afirmando que, mesmo com todas as mudanças nas percepções e textos, é possível identificar nas regras e definições éticas que se mantém a mesma ‘regra de ouro’: Amar ao próximo como a ti mesmo. Ou seja, atribuir aos interesses dos outros o mesmo valor que os interesses próprios.

Particularmente sobre interesses, a corrente da ética utilitarista preza pela decisão em favor dos benefícios que trará, ou seja, os interesses movem as ações.



### 2.4.1 Ética Utilitarista

A ética consequencialista envolve a lógica ação-reação para a tomada de decisão. Desta forma, o indivíduo age medindo as consequências de seus atos, não pautados por valores morais, mas por objetivos a serem alcançados. O utilitarismo é a teoria consequencialista mais conhecida e aplicada (SINGER, 2000). Um exemplo são os filósofos ingleses Bentham e Stuart-Mill que, no século XIX, propuseram que a medida da moralidade fosse a utilidade do ato, ou seja, o que for mais útil para o maior número de pessoas, econômica e emocionalmente, deveria ser eleito como o ato mais justo, portanto, aceito moralmente (SILVA, 1993).

essa pretensão caracteriza sobretudo o utilitarismo do séc. XIX, encabeçado por Bentham. Segundo ele, os únicos fatos de que se pode partir no domínio moral são os prazeres e as dores. A conduta do homem é determinada pela expectativa de prazer ou de dor, e esse é o único motivo possível de ação. Com estes fundamentos a ciência da moral torna-se tão exata quanto a matemática, embora seja muito mais intrincada e ampla (ABBAGNANO, 2007, p. 386).

Conforme Camargo (2006), a ética utilitarista parte do princípio da universalidade de escolha expressa na regra de ouro: “Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.” Ou seja, considera as consequências de um ato como o motivo para agir e universaliza para todas as pessoas.

Segundo Paley (apud DEL CONTE, 2008, p. 55), “A utilização da razão na busca da felicidade é que pode proporcionar ao ser humano um estado onde a soma dos prazeres exceda a soma das dores, portanto, ser mais feliz exige que o ser humano seja mais racional em suas escolhas”. Aqui fica evidente a relação entre a ética utilitarista e a razão instrumental. Segundo Araújo (2006), “a razão não é ‘prática’ porque nos faz querer tais fins independentes, mas simplesmente porque, a partir da experiência e da observação, nos permite conhecer quais objetos e circunstâncias mais provavelmente nos mantêm longe da dor e próximos do prazer” (ARAÚJO, 2006, p. 7). Outra questão apontada por Paley (apud DEL CONTE, 2008) é a necessidade do ser humano de ter objetivos a alcançar. Estes objetivos devem ser analisados rigorosamente pela razão, adaptando as ações às oportunidades humanas, realizando o homem uma escolha racional, iluminada pela razão, para alcançar sua felicidade.

Weber afirma que esta forma de vida não é apenas técnica “cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever. [...] O que é aqui preconizado

não é mero bom senso comercial – o que não seria nada original – mas sim um *ethos*” (WEBER, 1999a, p. 31). O autor dá exemplo de como as virtudes são utilitárias nesta ética capitalista: “a honestidade é útil porque assegura o crédito; do mesmo modo a pontualidade, a laboriosidade, a frugalidade” (WEBER, 1999a, p. 32). E só são virtudes, pois são úteis ao indivíduo, podendo ser substituídas pelas aparências, ou seja, mesmo que a pessoa não acredite e viva realmente essas virtudes, o fato de “parecer virtuoso” já é suficiente, se assim o objetivo for atingido (WEBER, 1999a).

Seguindo a proposta de Ramos (2009) sobre a Teoria N, a ética utilitarista, segundo Weber (1999a) foi imposta aos indivíduos como algo inevitável, que deveria acontecer para o desenvolvimento da sociedade e das nações. O autor afirma que a natureza humana não é o desejo desenfreado de ganhar cada vez mais dinheiro, mas apenas de manter o necessário para viver como está acostumado. Antes disso, Aristóteles (2007) já afirmava: “não é pelos bens exteriores que se adquirem e conservam as virtudes, mas sim que é pelos talentos e virtudes que se adquirem e conservam os bens exteriores” (ARISTÓTELES, 2007, p. 41).

Porém a nova ética criou uma necessidade nos indivíduos, de sucesso e lucro, que os impele a buscar cada dia mais capital, tornando-se parte de sua vida e deixando-os incapazes de decidir e escolher outra possibilidade.

Se lhes perguntarem qual o sentido de sua atividade ininterrupta, o porquê da sua constante insatisfação com o que têm, dando assim, a impressão de ser tão desprovida de sentido para qualquer concepção da vida puramente mundana, a resposta, se soubessem de alguma, talvez fosse ‘para o futuro dos filhos e dos netos’. Com mais frequência, porém, e mais corretamente, uma vez que essa razão não lhes é peculiar mas tem a mesma eficiência para o homem ‘tradicional’, a resposta seria simplesmente que os negócios com seu trabalho contínuo tornaram-se uma parte necessária de suas vidas. É esta, de fato, a única motivação possível, mas, ao mesmo tempo, expressa o que, do ponto de vista da felicidade pessoal, é tão irracional acerca deste tipo de vida, em que o homem existe em razão de seu negócio, ao invés de se dar o contrário (WEBER, 1999a, p. 46).

Reduzir o pensamento e escolha do indivíduo a um cálculo matemático visando um objetivo declarado é danificar as capacidades humanas e limitar as possibilidades objetivas de ação do homem, é reduzir sua racionalidade a uma racionalidade meramente instrumental. “Despojaram a utilidade de seu caráter eticamente ambíguo, legitimando como normas gerais aquilo que é útil ao sistema social para o controle dos seres humanos que dele participam” (RAMOS, 1981, p. 65).

Baseada no cálculo de consequências e na racionalidade funcional, a ética utilitarista considera os resultados dos atos, nesta lógica, uma ação só é boa quando produz bons frutos, ou seja, traz maior benefício para a maioria dos envolvidos (SINGER, 2000). Uma das críticas

a este modelo é que, quando necessário, sacrifica os direitos dos indivíduos em prol do bem-estar material do grupo (PEGORARO, 2006). Para Ramos (1981, p. 35), “o padrão ético inerente à teoria política substantiva foi substituído pela justificação moral do interesse imediato do indivíduo”.

Ramos (1981) apresenta que os critérios utilitários estimulam a fluidez da individualidade, tornando o homem moderno uma criatura calculista, comportando-se de acordo com a conveniência. A preocupação com a observância das regras é maior do que a preocupação com os padrões éticos. Adorno (1951), também crítico do modelo utilitarista, afirma que o desencantamento do mundo virá do adoecimento de contato, devido às relações interpessoais marcadas pelo formalismo burocrático, pelos papéis e pela frieza (ADORNO, 1951).

Este debate ainda é vivo no estudo da ética e Singer (2000) defende o posicionamento de Hare (apud SINGER, 2000), que propõe dois níveis de raciocínio moral: o intuitivo e o crítico. “O pensamento ético cotidiano tem de ser mais intuitivo. Na vida real não podemos normalmente prever todas as complexidades das nossas escolhas. Não é pura e simplesmente prático tentar calcular antecipadamente as consequências de todas as escolhas que fazemos” (SINGER, 2000, p. 66).

Como não é possível prever as complexidades e todas as consequências das decisões humanas, porém o ser humano tem inclinações particulares para agir, revela-se um conflito entre a razão e a vontade.

#### **2.4.2 Razão e Vontade**

Outro postulado de Kant para a ética é o Sumo Bem, descrito como a união entre a virtude e a felicidade, ou seja, vontade e razão em harmonia (BARROS, 2006). A razão é considerada a “consciência moral que observa as paixões, orienta a vontade e oferece finalidades éticas para a ação” (CHAUI, 1997, p. 59).

Para Kant (1992):

Sem qualquer relação de fim não pode ter lugar no homem nenhuma determinação da vontade, já que tal determinação não pode dar-se sem algum efeito. [...] *Fim* é sempre o objeto de uma *inclinação*. [...] Um fim objetivo (i.e., o que devemos ter) é aquele que nos é dado como tal pela simples razão (KANT, 1992, p. 12-14, grifo do autor).

Comte-Sponville (1999) critica Kant quanto ao imperativo categórico e o Sumo Bem, quando afirma que a razão prática comanda absolutamente, estabelecendo os deveres dos indivíduos. O autor considera ingênuo pretender fundar a moral sobre a razão.

Kant teria razão se houvesse uma lei moral universal e absoluta, logo um fundamento objetivo da moral. Mas não os conheço, e é esse o destino que nossa época nos impõe, parece-me: termos de ser morais sem já crermos na verdade (absoluta) da moral (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 21).

Para Comte-Sponville (1999, p. 21), “não se trata de renunciar à razão, pois o espírito não sobreviveria a isso”, mas sim de não confundir razão (fidelidade ao verdadeiro), com ética (fidelidade à lei e ao amor). Segundo o autor, agir bem é começar imitando os demais, depois fazer o que se deve fazer, respeitando as normas morais e, às vezes, fazer o que se quer fazer, respeitando seus princípios éticos. Para Comte-Sponville, “a moral vem mais do sentimento do que da lógica, mais do coração do que da razão, e a própria razão só comanda (pela universalidade) ou só serve (pela prudência) tanto quanto o desejarmos” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 175). O autor afirma que razão e ética formam o espírito, são diferentes, mas irreduzíveis uma à outra. A ética não é objeto de conhecimento, mas de vontade.

Kant (2000) defende a ética como liberdade, ou seja, a natureza da ética não vem de fora, mas vem do pensamento, da razão humana. Porém reconhece que a natureza humana, muitas vezes, deseja o que a razão não pode permitir que seja feito, portanto são necessários os deveres, ou seja, os imperativos que guiam as ações dos indivíduos para o exercício da virtude, pensando em âmbito universal, não apenas individual. “Em geral um dever expressa uma exigência que contrariemos nossas inclinações imediatas, desconsiderando nosso próprio benefício” (DRUCKER, 2004, p. 63).

Na era moderna, o aperfeiçoamento do homem deixa de ter uma referência fixa – ética, valores – e se volta para os direitos humanos, ou seja, cada indivíduo escolhe os modelos de vida e felicidade que desejar (BAUMAN, 2001). O problema desta “liberdade” é que os homens também carregam sobre seus ombros todas as responsabilidades por seus fracassos, frustrações e problemas.

Se ficam doentes, supõe-se que foi porque não foram suficientemente decididos e industriais para seguir seus tratamentos; se ficam desempregados, foi porque não aprenderam a passar por uma entrevista, ou porque não se esforçaram o suficiente para encontrar trabalho ou porque são, pura e simplesmente, avessos ao trabalho; se não estão seguros sobre as perspectivas de carreira e se agoniam sobre o futuro, é porque não são suficientemente bons em fazer amigos e influenciar pessoas e deixaram de aprender e dominar, como deveriam, as artes da auto-expressão e da impressão que causam (BAUMAN, 2001, p. 43).

Dostoiévski (apud DRUCKER, 2004), critica este modelo de ética, afirmando que ela não é necessariamente libertária, mas um discurso da necessidade, buscando reformar o homem, fazê-lo ser o que não é, cada dia menos humano e natural, em prol de normas e leis que não o beneficiam em forma alguma, apenas o alienam: “A mente é provocada a negar sua própria liberdade, simplesmente para que não ofereça resistência” (DRUCKER, 2004, p. 78).

Para Boff (2003), a ética não deve brotar da razão, mas da emoção, da paixão, que é a base da existência humana. “A paixão é um caudal fantástico de energia que, como águas de um rio, precisa de margens, de limites e da justa medida. Caso contrário, irrompe avassaladora. É aqui que entra a função insubstituível da razão” (BOFF, 2003, p. 30). Se a paixão não for controlada pela razão, causará estragos avassaladores, como um rio que transborda, comandando as ações por impulsos e delírios, é a ética hedonista. Mas se a razão controlar excessivamente a paixão, os danos são a rigidez, tirania da ordem, a ética utilitária. Porém, se a paixão e a razão estiverem em equilíbrio, surgem então dois elementos para uma ética integral e duradoura: a ternura e o vigor (BOFF, 2003).

