

**Área Temática:** Recursos Humanos

**Uma Análise da Cultura Ético-Moral em Organizações do ABC Paulista.**

**AUTORES**

**RENÉ HENRIQUE GOTZ LICHT**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

rene.licht@imes.edu.br

**PAULETTE ALBÉRIS ALVES DE MELO**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

paulette.melo@gmail.com

**SAMANTA MANZONI LUCHINI BIGLIAZZI**

Universidade Imes

samluchini@yahoo.com.br

**DANIELA DO LAGO MEDINA MERCADO**

Universidade Imes

daniela.lago@uol.com.br

**Resumo**

Este artigo objetiva pesquisar a opinião das pessoas sobre o comportamento moral nas organizações em que trabalham na região do ABC. O referencial teórico é baseado em Petrick e Wagley (1992), que propõe três estágios de desenvolvimento moral organizacional, que se subdivide em dois níveis morais, compondo seis níveis morais possíveis. Nesses seis níveis, o desenvolvimento moral é progressivo, desenvolvendo-se desde os mais elementares níveis (1 e 2, conhecidos como “estágio pré-moral”), seguindo pelos níveis médios (3 e 4, conhecidos como “estágio moral-convencional”), até os mais elaborados níveis (5 e 6, conhecidos como “estágio pós-moral”).

As características das pessoas em cada nível se refletem sobre todas as organizações, moldando assim a cultura moral. A partir de uma amostragem não probabilística, o inventário desenvolvido por Licht (1996) foi aplicado em 170 trabalhadores, provenientes de organizações públicas e privadas da região do ABC.

Os resultados demonstraram que as organizações da pesquisa encontram-se no primeiro estágio de desenvolvimento moral, denominado pré-moral. Os níveis 1 e 2 que compõem esse estágio são denominados de Darwinismo Social e Maquiavelismo. Nesse estágio o “eu” e a “empresa” se confundem e os reflexos sobre o ambiente se expressam através da troca de favores, manipulação dos interesses individuais.

**Abstract**

This article presents the worker's opinion about moral organizational behavior of the companies located in the ABC region. Drawing on the classic work of Petrick (1992), provides a model for organizational moral development which identifies six levels. Moral development is gradual in these six levels, is developed since the most elementary stage (1 and 2) called pre-moral, following to the average stage (3 and 4) called conventional-moral, until the most elaborated stage (5 and 6) called post-moral.

People's characteristics in each level reflect on all organizations to enhance the moral culture.

From a not probabilist sample, the inventory was devised by Licht (1996) and was applied to 170 workers in the ABC region.

The results showed that the organizations located in ABC region operate at the first two moral levels called pre-moral or pre-conventional. These stages of organizational moral development operate under Social Darwinism and Machiavellianism. As in this stage the "I" and the "organization" mixed up, the consequences for the organization are expressed by successfully attaining goals justifies the use of any effective means, including individual manipulation.

**Palavras-Chave:** Cultura Ética, Comportamento Moral Organizacional, Desenvolvimento Moral Organizacional.

## Introdução

Em 1989 o mundo ocidental assistiu à queda do muro de Berlim. De acordo com Covey (2005) esse fato histórico inaugurou a “Era da Informação”. Davis e Meyer (1999) afirmam que a queda do muro levou consigo não apenas os regimes que o construíram, mas todo o conceito da “economia central planejada” vigente até então.

Com a consolidação da hegemonia capitalista houve, conforme Lobato (1997), uma redefinição das nações de acordo com interesses econômicos específicos. No regime capitalista, a distância entre nações prósperas e em desenvolvimento deixou de ser medida por estatísticas tradicionais, como o PIB, renda per capita, etc., sendo estas substituídas por índices de abertura de mercado, nível de absorção de novas tecnologias e domínio de tecnologias de ponta.

