

## **Uma Investigação Empírica Sobre como Lideranças Lidam com o Dilema Moral Entre Confiança e Pressão por Inovação e Competitividade.**

### **AUTORES**

#### **RENÉ HENRIQUE GOTZ LICHT**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
rene.licht@imes.edu.br

#### **GINO GIACOMINI FILHO**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
gino.giacomini@imes.edu.br

#### **ANTONIO CARLOS GIL**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES  
acgil@uol.com.br

### **Resumo**

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação empírica sobre como lideranças da indústria automobilística da região do Grande ABC Paulista lidam com o dilema moral que se coloca entre confiar nos pares, superiores e subordinados e/ou ceder à pressão por inovação e competitividade. Para a pesquisa foi empregado o referencial conceitual de L. Kohlberg sobre moralidade pessoal; o de J. Petrick, sobre moralidade organizacional; e o de J. Loevinger, sobre maturidade racional e emocional. Nove executivos de quatro grandes montadoras participaram de uma entrevista não estruturada, projetiva, para obter pistas acerca de como a cultura moral de suas organizações de origem, lida com a confiança em meio às pressões por inovação e competitividade. Os resultados mostram que a cultura moral relacionada à confiança se subordina às pressões por inovação e competitividade. A tipificação da cultura moral, a partir dos referenciais conceituais, a descreve como sendo Auto-protetora gerando posturas oportunistas e manipuladoras. Essa tipificação age como uma doença auto-imune: destrói sorrateiramente os esforços para atingir níveis mais elevados de inovação e competitividade fomentando posturas de descomprometimento, desapego e afastamento na busca por resultados.

### **Abstract**

This article presents the results of an empirical investigation on how leadership of the automobile industry in the ABC region (in São Paulo state, Brazil) deal with the moral dilemma between trusting co-workers, and surrender to pression for innovation and competitiveness. The conceptual frames for the research are L. Kohlberg's theory on moral development, J. Petrick's approach to organizational moral development, and J. Loevinger's theory on ego development. Nine executives from the four major automobile industries in the ABC region were interviewed looking for clues as for how the moral culture in their organizations copes with trust among co-workers subject to pressure coming from innovation and competitiveness. The results show that the moral culture related to trust is subordinated to the pressure for innovation and competitiveness. The moral culture analysed by means of the conceptual frames can be described as self-protective, opportunistic, manipulative and self-defeating. As a result this type of culture mitigates efforts to achieve higher levels of innovation and competitiveness, fosters attitudes of detachment, of lack of commitment, and of lower interest for more demanding results.

**Palavras-Chave:** Liderança, Confiança, Competitividade.

## 1. Introdução

As pesquisas na subárea do conhecimento intitulada Ética nas Organizações já atingiram sua maturidade acadêmica fora do Brasil, como comprovam os estudos de Braybrooke (1983); Hosmer (1987); Buchholz (1989); McDonald & Zepp (1989); Bowie & Duska (1990); Bhide & Stevenson (1990); Gibbs, Basinger & Fuller (1992), Howard (1992); Johnson (1992); Donaldson & Werhane (1993).

Essa subárea intitulada Ética nas Organizações avançou nos Estados Unidos como uma área do conhecimento acadêmico a partir de conceitos fundantes encontrados nas obras de Kant (1991; (1785)); Rokeach (1973) e Rest (1979). Aos poucos ampliou suas incursões por outras áreas do conhecimento, por exemplo, utilizando os resultados de pesquisas longitudinais sobre o desenvolvimento da moralidade pessoal elaborados por Lawrence Kohlberg (1963; 1971; 1981 e 1984) e por Jane Loevinger & Ruth Wessler (1970). O sucessivo agregamento de conhecimentos provenientes da Psicologia Social e da Psicologia Cognitiva possibilitaram a construção de um referencial conceitual mais abrangente que permitiu à essa subárea ser abordada na sua dimensão voltada ao desenvolvimento da moral nas organizações ou, mais precisamente, voltada ao estudo da cultura moral que se vai formando nas organizações ao longo do tempo.

Dentre os pesquisadores que vem estudando o desenvolvimento da cultura moral nas organizações pode-se citar Wegner (1978); Victor & Cullen (1988); Sievers (1990); Reienbach & Robin (1991); Velasquez (1991); Petrick & Wagley (1992); Schmidt (1992); Sims & Lorenzi (1992); Snoyenbos (1992); Rest & Narvaez (1994), Petrick & Furr (1995); Licht (1996); Cohen (2003), cada qual abordando especificidades diferenciadas.

A maioria absoluta desses referenciais apresentados originou-se na cultura anglo-saxã, na qual predomina o modelo capitalista e valores próprios da ética protestante. A cultura latino-americana sofreu maior influência da ética católico-romana e seu capitalismo difere do modelo predominante na cultura anglo-saxã. No Brasil, um valor que tem chamado a atenção de alguns pesquisadores é a confiança, como mostram as investigações de Sanches (2004); Cunha & Melo (2003); Costa (2000). O valor confiança é tema central de investigação neste artigo.