Para Rousseau (2000), o indivíduo pode ter uma vontade particular contrária à vontade geral do grupo. Kant afirma que a vontade, paixão, precisa ser controlada pela razão, para que não seja afetada por inclinações particulares, mas respeitando princípios maiores, uma lei moral, por exemplo. O vínculo entre a vontade e a lei é expresso por um imperativo categórico, ou seja, uma regra universal necessária para que todos se relacionem pensando no que é correto para todos, não apenas para satisfazer sua vontade (BARROS, 2006).

Segundo MacIntyre (apud GADAMER, 2002), Kant buscou desenvolver uma moral racional, mas o imperativo categórico não foi bem entendido e aplicado. A autonomia da razão, para Kant, é uma crítica ao utilitarismo hedonista e pressupõe justamente o caráter comum da lei moral e sua validade incondicional. Para Ramos (1981), utilizando os conceitos de Kant, em prol de uma melhora material, o indivíduo perdeu o senso pessoal e de auto-orientação para agir de acordo com seus interesses e fazendo o cálculo utilitário de suas ações.

O indivíduo, segundo Rousseau (2000) , priva-se de algumas vontades particulares, mas recebe outras vantagens:

suas faculdades se exercitam e desenvolvem, suas ideias se estendem, seus sentimentos se enobrecem, toda a sua alma se eleva a tal ponto, que, se os abusos desta nova condição, não o degradassem com frequência a uma condição inferior àquela de que saiu, deveria abençoar incessantemente o ditoso momento em que foi dali desarraigado para sempre, o qual transformou um animal estúpido e limitado num ser inteligente, num homem (ROUSSEAU, 2000, p. 12).

Schopenhauer (apud RAMOS, 2007) condena a moral prescritiva, baseada na noção do dever, pois considera que na conduta moral o homem se eleva à essência da vontade, na experiência da compaixão, uma experiência mística e única, na qual o indivíduo reconhece ser parte do mesmo ser, do mesmo todo, superando seu egoísmo. A ética, para ele, está baseada num sentimento e não pode ser recebida de forma imperativa (RAMOS, 2007).

Para Drucker (2004), acreditar que, buscando o benefício próprio, os homens cooperarão para o bem comum é uma ficção romântica e as normas éticas impostas delimitam as ações dos indivíduos, fazendo o bem por obrigação:

A razão deve esclarecer a vontade sobre os interesses mais convenientes e, se este esclarecimento não for suficiente, a lei deve treiná-la. [...] Ele fará o bem, mesmo sem querer e sem perceber, porque a sua vontade pessoal foi levada a coincidir com o que é mais racional, isto é, o bem-estar e a segurança coletivos. Ele fará o que é mais útil para si mesmo por inclinação natural, mas fará o bem por uma coação racional (DRUCKER, 2004, p. 63-64).

Esta coação racional utilitária “impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos” (RAMOS, 1981, p. 13), na medida em que a ordem da sociedade só é possível quando os indivíduos regulam e limitam suas paixões para não ameaçarem seus interesses. “Os valores humanos tornam-se *valores econômicos*” (RAMOS, 1981, p. 38 grifo do autor).

A relação entre o desejo do indivíduo, seus impulsos e valores mais intrínsecos e a razão utilitária das organizações revelam certa tensão, que será explorada nos tópicos seguintes.

## 2.5 A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Desde o século XVIII A.C., as sociedades buscam estabelecer códigos morais para conduzir o comportamento dos indivíduos. O primeiro, escrito por Hamurabi (1792-1750 a.C.), definia 282 sentenças de comportamento e regras para seu povo. Estas normas ficaram consolidadas e conhecidas como Código de Hamurabi. Este código tratava principalmente sobre o direito à vida e à propriedade, passando por questões de honra, família, dignidade e a supremacia das leis sobre os governantes. O imperador conquistou muitas terras e levou seu código para outros povos, sendo suas leis “as mais amplas e práticas até a criação do Direito Romano” (DAL MAS, 2004, p. 11).

Neste código também eram tratadas algumas questões comerciais, como as punições para os construtores de casas que desmoronassem. Outro código relativo ao comércio data do século XIII a.C., quando a Índia estipulou sanções para alimentos adulterados, redigindo o Código Massu. Na Idade Média foram surgindo muitos outros códigos voltados para atividades comerciais e de negócios em geral (DAL MAS, 2004). Desde então, as sociedades e organizações estipulam códigos de conduta para regular o comportamento de seus membros.

Segundo Champion (1985), as organizações são arranjos “predeterminados de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas” (CHAMPION, 1985, p. 1). Para Aristóteles (2007), um grupo deve estimar acima de tudo a virtude, a ética, a moral. Sem isso, não será mais que a junção de pessoas, sem torná-las melhores.

Comte-Sponville (1999) afirma que, quando criança, o homem aprende as proibições: o que não pode fazer por que “é feio” ou “faz mal”. Não lhe são oferecidas explicações ou fundamentos éticos, apenas as regras para serem seguidas e as proibições e punições estabelecidas.

O erro é o mal propriamente humano, o mal que não faz mal (pelo menos a quem o faz), o mal sem perigo imediato ou intrínseco. Mas então por que proibi-lo? Porque é assim, porque é sujo, feio, maldade... O fato precede o direito, para a criança, ou antes, o direito é apenas um fato como outro qualquer. Há o que é permitido e o que é proibido, o que se faz e o que não se faz. Bem? Mal? A regra basta, ela precede o julgamento e o funda (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 10-11).

Tratando os indivíduos como nestes primeiros anos de socialização, as organizações não estimulam o pensamento e a reflexão acerca da ética e seus adjacentes, apenas a disseminação e cumprimento de códigos e normas de conduta, de boas maneiras, como se educa uma criança. Esta virtude do comportamento, Comte-Sponville (1999) chama de polidez, afirmando ser um código de vida social, mas não moral ou ético, pois diz respeito mais às aparências do que à natureza das ações e atitudes. Para o autor, é necessário à criança, pois a prepara para a ética, mas insuficiente ao adulto, pois se torna apenas a imitação de algo ético.

Nas organizações, muitas vezes o foco é no comportamento externo e nas aparências, não havendo, em geral, oportunidade de aprendizado e construção do conceito ético, apenas a reprodução de normas e comportamentos esperados.

Segundo Comte-Sponville (1999) “Se a virtude pode ser ensinada, como creio, é mais pelo exemplo do que pelos livros” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 4). Desta forma, escrever códigos de ética e conduta teria qual sentido? Para o autor, o de “tentar compreender

o que deveríamos fazer, ou ser, ou viver, e medir com isso, pelo menos intelectualmente, o caminho que daí nos separa” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 4).

Esta preocupação com o dever, em estipular regras de conduta e de comportamento é também conhecida como “deontologia” e é muito aplicada à vida profissional, conforme explica Camargo (2006): “A deontologia é um conjunto de regras expressas de maneira clara e formal e cuja transgressão é passível de sanção” (CAMARGO, 2006, p. 11). Serva (2001) afirma que as organizações são um fato social, pois são palco de diversas interações e os conflitos éticos que ali ocorrem são acompanhados, prevenidos ou remediados por seus dirigentes, normas e regulamentos.

Para Capra (2002), todas as regras de conduta que visam coordenar os comportamentos, são “regras de comportamento que facilitam a tomada de decisões e corporificam as relações de poder” (CAPRA, 2002, p. 93). Esta relação entre liderança, poder e comportamento nas organizações impacta nas atitudes de seus colaboradores.

### **2.5.1 Tensão entre o indivíduo e a organização**

Para Aristóteles (2007, p. 42), o melhor ambiente é “aquele no qual cada um encontre a melhor maneira de viver feliz.” E a vida feliz, segundo o autor, “consiste no livre exercício da virtude” (ARISTÓTELES, 2007, p. 129). Araújo (2006) afirma que, em Aristóteles (2007), “A vida mais perfeita está ligada àquilo que é mais nobre no homem. A alma é mais nobre que o corpo, o que significa que a felicidade é resultado de uma atividade da alma” (ARAÚJO, 2006, p. 8). Desta forma, as organizações, como ambiente de interação humana, podem vir a ser um lócus para o indivíduo se atualizar ou ser feliz, realizando suas virtudes éticas.

Porém, a pressão da moral, por meio dos valores organizacionais, sobre o indivíduo leva a uma tensão, pois seus princípios e ética não necessariamente são congruentes com a moral imposta. Singer (2000) afirma que o indivíduo deve agir de acordo com sua consciência, pois “tudo o resto seria a negação da nossa capacidade de escolha ética” (SINGER, 2000, p. 196).

À conformidade dos indivíduos às normas e regras da sociedade em geral, sem a reflexão devida, Ramos (1981) chama de síndrome comportamental. O comportamento é a conduta baseada na racionalidade funcional, calculando as consequências de cada ato, desprovido de julgamentos éticos, ditado por imperativos exteriores, assim como os animais



podem ser adestrados. “A síndrome comportamentalista, isto é, a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas” (RAMOS, 1981, p. 52).

As relações humanas na síndrome comportamental e nas organizações da Modernidade se resumem no que Buber (apud MENDONÇA, 2003) chama de relação Eu-Isso, esquecendo-se do Eu-Tu, que seria a relação face a face, em que há reciprocidade de existência e sentidos. Na relação Eu-Isso, o Eu é isolado e relaciona-se com o outro como um objeto, partindo da racionalidade instrumental, reificando outros seres humanos e a si próprio. “Se o homem não pode viver sem o Isso, não se pode esquecer que aquele que vive só com o Isso não é homem” (BUBER, s/d apud MENDONÇA, 2003, p. 124).

Na síndrome comportamental, o homem exerce papéis de acordo com o que se espera dele, não sendo autêntico, o que, para Ramos (1981): “é fator crônico de uma patologia normal muito bem identificada, isto é, a alta incidência de apatia, alcoolismo, uso de drogas, insônia, colapso nervoso, estresse, suicídio, ansiedade, hipertensão, úlceras e doenças cardíacas (RAMOS, 1981, p. 173).

Segundo Ramos (2001), esta forma de ver o homem no contexto da organização foi cunhada pelos humanistas e pode ser chamado de “homem reativo”, pois seu comportamento é fruto dos estímulos à racionalidade desejada pela organização. “Embora os humanistas estivessem aparentemente mais preocupados com os trabalhadores e conhecessem melhor suas motivações, os objetivos que buscavam não haviam realmente mudado” (RAMOS, 2001, p. 4). O objetivo é adequar o homem ao ambiente e crescimento organizacional, não proporcionar o crescimento e atualização do próprio homem.

Judson (1980) apresenta a distinção entre comportamento e atitude, afirmando que atitudes são derivadas da personalidade e formação de cada indivíduo, é intrínseca e autêntica, enquanto comportamento é determinado de acordo com a interação entre a atitude e as forças geradas pelo grupo, pela organização como um todo. A atitude é, portanto, algo mais genuíno, mais substantivo, enquanto o comportamento é moldado, racional instrumental. Paula (2007) confirma esta visão:

O comportamento é uma forma de conduta baseada na racionalidade funcional, desprovido de conteúdo ético de validade geral e ditado por imperativos exteriores; e a ação provém de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas, sendo uma forma ética de conduta (PAULA, 2007, p. 179).

Para Judson (1980), atitude e comportamento não tem uma relação direta, ou seja, o indivíduo pode se comportar de uma maneira bastante diferente dos seus reais sentimentos e propensões. Comte-Sponville (1999) afirma que o comportamento esperado, correto, chamado por ele “polidez”, se muito controlado racionalmente, é o oposto à autenticidade, fazendo dos homens imitadores de comportamentos, como “crianças grandes bem-comportadas” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 13).

