

## **Análise compreensiva da gestão à luz de princípios éticos fundamentados em valores cristãos**

*Geneci Bett<sup>1</sup>*

*Dusan Schreiber<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

No contexto de mercado atual, de alto nível de complexidade e acirrada competição entre os agentes, é possível perceber que a grande parte da sociedade tem exigido mudanças tanto no panorama político como empresarial, com base em princípios éticos, relacionando-os, muitas vezes, com os valores cristãos. Nesta perspectiva foi construído um trabalho de pesquisa, do modelo de gestão de uma determinada instituição, a que denominaremos de Fundação X, com o intuito de averiguar se a percepção de gestores, enquanto formadores de opinião, baseia-se em princípios éticos, fundamentados em valores cristãos. Os resultados evidenciam que os valores cristãos respaldam os princípios éticos que permeiam o ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ética; gestão; Valores cristãos

### **ABSTRACT**

In the current market context, of high level of complexity and fierce competition among agents, it is possible to realize that a large part of society has required changes in the political and business landscape based on ethical principles, often related to Christian values. In this perspective it was built a research paper, from the management model of a certain institution, which we will call X Foundation aiming to investigate whether the perception of managers, as opinion leaders, are based on ethical principles, founded on Christian values. The results show that Christian values support the ethical principles that permeate the organizational environment.

**KEY-WORDS:** Ethics; management; Christian values

### **Introdução**

A nova economia de mercado tem gerado grandes mudanças no contexto das organizações empresariais. A realidade econômica tem apresentado novas opções de tecnologia, comunicação, relações de trabalho, emprego e mercado produtivo. A sociedade, de um modo geral e abrangente, vem apresentando mudanças bruscas de comportamento – comportamento que tem motivado a sociedade ao mero consumo, ao fortalecimento da produção em grande escala. Mudanças de natureza tecnológica, cultural, social e política, provindas do

---

<sup>1</sup> Graduada em Filosofia (UNISINOS) e mestre em Teologia (EST). E-mail: g.bett@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Doutor em Administração na EST e FEEVALE. E-mail: dusan@est.edu.br

macro ambiente organizacional, ou seja, do meio externo, têm sido grandes oportunidades de mercado para as empresas que se apresentam preparadas e são grandes ameaças para as empresas menores, que muito têm lutado para sobreviver no meio econômico. Todas essas transformações e mudanças de comportamentos têm afetado a competitividade das organizações e de suas relações de interesses.

Visando acompanhar as mudanças e tornar cada vez mais competitivas, muitas organizações empresariais, de forma não ética e sem nenhum critério de gestão/ liderança, desenvolvem reestruturações de forma radical. Modificam seu ambiente de trabalho, sua cultura e seus valores, tudo no intuito de elevar seu crescimento. As mudanças presentes no planejamento das organizações, de certa forma, têm levado ao desgaste do funcionário no ambiente organizacional e comprometido o seu rendimento. Diante desse cenário, o trabalhador passa a enfrentar momentos de insegurança.

Assim, nesse contexto, surge o interesse em pesquisar sobre a importância da ação ética na gestão e como ela pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho dentro da organização. As crenças e valores são refinados dentro da organização, caso haja alguma mudança e, caso essa organização não ocorra dentro dos métodos estabelecidos pelo estilo administrativo já existente, podem provocar atitudes comportamentais não éticas, tanto dos empregados, como dos gestores/líderes.

Questões básicas como o ato de conduzir de muitos gestores, a influência que esta ação pode gerar no comportamento da organização e o impacto das mudanças mercadológicas são quesitos que, devidamente equacionados, proporcionam um melhor entendimento sobre a eficiência da ética na gestão e na satisfação de seus colaboradores. Conseqüentemente, a criação de uma boa imagem corporativa frente aos clientes internos e à sociedade, gerando assim, mais vantagem competitiva frente ao mercado, chamando a atenção sobre o poder que esses fatores exercem sobre as atitudes comportamentais dos gestores, destacando a importância da ética na contribuição para o processo de gestão.