Num primeiro momento não se pretende desenvolver uma investigação qualitativa comparativa entre culturas morais tendo como eixo o valor confiança. O problema desta pesquisa é mais simples: qual o nível modal da cultura moral com relação à confiança, na opinião de executivos de organizações de grande porte submetidas à pressão por inovação e competitividade? Trata-se de conduzir uma investigação para entender como as lideranças lidam com um dilema moral: pode-se confiar nos pares, subordinados e superiores quando se está exposto a pressões por inovação e competitividade? Essas pressões facilitam a emissão de comportamentos voltados à confiança ou dificultam essas emissões? Arrisca-se o desenvolvimento da carreira e a própria sobrevivência na empresa, confiando em pessoas, ao mesmo tempo em que se está submetido a pressões por inovação e competitividade? A resposta a esse problema indicará como lideranças lidam com o dilema moral que se coloca entre confiar e/ou ceder à pressão por inovação e competitividade.

Deste problema de pesquisa decorre seu objetivo: identificar qual o nível modal da cultura moral com relação à confiança, em organizações de grande porte preocupadas com a inovação e a competitividade e, a partir daí, descrever os possíveis efeitos baseando-se em dois referenciais conceituais seminais para um estudo dessa natureza: todos os trabalhos listados de Kohlberg e de Petrick alicerçados pelo de Loevinger.

## 2. Síntese dos referenciais conceituais para gestores de pessoas

Esta síntese baseia-se integralmente nos resultados das investigações produzidas por Kohlberg, Petrick e Loevinger, relacionados nas referências bibliográficas. O fundamental é entender que a personalidade humana apresenta estrutura hierárquica e se desenvolve ao longo dos anos como produto das características do sujeito (seu genoma) e da qualidade e intensidade das trocas que esse sujeito realiza com o meio-ambiente (a cultura). Tanto o desenvolvimento racional quanto o emocional e o moral são construídos e essa construção pode ser entendida empregando-se o conceito de níveis - os degraus - agrupados em estágios - os patamares - a partir da qualidade e intensidade das trocas com o meio-ambiente - os valores predominantes da cultura da qual o sujeito sofre influência. A hierarquia no desenvolvimento da personalidade se caracteriza pela sucessão de níveis qualitativamente diferenciados entre si e que produzem como resultado, compreensões cada vez mais amplas ou amadurecidas da vida. Este fenômeno também é conhecido por descentração: deixar progressivamente de ser o centro das relações para entender e interagir com o que se passa à sua volta.

Tanto a Psicologia científica quanto a Psicologia Transpessoal e as investigações de natureza mística sugerem consenso quanto ao número de níveis de desenvolvimento pessoal possível. Os estudos mostram a existência da possibilidade de desenvolvimento se estender ao longo de seis níveis: do primeiro, o mais simplório; ao sexto, o mais complexo. A passagem de um nível para o subsequente não é automática: há condições necessárias, mas não suficientes.

Também há consenso de que os níveis cinco e seis (estágio três) são atingidos por um número muito pequeno de pessoas o que não representa um problema sério para a humanidade, já que a vida civilizada, em que há respeito e consideração por si, pelo próximo e pelo meio-ambiente, podem começar a se manifestar nos níveis três e, mais seguramente, no nível quatro (estágio dois). Assim, para efeito desta investigação serão excluídos os níveis cinco e seis.

Para que gestores de pessoas possam adquirir noções sobre a dinâmica da personalidade analisada sob a ótica do desenvolvimento moral segue-se uma descrição de comportamentos tipificados de sujeitos, variando do nível um ao quatro. Esta descrição privilegia a clareza em detrimento da precisão. Aplica-se a sujeitos que atuam no ambiente de trabalho. A somatória dessas atuações produz o que simplisticamente se conhece por cultura moral de uma organização.

Emprega-se a expressão “modal” para se referir ao nível mais freqüentemente observado no conjunto de comportamentos de um sujeito. Os referenciais conceituais admitem a ocorrência do fenômeno conhecido por oscilação: um sujeito pode emitir comportamentos modais de nível três, mas pode emitir comportamentos de níveis um, dois e quatro. Comportamentos de nível cinco ou seis seriam raríssimos e teriam uma motivação extrema.

### Comportamentos típicos do Nível 1: Darwinismo Social ou Impulsivo

Não confiar em ninguém. Acredita que pode ser perseguido se deixar alguma porta aberta. Tudo precisa estar documentado e protocolado, inclusive com relação ao chefe. Não produz documentos, mas coleta documentos dos outros e os mantém sempre à mão para se defender. Emprega a argumentação de que “*não ganha pra isto*” quando interpelado sobre algo que poderia ter feito. Ao ser confrontado com um erro, nega-o, mesmo que todas as evidências apontem-no como o responsável. Se assumir a responsabilidade o fará na condição de vítima do trabalho insano e irresponsável praticado no departamento. Dará mais importância à sua condição de vítima do que ao erro causado. Não parece ter remorso ou arrependimento. Tem grande dificuldade para lidar com conjecturas, hipóteses; para entendê-las, é necessário torná-

las concretas e materiais. Cooperar e colaborar são expressões que emprega quando em benefício próprio.