Analisando o capitalismo como sistema dominante, Mattar Neto (2004), discute a ética intrínseca ao próprio sistema. Como o capitalismo é uma teoria econômica baseada no capital, na propriedade e na competição em um mercado livre, sua hegemonia deu origem a várias reflexões: o espírito da ética e o espírito de competição defendido no capitalismo podem conviver harmoniosamente? Se o sistema capitalista prevê a relação entre distribuição de riqueza e direito à propriedade, como avaliar a injustiça envolvida na distribuição de riqueza nos países do terceiro mundo? Como justificar a riqueza que coexiste com uma extrema pobreza na mesma sociedade? Como fazê-lo sem violar as liberdades individuais e os direitos à propriedade? Seriam justificáveis as diferenças salariais entre trabalhadores da mesma empresa em países diferentes? Como encarar eticamente as demissões de mão-de-obra? Ainda segundo Mattar Neto (2004), o capitalismo parece ter influenciado, através da relação das empresas com seus *stakeholders*, toda a percepção da sociedade a respeito da ética. Para Lobato (2000) essa percepção se expressa no surgimento das políticas neo-liberais e seu culto ao mercado.

Com a aderência de todas as atividades comerciais ao padrão capitalista, Ashmos e Duchon (2000) comentam que as organizações se tornaram a fonte primordial de sentido para as pessoas. As atividades comerciais influenciam a capacidade de agir e reagir dos indivíduos. Isso se justifica, de acordo com Covey (2005) e Morris (1998), pelo fato de que os negócios transcendem fronteiras e ideologias diferentes mais do que qualquer outra estrutura social.

À medida que as empresas redefinem os padrões de conduta das pessoas e sua sobrevivência dentro do sistema capitalista, Arruda (2003) lembra que o comportamento ético permanece individual, entretanto o ambiente moral em que se vive é resultado do somatório das ações individuais.

Discutindo as forças que estariam atuando sobre os indivíduos dentro do próprio sistema capitalista, Covey (2005) faz referência ao modelo de gestão vigente na era industrial, baseado em controle e gerenciamento. Pessoas eram contabilizadas como despesas, tanto quanto máquinas e equipamentos. Nesse modelo de gestão, a filosofia motivacional se expressava “ora na cenoura ora no chicote”, pois tinha origem, de acordo com Roazzi (2004), na experiência militar adquirida no século XX. Lobato (2000) relembra que de forma especialmente marcante a vivência bélica esteve presente na sociedade. O século XX fora marcado pela ascensão do socialismo, por duas guerras mundiais, pelos genocídios stalinistas e hitleristas, por ideologias estanques, sem falar na guerra fria que se estendeu por quatro décadas. Assim, a Administração incorporou conceitos do pensamento militar como organizações burocráticas, estruturas hierárquicas e lideranças baseadas no poder, nas quais os gerentes eram mais importantes do que os líderes, segundo Morris (1998). Por isso o ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo” é capaz de evidenciar o padrão motivacional e atitudinal dominante nas pessoas.

Se a era da informação e a globalização parecem descrever, conforme Lobato (2000) a vitória do capitalismo ocidental sob a égide da revolução tecnológica, tal contexto exige uma reformulação das antigas crenças e práticas de gestão empresarial, sobretudo no que se refere à gestão das pessoas. Sobre essa questão, Srour (2003), afirma que o “maremoto representado pela revolução digital redesenhou a organização do trabalho”. A profundidade das mudanças, na visão de Arruda (2003), fez com que as empresas passassem a ter múltiplos propósitos, com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

Para Davis e Meyer (1999) o maior desafio que a Administração enfrenta concentra-se na adaptação das pessoas ao processo de mudança, para o qual não estão preparadas. Como esperar realização, execução apaixonada e contribuição significativa de pessoas que comparecem ao trabalho para não pensar? Ampliando a compreensão dos desafios que as pessoas enfrentam no trabalho, Drucker (2000, *apud* Covey, 2005) apresenta o seguinte panorama:

Em alguns séculos, quando a história de nossos dias for escrita com uma perspectiva de longo prazo, é provável que o fato mais importante que os historiadores destaquem não seja a tecnologia, nem a internet, nem o comércio eletrônico. Será uma mudança sem precedentes da condição humana. Pela primeira vez, literalmente, um número substancial e crescente de pessoas tem escolhas. Pela primeira vez, elas gerenciam a si mesmas. E a sociedade está totalmente despreparada para isso (DRUCKER, 2000, *apud* COVEY, 2005, p. 8).