A atitude pode ser entendida como a paixão do homem, o desejo autêntico de agir. Para Boff (2003), a ética moderna perdeu a paixão, pois se limitou a regras e normas, distanciando as pessoas, tornando-a um instrumento de normatização e punição dos indivíduos. Comte-Sponville (1999) afirma que as normas morais só são necessárias na falta do amor, e como falta aos homens muito amor, as normas morais são tão necessárias. “É o que o dever exprime ou revela, o dever que só nos constrange a fazer aquilo que o amor, se estivesse presente, bastaria, sem coerção, para suscitar” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 174).

Ao se distanciar do pensamento ético, apenas respondendo e cumprindo as obrigações morais, o homem vive hoje uma crise de valores, sem saber discernir entre o certo e o errado, perdendo suas referências. “Esse obscurecimento do horizonte ético redundará numa insegurança muito grande na vida e numa permanente tensão nas relações sociais que tendem a se organizar mais ao redor de interesses particulares do que ao redor do direito e da justiça” (BOFF, 2003, p. 27).

Lajolo (2003) afirma que o certo e o errado se enfrentam na solidão da consciência de cada ser humano, longe dos holofotes da mídia e da sociedade. Para Comte-Sponville (1999), a virtude é uma força que age, é o valor do ser, sua excelência própria. Neste sentido, Ramos (1981) apresenta a visão de Horkheimer (apud RAMOS, 1981), afirmando que “o homem moderno é como um ‘ego contraído, prisioneiro de um presente efêmero, esquecendo-se de usar as funções intelectuais pelas quais foi capaz, um dia, de transcender sua efetiva posição na realidade’” (HORKHEIMER, 1947, p. 22 apud RAMOS, 1981, p. 10). É como se o homem não realizasse sua virtude, sua autenticidade. Para Ramos (1981), a identidade e o

caráter tem certo sentido de intolerância às normas impostas, nas palavras de Comte-Sponville, “Quando a lei é injusta, é justo combatê-la – e pode ser justo, às vezes, violá-la” (COMTE-SPONVILLE, 1999, p. 50).

O pensamento moderno e a racionalidade instrumental elevam o mercado e as organizações a uma posição de destaque na sociedade, sendo tudo regulado e realizado de acordo com as normas do mercado, inclusive o comportamento humano. Segundo Simon (2009, p.149),

Para fins de escolha, as simplificações feitas por essa organização, no mundo real, introduzem discrepâncias entre o modelo simplificado e a realidade; e essas discrepâncias, por sua vez, servem para explicar muitos problemas de comportamento organizacional.

Desta forma, o homem é visto como um detentor de emprego, não como um indivíduo dotado de potencialidades e valores próprios (RAMOS, 1981). Bauman (2001), ao falar do derretimento dos paradigmas da Pré-Modernidade, afirma que foram derretidos também os referenciais de poder, passando do nível macro para o nível micro, ou seja, individual. O trabalho foi colocado como principal valor dos tempos modernos, pois com ele o indivíduo alcança seus anseios e pode controlar seu futuro, ser livre. Porém, “há um grande e crescente abismo entre a condição de indivíduos de jure e suas chances de se tornar indivíduos de fato – isto é, de ganhar controle sobre seus destinos e tomar as decisões que em verdade desejam” (BAUMAN, 2001, p. 49).

O autor defende que o trabalho foi assim colocado como valor principal devido à necessidade que se criou de consumir. São muitas as razões que levaram o homem a ser compulsivamente consumista, o fato é que isto levou a uma instantaneidade das relações, como no consumo, as relações interpessoais foram virando relações de troca, cada indivíduo buscando seu próprio interesse (BAUMAN, 2001).

Como os interesses e anseios humanos são infinitos e, cada vez que se alcança um objetivo já se tem outro em mente, o indivíduo moderno é um ser que não para. Está sempre em busca de uma satisfação futura, um fim inalcançado. “A consumação está sempre no futuro, e os objetivos perdem sua atração e potencial de satisfação no momento de sua realização, se não antes” (BAUMAN, 2001, p. 37).

Ramos (1981) afirma que a natureza humana se atualiza através de várias atividades, muito além do trabalho e do consumo. Um pressuposto interessante é o da emancipação humana, ou atualização do homem, no qual se acredita que o ser humano alcance suas potencialidades, atualize sua humanidade. Segundo Ramos (1981), todo indivíduo busca esta

realização, porém a racionalidade instrumental sozinha não permite que isto ocorra, pois limita o indivíduo a comportamentos parciais, sem integridade e reflexão moral, deixando o homem como alguém que se comporta, não alguém que é. E não o sendo, não pode se atualizar.

Sendo a existência humana evolutiva, o homem é uma realidade potencial, que desdobra e aumenta cada dia mais suas potencialidades, desde seu nascer ao fim da vida. Para Pegoraro (2006, p.183):

A consequência de tudo isto é que o homem, sendo um ser temporal e potencial está sempre aberto à realização de suas virtualidades, uma existência que é muito mais futuro que passado, nunca termina de construir sua personalidade: ele é um ser potencial em contínuo desenvolvimento; somos um vir-a-ser.

É fundamental a distinção que Ramos (1981) faz de trabalho e ocupação para o entendimento desta discussão. O trabalho é a atividade inferior, que o indivíduo executa por uma questão de necessidade, para atender à sua sobrevivência. A ocupação é a atividade superior, gratificante que o homem realiza “de acordo com seu desejo de atualização pessoal” (RAMOS, 1981, p. 130). É a partir das interações entre indivíduos e das ocupações gratificantes que o homem reflete sobre sua existência e realiza suas potencialidades. Na sociedade de mercado, as atividades econômicas receberam maior importância do que as interações e reflexões acerca da existência humana, deixando o homem subordinado a condutas operacionais e utilitárias (RAMOS, 1981).

Outra característica das organizações modernas é a visão de que as pessoas que ali trabalham são parte do processo produtivo, podendo ser alocados, moldados e programados para maximizar os resultados. Segundo Pegoraro (2006), a maior limitação da economia de mercado é esquecer o valor da pessoa, a liberdade e qualidade humana, focando na produção, consumo e lucro.

Rousseau (2000, p.7), porém, afirma que:

Renunciar à própria liberdade é o mesmo que renunciar à qualidade de homem, aos direitos da Humanidade, inclusive aos seus deveres. Não há nenhuma compensação possível para quem quer que renuncie a tudo. Tal renúncia é incompatível com a natureza humana, e é arrebatada toda moralidade a suas ações, bem como subtrair toda liberdade à sua vontade.

Busca-se uma integração total do indivíduo à organização, o que não é possível, pois a racionalidade substantiva dos homens não segue requisitos de eficiência pura e simplesmente, é composta de requisitos mais profundos e valorativos. “A organização e seus

líderes podem julgar se um comportamento é racionalmente instrumental para suas metas, mas jamais sua adequação à racionalidade substantiva” (RAMOS, 1981, p. 6).

Para Judson (1980), a organização obteria muito mais benefícios cada vez que o colaborador “colocasse, acima de tudo o mais, o bom desempenho de funções específicas e colocasse bem baixo na escala as considerações pessoais e políticas” (JUDSON, 1980, p. 216).

Segundo A.Sen (apud PEGORARO, 2006), os meios e os fins estão invertidos: os valores fundamentais, os seres humanos e as referências éticas, são substituídos por valores secundários, como produção, renda e lucro. Levando novos termos à linguagem empresarial:

A visão restrita criou termos como ‘capital humano’, ‘recursos humanos’ e ‘funcionários com prazo de validade’. Esta linguagem insere o ser humano nas engrenagens da produção. Ele é um recurso como o é uma máquina; ele é, como capital financeiro, uma espécie de moeda viva, um capital vivo para ser usado extraindo-lhe as forças criativas. Finalmente, os recursos humanos ou capital humano, que ‘têm prazo de validade’, serão demitidos desde que não interessem mais à produção (PEGORARO, 2006, P. 153).

Não há espaço, neste pensamento, para a atualização humana, pois o indivíduo não realiza suas potencialidades, mas as da organização. Trabalhando esta questão, Ramos (1981) propõe a abordagem do homem parentético. A palavra parentético deriva da expressão ‘entre parênteses’, pois este indivíduo busca se distanciar da realidade objetiva para tomar suas decisões com base nas duas formas de racionalidade, funcional e subjetiva, exercitando sua consciência crítica, desprendido da síndrome comportamental, que leva o homem a agir sem pensar. O homem parentético é, portanto, um homem que se atualiza. Na proposta de Ramos (1981), o homem parentético serve aos objetivos do mundo organizacional planejado, mas com olhar crítico e consciente, buscando sua atualização também em outras atividades. Para Ramos (1981, p.99):

Há uma tensão contínua entre os sistemas organizacionais planejados e os atualizadores, e afirmar que o indivíduo deveria esforçar-se para eliminar essa tensão, chegando assim a uma condição de equilíbrio orgânico com a empresa, corresponde a recomendar a deformação da pessoa humana. Somente a um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à própria atualização.

Esta “deformação” do ser humano ocorre desde sua socialização no mundo empresarial. Quando o indivíduo inicia sua atividade laboral é abraçado por novos vocabulários e significados que lhe moldam para o comportamento desejado pela organização (RAMOS, 1981). Além disso, antes mesmo de entrar na organização, em sua socialização primária, no seio da família, já recebe as instruções detalhadas de como proceder na sociedade

e como atingir os objetivos utilitaristas, não substantivos, de vida (BERGER; LUCKMANN, 1985). Para Weber (1999<sup>a</sup>, p.33-34):

A empresa dos dias atuais é um imenso cosmos, no qual o indivíduo nasce, e que se apresenta ele, pelo menos como indivíduo, como uma ordem de coisas inalterável, na qual ele deve viver. [...] Esta ideia peculiar do dever profissional, tão familiar a nós hoje, mas, na realidade, tão pouco evidente, é a mais característica da ‘ética social’ da cultura capitalista, e, em certo sentido, sua base fundamental. É uma obrigação que o indivíduo deve sentir e que realmente sente, com relação ao conteúdo de sua atividade profissional, não importando no que ela consiste e particularmente, se ela aflora com uma utilização de seus poderes pessoais ou apenas de suas possessões materiais (como ‘capital’).

Segundo Ramos (1981, p. 199), “A produção é, além de uma questão técnica, uma questão moral. Os homens produzem a si mesmos, enquanto produzem coisas”. Tem-se, portanto, uma grande evolução tecnológica e produtiva, à custa da alienação e distanciamento dos seres humanos, de si mesmos e dos outros. Essa regressão de sentido nas ações para o homem acarreta uma regressão de eticidade no agir do mesmo, pois a razão instrumental exerce um papel de “cárcere de ferro”, limitando a escolha individual (ADORNO apud MENDONÇA, 2003).

Para Chanlat (1996), a obsessão pela produtividade e sucesso nas organizações leva as mesmas e os pesquisadores organizacionais a não se preocuparem com as atitudes dos seres humanos, mas em focarem seus esforços em técnicas de controle de comportamento. O prelado da produtividade exacerba o controle e, em maior ou menor grau, traduz a conduta e o padrão ético das organizações.

Esta tensão tende a ser observada na figura dos gestores das organizações, como proposto por esta pesquisa, ratificando algum grau de coerência ou convergência entre a proposta de ética organizacional expressa na declaração institucional e o modelo de ética pessoal, possibilitando associar o paradigma ético praticado a uma perspectiva de Modernidade e Pós-Modernidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conduzir todo o processo de pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, que segundo Richardson (1999) é uma opção quando se deseja investigar e entender a natureza de um fenômeno. Denzin e Lincon (2006) afirmam que “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o pesquisador no mundo. [...] Seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCON, 2006, p. 17). Como objetivo desta pesquisa está relacionado a percepções, isto leva a uma racionalidade substantiva, portanto não seria pertinente outra abordagem senão a qualitativa, pois, segundo Chanlat (1994, p. 226): “É subjetivamente que se conhece a subjetividade”.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A primeira fase da pesquisa qualitativa, denominada exploratória tem como principal finalidade, segundo Gil (1999, p. 42), “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” A pesquisa exploratória busca constatar uma informação ou comportamento nas organizações estudadas, identificando características (VARGAS, 2001).