#### Comportamentos típicos do Nível 2: Auto-protetor, Oportunista ou Manipulador

Gera memorandos para se proteger, em caso de dúvidas. Está mais preocupado com o que não vai dar certo do que com os resultados positivos. Ao ser chamado para uma reunião fala mais acerca do que os outros não fizeram do que acerca do que ele fez. Como geralmente tem bom potencial para a manipulação, ao ser confrontado com o erro pode se tornar imprevisível: pode tanto calar (assumindo postura bajuladora) quanto negar para se proteger. Manipulará fatos e pessoas para se beneficiar. Costuma dizer que não é o único que erra. Só confessa o erro se a confissão de alguma forma beneficiá-lo. Analisa como os outros o interpretarão e tenta se antecipar para evitar ser confrontado. Mostra mais arrependimento do que remorso. Como chefe, evita elogiar, pois acredita que se elogiar, o funcionário virá com algum pedido de promoção ou aumento. Mantém, propositadamente, a postura de chefe para estar a uma distância suficientemente segura, pois não sabe lidar com avanços indesejados sem deteriorar os relacionamentos. Tem a mesma dificuldade do nível anterior para lidar com hipóteses, mas consegue disfarçar melhor, pelo seu potencial de manipulação, de dizer o que os outros gostam ou querem ouvir.

#### Comportamentos típicos do Nível 3: Conformidade ou corporativismo subjetivo

Aceita idéias e opiniões de quem é do seu grupo, independentemente se irá segui-las ou não. Defenderá quem pertencer ao seu grupo de modo emocional e subjetivo: a mesma falha cometida por alguém não do grupo será apontada e alardeada, mas se for de alguém do grupo será diminuída e abafada. De pessoas de outros grupos, se não houver simpatia, age burocraticamente. Se for confrontado com o erro poderá haver distúrbio no clima de trabalho, pois que os colegas irão defendê-lo mesmo que ele esteja errado. É o corporativismo negativo e destruidor. Pode confessar o erro, mas o faz com a proteção de seu grupo. Mostra arrependimento e algum remorso. Apresenta sentimento de grupo, de coletividade, mas voltado exclusivamente para seu grupo ou para o grupo no qual está interessado. A necessidade de aceitação e de afiliação o tornam cego em muitos momentos, pois que a postura convencional, padrão, faz com que enxergue apenas o que lhe interessa e ao seu grupo de referência.

#### Comportamentos típicos do Nível 4: Lei e Ordem ou Lealdade para com a causa

Começa a se manifestar a capacidade de auto-crítica (ao contrário dos níveis anteriores em que a crítica é predominantemente dirigida a outros) e o interesse e esforço genuínos para desenvolver-se rumo às mais elevadas aspirações pessoais e profissionais. Preferem um ambiente de trabalho em que os controles são os estritamente necessários. Se errou, confessa e assume geralmente antes de ser descoberto. Mostra mais remorso do que arrependimento e está disposto a reparar o erro. Mostra indícios da presença de princípios internalizados com energia suficiente para não ir com seu grupo se sua consciência não o permitir. Engaja-se mais facilmente por causas e ideais coletivos do que por pessoas e suas necessidades individuais. A motivação para sua vida pessoal e profissional está mais ligada a si mesmo do que aos outros e, por isso, está menos vulnerável às oscilações de humor de seu grupo. É capaz de achar que uma pessoa foi injustiçada, mesmo quando não tem apreço por esta pessoa. Pode até empenhar-se por suas causas.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi do tipo exploratória, qualitativa, interpretativa. A escolha da amostra obedeceu ao critério da acessibilidade. O relacionamento profissional dos autores da pesquisa com nove executivos de média gerência de quatro grandes empresas da indústria automobilística sediadas na região do grande ABC, foi decisivo para o desenho da pesquisa. Essas quatro organizações automotivas estão sob forte pressão para inovação e competitividade, sobretudo após a entrada de veículos japoneses no mercado brasileiro, com diferenciações marcantes em preços, promoções, atendimento pós-venda e assistência técnica. Dados da ANFAVEA do final de 2003 mostram que o único segmento que cresceu em vendas de automotivos foi o dos veículos de empresas japonesas.

Como os autores da pesquisa mantêm relacionamento profissional com esses nove executivos a entrevista transcorreu de maneira espontânea. O vínculo entre pesquisadores e respondentes e a promessa de sigilo deixou-os mais à vontade para fazerem revelações que, em outras circunstâncias não fariam. O tema da pesquisa – dilema moral entre confiança e pressão – não foi pormenorizado aos executivos para evitar introdução de vieses. Todos os nove executivos têm formação superior, com pós-graduação e alguma vivência nos países de origem das empresas, além de viagens comerciais por vários outros países.