Srour (2003) resume o despreparo da sociedade dizendo que o redesenho da organização do trabalho, os questionamentos das relações de poder, a formação de empresas cuja arquitetura é absolutamente inovadora, o condicionamento das opções estratégicas em íntima conexão com o processo de globalização, provocaram uma clara adesão a padrões culturais cosmopolitas que transpiram racionalidade capitalista e são veiculados pelas telecomunicações em tempo real.

Uma sociedade despreparada e racionalmente capitalista, para Srour (2003), se debate entre duas realidades: no profissionalismo que há nas competências técnicas, diligência, assertividade, imparcialidade e disciplina pessoal; na idoneidade nas transações, credibilidade, transparência e honestidade. Desse modo, pessoas e empresas deverão deliberar sua efetiva adesão ao profissionalismo e à idoneidade, caso queiram fazer parte do virtuoso quebra-cabeças que implica em exercitar padrões de conduta de caráter altruísta e ao mesmo tempo desenvolver as competências empresariais que, na visão de Lobato (2000), se expressam na inovação perpétua, maior eficiência, menores custos, criação de novos produtos, e identificação de novos mercados.

Para Srour (2003), a simbiose entre profissionalismo e idoneidade no Brasil, é uma questão desafiadora. A história do comportamento moral brasileiro, semelhante à de outras nações latino-americanas, tem como base filosófica a diferença entre a moral protestante e a moral católica. A moral protestante exalta o trabalho como fonte de acumulação de riquezas e sinal da eleição de Deus. A riqueza é considerada um princípio de salvação e a pobreza um sinal de danação, nesse aspecto trata-se de uma moral da realização pessoal. A moral católica, por sua vez, não legitima a riqueza, a não ser aquela que seria usada para contribuir com entidades beneficentes que amenizariam os sofrimentos dos pobres, realizando cultos canônicos à pobreza e santidade, orientando os fiéis à crença nos grandes temas de fraternidade universal, justiça social e nas virtudes do amor cristão, nesse aspecto trata-se de uma moral da salvação paternalista e solidária.

Na visão de Srour (2003) a doutrina católica que influenciou a nação brasileira, estava dissociada da prática clerical. A riqueza como falta de virtude ou a pobreza como virtude não encontrava eco em muitas ordens religiosas que através de decretos papais

obtinham autorização para emprestar dinheiro a juros ou possuir empreendimentos produtivos e comerciais, além das indulgências para absolver pecados.

O próprio Srour (2003) adverte que o sistema de colonização, no qual a fé e o império cresceram juntos, o sincretismo religioso e cultural, num estado fiscalizador com uma justiça morosa, deram origem a dupla moral brasileira: a moral da integridade e a moral do oportunismo. A moral da integridade existe num discurso oficial no qual todos os agentes sociais estão envolvidos e se denominam receptáculo das virtudes. A moral do oportunismo circula no discurso oficioso e permeia a sociedade por inteiro.

A complexidade de conviver com essas morais contraditórias gera, na visão de Srour (2003), ambivalência e antológica hipocrisia que se expressa num certo “mal-estar moral”. Enquanto todos se indignam com a situação de imoralidade que reina no país, segundo a moral do oportunismo, as convicções sociais formam um discurso lógico que usa a “Lei de Gerson” e justifica a proteção dos compadres, amigos, parentes, etc., numa mentalidade tal como “mas todo mundo faz isso” sem fim.

Esse cenário foi o que motivou os autores para este artigo, levando-os a uma intrigante reflexão mediante o levantamento bibliográfico realizado. Dessa maneira, os autores definiram como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a opinião das pessoas sobre a cultura ético-moral existente nas organizações em geral?

Para se chegar a uma resposta, os objetivos do estudo pretendem pesquisar a opinião das pessoas em relação ao comportamento ético e moral nas organizações. Verificar em que nível de desenvolvimento moral as organizações no ABC se encontram, pois segundo Petrick (1992) as características das pessoas em cada nível se refletem sobre todas as organizações, moldando assim a cultura moral.