É também caracterizada como descritiva, pois se refere à observação e descrição dos fenômenos, permitindo classificá-los, correlacionando fatos sem a necessidade de manipulá-los, colhendo-os da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002). Pode-se afirmar que a pesquisa também proporciona uma análise da situação atual, comparando as percepções dos gestores com o discurso organizacional.

#### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A unidade de análise desta pesquisa é a organização formal e o objeto de estudo são as organizações vencedoras do PCE, no período de 2006 a 2010. Trata-se de uma amostra não

probabilística, pois as empresas são consideradas referência no Estado, sendo reconhecidas por sua gestão, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência para a gestão das empresas, baseado nos fundamentos do Prêmio Baldrige e em constante atualização pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em atividade desde 1991. O MEG está alicerçado sobre um conjunto de fundamentos, que “expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais” (FNQ, 2010b, p. 14).

Os fundamentos da excelência são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, geração de valor, valorização das pessoas, orientação por processos e informações, responsabilidade social, desenvolvimento de parcerias, conhecimento do cliente e do mercado e visão de futuro (FNQ, 2010a).

Com base nesses fundamentos foram determinados os requisitos da excelência, que são formas de facilitar a avaliação das práticas de gestão por meio de perguntas diretas. Esses requisitos foram agrupados em oito critérios, por afinidade de temas e por completar os processos organizacionais daqueles temas. Os critérios de Excelência são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados (FNQ, 2010a). Tanto nos fundamentos quanto nos critérios de excelência a ética é focalizada.

Para efetuar o reconhecimento, a gestão organizacional é avaliada com base nesse modelo de referência e é atribuída uma pontuação com base em algumas tabelas. A pontuação máxima é de 1000 Pontos, considerado o nível de excelência na gestão, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2010a).

Visando auxiliar as empresas catarinenses no caminho para o alcance do PNQ, foi criado, em 2004 o Movimento Catarinense para Excelência, organização sem fins lucrativos que promove a disseminação do MEG em Santa Catarina e organiza anualmente o Prêmio Catarinense de Excelência (PCE) (MCE, 2010).

O processo de avaliação do PCE consiste em duas etapas principais: autoavaliação, na qual a organização redige um relatório da gestão, de acordo com os fundamentos e critérios da excelência, apresentando suas práticas gerenciais e como exerce a excelência em seu dia-a-



dia; e avaliação da banca examinadora, formada por voluntários capacitados, que analisam o relatório enviado, realizam visitas à instalação da organização e posteriormente os juízes determinam quais organizações têm condições de serem reconhecidas com o prêmio. Além dos critérios de excelência, é realizada uma análise do cumprimento de padrões legais e o reconhecimento da organização perante a sociedade (MCE, 2010).

Os níveis de premiação do PCE são chamados intermediários, pois foram criados para auxiliar o caminho até o nível de excelência, o PNQ. Os níveis atualmente são: Compromisso com a Excelência (250 Pontos), Rumo a Excelência (500 Pontos) e Rumo à Classe Mundial (750 Pontos). As organizações estudadas foram vencedoras do nível Compromisso com a Excelência (250 Pontos), de 2006 a 2011.

As organizações pesquisadas são indústrias vencedoras do PCE no período de 2006 a 2010. Neste período, o PCE reconheceu 17 organizações em Santa Catarina, destas, três são do segmento industrial, cada uma de um porte diferenciado, sendo:

Quadro 4 – Indústrias reconhecidas no PCE de 2006 a 2010.

Organização	Cidade de SC	Porte	Ciclo	Nível
O1	Jaraguá do Sul	Pequena Empresa	2008	Compromisso com a Excelência
O2	Tangará	Média Empresa	2009	Compromisso com a Excelência
O3	Itajaí	Grande Empresa	2010	Compromisso com a Excelência

Fonte: Adaptado de MCE (2001)

Estas organizações foram selecionadas para o estudo por refletir os três portes de uma categoria representativa em Santa Catarina, o segmento industrial.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para conhecer as percepções dos gestores das organizações pesquisadas, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade que, segundo Selltiz (*et al*, 1987) é utilizada para buscar informações sobre: levantamento de fatos (sobre o informante e seu ambiente); atitudes (opiniões, sentimentos, crenças) e comportamentos presente e passado dos sujeitos. Neste caso, a entrevista, aplicada aos gestores das três organizações estudadas, teve como objetivo coletar as informações sobre a percepção dos gestores acerca da ética e como é tratada nas organizações. Pois, como afirma Chanlat (1994, p. 261): “O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua própria realidade interior”.

Para elaboração do roteiro de entrevista foram consideradas as seguintes categorias e elementos de estudo, baseadas na pergunta de pesquisa e nos Critérios do Modelo de Excelência da Gestão:

1. O papel da organização na definição de padrões de conduta
  - como são definidos os padrões de conduta
  - como o comportamento esperado é formalizado
  - como o comportamento é controlado
2. Tensão entre a ética do indivíduo e os padrões da organização
  - valores pessoais x valores organizacionais
  - objetivos pessoais x objetivos organizacionais
  - sentimento de culpa por obedecer alguma regra da empresa
  - vida pessoal x dedicação ao trabalho
  - satisfação pessoal (realização) com o trabalho e na organização

Destas categorias, as do nível 1 foram usadas para avaliar o discurso organizacional e as do nível 2 a percepção dos gestores. O roteiro da entrevista (APÊNDICE) foi elaborado mesclando perguntas abertas com proposições na terceira pessoa.

Nestas proposições foram apresentados dilemas éticos possíveis no cotidiano empresarial e verificado qual o posicionamento do gestor entrevistado. As proposições construídas identificaram uma simulação da realidade na forma de caso, onde o entrevistado se colocou na situação proposta e, a partir dela, tomou decisões inerentes ao fato, num exercício de empatia, o que viabilizou o cruzamento com as respostas apresentadas nas questões tradicionais formalizadas.

A receptividade dos gestores foi total, ficaram lisonjeados com o convite, principalmente por se tratar de mais um reconhecimento à sua busca da excelência. O agendamento nas organizações de médio e grande porte foram mais trabalhosos, devido à rotina de reuniões e viagens dos dirigentes, enquanto na empresa de pequeno porte foi imediato. Durante as entrevistas, os gestores foram muito abertos e sinceros, procurando efetivamente ajudar a pesquisadora e comprometidos com a veracidade das informações, disponibilizando todos os documentos solicitados e sendo muito solícitos em sua participação.

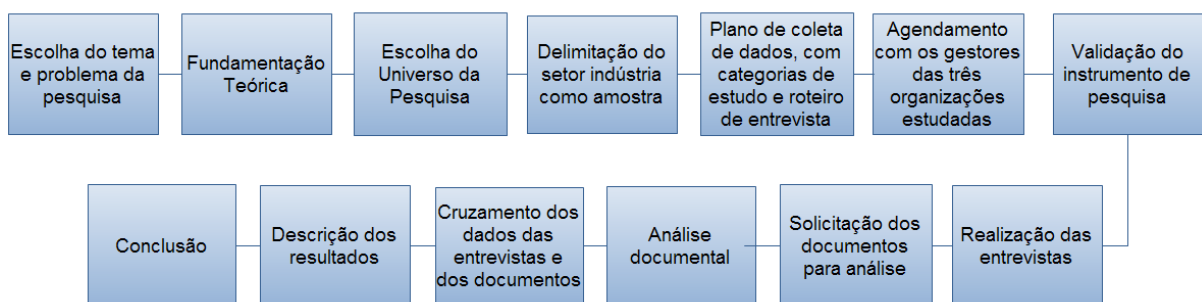
Ao final das entrevistas, foram solicitados os textos das declarações institucionais das organizações (missão, visão, valores e códigos de conduta). Esta etapa é importante, pois, como afirma Capra (2002), a comunicação formal é uma coordenação de comportamentos.

De posse desses documentos, foi realizada uma análise de conteúdo, de acordo com a metodologia proposta por Bardin (2004), conforme segue:

1. Pré-análise: escolha dos documentos. Foram solicitados aos gestores todos os documentos que continham as declarações institucionais (missão, visão, valores e negócio) e o comportamento esperado pelos colaboradores no ambiente de trabalho, como regulamentos internos, código de conduta, manual dos colaboradores, etc. Os gestores entrevistados definiram quais documentos disponibilizar para a pesquisa.
2. Exploração do material: codificação, desconto ou enumeração. Durante a análise dos documentos foram, inicialmente, grifadas palavras-chave que demonstrassem posicionamos impressos nos documentos, estas palavras-chave, ou termos, foram agrupadas por categoria (dentro das categorias de estudo), buscando identificação com o verificado nas entrevistas, traçando pontos comparativos.
3. Tratamento dos resultados: análise, proposição de inferências e adiantamento de interpretações. Com os pontos comparativos identificados, foi possível uma análise profunda dos conceitos impressos nos documentos da organização e na percepção dos gestores.

Foi desenvolvido um fluxograma da pesquisa, para melhor visualização dos procedimentos teóricos e metodológicos da mesma.

Figura 5 – Fluxograma da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2011.

As etapas da pesquisa foram conduzidas e controladas por meio de um cronograma previamente aprovado e periodicamente verificado durante as reuniões de orientação.

### 3.4 LIMITAÇÕES

A atuação, durante seis anos, da pesquisadora na instituição que confere o Prêmio Catarinense de Excelência tem duas influências neste trabalho: auxilia na confiança dos gestores em receber a pesquisadora e conversar sobre este assunto mais intimista e, por outro lado, pode gerar um viés pessoal da pesquisadora por já conhecer os entrevistados. Para tratar este viés, foram utilizadas ferramentas de análise de conteúdo dos documentos solicitados e das entrevistas, de forma estruturada e imparcial.

Não é foco deste estudo analisar ou avaliar o cumprimento dos padrões éticos por parte dos colaboradores da organização, uma vez que o escopo da pesquisa é o papel das organizações e o quanto consegue externalizar os princípios éticos que os gestores consideram fundamentais.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados é iniciada com a caracterização das organizações avaliadas, o PCE, do qual foram vencedoras e informações sobre os líderes entrevistados e os documentos analisados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

#### 4.1.1 As organizações estudadas

Foram selecionadas as indústrias vencedoras do PCE, devido à particularidade dos processos das indústrias e por se tratarem de um setor em destaque no Estado de Santa Catarina.

Das 17 organizações vencedoras do PCE de 2006 a 2011, três são do setor industrial, sendo uma de pequeno porte, com 28 colaboradores, outra de médio porte, com 300 colaboradores e a terceira de grande porte, com 1.500 colaboradores. As indústrias são das cidades de Jaraguá do Sul, Tangará e Itajaí, respectivamente, todas cidades catarinenses. O quadro abaixo resume estas informações e apresenta a nomenclatura a partir de agora utilizada para denominar as empresas:

Quadro 5 – Caracterização das Organizações Avaliadas.

	Porte*	Nº Funcionários	Cidade	Entrevistado	Vínculo
<b>O1</b>	Pequeno	28	Jaraguá do Sul	Diretor	Proprietário, fundou a empresa em 1998.
<b>O2</b>	Médio	300	Tangará	Presidente	Proprietário, adquiriu a empresa em 1983.
<b>O3</b>	Grande	1500	Itajaí	Diretor Presidente	Funcionário do grupo há 12 anos e no cargo atual há quatro anos.

\*Segundo os Critérios de Classificação de Empresas – ME – EPP (SEBRAE, 2011).  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na coleta de dados, 2011.

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas e da análise dos documentos que expressam a conduta esperada dos colaboradores das organizações avaliadas, sendo contrapostos ao resgate teórico realizado.

## 4.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Durante as entrevistas foram questionados sobre diversos tópicos, abaixo apresentados.