As entrevistas duraram de 20 a 35 minutos cada. Foram conduzidas em base a um roteiro e o local das entrevistas foi o gabinete de um dos pesquisadores, quando foi visitado pelos executivos ao longo de 2003. Os executivos concordaram em participar da pesquisa sobre confiança e permitiram que as entrevistas fossem gravadas, desde que seus nomes e os das empresas de origem não fossem revelados.

A resposta à primeira pergunta do roteiro da entrevista é fundamental para a continuidade da entrevista. Esta pergunta, em linguagem coloquial, foi formulada do seguinte modo: “*você acha que os executivos da sua empresa sentem pressão por inovação e por competitividade?*”? A partir daí o executivo era estimulado a relatar episódios, citar exemplos, falar da demanda por resultados até que os pesquisadores estivessem convencidos de que o relato não deixava dúvida alguma: ou havia ou não havia pressão por inovação e competitividade.

Na seqüência, a conversa era desviada, pelos pesquisadores, para as vantagens e desvantagens dessas pressões, para, num momento oportuno, introduzir sutilmente o tema central da pesquisa: a questão da confiança. Os pesquisadores procuraram zelar para que o entrevistado se sentisse à vontade, sobretudo para rechaçar as respostas “socialmente esperadas” que poderiam contaminar todo o estudo.

Embora ações preventivas para evitar introdução de vieses indesejáveis não possam garantir a isenção do relato da entrevista, podem contribuir para atenuá-los. Por outro lado, como os nove entrevistados são funcionários e executivos há mais de doze anos em suas empresas, seus relatos projetivos (isto é, quando falam dos outros e não de si mesmos, por via direta) têm uma representatividade singular, específica e que fornece pistas que, se forem metodologicamente exploradas sem extrapolações, são fontes indicativas do nível modal da cultura moral em que a respectiva organização opera.

Os pesquisadores se dispuseram a fazer sessões individuais de *feedback* sobre os resultados da pesquisa, mas até março de 2004 nenhuma sessão havia sido espontaneamente agendada, embora vários contatos telefônicos tenham ocorrido. Os pesquisadores acreditam que, na lista de prioridades de tarefas desses executivos, obter o *feedback* sobre a pesquisa não ocupa posições elevadas no momento.

### 4. Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

Esta pesquisa, por tratar de um dilema moral, compõe-se de dois pólos: de um lado, a questão da existência (ou não) de pressão por inovação e competitividade; por outro lado, a questão da confiança dos executivos em seus pares, subordinados e superiores hierárquicos.

#### 4.1. Depoimentos sobre a existência (ou não) de pressão por inovação e competitividade

O relato de cada um dos nove executivos entrevistados não deixa dúvidas quanto à intensidade da pressão à qual os executivos das suas respectivas empresas estão expostos por resultados que sejam inovadores, apresentem diferencial mercadológico possibilitando maiores níveis de competitividade. Essas pressões, todavia, estão circunscritas às atividades de natureza técnica; no que se refere às rotinas e processos administrativos ocorre o contrário: o rumo esperado é o de manter e reproduzir os padrões existentes.

Os pesquisadores selecionaram algumas expressões que surgiram durante os relatos dos executivos para caracterizar o efeito provocado pela pressão por inovação nos funcionários e executivos das áreas técnicas, incluindo-se Compras, Vendas, Marketing e Controlling: “voracidade”; “ação predatória”; “sugar como vampiros”; “rapinagem”; “exaustão”; “aniquilamento”; “derrubada”. Essas expressões foram pinçadas dos relatos quando os entrevistados exemplificavam o efeito das pressões gerando quadros agudos de estresse, depressão, problemas coronários, diabetes, artrite, reumatismo e dermatites.

Uma vez confirmada a existência de (forte) pressão por inovação e competitividade pode-se seguir para o outro componente do dilema moral: como os executivos dessas empresas lidam com o valor confiança nos pares, subordinados e superiores.

#### 4.2. Depoimentos sobre como os executivos lidam com a confiança

Esta parte da entrevista foi a que consumiu mais tempo, pois que os pesquisadores solicitavam pormenores e caracterizações aos executivos entrevistados.

Todos os executivos relataram episódios em que confiaram em subordinados, pares ou chefes e ficaram decepcionados. As expressões “fui traído”; “fui apunhalado pelas costas”; “fiquei com o abacaxi nas mãos”; “fiquei sozinho”; “passei por incompetente”; “me vi vendido”; foram empregadas pelos executivos entrevistados. A punição recebida por confiar (a traição, a decepção) fez com que passassem a adotar postura de “*pé atrás*” com quase todo mundo na organização. Acreditam mais nos atos do que nas palavras. A confiança traída não se restringiu a episódios profissionais, mas também episódios particulares como empréstimo de dinheiro, sociedades e fiança. Os pesquisadores também puderam observar que, embora os executivos fossem estimulados a falar sobre a confiança que os outros executivos manifestam (aí o emprego da técnica projetiva), incluíam, nos exemplos, situações vivenciadas por eles mesmos, num espaço de tempo que retroage, no máximo, a três anos.