A realização deste trabalho possibilitará o levantamento de reflexões acerca da cultura moral das organizações do ABC baseado no modelo teórico adotado para análise dos dados da pesquisa.

## **2 Referencial Conceitual**

Arruda (2003) comenta que a maior parte dos teóricos anglo-saxões acredita que normas de comportamento estabelecidas em guias de conduta ou códigos de ética implantados nas empresas são importantes porque, entre outras razões, a ética é rentável por favorecer a consolidação de uma imagem de empresa séria e responsável. Ainda conforme Arruda (2003), alguns autores latinos, procuram enfatizar as pessoas e não as regras como foco da ética. Para esses autores, as organizações podem ser consideradas éticas, se os empregados que as compuserem, e seus executivos, forem pessoas que tentem viver de modo total a integridade das virtudes morais. Assim, a empresa só poderá ser ética se as pessoas que a constituem forem pessoas virtuosas. Nesse cenário, a cooperação e a integridade são palavras-chave nesse processo.

O termo Ética, proveniente do vocábulo grego *ethos* significa costume, maneira habitual de agir, índole. Sentido semelhante é atribuído à expressão latina *moris*, da qual deriva a palavra moral. Na Gran Enciclopédia Rialp (1979) a Ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humanas, considerada em conformidade ou não com a reta razão.

Ética nas organizações é o estudo especializado do que é certo ou errado. Trata-se da aplicação de padrões morais a políticas de negócios, instituições e comportamentos, conforme Velasques (1991) e Petrick & Wagley (1992). A ética preocupa-se com julgamentos morais envolvidos em uma decisão moral, ou seja, no que é considerado moralmente certo ou errado, bom ou mau.

Em 1992, Petrick e Wagley desenvolveram um modelo de desenvolvimento moral organizacional baseando-se em estudos feitos por Kohlberg e compararam ambientes éticos decorrentes do nível comportamental moral da organização. Kohlberg (1984) por sua vez desenvolveu um modelo de desenvolvimento moral pessoal para o qual baseou-se em estudos feitos por Piaget, influenciado pela filosofia da moral, pelos imperativos categóricos de Kant e pelo pensamento de Aristóteles acerca das virtudes.

Para Petrick e Wagley (1992) é o comportamento das pessoas que consolida o nível modal de comportamento moral da organização, confrontando assim seu modelo de desenvolvimento moral organizacional com o requerido pelas novas formas de gestão de negócios. Dessa forma, seria possível avaliar quais ambientes e quais circunstâncias específicas seriam mais favoráveis à sustentabilidade da estrutura organizacional e ao desenvolvimento das pessoas.

Dentro do modelo conceitual de Petrick e Wagley (1992) há três estágios de desenvolvimento moral organizacional. Cada estágio se subdivide em dois níveis morais, compondo-se assim seis níveis morais possíveis, conforme descrito no Quadro 1.

Nesses seis níveis, o desenvolvimento moral é progressivo, desenvolvendo-se desde os mais elementares níveis (1 e 2), conhecidos como “estágio pré-moral” ou “pré-convencional”; seguindo pelos níveis médios (3 e 4), conhecidos como “estágio moral-convencional”; até os mais elaborados níveis (5 e 6), conhecidos como “estágio pós-moral”.

É interessante ressaltar que o modelo de Petrick e Wagley (1992) se preocupa com a cultura moral que advém dos comportamentos morais, enquanto o modelo de Kohlberg (1984) enfatiza o julgamento moral expresso primordialmente nos raciocínios e percepções das pessoas, e não necessariamente em suas ações.

Quadro 1 – Modelo de desenvolvimento moral pessoal e organizacional e suas características no ambiente de trabalho

Estágio	Modelo de desenvolvimento moral pessoal - Kohlberg	Modelo de desenvolvimento moral organizacional - Petrick	Características do ambiente de trabalho
1º Estágio	Nível 1: Punição e Obediência	Nível 1: Darwinismo Social	Manipulação
	Nível 2: Objetivo Instrumental e Troca	Nível 2: Maquiavelismo	Manipulação
2º Estágio	Nível 3: Expectativas Interpessoais Mútuas	Nível 3: Conformidade	Obediência
	Nível 4: Lei e Ordem	Nível 4: Lealdade para com a Autoridade	Obediência
3º Estágio	Nível 5: Contrato Social	Nível 5: Participação Democrática	Eficácia Organizacional
	Nível 6: Princípios Universais	Nível 6: Integridade Baseada em Princípios	Eficácia Organizacional

Fonte: adaptado a partir dos modelos de desenvolvimento moral pessoal de Kohlberg (1984); Petrick e Wagley (1992).