Posto isso, percebe-se a necessidade de aprofundar o tema “Ética no ambiente de trabalho”, pois geralmente, a ética faz parte dos valores institucionais/empresariais, devendo ser aplicada de forma igualitária e democrática a todos os servidores, colaboradores e funcionários, o que, infelizmente, nem sempre ocorre na maioria das instituições ou empresas. É importante que a ética na instituição/empresa, além de ser efetivamente aplicada no ambiente laboral, possa funcionar, também, como elemento regulador das relações entre Direção e Gerências/departamentos e instituição e comunidade/sociedade, o que significa, em muitos casos, um desafio, considerando que exige o conhecimento do que realmente é a Ética e como ela pode e deve ser aplicada de forma democrática no ambiente de trabalho.

No entanto o significado do termo “Ética”, bem como a sua internalização pelos indivíduos e sua incorporação nas suas práticas está longe de ser um objeto de consenso entre os pesquisadores, suscitando reflexão acerca de formas que a ética assume, em diferentes contextos, com destaque para ambiente organizacional. Determinadas vertentes teóricas defendem a necessidade de uma consistente base moral, baseada em valores cristãos, a fim de respaldar e sustentar a posição ética do indivíduo, de forma perene e sólida, independente do contexto ou da situação onde o indivíduo possa estar inserido.

Nesta perspectiva foi conduzido o estudo dentro de uma organização pública, de direito privado, vinculada ao governo do estado, responsável pela gestão previdenciária dos servidores públicos estaduais, X. O objetivo dos autores foi o de verificar se e como os valores cristãos respaldam o posicionamento ético dos gestores da instituição no exercício de suas funções, bem como a sua contribuição para a constituição de parâmetros de decisões administrativas dos servidores subordinados a estes gestores.

Buscando a aderência aos objetivos da pesquisa, os autores optaram pela abordagem qualitativa, entrevistas em profundidade e análise de narrativas. A opção metodológica foi julgada mais adequada e coerente, por envolver investigação de valores pessoais dos entrevistados, subjacentes à sua forma

individual de perceber a realidade e interpretar o mundo, não apenas no ambiente organizacional, mas também na interação pessoal.

Inicialmente serão apresentadas as vertentes teóricas que embasaram a construção de perguntas que fizeram parte do roteiro de questões, bem como respaldaram a análise de evidências que emergiram ao longo das narrativas. Na sequência está detalhada a opção metodológica e análise e discussão dos resultados.

## 1 Ética

Ética é uma palavra de origem grega, com duas origens possíveis. A primeira é a palavra grega *éthos*, com *e* curto, que pode ser traduzida por costume, a segunda também se escreve *éthos*, porém com *e* longo, que significa propriedade do caráter. A primeira é a que serviu de base para a tradução latina 'Moral', enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que damos a palavra Ética. Ética é a investigação geral sobre aquilo que é bom (MOORE, 1975). Analisar "ética" e "moral" como sinônimos leva à compreensão do estudo das diversas morais, ou seja, leva à compreensão teórica sobre observações práticas da vida humana e que, comumente, faz parte do cotidiano das relações sociais.

A Ética existe em todas as sociedades humanas e pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (*moralidade*), ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir (filosofia moral). A ética surge no momento em que se deve analisar e procurar compreender o comportamento do indivíduo no meio inserido. Quando ligada aos valores, norteia os princípios básicos vinculados ao caminho do bem ou do mal (SINGER, 1994).