Oito dos nove executivos revelaram que gostam de observar funcionários, pares e superiores durante comemorações de confraternização, geralmente em locais públicos, em que as pessoas rebaixam os mecanismos de defesa em função de excessos na bebida. Esses excessos fazem com que manifestem opiniões que divergem do exigido pelo padrão profissional. Essas observações constituem um referencial para o executivo acerca de quando e como pode confiar nessas pessoas observadas.

#### 4.3. Síntese dos depoimentos confrontados com os referenciais conceituais de Kohlberg, Petrick e Loewinger

Os códigos R1 até R9 servem apenas para identificar as nove respostas que, nos quadros que se seguem, estão sintetizadas, mas não interpretadas pelos pesquisadores. O depoimento

identificado com R1 num quadro provém de um executivo cuja resposta, no quadro seguinte não necessariamente seja a identificada como R1.

Quadro 1 – Primeira questão

1ª Questão colocada: Na sua opinião, os executivos desta empresa tendem a confiar nos funcionários de outros setores? Por quê?	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
R1: ... não os conheço. Como posso confiar? ...	X			
R2: ... sim, mas desconfiando ...		X		
R3: ... não ...		X		
R4: ... depende do setor e do chefe de lá ...			X	
R5: ... acho que não ...			X	
R6: ... confiam, mas se municiam ...		X		
R7: ... tem que confiar, senão estamos perdidos ...				X
R8: ... muito pouco ...		X		
R9: ... não ...		X		
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

A resposta R1 revela projeção direta, incapacidade de se descentrar, pensamento em preto & branco e rigidez cognitiva: não confio em quem não conheço.

As respostas R2, R3, R6, R8 e R9 são cognitivamente equivalentes, pois a variabilidade entre pouca confiança e confiança alguma é pequena. As respostas caracterizam-se pelo pensamento em preto & branco e pela rigidez cognitiva: se os funcionários são de outro setor então não podem ser de confiança e, se não são de confiança, os executivos precisam se proteger.

As respostas R4 e R5 sugerem que confiar em funcionários de outros setores dependerá de quem for seu gerente. Se ele for pessoa confiável, seus funcionários também o serão. Embora o raciocínio ainda seja bastante simplista, é um pouco mais elaborado que o das respostas anteriores, pois que a figura do gerente é uma variável nova a ser considerada. A avaliação é do tipo “*se eu confiar no gerente, posso confiar em seus funcionários*”. Esse raciocínio permite inferir que se trata de opinião subjetiva e corporativa, caso contrário haveria a separação natural entre as pessoas “funcionários” e “gerente”.

R7 é uma resposta que trata de como as coisas objetivamente devem ser. Revela maior nível de maturidade do que todas as anteriores porque a resposta está em um nível cognitivo mais abstrato que as oito anteriores e a capacidade de abstração é característica da descentração e da responsabilidade autônoma.

Quadro 2 – Segunda questão

2ª Questão colocada Na sua opinião, os executivos desta empresa escrevem memorandos internos para se proteger? Por quê?	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
R1: ... é de lei ...		X		
R2: ... claro, como em qualquer lugar ...		X		
R3: ... com certeza. Tem que ser assim ...		X		
R4: ... com certeza ...		X		
R5: ... evidente que sim ...		X		
R6: ... creio que sim porque é costume na casa ...			X	
R7: ... a maioria deve fazer, mas alguns não fazem ...				X
R8: ... com certeza. Todos fazem ...		X		
R9: ... com certeza ...		X		
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R2, R3, R4, R5, R8 e R9 explicitam a importância de se praticar um modelo de gestão Auto-protetor, em que “o gerente se cobre por todos os lados” porque na hora da “caça às bruxas” aquele que se pode defender acaba sendo poupado, independentemente de estar certo ou errado. É a cultura moral Auto-protetora.

A resposta R6 atribui a necessidade de autoproteção à cultura da organização que impõe a obediência tácita aos padrões e remove o referencial dos que agem diferentemente.

A resposta R7 porque destaca a possibilidade de não seguir o que é padrão, mesmo com as conseqüentes sanções sociais, desde que a benefício de princípios da lei e ordem.

Quadro 3 – Terceira questão

3ª Questão colocada	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Na sua opinião, os executivos desta empresa tomam decisões baseados em informações formais (documentadas)				
R1: ... com certeza ...		X		
R2: ... sim, ou então, do chefe ...			X	
R3: ... com certeza ...		X		
R4: ... na maioria das vezes, sim ...		X		
R5: ... sim ...		X		
R6: ... 99,9% das vezes ...		X		
R7: ... sim ...		X		
R8: ... muitas vezes, nem com documentos ...	X			
R9: ... depende de onde vem a informação ...			X	
Nível moral modal	2 – Auto-protetor ...			