O modelo de Petrick e Wagley (1992) e ainda a relevância e utilidade desse estudo aplicado no ambiente organizacional foram fatores que motivaram os autores a pesquisar em qual nível moral encontram-se as organizações na região do ABC. A aplicação adequada do inventário de Petrick permitiria avaliar o nível moral de qualquer organização, a partir do qual inúmeras inferências poderiam ser extraídas.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa exploratória com funcionários de organizações públicas e privadas localizadas nos municípios de Mauá, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, que compõem a região do Grande ABC, para a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa. O delineamento adotado foi o levantamento, pois ele oferece a possibilidade de interrogação direta dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa para se atingir os objetivos propostos (GIL, 2002).

#### **3.2 Amostra e Sujeitos**

A amostra foi constituída utilizando-se o critério de conveniência e acessibilidade. Para tanto, os sujeitos da pesquisa foram funcionários de organizações públicas e privadas, caracterizados como adultos, com idade superior a 18 anos, escolaridade mínima equivalente ao ensino médio e que trabalham em áreas técnicas/administrativas voltadas para a prestação de serviços. A amostra não-probabilística desta pesquisa foi composta por 170 respondentes.

#### **3.3 Instrumento e Coleta de Dados**

Para a realização desta pesquisa foi utilizado um inventário cuja validade é a de construto, propondo questões de acordo com a teoria dos níveis de desenvolvimento moral organizacional de Petrick (1992). Com base na síntese do conhecimento de diversos autores, Licht (1996) desenvolveu um inventário para identificar o comportamento moral das organizações e diagnosticar a cultura ética modal organizacional.

O inventário original é composto de 72 questões objetivas, que devem ser respondidas com sim ou não, em uma folha de respostas, pelos trabalhadores das organizações pesquisadas. Essas 72 questões correspondem a cada um dos níveis de desenvolvimento moral organizacional. Todas as questões foram avaliadas e validadas previamente, inclusive pelos autores desse artigo. Tal ação buscou certificar as questões que identificavam cada um dos níveis de desenvolvimento moral organizacional e também para eventuais retificações textuais, a fim de assegurar a boa compreensão das questões por parte dos respondentes.

Para viabilizar a aplicação da pesquisa, o inventário foi reduzido de 72 para 30 questões, sendo que para cada um dos níveis de desenvolvimento moral organizacional foram selecionadas 5 questões correspondentes.

Dos 170 inventários aplicados, 65 foram rejeitados por apresentarem empates em estágios divergentes, resultados esses incoerentes para análise dessa pesquisa.

### **4 Análise e Discussão dos Dados**

Os 105 inventários aceitos foram analisados quantitativa e qualitativamente, sob a ótica do referencial teórico adotado. A análise quantitativa está demonstrada na Tabela 1:

Tabela 1 – Tabulação da Quantidade de Inventários Aplicados por Nível de Desenvolvimento Moral Organizacional

<b>Nível</b>	<b>Organizações Públicas</b>	<b>Organizações Privadas</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>56</b>
<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>105</b>

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa de campo

A pesquisa revelou que, na opinião dos respondentes, a cultura moral modal das organizações é correspondente ao primeiro estágio de desenvolvimento moral, pois existe um número de respostas significativamente maior no nível 1. Sendo assim, a análise qualitativa dos dados dessa pesquisa discorrerá sobre o primeiro estágio de desenvolvimento moral, sob os aspectos pessoal e organizacional.