De acordo com Vazquez (1997) o comportamento moral é próprio do homem como ser histórico, social e prático, como ser que transforma, consciente, o mundo rodeia; que faz da natureza externa um mundo à sua medida humana e

que, desta forma, transforma a sua própria natureza. O homem é livre para decidir e agir, sem que a sua decisão e ação deixem de ser causadas. Mas o grau de liberdade está determinado histórica e socialmente, pois o que é decidido e como se age em determinada sociedade, apresenta aos indivíduos determinadas pautas de comportamento e de possibilidades de ação (VAZQUEZ, 1997). A moral é inseparável da atividade prática do homem - material e espiritual - a ética nunca pode deixar de ter como fundamento a concepção filosófica do homem, que dá uma visão total deste como ser social, histórico e criador. Toda a série de conceitos, com os quais a ética trabalha de uma maneira específica, como os de liberdade, necessidade, valor, consciência, sociabilidade, etc.

Para Weber (2001) o homem se projeta no mundo mediante o trabalho, sendo a própria pessoa que o executa, mas se o trabalho for mais importante do que a pessoa (seus sentimentos), distorce o valor e o significado do mesmo (WEBER, 2001). Isto quer dizer que, o sentido subjetivo (compreensão, entendimento do trabalho) prevalece sobre o objetivo (o fazer): o trabalho é para o homem e não o homem para o trabalho. O mundo do trabalho é organizado pelo homem com inteligência e, através dele, produz teorias e ações práticas para o progresso da humanidade, havendo um movimento dialético da teoria para a prática e da prática para a teoria, das experiências para o sentido da vida, da moral para a ética e, assim, surge o sentido objetivo e subjetivo do trabalho.

E continua Weber (2001) dizendo que na origem de todos os conflitos humanos está o trabalho, pois o ser humano é um ser de trabalho, além de pensar e falar (WEBER, 2001). A conclusão ética de que o ser humano, antes de tudo, é chamado ao trabalho e não o trabalho chama o homem. No panorama das éticas tradicionais, a técnica sempre fora pensada como meio ou instrumento para a satisfação das necessidades e aspirações humanas.

Carvalho (2010) conclui que a ética humanista é fundamental para a sociedade, pois reconhece a singularidade da essência humana diante de outras formas de ser (CARVALHO, 2010). Os reconhecimentos deste humanismo são: a pessoa humana é o maior valor da nossa cultura; este valor não vem de uma

religião específica, mas preserva o vínculo com a tradição cristã.

Dussel (1986), ao teorizar uma filosofia da libertação aponta uma filosofia centrada num sujeito, em um só ser que é o único possibilitado a existência dos outros (entes) (DUSSEL, 1977). Como totalidade espacial, o mundo sempre situa o eu, o homem ou o sujeito como centro; a partir de tal centro se organizam espacialmente os entes, desde os mais próximos e com maior sentido, até os mais distantes e com menor sentido (há *um* ser: os demais são *entes*). O outro, que é um ser vivo próximo, que não é uma mera categorização vazia, a criança faminta, o índio explorado, o proletário oprimido. Quando fala de outro, ele não categoriza, mas refere-se a homens e mulheres que vivem ao nosso lado. Este outro grita por estar excluído da sociedade e por ser agredido, invariavelmente, ao ser objetivado por um ser qualquer.

Dussel (1986) se propõe a compreender o processo de construção da linguagem e do conhecimento, não a partir dos procedimentos das filosofias e das ciências homogeneizadoras do ser humano e das culturas, mas, a partir da implicação radical de *conhecimento-linguagem-alteridade*. Por essa implicação, conhecimento e linguagem dão-se como escuta e acolhimento, numa relação amorosa e pedagógica (DUSSEL, 1986). Pela palavra, o *outro* abre-se para o *outro*, revela-se como origem da possibilidade da palavra e do discurso.

A palavra daquele que ouve torna-se assim, recolhimento alterativo. No diálogo instaurado procura-se dizer a verdade, mas, no sentido de uma verdade analógica, porque se funda na analogia do ser distinto radical que os envolve. Escutar e interpretar a *voz do outro*, no sentido do seu acolhimento e recolhimento, para que, confiando na palavra vivida e compartilhada, se possa viver as verdades e as culturas.