A resposta R8 indica que a função precípua de tomar decisões não é cumprida a menos que haja iminência de sanção.

As respostas R1, R3, R4, R5, R6, e R7 indicam que a necessidade do documento é mais importante do que a necessidade organizacional, o que caracteriza necessidade de autoproteção por parte dos tomadores de decisão.

As respostas R2 e R9 sugerem que algumas decisões podem ser tomadas quando a fonte das informações for de confiança.

Quadro 4 – Quarta questão

4ª Questão colocada	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Na sua opinião, os executivos desta empresa tomam decisões baseados em informações informais (passadas “de boca”)?				
R1: ... muito raramente ...		X		
R2: ... só quando vem de alguém de cima ...			X	
R3: ... é muito difícil ...		X		
R4: ... nunca vi ...		X		
R5: ... certamente não ...		X		
R6: ... não ...		X		
R7: ... never! ...		X		
R8: ... acho pouco provável ...		X		
R9: ... algumas vezes, quando é de domínio público ...		X		
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e R9 indicam que pode ser perigoso tomar decisões quando não há um documento para suportá-las. A ausência de documento deixa os tomadores de decisão desprotegidos porque alguém pode não assumir a autoria de certas informações, num momento de crise.

A resposta R2 indica que o que “vem de cima” está sempre certo mesmo que esteja errado, pelo simples fato de que veio de instâncias superiores que não podem ser questionadas. A

inclusão da variável “*instância superior*” torna a resposta cognitivamente um pouco mais sofisticada.

Quadro 5 – Quinta questão

5ª Questão colocada	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Na sua opinião, os executivos desta empresa empregam o e-mail como prova documental?				
R1: ... sim; algumas secretárias imprimem tudo ...		X		
R2: ... sim ...		X		
R3: ... sim, principalmente com os da casa ...		X		
R4: ... acho que sim ...		X		
R5: ... sim ...		X		
R6: ... com certeza ...		X		
R7: ... com certeza ...		X		
R8: ... em alguns casos muito específicos, sim ...				X
R9: ... sim ...		X		
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, e R9 indicam o uso de uma ferramenta por meio da qual as pessoas podem se comunicar por escrito ao mesmo tempo em que essas revelações por escrito podem conter revelações oportunamente importantes para se proteger ou se justificar. A resposta R8 indica que o emprego da mensagem como comprovação da palavra é moralmente aceitável em casos muito específicos, que não podem ser modais.

Quadro 6 – Sexta questão

6ª Questão colocada	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Na sua opinião, falar em confiança para os executivos desta empresa seria bem recebido ou não?				
R1: ... hoje em dia é difícil confiar nas pessoas ...		X		
R2: ... confiar é muito difícil, só conhecendo bem ...			X	
R3: ... pode-se confiar, desconfiando sempre ...		X		
R4: ... confiar em quem não deve pode sair caro ...		X		
R5: ... a gente tenta confiar, mas é um problemão ...		X		
R6: ... pode-se confiar com um pé atrás ...		X		
R7: ... nem a Bíblia recomenda confiar em pessoas ...		X		
R8: ... não confiarás no homem ...		X		
R9: ... infelizmente quem confia é ingênuo ...				X
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R3, R4, R5, R6, R7 e R8 indicam que os executivos podem até confiar – em alguns casos – mas que a necessidade de autoproteção dita a cultura moral modal. Até passagens bíblicas são invocadas (como em Jr 15,5: Maldito o homem que confia nos mortais...).

A resposta R2 indica que confiar é possível desde que se conheça bem a pessoa, o que equivale a dizer que a variável cognição é empregada.

A resposta R9 indica que o certo deveria ser confiar, só que confiança acaba se transformando em ingenuidade.

Quadro 7 – Sétima questão

7ª Questão colocada Na sua opinião, os executivos desta empresa primeiro se fecham para depois se abrir, ou o contrário?	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
R1: ... não dá pra sair de peito aberto, não ...		X		
R2: ... é o lógico ...		X		
R3: ... eu espero o outro se mostrar primeiro ...		X		
R4: ... não me preocupo com isto; sou como sou ...				X
R5: ... manter-se na retaguarda é mais conveniente ...		X		
R6: ... é bom ter umas cartas na manga ...		X		
R7: ... o outro nunca deve saber seu próximo passo ...		X		
R8: ... sim, principalmente nos eventos sociais ...		X		
R9: ... acho que é nosso padrão ...			X	
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R2, R3, R5, R6, R7 e R8 indicam novamente a presença da necessidade de Auto-proteção.

A resposta R9 indica a necessidade de seguir o padrão.

A resposta R4 indica a necessidade de seguir princípios próprios em detrimento dos padrões com os quais não concorda.