Sobre o conceito de ética, foi perguntado aos entrevistados “O que é ética para você”. Para o gestor da O1, ética é:

*Justiça – conjunto de valores: verdade, ajudar quem precisa, compreender (Gestor O1)*

Nota-se que são muitos conceitos que o gestor tenta resumir em “justiça”: valores, verdade, solidariedade, empatia. A ética da justiça é um conceito preconizado por Aristóteles (2007) e reconduzido pelos filósofos cristãos (PEGORARO, 2006). Os conceitos expressos pelo gestor da O1 também constam nas éticas aristotélica e cristã, pois trata de virtudes (valores), bem comum (solidariedade), busca da verdade e a máxima de se colocar no lugar dos outros (empatia).

Para o gestor da O2, ética é:

*saber lidar com empresas, pessoas, associações de classe, sociedade, de forma transparente, pura e clara, de acordo com determinados princípios (Gestor O2)*

Aqui nota-se novamente a presença e importância dos valores/princípios, mas o foco é no relacionamento entre as pessoas, demonstrando maior racionalidade: “saber lidar”. Desta forma, a visão de ética do gestor da O2 se aproxima da visão kantiana de ética, na qual o princípio coordena a ação, de acordo com a reflexão do homem sobre como agir (SILVA, 1993), buscando, no caso do gestor da O2, agir de forma transparente, pura e clara com todas as partes interessadas. A resposta deste gestor tem um aspecto mais organizacional do que a resposta do gestor O1.

Ainda mais sucinto e direto, o gestor da O3 limitou-se a dizer:

*Respeito (Gestor O3)*

Com apenas uma palavra ele resume o que é ética, na sua visão. Explorando esta palavra, vemos que tem mais relação também com a ética kantiana, pois o respeito nasce da razão. Segundo o dicionário de filosofia Abbagnano (2007), respeito é o reconhecimento da própria dignidade e do outro, agindo de acordo com essa consciência. Na ética kantiana, o respeito é um sentimento moral, produzido pela razão.

Sobre a importância da ética para as organizações, o gestor da O1 afirmou que

*é fundamental para a sobrevivência das empresas, as que não agem com ética estão comprometendo seu futuro (Gestor O1)*

Demonstra, durante a entrevista, que acredita ser a ética um novo filtro da seleção natural das organizações. Para ele, as organizações que agem com ética em seus relacionamentos têm muito mais chances de perdurar e manter parcerias do que as organizações que não cumprem seus deveres e não apresenta uma postura ética. Já o gestor da O2 considera que:

*a credibilidade (técnica, atendimento, competência) é um fator de muita relevância dentro das empresas. Se não alinhar as condutas pessoais de cada colaborador com o estilo da empresa e o que se quer, tem-se muito mais a perder no conjunto (Gestor O2).*

Na afirmação do gestor, notam-se claramente aspectos da racionalidade funcional: ele vê a ética como geradora de credibilidade, ou seja, analisando o resultado, o objetivo de se preocupar com a ética; afirma que é necessário alinhar as condutas pessoais ao que a empresa deseja, demonstrando o que Ramos (1981) chama de síndrome comportamental, buscando integrar o ser humano à organização.

O gestor da O3 é enfático:

*Muito importante, são os limites da conduta (Gestor O3)*

Esses limites, ele explica durante a entrevista, são os princípios e valores do grupo da organização, que norteiam e demarcam a conduta desejada pelos colaboradores. Esse posicionamento evidencia uma dissonância entre o conceito de moral e ética, pois, segundo Kant (2000), a moral determina as leis de conduta e a ética examina essas leis.

Quando perguntados se as responsabilidades que pesam sobre o executivo, em suas atribuições no dia-a-dia, afetam suas decisões ou causam desconforto ao seu estilo de vida, as respostas foram parecidas, em resumo: impacta, mas o gestor escolhe seu próprio caminho. Pode-se afirmar isto a partir das declarações dos gestores:

*Todas as decisões geram impacto pessoal (positivo ou negativo) [...] o executivo tem mais liberdade para exercer sua ética (Gestor O1)*

Para o gestor da O1, cada executivo escolhe o caminho a seguir, estando ciente das consequências para ele e para a organização, e pode agir mais com base em seus valores pessoais do que os colaboradores, que cumprem as normas estabelecidas. Já o gestor da O3 confessa:

*Às vezes sinto remorso de alguma decisão, mas depois olho para trás e vejo que foi o melhor a fazer naquela hora (Gestor O2).*

Mostra, assim, a fragilidade humana diante de uma decisão organizacional. Como afirma Simon (2009), não é possível conhecer todas as variáveis para calcular as consequências de uma decisão, pois a racionalidade funcional é limitada. Assim, o gestor da O2 afirma que sente por algumas decisões, mas após passar a “emoção”, enxerga com os olhos da razão e analisa que foi o melhor a fazer, melhorando a sensação de desconforto.

O gestor da O3 apresenta seu modo de agir:

*Em decisões complicadas, viso o bem comum acima de tudo. Não foco só na rentabilidade, mas no desenvolvimento das pessoas, colaboradores e outras que interajam. A ideia é compatibilizar o bem financeiro com o bem das pessoas (Gestor O3)*

Nota-se que, apesar de ser presidente de uma grande empresa, que faz parte de um grupo multinacional, o foco, pelo menos para este gestor, é conciliar os resultados financeiros com o “bem das pessoas”. O gestor não fala sobre si nesta resposta, sobre algum desconforto gerado, mas mostra a postura de um colaborador no cargo de presidente: fazer o melhor para a equipe e para a empresa.

Na análise das situações apresentadas, foi possível avaliar a percepção dos gestores com relação a dilemas e conflitos comuns do cotidiano organizacional.

No primeiro caso, se apresenta um dilema ético, quando uma pessoa desempregada, ao participar de uma entrevista de emprego, recebe a proposta de receber 40% do futuro salário sem registro em carteira. Questionados sobre como a personagem deveria agir, os gestores das organizações O2 e O3 afirmaram que ele não deveria aceitar, sendo que o primeiro afirma que:

*ele deve ser a pessoa que começa a fazer a coisa certa (Gestor O2).*

O gestor da O2 acredita que a atitude de negação da personagem pode iniciar um questionamento na empresa errônea e despertar para uma postura mais ética, demonstrando que não é assim que se começa uma relação de trabalho, que envolve confiança e transparência. Já o gestor da O3 baseia sua negação na escolha da empresa com a qual trabalhar, justificando:

*uma empresa que oferece isso já está fora do tipo de empresa que gostaria de trabalhar (Gestor O3).*



Assim, a personagem não deveria aceitar a oferta de emprego, pois estaria começando com “o pé esquerdo” essa relação e já demonstrando que tipo de atitude a empresa tem diante da lei e da moral. Enquanto o gestor da O1 pondera:

*se o emprego para ele, profissionalmente fará muita diferença, ele pode trabalhar para ter experiência, mas acho que ele deveria negociar melhor com o empregador, pois desse jeito não é ético (Gestor O1).*

Percebe-se alguma flexibilidade nos valores do Gestor da O1, colocando os objetivos pessoais, de obter experiência profissional, um pouco acima dos valores, buscando *negociar* melhor as condições. Isso também reflete sua postura durante a entrevista, como empresário de pequeno porte, relatou que o sistema de mercado muitas vezes faz o empreendedor “rebolar” para conseguir agir corretamente, pois os concorrentes, fornecedores e até os clientes fazem propostas e agem de forma antiética, sendo injusto com quem quer agir de forma correta.

Na segunda situação, a pessoa foi contratada para trabalhar na comunicação interna de uma organização, mas percebeu que a mesma utiliza dos veículos de comunicação para passar mensagens que não condiziam com a verdade. Questionados sobre como a pessoa deveria proceder, os entrevistados forneceram respostas diferentes. O gestor da O1 afirmou, desta vez, que a personagem deveria mudar de emprego e procurar um local onde fizessem a coisa certa. Já o gestor da O2 afirmou que o responsável pelo erro não é a personagem, mas seu superior, que gera as mensagens erradas. Ele afirmou que é uma situação complicada, mas não recomendou à personagem que saia da empresa ou tome alguma atitude. O gestor da O3 afirmou que

*não aguentaria trabalhar com a mentira, pois tem perna curta (Gestor O3).*

Assim, sugere que a pessoa tente reconduzir a situação, conversando com seus superiores e, caso estejam irredutíveis, sair da empresa.

Na situação seguinte, um executivo trabalha em São Paulo e sua esposa deseja se mudar para o interior do Estado para criar seu filho que está para nascer em uma cidade mais tranquila e próxima da família. O executivo tem a possibilidade de transferência para outra unidade menor da organização, mas seus colegas consideram um retrocesso na carreira. Indagados sobre o que o executivo deveria fazer, as respostas foram diferentes e com tom mais pessoal.

O gestor da O1, que mora com a família na cidade onde fundou a empresa e sua esposa trabalha com ele, afirmou que a família é prioridade e que o executivo deve negociar

com a empresa e se mudar para a unidade no interior, buscando melhor relação entre a vida pessoal e o trabalho. Já o gestor da O2 é de São Paulo e comprou a empresa no interior de Santa Catarina, passa uma semana em cada cidade, pois sua esposa ficou em São Paulo, não dá uma definição clara do que o executivo deve fazer, diz que

*coisas de família se resolve em quatro paredes, a decisão é dele (Gestor O2).*

Mas mostra uma racionalidade funcional, quando afirma que o executivo

*tem que pesar sobre os aspectos profissionais, remuneração, estudos para o filho, qual a contrapartida em mudar para uma cidade menor? (ganhar menos, crescer menos na empresa, custo menor de vida, melhor logística) (Gestor O2).*

Porém, logo afirma, afetivamente:

*trabalho tem em qualquer canto, viver todos tem que viver em qualquer lugar do planeta, o casamento é pra sempre, na alegria e na tristeza, na riqueza e na pobreza (Gestor O2)*

Isso reflete bem os conflitos entre razão e emoção, ressaltados por Chaui (1997), apresentadas como opostas. Este gestor em especial revela durante a entrevista um claro conflito entre razão e emoção, é bastante afetivo com a família, mas como presidente da empresa e nos documentos analisados, busca usar a lógica e a razão instrumental na gestão organizacional.

Em contraponto, o gestor da O3, que é natural da Espanha, trabalhou oito anos na organização naquele país (sede da empresa) e, há quatro anos, foi convidado para assumir a presidência da filial Brasil e mudou sozinho para o novo país, deixando a esposa na Espanha por algum tempo e agora moram todos no Brasil, afirmou que o executivo deve convencer a esposa a ficar em São Paulo:

*pois é importante para a carreira, é uma oportunidade para todos, toda a família ganha quando a carreira vai bem (Gestor O3)*

Esta situação foi a que mais revelou a experiência pessoal de cada entrevistado, pois contaram as situações parecidas que vivenciaram e como lidaram com elas. O interessante é que as sugestões para o personagem refletem as situações que vivenciaram, reafirmando suas posições e confirmando a metodologia de transposição de lugares, na qual o entrevistado se coloca no lugar das personagens e responde o que ele mesmo faria (ASSUMPÇÃO, 1977), validando o instrumento de coleta de dados.

Na próxima situação, a advogada de uma empresa trabalha em uma causa movida por um ex-colaborador, que afirmava sofrer assédio moral por parte de seu supervisor. A

advogada sabia que a acusação era verdadeira, mas defendeu a empresa e venceu o litígio. Questionados sobre como esta advogada se sentia, o gestor da O1 resumiu sua opinião em uma frase:

*ela é advogada da empresa e cumpriu sua função, ela agiu corretamente, seguindo as regras da empresa, quem faltou com ética e mentiu foi a empresa (Gestor O1)*

Desta forma, o ato de obedecer e cumprir uma regra isenta a advogada da responsabilidade sobre o ato, possivelmente, antiético. Traz a questão da obediência, apresentada por Weber (1982), mostrando o controle e domínio que a estrutura organizacional tem sobre o ser humano, neste ano, o profissional.