De acordo com o Modelo de Desenvolvimento Moral Pessoal, originado da teoria de Kohlberg (1984), o primeiro estágio, composto pelos níveis 1 e 2, é denominado pré-moral ou pré-convencional, no qual o comportamento moral do indivíduo é avaliado com ênfase nos resultados pessoais, ou seja, está centrado no “eu”. Pessoas que se encontram neste estágio normalmente se comportam de forma a manter a obediência e respeitar as estruturas de poder para evitar a punição. As conseqüências físicas são capazes de determinar o comportamento moral. A referência do que é certo ou errado é definida através das conseqüências práticas das ações. Neste estágio também são comuns os comportamentos emitidos para se obter qualquer tipo de vantagem perante as demais pessoas e situações.

O Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional, desenvolvido por Petrick e Wagley (1992) também caracteriza o primeiro estágio como pré-moral, no qual o “eu” é a empresa. Nas organizações que fazem parte deste estágio, o ambiente é marcado pela troca de favores e pela manipulação para se atingir os objetivos pessoais, ao invés dos objetivos organizacionais, os interesses individuais determinam os padrões de conduta e a pretensão é a de ganhar sempre. Os níveis 1 e 2 que compõem este estágio são denominados de Darwinismo Social e Maquiavelismo. O Darwinismo Social demonstra o receio da extinção e a urgência em sobreviver financeiramente, permitindo que apenas os mais aptos sobrevivam.

A metáfora de um leão, que reina através do emprego da força se adapta ao estágio encontrado. Para esse estágio, acabar com a concorrência é um dos princípios norteadores dos indivíduos. Já o Maquiavelismo é alimentado pelos ganhos, ou seja, atingir os objetivos justifica a utilização de qualquer meio, o que coloca a desonestidade como uma conduta rotineira para a organização poder crescer. O correto é manipular os outros para obter vantagem. A metáfora correspondente ao Maquiavelismo é a da raposa, que é astuta, traiçoeira, dissimulada e apunhala pelas costas.

Pode-se ir além desta análise e verificar o impacto que este resultado traz para uma sociedade em termos do comportamento das pessoas. Esse comportamento forja um clima de cumplicidade e faz prosperar a impunidade e o oportunismo. Sobre isso, Srour (2003) afirma que “[...] tênue fica, então, a barreira que separa o oportunismo da corrupção, em um movimento muitas vezes transposto de forma insensível”. No limite dessa marginalidade ética, várias situações observadas no dia-a-dia podem ser utilizadas como exemplo. Numa sociedade centrada no “eu”, há pessoas que geralmente apresentam zelo e cuidados com a



limpeza e organização de sua casa, porém agem de maneira desleixada em ambientes compartilhados com os demais (áreas de café e banheiros). Pessoas que promovem festas ou reuniões barulhentas em edifícios, sem respeitar os horários estabelecidos para isso, acreditando que por estarem em suas casas, podem fazer o que bem entenderem. Há pessoas que fazem questão de não devolver o carrinho do supermercado no local indicado, por considerarem que existe alguém que está sendo pago justamente para esta tarefa. Pessoas que jogam lixo no chão, com o intuito de assegurar o emprego de funcionários que são contratados para os serviços de limpeza pública, o mesmo acontece com aqueles que saem para passear com o cachorro, sem se preocupar em recolher as sujeiras que ficam pelas calçadas. Pessoas que reclamam e reivindicam quando recebem troco menor do que deveriam, porém se calam quando recebem troco maior. Alunos que pedem revisão de prova quando recebem uma nota baixa, porque acreditam estar sendo prejudicados, mas não se manifestam quando recebem uma nota maior do que mereciam. Alunos que sempre se queixam das notas baixas que recebem dos professores, no entanto quando têm a oportunidade de se auto-avaliarem, atribuem-se notas altas incompatíveis com seus méritos. Pessoas que retiram alimentos congelados dos refrigeradores dos supermercados e, no caminho até o caixa, se arrependem e desistem da compra, deixando o alimento em qualquer lugar. Estes são exemplos comumente observados na nossa sociedade e podem revelar claramente o nível de desenvolvimento moral dos indivíduos, no entanto, não se pode afirmar que estas pessoas agem assim propositalmente, para prejudicar o próximo; elas apenas estão se comportando de acordo com o nível de desenvolvimento moral em que se encontram.