## **2 Os princípios éticos no ambiente organizacional**

Vieira e Carvalho (2003) afirmam que as instituições são produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos,

instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo um processo estruturado e estruturante, fruto de interpretações e subjetividades (VIEIRA & CARVALHO, 2003). Essas interpretações podem adquirir caráter racional, no momento em que servem a um objeto específico em um espaço social ou campo, adquirem utilidade e passam a ser amplamente compartilhadas.

Para Amoedo (2007), a opção pela ética na organização passa pelos fatores organizacionais e individuais, pois os fatores organizacionais podem ser claramente apresentados em manuais de políticas, de regras e de procedimentos, ou ainda por meio da cultura, expressa através dos valores, explícita ou implicitamente adotados. E os fatores individuais englobam a percepção que as pessoas têm de si mesmas, em seus empregos. Tais percepções focam as exigências das tarefas, as percepções sobre o papel desempenhado, a disponibilidade de escolha e o interesse pelo trabalho (AMOEDO, 2007).

Segundo Robbins é surpreendente, como os temas liderança e ética tenham merecido tão pouca atenção (ROBBINS, 2001). Só recentemente, pesquisadores começaram a considerar as implicações éticas da liderança. A ética afeta a liderança em uma série de pontos. Considera-se que os líderes éticos utilizam seu carisma de um modo socialmente construtivo para atender aos outros. A liderança não é isenta de valores. Antes de julgar-se um líder como eficaz, deve-se considerar tanto os meios utilizados por ele para alcançar suas metas, assim como o conteúdo moral dessas metas. A ética deixa de ser uma mera linha escrita na missão, na vocação e na estratégia da organização, para passar à prática quotidiana da gestão.

Trasferetti (2006) afirma que a grande dificuldade reside na aplicação dos princípios éticos em nosso cotidiano. Atualmente, o indivíduo não está isolado do contexto social, sendo que o mercado é altamente moldado pela competição e pelo lucro desenfreado. A rápida e profunda transformação e a competição, muitas vezes exagerada, pela conquista de mercados, estão modificando os padrões de produção e organização do trabalho.

Toffler (1993) afirma que os dilemas éticos no trabalho, as condições que os geram e afetam, o modo como são tratados não são partes separadas da prática de gerenciamento. Aliás, são uma só peça com valores, projetos, estratégias, políticas e procedimentos, sistemas e processos, e as pessoas que devem interagir, eficazmente para produzir bens ou serviços de qualidade, crescimento e satisfação aos empregados, e um compromisso de uma ação responsável e ética para todos os envolvidos na instituição.

Para Srour (2008) a gestão da reputação implica, na frente externa, uma competente administração das relações com os *stakeholders* com o propósito de criar um ativo intangível que reduz a vulnerabilidade da empresa, incrementa a lealdade dos clientes, amplia o leque de apoios e associa o nome da empresa e as marcas que detêm, a atributos positivos, como qualidade, valor, confiança, seriedade, inovação, preocupações ambientais e comunitárias, etc. Na frente interna, a gestão da reputação implica construir uma cultura organizacional eticamente orientada – traduzir o respeito aos outros nas práticas do dia a dia, tolerar o diverso, revelar os diferentes rostos da empresa, promover a autonomia e o comprometimento dos colaboradores (SROUR, 2008).

Existe uma visão sistêmica das organizações, ou seja, organizações como sistema aberto, dentro do qual todas vivem mergulhadas numa rede de interesses, de mais diversos tipos. Entre os grupos de interesse, também chamados de *stakeholders* (diferente de *shareholders*, que são acionistas) destacam-se os *clientes, fornecedores, colaboradores, governo, instituições financeiras e sociedade*.