Também nesta linha de pensamento, o gestor da O2 afirma que quem está errada é a empresa,

*por manter um chefe que causa um dano moral no colaborador (Gestor O2)*

Inclusive afirma que a advogada deve ser muito boa por ter ganhado a causa, mesmo com um supervisor agindo errado. Já sobre o supervisor em questão, o gestor entrevistado é categórico:

*é um espinho na garganta. Vícios dificilmente se corrigem e mesmo que se corrijam, ele volta. Se é ético, é ético, se não é, não é, não dá para mudar o caráter da pessoa. Certos comportamentos não têm correção (Gestor O2)*

Esta declaração do gestor da O2 desperta um ponto interessante quando se fala sobre ética: o caráter. Ramos (1981) afirma que o caráter e a identidade são a autenticidade da pessoa, revela o que ela realmente é e o que busca para se atualizar. O posicionamento do gestor da O2 vai ao encontro da explicação de Ramos (1981), pois considera que não se pode mudar o caráter, a identidade de uma pessoa, não existe, para ambos, a integração perfeita do colaborador da empresa – o que Ramos (1981) chama de síndrome comportamental –, mas sim a “correção do comportamento” para melhor se adequar ao cotidiano e necessidades da organização.

Já o gestor da O3, demonstrando maior empatia com a personagem, respondeu que a advogada, mesmo cumprindo seu papel na organização, deve estar se sentindo mal,

*pois no fundo sabe que defendeu uma injustiça, contribuindo para que as pessoas sejam prejudicadas (Gestor O3)*

Aqui, apesar de ter resumido a ética na palavra “respeito”, o gestor da O3 mostra que também a considera como justiça. O fato de se sentir mal – a culpa por cumprir a ordem da empresa, mas pessoalmente não concordar – mostra que a ética pessoal está em conflito com a moral imposta, como afirma Singer (2000), sendo uma negação da escolha ética.

Questionados sobre se houve alguma situação em que foi necessário interferir no comportamento de algum colaborador, com relação à ética. O gestor da O1 afirmou que já teve questões éticas a serem tratadas com fornecedores, principalmente, que tentam oferecer produtos sem Nota Fiscal, mas sempre negocia com eles para fazer a coisa certa,

*pois você faz uma coisa errada e perde todas as coisas certas que já fez* (Gestor O1)

Novamente a palavra “negociar” aparece na resposta do gestor da O1, reforçando sua postura de buscar conciliar e ser mais flexível. Outro ponto interessante em sua resposta é que a preocupação não é com o cumprir o dever, como afirma Kant (2000), mas o efeito que a ação incorreta tem sobre a visão do mercado, ou seja, qual a utilidade da mesma, demonstrando fortes traços da ética utilitarista (SINGER, 2000).

Já o gestor da O2 informou que nunca precisou interferir no comportamento de algum colaborador ou parte interessada com relação à ética, mas pode ser que tenha ocorrido entre os representantes de vendas (100% do relacionamento com os clientes é realizado por meio deste serviço), mas não fica sabendo e todos os problemas são remetidos pelos clientes e resolvidos com a rescisão dos contratos, uma vez que os representantes de venda são terceirizados. Reforça aqui sua postura de que certos comportamentos são incorrigíveis, preferindo trocar o profissional a se esforçar para enquadrá-lo no comportamento desejado.

O gestor da O3 afirmou que há na empresa um Comitê de Ética que avalia os casos de transgressões, quando os casos chegam até o executivo, busca ouvir todos os lados e analisar com cautela, mas afirma que

*Se não fizer nada, o exemplo que passa é ruim. Punir mostra que ética é importante para nós* (Gestor O3)

Essa declaração reforça o que Comte-Sponville (1999) afirma, de que a socialização é realizada por meio da apresentação de normas, proibições e punições, mostrando o que é “feio ou faz mal”. A segunda intenção expressa pelo gestor, de mostrar que a ética é importante, reforça o comportamento desejado pela organização, como uma forma de comunicação pelos atos e ritos (de punição), fazendo com que os colaboradores comportem-se como desejado, como um ato de prudência, para evitar a punição (ROUSSEAU, 2000).

Questionados sobre a convergência entre os objetivos pessoais do executivo e os objetivos da organização, as respostas dos gestores foram bastante diferentes, fato interessante e talvez explicado pela diferença no porte das organizações. O gestor da O1, empresa de pequeno porte, afirmou que os objetivos combinam perfeitamente, já o gestor da O2, empresa de médio porte, disse que às vezes, por se tratar de uma empresa familiar, tem algumas tensões e conflitos, pois pessoalmente gostaria de beneficiar os familiares em situações do cotidiano, mas precisa de um distanciamento para agir como presidente da empresa e tentar ser mais justo com os colaboradores em geral, causando possíveis problemas com os familiares. Já o executivo da O3, uma multinacional da qual ele é colaborador, afirma que os limites das ações de todos, inclusive as suas, são os princípios éticos do grupo ao qual a organização pertence, não considerando seus objetivos pessoais como influenciadores de sua ação.

Isso se confirma na análise dos documentos, pois os documentos da O1 focam na força da hierarquia e como os colaboradores devem respeitar e executar as ordens da direção com foco no cliente. Nos documentos da O2, o foco é na regra em geral, citando legislação trabalhista e muitas regras e proibições normativas, ou seja, buscando tratar a todos como iguais na empresa. Já os documentos da O3 mostram a força da influência do grupo multinacional na unidade avaliada, pois os valores e princípios do grupo são citados amplamente, corroborando o que foi expresso pelo gestor.

Ao final da entrevista, a palavra ficou livre para considerações e complementações, que possibilitaram aos gestores resumirem seu posicionamento sobre o tema. Para o gestor da O1:

*Existem várias formas de se fazer as coisas, mas as pessoas preferem fazer do jeito errado e desestimula as que estão no caminho certo (Gestor O1)*

Sua afirmação é baseada em sua concepção de que, como empresário de pequeno porte, as barreiras para ser ético e correto são grandes, tendo um esforço maior para fazer agir corretamente do que para fazer o contrário. Durante a entrevista afirmou que não é fácil pagar todos os impostos e agir dentro da lei, mas que se esforça para não descumprir essas normas, pois sabe que é o certo a fazer, mas que o mercado não prioriza isso e não valoriza a empresa mais ética, pelo menos não no contexto brasileiro atual.

As declarações finais do gestor da O2 também reforçam seu posicionamento durante a entrevista, de um conflito entre a razão e a emoção, o individual e o pessoal, mas sua busca

por conciliar estes pontos, demonstrando maior sensibilidade no trato com as pessoas e consigo mesmo:

*O comportamento das pessoas e os relacionamentos não têm fórmula, não é matemático, tem emoção, razão, sentimentos, tudo junto para lidar. Precisa ter sensibilidade e criatividade para tratar com as pessoas (Gestor O2)*

O gestor da O3 finaliza seu posicionamento valorizando o grupo ao qual a organização pertence:

*É importante seguir os valores e princípios do grupo da empresa e tomá-los como limite para nossas ações (Gestor O3)*

Reforça sua postura de colaborador, que busca exemplarmente cumprir o comportamento desejado, inclusive para poder cobrá-lo de seus subordinados.

As respostas pessoais e os posicionamentos expressos nas entrevistas, principalmente no que tange ao tamanho da organização e a relação contratual entre o gestor e a mesma, são confirmadas na análise dos documentos que expressam os comportamentos desejados pelas organizações, bem como suas diretrizes.

#### 4.3 DISCURSO ORGANIZACIONAL

Após a entrevista, foram solicitados aos gestores que disponibilizassem os documentos nos quais expressassem a ética, conduta ou comportamentos desejados pela organização, bem como suas diretrizes e declarações de missão, visão e valores. O quadro seis apresenta os documentos analisados.

Quadro 6 – Caracterização das Organizações Avaliadas.

	Documentos analisados
<b>O1</b>	Manual do Colaborador, Diretrizes: Negócio, Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade (ANEXOS A e B)
<b>O2</b>	Regulamento Interno de Conduta, Diretrizes: Negócio, Missão, Visão, Valores e Política SIG (Sistema Interno de Gestão) (ANEXOS C e D)
<b>O3</b>	Código de Ética, Diretrizes: Missão e Valores (ANEXO E)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na coleta de dados, 2011.

Quanto à forma e estrutura dos documentos que expressam os comportamentos desejados – Manual do Colaborador, Regulamento Interno de Conduta e Código de Ética –, classificou-se em cinco blocos:

- **Abertura:** na qual são expressas as premissas básicas da organização, bem como uma apresentação sucinta sobre a empresa. Na O1, a abertura é composta de algumas palavras de boas vindas ao novo colaborador, o histórico da empresa, com foco nos produtos que vende e as diretrizes estratégicas. Já o documento da O2 não possui texto de abertura. No documento da O3, há o texto sob o título “Palavra do Presidente”, enfocando os valores do grupo, a importância de fortalecer a cultura da empresa e as diretrizes estratégicas.
- **Compromissos éticos:** são apresentados os principais compromissos da organização com as partes interessadas em geral e alguns traços de comportamento desejado. Na O1 são apresentados os compromissos éticos declarados para os clientes, os sócios, os fornecedores, os colaboradores, a sociedade e os concorrentes. O documento da O2 não apresenta compromissos éticos declarados. Já a O3 apresenta compromissos gerais: orientação para resultados, ética, comunidade e meio ambiente.
- **Deveres:** expressam as obrigações dos colaboradores, os comportamentos esperados pela organização. Na O1 foi elaborado um quadro com valores, com os comportamentos desejados para cada valor (ANEXO B), normas da empresa e a legislação trabalhista. No documento da O2, deveres e obrigações aparecem no primeiro item, sendo um destaque no documento. Já a O3 foca na preservação da imagem institucional, nas ações para seguir os valores, apresentando também os deveres da empresa para cumprir os valores e compromissos.
- **Penalidades:** quais as consequências do não cumprimento dos deveres, advindas de regulação trabalhista ou próprias da organização. No documento da O1, são

apresentadas as medidas disciplinares aplicáveis a cada caso. A O2 apresenta também as medidas disciplinares, adicionando descontos no salário e responsabilidade por danos e extravios. Já a O3, reforça que o cumprimento dos deveres revela o compromisso de profissionalismo do colaborador, sendo as sanções disciplinares aplicadas conforme cada caso.

- Controle: apresentam as formas de controle dos comportamentos desejados. No documento da O1, a hierarquia é enfatizada, demonstrando a importância da supervisão imediata, mas também incentivando os colaboradores a remeter aos superiores as transgressões dos colegas. A O2 não expressa claramente as formas de controle, mas enfatiza a importância da subordinação à “chefia”. Já a O3, mais organizada internamente, menciona o Comitê de Ética, que recebe as denúncias e as analisa, deliberando sobre elas.
- Já as diretrizes organizações apresentam estrutura muito semelhante nas organizações estudadas:
  - Negócio, declarando qual a principal atuação da empresa;
  - Missão, apresentando para que a empresa existe;
  - Visão, demonstrando o que se espera da empresa no médio/longo prazo;
  - Valores, apresentando quais são os pilares das ações e comportamentos esperados pela organização;
  - Política de Qualidade, declarando como a organização gerencia seu negócio.