Os resultados da pesquisa demonstraram que houve uma alta concentração de inventários no primeiro estágio (níveis 1 e 2), tanto nos inventários das organizações públicas quanto das organizações privadas. Sendo assim, não foi possível fazer uma análise comparativa entre organizações públicas e privadas, pois ambas apresentaram nível moral baixo, e assim faz-se necessário um trabalho de conscientização nas organizações em geral sobre o comportamento ético-moral praticado. Esse estudo permite indagações se esse resultado de nível moral baixo é um reflexo da realidade social brasileira.

Ressalte-se ainda que as respostas de 65 inventários foram rejeitadas por apresentarem resultados incoerentes para análise. Essas respostas incoerentes podem ter ocorrido pelo fato do nível de desenvolvimento moral estar diretamente ligado ao nível de desenvolvimento cognitivo. As questões que medem os níveis morais superiores a partir do nível 3, são mais complexas e impõem uma demanda cognitiva mais elevada aos respondentes, que podem estar interpretando a sua própria realidade ao responderem às questões.

## **5 Conclusões**

A realização deste trabalho permitiu o levantamento de reflexões a respeito da cultura moral das organizações analisadas no Grande ABC paulista. Considerando a mensuração do nível ético obtido, os resultados da pesquisa demonstram a necessidade de conscientizar as pessoas e as empresas sobre o comportamento ético-moral investigado, uma vez que mais de 50% das organizações pesquisadas, tanto públicas quanto privadas encontram-se no primeiro estágio de cultura moral.

As pessoas que pertencem a esse primeiro estágio de cultura moral possuem algumas características comuns como a agressividade, dependência, exploração, estereotipia, dicotomização, confusão conceitual, medo da retaliação, medo do flagrante, crença de que o outro é o problema, desconfiança, pensamento mágico, pretensão de grandes resultados com pequenos esforços e a sensação de que a vergonha é pior do que o remorso.

Outras discussões poderiam ser elaboradas a partir desta pesquisa, para uma possível extensão do trabalho, como até que ponto os respondentes não são os próprios agentes desta cultura de tão baixo estágio de desenvolvimento moral?. Se os acontecimentos corruptos revelados pela mídia nos últimos tempos estariam revelando este estágio de desenvolvimento moral?. Porém a análise dos dados limitou-se apenas ao objetivo da pesquisa, que foi o de fazer uma primeira avaliação da opinião das pessoas sobre a cultura moral modal nas organizações.

Uma ressalva se faz necessária para análise dessa conclusão. Não pode ser feita uma inferência acerca dos respondentes dessa pesquisa caracterizando-os como pertencentes ao mesmo nível de desenvolvimento moral apresentado pelas organizações pesquisadas.

Com o objetivo de que as organizações se desenvolvam no processo moral, este estudo concluiu que é necessário realizar mudanças nas práticas organizacionais, nos comportamentos e atitudes. Para aprimoramentos significativos, deve-se trabalhar as mudanças de paradigmas. São elas que definirão se o empenho diligente será frutífero. Os autores sugerem que estudos sobre paradigmas morais seriam de grande valia no contexto do tema.

Se a bondade é a virtude que potencializa a ética e tem como sub-produto a excelência organizacional, a atuação ética que definirá quão competitivas empresas e países serão. Assim, deve haver uma mobilização por parte das organizações a fim de promover, incentivar e encorajar os comportamentos moralmente positivos, para o crescimento pessoal, para a sobrevivência organizacional, e para a construção de um país mais competitivo no cenário global, uma vez que a competitividade organizacional se soma consolidando a competitividade nacional, conforme Hitt (2005).

Sabe-se que pessoas mais conscientes desse esforço ético têm maior probabilidade de tomar decisões corretas, sendo certo que, ao tomá-las, estarão crescendo na virtude almejada. Ao falar sobre as virtudes, Zohar (2002) discute este ponto dizendo que o relativismo moral vigente é baseado na premissa de que atualmente não há verdades absolutas. Se a verdade é relativa, e sobre ela se sustentam a maioria dos paradigmas conhecidos, não havendo nenhuma objetividade em nada, a subjetividade passa a ser o único paradigma possível, e o vale tudo se instala.