Entende-se que a organização deve pautar a construção de seus relacionamentos com todos os grupos de *stakeholders* em princípios e valores, baseados em *ética*, ou seja, para assegurar a sua permanência no mercado ela deverá procurar agir com base em valores *morais*, preservando e visando o *bem* do outro. Em outras palavras, é possível afirmar que, se a organização procurar apenas a maximização do lucro na relação com os demais atores sociais, explorando as fragilidades do outro em prol do seu próprio bem acima de tudo, estará relativizando os valores éticos e abrindo o caminho para o insucesso. Este



insucesso empresarial, em médio ou longo prazo, ele se concretizaria por meio de:

- a) Perda de clientes, de *market-share*, em virtude de produtos que não estariam de acordo com o prometido pela empresa (propaganda enganosa), decorrente de utilização de insumos de qualidade inferior, deteriorização dos produtos ainda dentro do prazo de validade, entrega fora do prazo, descumprimento da garantia, cobrança de valores indevidos, entre outros tantos exemplos de comportamento antiético do mundo empresarial;
- b) Perda de fornecedores, em virtude de conduta negociante por meio da qual estaria forçando o fornecedor a reduzir suas margens operacionais, colocando em risco a sua sobrevivência, obrigando-o a procurar outros clientes, parando de fornecer para a empresa, dificultando o processo de aquisição de bens de capital, insumos, materiais auxiliares, etc.
- c) Perda de talentos e dificuldade na contratação de colaboradores, em virtude de condições desumanas de trabalho, em condições perigosas, insalubres, sem EPI's, sem benefícios, pagando salários abaixo do valor de mercado, não respeitando acordos sindicais e determinações legais, não recolhendo os encargos, retendo e não repassando IR e INSS, não depositando FGTS, atrasando salários, etc.;
- d) Obstaculizando suas relações com o governo, pelo não recolhimento de impostos e contribuições sociais, impedindo a empresa de participar de licitações públicas, reduzindo, desta forma, o acesso a oportunidades de negócios e restringindo a sua atuação, podendo vir inclusive a inviabilizar seu funcionamento através de execuções judiciais de dívida ativa, etc.;
- e) Inviabilizando suas operações financeiras, com bancos, por meio de inadimplência, deixar de honrar os compromissos adquiridos em virtude de empréstimos tomados junto a instituições financeiras, colocando na justiça os bancos para questionar os contratos, valores de encargos, etc.;
- f) Denegrindo sua imagem na sociedade e comunidade de entorno, decorrente da inexistência de ações socialmente e ambientalmente responsáveis, ou seja, não

se importando com a comunidade, não realizando qualquer ação social, não interagindo com a comunidade, poluindo, destruindo o meio ambiente, sem oferecer ação reparadora de qualquer tipo.

Muito provavelmente o seu posicionamento frente à realidade, sua visão do mundo e a construção de sua relação com o outro estará pautada em princípios éticos e morais. Como a base da cultura organizacional é formada pelos valores do titular ou do acionista principal da empresa, sendo adotados e replicados por todos os demais entrantes no universo organizacional, é possível supor que estes valores serão refletidos pelos valores, princípios, normas, procedimentos e regras institucionais. Estes, por seu turno, passarão a orientar e nortear as atitudes destes indivíduos dentro da organização e moldar o processo de tomada de decisão, refletindo-se na relação que estes indivíduos mantêm com os atores externos e internos, tais como clientes, fornecedores, colaboradores, governo, instituições financeiras, sociedade.

### **3 Os princípios éticos na administração pública**

Segundo Meirelles (2005), a Administração Pública pode ser entendida como o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2005). Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado para a realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No caso brasileiro, a Constituição federal define, expressamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como norteadores da conduta administrativa. A moralidade, como princípio explícito, conduz ao entendimento de que o ato administrativo, além da conformação à lei, deve obediência à moral pública, aos bons costumes e ao

senso comum de honestidade (FIGUEIREDO, 2001). A conduta do agente público deve ser dirigida para a consecução do bem comum e, sob esta perspectiva, encontra sua interface na cidadania, cujo conceito tem sido objeto de muitos estudos, que indicam o surgimento de um novo conceito.