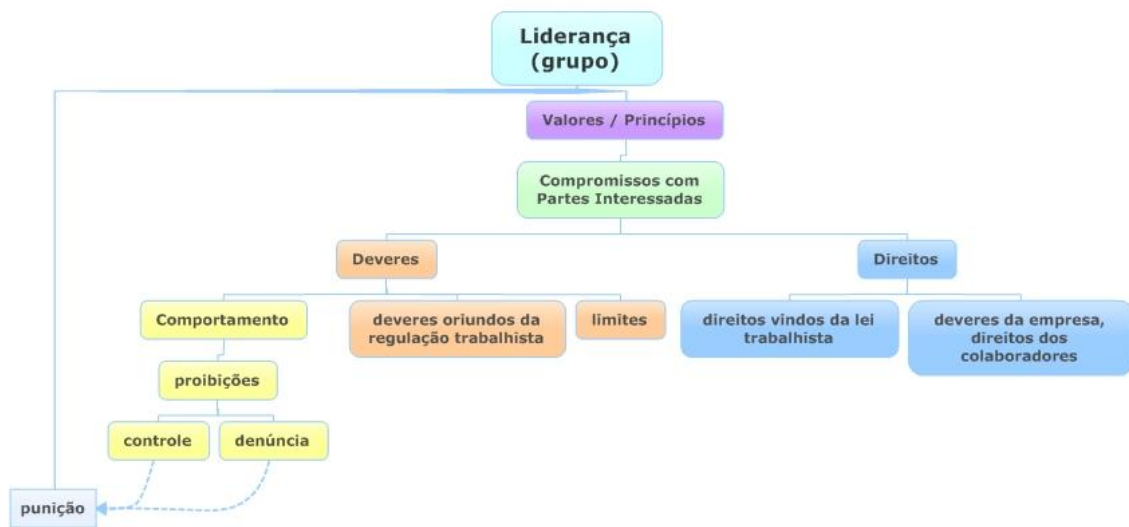
Quanto ao conteúdo dos documentos, nota-se a postura utilitarista e funcionalista, formalizando o que se espera dos colaboradores e como será o tratamento para as transgressões. A relação entre o conteúdo dos documentos e as declarações dos gestores é apresentada no próximo item.

#### 4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a análise das entrevistas e dos documentos, levantaram-se palavras-chave (BARDIN, 2004) e, a partir delas, foi construído a estrutura de relações abaixo, representando como funciona o processo de construção do comportamento desejado, a expressão do mesmo nos documentos e o controle.



Figura 6 – Comportamento e controle.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na coleta de dados, 2011.

Em todas as organizações estudadas, verificou-se que a Liderança, seja o principal executivo como proprietário da empresa ou funcionário do grupo, determina os Valores ou Princípios, com base em sua opinião (no caso das O1 e O2, que são empresas de pequeno e médio porte) ou nos valores e princípios do grupo (no caso da O3). Esses valores dão origem aos Compromissos com as partes interessadas, expressos nos documentos formais da organização. São compromissos com os clientes, fornecedores, meio ambiente, entre os colegas, até com os concorrentes. Destaca-se aqui a O1, que apresenta um quadro com todos os compromissos, separados por parte interessada.

Confirma-se a afirmação de Freitas (1991) acerca da importância dos valores organizacionais na definição dos compromissos e comportamentos desejados pelos colaboradores.

Para cumprir esses compromissos, as organizações formalizam os Deveres dos colaboradores, incluindo os vindos da regulação trabalhista, como horário, obrigações como funcionário, de obedecer à hierarquia, entre outras e os limites de sua atuação, como máximo de faltas, por exemplo. Estão bem claras nos documentos, as proibições à conduta do colaborador, o que não lhe é permitido fazer, como não se deseja que aja. Essa postura de padronização e regulação reforça o descrito por Foucault (2005), quando afirma que a disciplina busca reger a multiplicidade das pessoas, ou seja, as organizações estudadas estão buscando disciplinar seus colaboradores por meio de regras e normas de conduta.

Estão explícitos os mecanismos para o controle da transgressão das proibições, via denúncia dos colegas, apuração pelo Comitê de Ética (no caso da O3) e supervisão direta. Estas informações corroboram as formas de controle apresentadas pelos autores visitados: supervisão e regras (ETZIONI apud SILVA, 2002), rotinização, formalização, legislação trabalhista e disposições internas (CHANLAT, 1996a), sendo adicionado um elemento interessante: a vigilância entre pares.

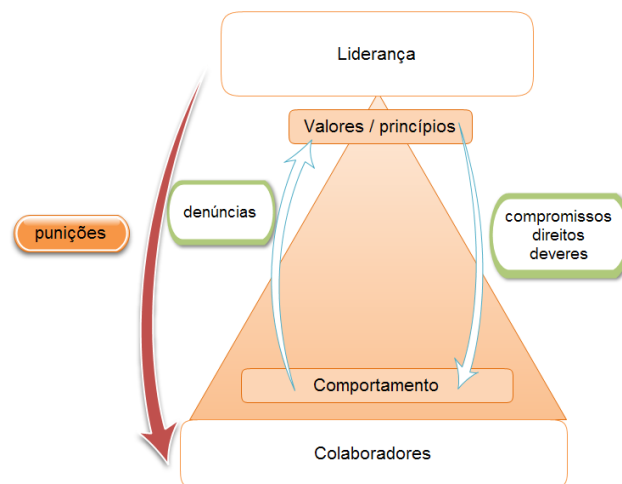
As transgressões levam à punição, no caso das transgressões às questões da legislação trabalhista, estão previstas e expressas as sanções disciplinares, como advertências, verbais ou escritas, suspensão e demissão por justa causa. Para as demais transgressões não são explícitas as punições cabíveis. O fato de não estar descrito não significa que elas não ocorram. Durante as entrevistas, percebeu-se a clareza com que os gestores concebem as punições relativas às transgressões das regras e normas de conduta estipuladas. Isso reforça o posicionamento de Foucault (2005), de que as organizações exercem um poder disciplinar sobre os colaboradores.

Neste ponto, uma consideração se faz necessária, acerca do tratamento punitivo aos colaboradores. Percebe-se que a forma como os colaboradores são instruídos do comportamento desejado e como são cobrados, controlados e punidos no caso de transgressões vai ao encontro do que Comte-Sponville (1999) denomina de “polidez”, ou seja, não há um caráter ético na conduta, mas apenas superficial. O indivíduo obedece as regras e normas, pois é o que os outros fazem e conhece as punições para os que não o fazem.

Por outro lado, os documentos também mostram os direitos dos colaboradores, evidenciando quais são os deveres da empresa para com eles e quais os benefícios que a lei trabalhista lhes traz. Destaca-se neste caso a O3, que apresenta os deveres da empresa bem claramente, seus compromissos não só com os colaboradores, mas as outras partes interessadas também.

A partir destas informações e das palavras-chave, traçou-se também uma pirâmide de imposições e cobranças do comportamento esperado, assim representada:

Figura 7 – Pirâmide de punição



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na coleta de dados, 2011.

A partir desta figura fica claro que a liderança, a partir dos valores e princípios e por meio dos compromissos, direitos e deveres, expressa o comportamento que espera dos colaboradores.

Esta postura das organizações reforça o afirmado por Simon (2009), que a racionalidade instrumental busca controlar as variáveis do comportamento humano e programar suas reações para obter o comportamento desejado.

O comportamento demonstrado pelos colaboradores é reportado à liderança através de denúncias e supervisão/controle. A liderança, então, aplica as punições aos colaboradores para que cumpram o comportamento desejado. A afirmação do gestor da O2 expressa essa dinâmica:

*Se houver deslize é consertado de forma radical e em nova ocorrência o colaborador é desligado. Converso com os funcionários explicando a importância da ética e as consequências de atos ilícitos (Gestor O2).*

Ficou evidenciado nas entrevistas e nos documentos analisados, que não há participação dos colaboradores na definição dos valores/princípios, compromissos, direitos, deveres ou do comportamento/conduita dos mesmos, sendo todas estas exigências passadas pela liderança por meio de integração com os novos colaboradores, documentos formais e exemplo dos colegas e superiores, incluindo as chamadas “punições exemplares” para evidenciar o que não é desejado na organização.

A partir desse fluxo, percebe-se que as organizações avaliadas mantém sua gestão, pelo menos no ponto de vista do comportamento ético, sob os paradigmas da Modernidade, não demonstrando características Pós-Modernas. O quadro abaixo resgata os conceitos de

Modernidade e Pós-Modernidade apresentados por Chanlat (1991) e Giddens (1996), destacando os evidenciados pelos documentos analisados e entrevistas realizadas.

Quadro 7 – Conceitos Modernidade e Pós-Modernidade nas Organizações Estudadas

<b>Modernidade</b>	<b>Pós-Modernidade</b>	<b>Evidências</b>
<u>Linear</u>	Circular	Fluxo de pensamentos lógicos lineares, causais: ação-punição
<u>Determinista</u>	Voluntarista	A forma de abordar o comportamento dos colaboradores é de fora para dentro, ou seja, a organização determina o que espera dos colaboradores e estes cumprem. Não há abertura para o voluntarismo do colaborador, partindo dele um comportamento ético.
<u>Homogêneo</u>	Heterogêneo	As normas e regras de conduta são uniformes para toda a organização, fechadas, não havendo a consideração de particularidades pessoais, culturais ou de personalidade.
<u>Quantidade</u>	Qualidade	Do ponto de vista ético, o controle e as punições reforçam a preocupação com o cumprimento da norma, não o entendimento e a atitude autêntica dos colaboradores. Ou seja, importa que todos (quantidade) se comportem como devem, mesmo que não sejam (qualidade) éticos.
<u>Capital</u>	Social	O comportamento desejado, expresso nas regras e normas analisadas, serve aos objetivos traçados pelas organizações, focados no capital.
<u>Instrumental</u>	Substantiva	Tanto o fluxo de estabelecimento, controle e punições quanto o discurso dos gestores, demonstram que a racionalidade instrumental é mais forte nas organizações estudadas.
<u>Reduccionismo</u>	Complexidade	A redução da ética à conduta, ao comportamento esperado, não considerando a complexidade das relações humanas e dos conflitos pessoais, mesmo entre objetivos pessoais e organizacionais.
<u>Mecânico</u>	Orgânico	Estabelecer claramente a conduta esperada, controlar e punir são uma postura mecânica, lógica, que desconsidera a autenticidade do ser humano.
<u>Imposição</u>	Participação	Não há, nas organizações estudadas, a participação dos colaboradores na discussão e definição dos padrões éticos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na coleta de dados (2011) e adaptado de Chanlat (1996) e Giddens (1991).

As divergências conceituais inerentes a Modernidade e Pós-Modernidade, quando avaliadas no contexto da pesquisa, permitem afirmar que o posicionamento dos executivos das indústrias vencedoras do PCE quanto à dimensão ética, revela-se muito consistente na Modernidade.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ADORNO, T. W. **Mínima moralia**. Reflexionen aus dem beschädigten leben. Tradução: Artur Morão. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1951.
- AGUIAR, M.A.F; SOUZA, M.M.M. **O lúdico na criação da cultura organizacional, significado e consequências no contexto da complexidade**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.
- ANDRADE, R.O.B, AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDRADE, R.O.B, AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ANUNCIAÇÃO, A. L. ; ZOBOLI, E. **Hospital: valores éticos que expressam sua missão**. Rev Assoc Med Bras 2008; 54(6): 522-8.
- ARAÚJO, C. **Bentham, o utilitarismo e a filosofia moderna**. En publicacion: Filosofia política moderna. De Hobbes a Marx Boron, Atilio A. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; DCP-FFLCH, Departamento de Ciencias Políticas, Faculdade de Filosofia Letras e Ciencias Humanas, USP, Universidade de Sao Paulo. 2006.
- ARISTÓTELES, **A política**. Coleção a obra-prima de cada autor, nº61. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- ARRUDA, M. C. C. **Ética para inglês ver?** GV Executivo. VOL.4. Nº1. FEV. /ABR. FGV-EAESP: 2005.
- ASSUMPÇÃO, M. L. T. **Estruturação da entrevista psicológica**. São Paulo, Atlas, 1977.
- BADIOU, A. **La ética: ensayo sobre la conciencia del mal**. Mexico: Editorial Herder, 2004.
- BARBOSA, S. M. C.; BARBOSA, J. G. **Etnometodologia multirreferencial: contribuições teórico-epistemológicas para a formação do professor-pesquisador**. Educação & Linguagem • Ano 11 • N. 18 • 238-256, JUL.-DEZ. 2008
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3ª Edição. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARROS, J. R. **A consumação do progresso** – sobre a ética e a filosofia da história kantiana. Cadernos de Ética e Filosofia Política 9, p. 41-58, 2/2006.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOFF, L. **A águia e a galinha, a metáfora da condição humana**. 40 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Ética e moral**: a busca de fundamentos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAMARGO, E.A.O. **O princípio de imparcialidade na ética aplicada de Peter Singer**. Dissertação de Mestrado em Filosofia. Universidade São Judas Tadeu. São Paulo, 2006.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. Ciência para uma vida sustentável. Tradução Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, M. C. B. **Comportamento organizacional**: uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção dos dirigentes industriais – um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado. UDESC/ESAG Curso de Mestrado em Administração. Florianópolis, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol I. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996a.