Quadro 8 – Oitava questão

8ª Questão colocada Na sua opinião, nesta empresa há jogo aberto nos níveis hierárquicos mais elevados?	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
R1: ... só quando interessa ...		X		
R2: ... sim e não ...		X		
R3: ... aberto mesmo? Não ...		X		
R4: ... a experiência mostra que não ...		X		
R5: ... a copeira é que sabe de tudo aqui ...		X		
R6: ... sim, quando a alta administração quer ...		X		
R7: ... só quando é conveniente ...		X		
R8: ... quando interessar ...		X		
R9: ... quero crer que sim ...				X
Nível moral modal	2 – Auto-protetor			

As respostas R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 e R8 indicam que a prática do “*jogo aberto*” só existe quando convém aos níveis hierárquicos superiores.

A resposta R9 indica a crença na necessidade de se seguir uma ordem maior.

#### 4.4. Comentários interpretativos dos resultados das pesquisas

Supõe-se que organizações expostas a pressões por inovação e competitividade tenham que estar preparadas para o exercício da experimentação, da criação, da inovação. Esse exercício deve ocorrer nas áreas técnicas (áreas fim), mas deve ter o necessário respaldo nas rotinas e processos administrativos. Sem esse respaldo falta agilidade pelo excesso de burocracia. Como tanto as funções técnicas quanto as administrativas são geralmente executadas por pessoas, a cultura moral caracterizada pelos padrões de comunicação, de participação, de envolvimento, de conscientização, de comprometimento, deve estimular e mobilizar os funcionários a conviver produtivamente em meio às pressões. Quando a cultura moral pune iniciativas técnicas ou administrativas por não terem produzido o resultado esperado, instala-se um processo atitudinal e comportamental caracterizado pela insegurança, pelo medo e pelo cuidado de sobreviver na empresa que, por sua vez, gera respostas passivas e reagentes por

parte dos funcionários, independentemente de seu nível hierárquico: o momento é de baixa exposição; evitar erros que prejudiquem a reputação profissional. Nessa cultura moral há (muito) pouco espaço para que o valor confiança nos pares, subordinados e superiores se manifeste e possa se desenvolver.

#### 4.5. Respostas ao problema da pesquisa

No item (1) foram listadas algumas questões que compõem o problema da pesquisa. As respostas fornecidas pelos nove executivos entrevistados, confrontadas com os referenciais conceituais de Kohlberg, Petrick e Loevinger permitem, agora, que sejam respondidas.

- (a) Pode-se confiar nos pares, subordinados e superiores quando se está exposto a pressões por inovação e competitividade? Genericamente, a resposta é não. Se confiar, tem que ser “*com um pé atrás*” mantendo uma postura auto-protetora;
- (b) Essas pressões facilitam a emissão de comportamentos voltados à confiança ou dificultam essas emissões? Claramente, a resposta é: dificultam. Quando algo dá errado, procede-se à “*caça às bruxas*” o que requer, novamente, postura auto-protetora;
- (c) Arrisca-se o desenvolvimento da carreira e a própria sobrevivência na empresa, confiando em pessoas, ao mesmo tempo em que se está submetido a pressões por inovação e competitividade? Sem dúvida, a resposta é sim. Confiar na palavra de pares, ou superiores pode significar que “*a corda arrebenta sempre do lado mais fraco*” o que requer, mais uma vez, postura auto-protetora.

### 5. Conclusões

Organizações cujo nível modal de cultura moral seja Auto-protetor têm conseqüências mais amplas. Os referenciais conceituais empregados, Kohlberg, Petrick e Loevinger, identificam que a postura de auto-proteção está vinculada a posturas oportunistas e maquiavélicas. Isto significa, por um lado, que a cultura predominante é do tipo “*queremos levar vantagem*” e, por outro lado, que qualquer meio empregado se justifica, para “*levar vantagem*”. Assim, pode-se entender o uso de expressões empregadas pelos executivos, apresentadas no item 4.1: “*voracidade*”; “*ação predatória*”; “*sugar como vampiros*”; “*rapinagem*”; “*exaustão*”; “*aniquilamento*”; “*derrubada*”. Querer “*levar vantagem*” produz atitudes e comportamentos vorazes, predatórios, de rapina e as pessoas mais expostas aos efeitos dessa cultura organizacional sentem-se sugadas, exauridas, aniquiladas.

Avançando mais um pouco, numa cultura moral modal de Auto-proteção, pode-se esperar ainda falta de coragem para implantar medidas nas quais os executivos acreditam, pois as conseqüências podem por suas carreiras em risco. O erro não é visto como uma das fontes de aprendizagem e sim, como intrinsecamente indesejável. Daí segue que nessas organizações, pode-se esperar pouco comprometimento moral tanto por parte dos executivos quanto dos funcionários, o que gera um problema peculiar de liderança que condiciona os esforços empreendidos na busca por soluções inovadoras.