Verifica-se grande dificuldade da sociedade em avaliar a conduta dos gestores públicos, notadamente em função da ausência de informações pertinentes, suficientes e confiáveis. Até mesmo o processo de escolha dos governantes nas democracias, através de eleições seguras e livres, vem sendo objeto de ressalvas quanto a sua eficácia como mecanismo garantidor de que os escolhidos trabalharão em função dos melhores interesses da coletividade, uma vez que os cidadãos não possuem todas as informações necessárias para uma escolha correta. O que reforça a importância do acesso às informações (FIGUEIREDO, 2001).

Para Valente (2001), o gestor público tem que ser o gerente líder e deve aliar suas qualidades técnicas e administrativas às habilidades interpessoais. Mais do que um técnico, mais do que um conhecedor da legislação, ele deve ser, acima de tudo, um integrador de conhecimentos. E por último, ele destaca como características das novas instituições públicas: primeiro, que sejam flexíveis e adaptáveis; segundo, que ofereçam serviços de alta qualidade e proporcionem grandes retornos de investimento; terceiro, que atendam as necessidades do cliente e ofereçam opção de serviços personalizados; quarto, que seus servidores tenham sentimento de propriedade dando sentido e significado aos controles; e quinto, que confirmem poder ao cidadão.

#### **4 Ética cristã**

A ciência define a ética como: “um grupo de princípios morais, o estudo da moralidade”. Portanto, “Ética Cristã” pode ser definida como os princípios que são derivados da fé Cristã e pelos quais agimos. Enquanto a Palavra de Deus talvez não cobre cada situação que o ser humano tem que viver, seus princípios

mostram os padrões pelos quais agir em cada situação (MATOS, 2010).

O caráter ético de Deus tem sido descrito como “monoteísmo ético”; no Primeiro Testamento fala da existência de um único DEUS, o criador e Senhor de todas as coisas. Esse Deus é pessoal e tem um caráter positivo, não negativo ou neutro. Esse caráter se revela em seus atributos morais. *Deus é Santo* (Lv 11-45) “Porque eu sou o SENHOR, que vos fiz subir da terra do Egito, para que eu seja vosso Deus, e para que sejais santos; porque eu *sou santo*”; (Sl 99,9) “Exaltai ao SENHOR nosso Deus e adorai-o no seu monte santo, pois o SENHOR nosso Deus *é santo*”; justo (Sl 11,7) “Porque o SENHOR *é justo*, e ama a justiça; o seu rosto olha para os retos. (Sl 145,17) “O Senhor *é justo* em todos os seus caminhos e é bondoso em tudo o que faz”.(Sl 145,17); verdadeiro (Sl 119,160) “A tua palavra é *a verdade* desde o princípio, e cada um dos teus juízos dura para sempre”; justiça (Is 45,19) “Não falei em segredo, nem em lugar algum escuro da terra; não disse à descendência de Jacó: Buscai-me em vão; eu sou o SENHOR, que falo *a justiça*, e anuncio coisas retas; misericordioso (Sl 103,8) “*Misericordioso e piedoso* é o SENHOR; longânimo e grande em benignidade”; (Is 55,7) “Deixe o ímpio o seu caminho, e o homem maligno os seus pensamentos, e se converta ao SENHOR, que se compadecerá dele; torne para o nosso Deus, porque grandioso é em perdoar; fiel (Dt 7,9) “Saberás, pois, que o SENHOR teu Deus, ele é Deus, o Deus *fiel*, que guarda a aliança e a misericórdia até mil gerações aos que o amam e guardam os seus mandamentos; (Sl 33,4) “Porque a palavra do Senhor é reta; e todas as suas obras são feitas com fidelidade.