Os dados da pesquisa endossam as conclusões de Salomon (2000) que comenta que virtudes e vícios caracterizam as pessoas, porém as virtudes são os valores transformados em ações. Pode-se ainda deduzir que a atual crise moral pela qual as organizações atravessam é, em seu âmago, uma crise de virtudes.

Os dados deste estudo mostram também que as organizações são responsáveis pela evolução da moral social, uma vez que os agentes sociais respondem aos estímulos e aos condicionamentos do ambiente no qual se movem. As políticas das organizações influenciam a cultura muito mais do que a arte, a ciência ou a religião. Assim, uma organização bem sucedida, estável, formada por pessoas satisfeitas, seguras e felizes, impacta positivamente na sociedade, que será capaz de reconstruir a atual malha social através da cooperação e integridade com muito mais rapidez do que qualquer outra instituição. As organizações têm que ser mais demandadas nesse sentido.

Este estudo ratifica o anseio da humanidade por viver uma era que se caracterizará por uma conscientização geral dos direitos e pela busca do seu efetivo exercício. Moreira (1999) entende que a “Era da Ética” vivenciada atualmente, é uma das vertentes desse anseio, porém é muito mais influenciada pela evolução moral da sociedade do que pelos conceitos e pela retórica em torno da ética como tema.

Um homem totalmente virtuoso, conseqüentemente feliz, é que relacionalmente cria um nível de excelência organizacional reconhecido. Consolidando e ratificando os pensamentos de Drucker (2000), Covey (2005) e Morris (1998), anteriormente citados, Mattar

Neto (2004) chama à existência da idéia de um homem universal como personagem central da nova sociedade que se formou no final do milênio anterior. Esse homem universal é o mesmo homem integral ou homem integrado. Ele comparece ao trabalho completo, com suas virtudes e valores, adquire pela experiência o conhecimento que transforma em sabedoria, atua de forma recorrente, construindo uma sociedade cidadã auto-sustentável, e que respeita o meio ambiente. Schaff (1995) diz que esse homem é cada vez mais real e necessário. Ou seja, os autores pesquisados e a sociedade de uma forma geral, esperam que o Século XXI seja o século da Ética.

Uma vez que os resultados encontrados são preliminares, recomenda-se que em estudos futuros investigue-se sua generalização para empresas de diversos setores, buscando níveis éticos mais elevados e definindo outras correlações que explicariam sua existência.

## 6 Referências Bibliográficas

- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, p. 134-145, 2000.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RODRIGUEZ, J. M. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COVEY, S. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. São Paulo: Campus, 2005.
- DAVIS, S.; MEYER, C. **A velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. Managing knowledge means managing oneself. Leader to Leader, 2000. *In*: COVEY, S. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. São Paulo: Campus, 2005.
- GER. **Gran enciclopèdia Rialp**. Madri: Rialp, 1979, p. 433.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KOHLBERG, L. The psychology of moral development: essays on moral development. S. Francisco: Harper & Row, 1984. *In*: LICHT, R. H. G. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- LICHT, R. H. G. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- MATTAR NETO, J. A. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MORRIS, T. **A nova alma do negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. Enhancing the responsible strategic management of organizations. **The Journal of Management Development**, 1992. *In*: LICHT, R. H. G. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- ROAZZI, V. M. **A espiritualidade do sucesso: como ficar rico sem perder a integridade**. São Paulo: Cultrix, 2004.

SALOMON, R. C. Ethics and excellence: cooperation and integrity in business. New York: Oxford University Press, 1992. *In*: ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RODRIGUEZ, J. M. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHAFF, A. **A sociedade informática: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial**. São Paulo: Ed. Unesp, 1995.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VELASQUEZ, M.C. Business ethics : concepts and cases. Prentice Hall, 1991. *In*: LICHT, R. H. G. **Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais modais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

ZOHAR, D. **QS: Inteligência Espiritual: o “Q” que faz a diferença**. Rio de Janeiro: Record, 2002.