\_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol II. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol III. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996b.

CHAUI, M. **Filosofia**. 8ª Edição. São Paulo: Ática, 1997.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martis Fontes, 1999.

CORTINA, A. **Ética mínima**. Introducción a la filosofía practica. Sexta Edición. Madrid: Tecnos, 2000.

COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N.R; ECCEL, C.S.. **Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro**. EnEO 2006.

- CRUBELLATE, J.M. **“Remendo novo em roupa velha”**: controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- DAL MAS, M. M. **A ética no planejamento do marketing**. Projeto Empresarial apresentado à Fundação Dom Cabral para a conclusão do programa MBA Empresarial 2º Semestre de 2003 – Turma 12 Orientadora: Roberta Cardoso Sponsor: Caio Fabrício Ortiz. São Paulo, 2004.
- DAVEL, E.; MACHADO, H.V. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação**: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. RAC, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001.
- DEL CONT, V. D. **Razões egoístas para se agir de modo altruísta**: o utilitarismo teológico de William Paley. Cadernos de Ética e Filosofia Política 12, 1/2008.
- DENZIN, N. K.; LINCON, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESCARTES, R. **Discurso do Método**. Trad: Enrico Corvisieri (Os Pensadores). São Paulo: Nova cultural, 1999.
- DRUCKER, C. **Dostoiévski, Heidegger, técnica e ética**. Ethic@, Florianópolis, v.3, n.1, p. 61-82, Jun 2004.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **CrITÉrios de Excelência 2010** – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional. FNQ, São Paulo: 2010a.
- \_\_\_\_\_. **Ética empresarial**. Revista Excelência em Gestão, Ano II Número 3. São Paulo: FNQ, Outubro de 2010b.
- FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. Curso no College de France (1975-1976). Trad. Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Segurança, Território, População**. Curso no College de France (1977-1978). Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- GADAMER, H-G. **Ethos y ética** (MacIntyre y otros) Publicado en Philosophische Rundschau 31 (1985), pp. 1-26. Traducción de Angela Ackermann Pilári en: GADAMER, H-G., Los caminos de Heidegger, Herder, Barcelona, 2002.

GALBRAITH, J.K. **La anatomia del poder**. Esplugues de Llobregat (Barcelona) : Plaza & Janés, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIDDENS, A. **As consequências da Modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

HOBBS, Thomas. **Leviatã - ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KANT, I. **A religião nos limites da simples razão**. Tradução: Artur Morão .Lisboa: Edições 70, 1992.

LACOMBE, B.B. **A relação indivíduo-organização: é possível não se identificar com a organização?** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

LAJOLO, M. **Histórias sobre ética**. Quinta edição. Coleção Para gostar de ler, nº 27. São Paulo: Ática, 2003.

LEAL, R. S. **Subjetividade e objetividade: o equilíbrio da racionalidade nos estudos organizacionais**. Revista Gestão e Planejamento. Ano 6, Nº 11, p. 61-74. Salvador , jan./jun. de 2005.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIMONGI-FRANÇA; A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MAFFESOLI, M. **Elogio da razão sensível**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1998.

MALHOTRA, N. Et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MCE, Movimento Catarinense para Excelência. **Critérios rumo à excelência**. Florianópolis: 2009.

---

**Regulamento do prêmio catarinense de excelência 2010**. Florianópolis: 2010.

---

**Informações sobre ciclos anteriores do Prêmio Catarinense de Excelência**. Disponível em: [www.excelenciasc.org.br](http://www.excelenciasc.org.br). Acessado em 25/03/2011.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p. 39-46, jan./jun. 2001.



MENDONÇA, K. **Deus e diabo nos detalhes:** a ética em Buber e Adorno. Lua Nova: Revista de Cultura e Política Nº 60, p. 117-129. São Paulo: 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J-L. **A Inteligência da Complexidade.** São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Tradução do francês Eliane Lisboa. — Porto Alegre: Sulina, 2006.

PASOLD, C. L. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais.** Florianópolis: Estudantil, 1987.

PAULA, A.P.P. **Guerreiro Ramos:** resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. Revista O&S - v.14 - n.40 - Janeiro/Março – 2007

PEGORARO, O. **Ética dos maiores mestres através da história.** Petrópolis, RJ:Vozes, 2006.

PERROW, C. **A society of organizations.** Source: Theory and Society, Vol. 20, No. 6, pp. 725-762. Dec., 1991.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época.** 2 ed. Riode Janeiro: Campus, 2000.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações:** Uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Modelos de homem e teoria administrativa.** Cadernos Monográficos PUC-PR, 2001.

\_\_\_\_\_. **A modernização em nova perspectiva:** em busca do modelo da possibilidade. Tradução: Francisco G. Heidemann. In HEIDEMANN, F.G.; SALM, J.F. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

RAMOS, F. C. **Schopenhauer:** vida e obra. Uma visão desencantada da existência. Revista Mente, Cérebro e Filosofia. São Paulo: Duetto, v.4, p. 7-13, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUSSEAU, J-J. **Do contrato social.** São Paulo: Edipro, 2000.

SANTANA, E. A. **Modelo racionalista de decisão:** na busca de operacionalização. Tradução: Francisco G. Heidemann. In HEIDEMANN, F.G.; SALM, J.F. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

SCHEIN, E. **Culture: the missing concept in organization studies.** Administrative Science Quartely, 41, 1996. 229-240.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de Classificação de Empresas - ME – EPP.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Consultado em 11 de novembro de 2011.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Medidas na pesquisa social** (v.2). 4.ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução Clóvis Marques. - Rio de Janeiro: Record, 2006.

SERVA, M. **O fato organizacional como fato social total.** RAP Rio de Janeiro 35(3):131-52, Maio/ Jun. 2001.

SILVA, F. L. **Breve panorama histórico da ética.** Revista Bioética Vol 1 Nº1, 1993.

SILVA, R.C. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas.** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

SIMON, H. **Modelo comportamental de decisão racional.** Tradução: Francisco G. Heidemann. In HEIDEMANN, F.G.; SALM, J.F. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

SINGER, P. **Ética prática.** Tradução de Álvaro Augusto Fernandes. Lisboa: Gradiva, 2000.

TAMAYO, A.; Cap. XVII: Cultura, Valores Organizacionais in TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W (org): **Trabalho, organizações e cultura** (Coletâneas da Anpepp no. 11). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais.** Estudos de Psicologia, 2000, 5(2), 289-315.

VARGAS, L. **Guia para a apresentação de trabalhos científicos.** Porto Alegre: UFRGS, 2001.

Weber, M. **Três tipos puros de poder legítimo.** Tradução de Artur Morão. O ensaio, encontrado no espólio do autor, foi postumamente publicado por Marianne Weber nos Preußischen Jahrbücher, Vol. CLXXXVII, 1922. Disponível em [HTTP://www.lusofia.net](http://www.lusofia.net).

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia.** 5ª Edição. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 13ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Editora Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999b.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Entrevistados:** executivos das indústrias reconhecidas no PCE 2006 a 2010

1. Solicitar autorização para gravação em áudio.
2. Informações profissionais do entrevistado:
  - \* Nome
  - \* Cargo
  - \* Quanto tempo na empresa
3. A organização tem padrões de conduta formalizados? Quais são eles? Como foram elaborados? Como são cobrados dos colaboradores?
4. Em sua opinião, existe convergência entre os objetivos pessoais de um executivo e os objetivos da organização em que atua?
5. O que é ética para você?
6. Em sua opinião, as responsabilidades que pesam sobre o executivo, em suas atribuições de bem gerir a organização, no dia-a-dia, afetam suas decisões ou de algum modo causam desconforto ao seu estilo de vida?
7. Dê sua opinião sobre as situações a seguir:

Quadro 8 – Proposições para a entrevista

Situação	Elementos
Participando de uma entrevista para uma vaga bastante interessante, Paulo recebeu a proposta de ser contratado, recebendo 40% do salário sem registro em carteira. Mesmo sendo contra sonegação, Paulo ficou interessado na vaga. <i>Neste caso, como ele deve proceder?</i>	- valores pessoais x valores organizacionais
Cristina foi contratada para cuidar da comunicação interna da Cambio S/A. Já nos primeiros meses percebeu que a empresa utilizava as ferramentas de comunicação interna para passar mensagens que não condiziam com a verdade. <i>O que Cristina poderia fazer?</i>	- objetivos pessoais x objetivos organizacionais - sentimento de culpa por obedecer alguma regra da empresa
O executivo da maior unidade da Barbosa Seguros, Olavo Martins trabalha em São Paulo. Sua esposa está grávida e gostaria de se mudar para o interior do Estado, pois considera um lugar melhor para criar seu filho e é mais perto da família.  Olavo conseguiria uma transferência para uma unidade menor, no interior do Estado, porém seus colegas consideram um retrocesso na carreira. <i>O que Olavo deve fazer?</i>	- vida pessoal x dedicação ao trabalho satisfação pessoal - objetivos pessoais x objetivos organizacionais
Ao sair da empresa GS Telecom, Marcos entrou com um processo contra a empresa, solicitando indenização por danos morais, uma vez que seu supervisor o tratava com desrespeito e humilhação.  Juliane, advogada de defesa da empresa, conhece o supervisor em questão e sabe que as acusações são verdadeiras, porém cumpri sua tarefa e a empresa ganhou a causa. Marcos, além de perder a causa, ainda pagou as custas do processo. <i>Como Juliane está se sentindo?</i>	valores pessoais x valores organizacionais objetivos pessoais x objetivos organizacionais sentimento de culpa por obedecer alguma regra da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2011.

**Documentos solicitados:** texto da missão, visão e valores da organização; código de conduta ou similares.

promover o debate do tema na academia e nas organizações, despertando para a importância do resgate do conceito de ética e de sua aplicação na vida organizacional.

Durante a maior parte de suas vidas de trabalho, as pessoas estão relacionadas às organizações (CHAMPION, 1985). Isso não só é um motivo para estudá-las como reforça a importância do tema desta pesquisa, pois se as pessoas passam a maior parte de suas vidas em organizações formais, o comportamento que ali aprendem será levado para sua vida pessoal, ou seja, as organizações moldam as pessoas e seu jeito de viver (PERROW, 1991). Desta forma, torna-se relevante estudar quais são os comportamentos desejados e como estão declarados nas organizações-referência de Santa Catarina, com base em seu modelo de gestão.

Os gestores das organizações podem utilizar os resultados da pesquisa para planejar mudanças em seus processos e modos de pensar. No caso deste estudo, durante a entrevista os gestores relataram ser importante prestar mais atenção à questão ética e seu envolvimento pessoal na formação das pessoas, além da necessidade de reflexão e internalização (BOFF, 2003) por parte dos colaboradores, de forma que os gestores buscarão promover melhor aprendizado na organização.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o assunto da pesquisa, contextualizando-o e apresentando seus objetivos e as justificativas para sua realização.

No segundo capítulo é apresentada a Fundamentação Teórica, base de toda a pesquisa, trabalhando conceitos de administração, razão, racionalidade, Modernidade, Pós-Modernidade, ética, comportamento organizacional, crenças e valores, ética nas organizações, poder, liderança e controle e conflitos entre o indivíduo e a organização.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados para conduzir a pesquisa e atingir os objetivos propostos.

O quarto capítulo traz a análise dos dados coletados e a discussão teórico-empírica dos achados da pesquisa.

O quinto capítulo consolida as considerações finais e recomendações para estudos futuros.