A ética de Jesus está contida nos seus ensinamentos e é ilustrada pela sua vida. O Sermão da Montanha (Mt 5-7). A grande síntese da moralidade bíblica está expressa nos Dez Mandamentos (Ex 20,1-17; Dt 5,6-21). As chamadas “duas tábuas da lei” mostram os deveres das pessoas para com Deus e para com o próximo. Especificamente, em Mateus, 7,12, no Segundo Testamento, há duas regras sobre o comportamento correto: “ama a teu próximo como a ti mesmo” (regra da caridade, do amor) e “trata os outros como gostaria de ser tratado” (refere-se ao princípio da reciprocidade). São de origem divina, gerais,

universais, independentes de raça, crença, posição política. A Bíblia dá instruções detalhadas de como um Cristão deve viver. A Bíblia é tudo que cada ser humano cristão precisa saber como viver a vida Cristã (MATTOS, 2012).

## **5 Valores cristãos e princípios éticos: um estudo de caso**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam nossa reflexão. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "[...] mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com as

peessoas que trabalham na área de gestão da empresa objeto de estudo. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. É importante destacar que o relacionamento que o narrador estabelece com o ouvinte faz com que a narrativa deixe de ser apenas o ato de contar algo, mas passa a ser um ato de construção de uma identidade pessoal.

De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de estórias. As estórias são onipresentes, encontradas em recortes históricos, novelas de ficção, contos, autobiografias, além de outros gêneros literários. As estórias se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas. Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem estórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (POLKINGHORNE, 2007).

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes

significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995; MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto, é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

## **5.1 Alguns resultados**

No processo de pesquisa empreendido, foram entrevistados os integrantes do quadro estratégico composto de: (1) uma Diretora de Administração e Finanças e os (5) gerentes do quadro tático: Gerência de Gabinete; Gerência Jurídica; Gerência Técnica; Gerência de Previdência e Gerência Administrativa

Financeira. Os seis entrevistados ocupam cargos de gestão, em nível gerencial ou direção na Fundação X e foram escolhidos com o objetivo de facultar à pesquisadora a coleta de evidências, seja de natureza discursiva ou documental, para analisar a dimensão ética no exercício da gestão da instituição. As especificidades e caracterização das mesmas constam do Quadro nº 1:

<b>Pessoas entrevistadas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Caracterização</b>
<b>A</b>	Gerente Técnica	Formada em Administração, com pós-graduação em Gestão de Entrevistados, é responsável pela condução das atividades de organização e métodos, tecnologia, planejamento, comunicação, sistema da qualidade e realização de estudos técnicos, dentre outros definidos pela diretoria.
<b>B</b>	Gerente de previdência	Formada em Administração, é responsável pela condução das atividades de Previdência, gerenciando a Coordenação COPREV, que desenvolve as atividades de análise de todos os processos pertinentes aos benefícios previdenciários e COREP, que desenvolve as atividades de atendimento do público alvo.
<b>C</b>	Diretora de Administração e Finanças	Formada em Letras, é responsável por cumprir e fazer cumprir as orientações dos conselhos; realiza as atividades de gestão administrativa e financeira da instituição ou da sua área de atuação; atende os assuntos relativos à área contábil e as aplicações de investimento; gerência dos bens pertencentes a fundação; atendimento aos recursos humanos.
<b>D</b>	Gerente de Administração e Finanças	Formado em Ciências Econômicas e Administração, é responsável pela programação financeira, desembolsos e resgates. Coordena atividades de natureza contábil e patrimonial, além do arquivo geral e folha de pagamento de benefícios previdenciários.
<b>E</b>	Gerente do Jurídico	Formado em Direito, é responsável pelo gerenciamento de entrevistados; das atividades do setor; análise de processos;



		aprova ou não as manifestações dos advogados e orienta-os.
F	Gerente da Diretoria	Formada em Direito, é responsável pela revisão de documentos a serem assinados pelo Presidente e distribui os ofícios endereçados à Presidência para o setor competente.