Os resultados não são atingidos na medida do necessário ou do desejado o que gera reforço para as pressões sobre as pessoas que, por sua vez, emitem cada vez mais comportamentos auto-protetores. Assim, fica mantido o dilema moral vicioso da elevada necessidade de inovação e do baixo nível de confiança. Em síntese, a cultura moral que busca a inovação e a competitividade age como uma doença auto-imune: solapa a própria busca, num processo lento, mas gradativo e sorrateiro.

## 6. Referências

- BHIDE, A.; STEVENSON, H. H. Why be honest if honesty doesn't pay. Harvard Business Review, Sep-Oct 1990, v. 68, n. 5, p. 121-129.
- BOWIE, N. E.; DUSKA, R. F. Business Ethics. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- BRAYBROOKE, D. Ethics in the World of Business. Rowman & Littlefield, 1983.
- BUCHHOLZ, R. A. Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- COHEN, D. Os dilemas da ética. Revista Exame. São Paulo, 14 maio 2003, p. 35-48.
- COSTA, A. C. Confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo, 2000.
- CUNHA, C. R. da.; MELO, M. C. de O. L. A confiança e o processo de formação e desenvolvimento de alianças. Revista Gestão & Tecnologia. Fundação Pedro Leopoldo, novembro de 2003, p. 123-144.
- DONALDSON, T.; WERHANE, P. H. Ethical issues in bussiness: a philosophical approach. 4 ed. . New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- GIBBS, J. C.; BASINGER, K. S.; FULLER, D. Moral maturity: measuring the development of sociomoral reflection. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- HOSMER, L. T. Ethical Analysis and Human Resource Management. Human Resource Management, Fall 1987, v. 26, n. 3, p. 313-330.
- HOWARD, R. A. Business ethics: tell the truth. The Journal of Management Development, 1992, v. 11, n. 4, p. 4-10.
- JOHNSON, P. Business ethics is an inside job. The Journal of Management Development, 1992, v. 11, n. 4.
- KANT, I. Eine vorlesung über ethik. Herausgegeben von gerd gerhardt. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, 1991.
- KOHLBERG, L. The psychology of moral development: Essays on moral development. (v. 2). San Francisco: Harper & Row, 1984.
- KOHLBERG, L. The philosophy of moral development: Essays on moral development. (v. 1). San Francisco: Harper & Row, 1981.
- KOHLBERG, L. From is to ought. In T. Mischel (Editor) Cognitive development and epistemology. New York: Academic Press, 1971.
- KOHLBERG, L. Moral development and identification. In: H.W. Stevenson (ed.), Child psychology: sixty-second yearbook of the National Society for the Study of Education. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- LICHT, R. H. G. Ética organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Admnistração da USP. São Paulo, 1996.
- LOEVINGER, J.; WESSLER, R. Measuring ego development. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
- McDONALD, G.M.; ZEPP, R.A. Business ethics: practical proposals. The Journal of Management Development, 1989, v. 8, n. 1, p. 55-66.
- PETRICK, J.A.; FURR, D.S. Total quality in managing human resources. Florida: St. Lucie Press, 1995.
- PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. Enhancing the responsible strategic management organizations. The Journal of Management Development, 1992, v. 11, p. 57-71.
- REIENBACK, R.E.; ROBIN, D.P. A conceptual model of corporate moral development. Journal of Business Ethics. 1991, v. 10, n. 4. p. 274.

- REST, J.; NARVAEZ, G. (Editors). Moral development in the professions: Psychology and applied ethics. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- REST, J. Development in judging moral issues. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979.
- ROKEACH, M. The nature of human values. New York: The Free Press, 1973.
- SANCHES, M. A. Competitividade organizacional e subordinação ética. Tese (Doutorado em Psicologia) - UNIFESP, São Paulo, 2004.
- SCHMIDT, D. Integrating ethics into organizational networks. The Journal of Management Development, 1992, v. 11, n. 4, p. 34-43.
- SIEVERS, B. Zombies or people - what is the product of work? Some considerations about the relation between human and nonhuman systems in regard to the socio-technical-systems paradigm. *In: Organizational symbolism*, cap. 6, Berlin: Walter de Gruyter, 1990, p. 83-93.
- SIMS, JR., H. P.; LORENZI, P. The new leadership paradigm: social learning and cognition in organizations. California: SAGE Publications, 1992, p. 265-284.
- SNOEYENBOS, M.H. Integrating ethics into the business school curriculum. The Journal of Management Development, 1992, v. 11, n. 4, p. 11-20.
- VELASQUEZ, M. C. Business ethics: concepts and cases. 3 ed.. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- VICTOR, B.; CULLEN, J. The organizational basis of ethical work climates. Administrative Science Quarterly. 1988, v. 33, n. 4. p. 101-125.
- WEGNER, D. M. Desenvolvimento da moralidade. Série BIP: Brasiliense Instrução Programada. São Paulo: Brasiliense, 1978.