A opção da pesquisadora em entrevistar os ocupantes dos cargos de gestão da instituição estudada fundamenta-se ainda na representatividade simbólica dos formadores de opinião, formais e informais que, por características pessoais ou circunstâncias, podem se transformar em influenciadores de atitudes ou formadores de opinião (MORGAN, 2009) É a chamada liderança informal, que pode ou ao coincidir com o poder formal; se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra.

## 5.2 As relações na Fundação

Nesta perspectiva, foi possível constatar que A<sup>3</sup> atua na supervisão de uma equipe que é formada por 130 servidores do quadro efetivo, todos de nível superior, comissionados (secretária, assessora de Comunicação e assessores de tecnologia) e estagiários (tecnologia e administração). Mowday, Steers e Porter (1979) consideram quatro características que são comuns aos indivíduos comprometidos com suas organizações (MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979):

- 1) Internalização dos objetivos e valores da organização;
- 2) Envolvimento com o papel organizacional no contexto desses objetivos e valores;
- 3) Desejo de permanecer na organização por um longo período para o alcance dos objetivos e valores;
- 4) Prontidão para exercer esforços para o alcance dos objetivos e valores.

---

<sup>3</sup> Doravante, quando nos referirmos aos entrevistados, empregaremos as letras correspondentes aos entrevistados, conforme quadro acima.

### 5.3 O conceito ético do grupo

Para 1, a ética refere-se a valores morais e princípios que devem nortear a conduta dos entrevistados em qualquer ambiente, como por exemplo, na família, na escola ou na comunidade. Já B entende a ética como valores morais e princípios que são observados no desenvolvimento comportamental do indivíduo. C destacou a origem do termo ética e sua relação com o caráter do indivíduo, atitudes e suas virtudes. D, E e F manifestaram o entendimento de que a ética compreende o desenvolvimento das relações pessoais e profissionais com retidão, caráter e honestidade (SROUR, 2008; TOFFLER, 1993).

Com base na compreensão individual, manifestada por cada um dos entrevistados, procurou-se avaliar a inserção dos valores morais e éticos nas práticas organizacionais. Nesta perspectiva, A enfatizou a importância da ética, pois, no seu entendimento, ela possibilita a existência do equilíbrio e bom funcionamento social e profissional entre os colaboradores e destes com o público-alvo, contribuindo para que as atividades sejam desenvolvidas de forma harmônica em relação às políticas estabelecidas pela Instituição (CORTELLA, 2011).

Já para B, a ética contribui para a construção de relações sociais positivas e espírito colaborativo, que facilita o desenvolvimento de atividades internas e de atendimento externo, dentro da expectativa. Numa ótica similar, C respondeu que a ética deve permear as relações dentro da organização, respeitando os valores individuais, mas sempre considerando as normas de conduta de cada um no ambiente organizacional. Apenas desta forma, na sua percepção, seria possível afinar as relações com os clientes internos e com o público, conforme já foi destacado por Vazquez (1997).

O entrevistado D também enfatizou a importância da ética na questão de sigilo de informações, concernentes aos processos de concessão de benefícios, no relacionamento transparente com os fornecedores e no relacionamento estritamente profissional com as instituições financeiras credenciadas. E

contribuiu com a preocupação quanto ao posicionamento ético na análise dos processos, buscando julgar o que for de direito do interessado, desprovido de quaisquer preconceitos e influências, tema explorado por autores Singer (1994) e Srour (2008).

#### **5.4 O Código de Ética da Fundação**

Os seis entrevistados ressaltaram que a instituição criou, no ano de 2004, com base nas regras impostas pela legislação estadual, a Comissão Setorial de Ética, composta por três servidores, titulares de cargo de provimento efetivo ou de emprego permanente, com mandato de 3 anos. Esta comissão, na percepção dos entrevistados, formulou um conjunto de políticas internas, com o intuito de criar parâmetros para as relações internas e para com o público externo, com base em princípios éticos citados no Código de Ética do governo do estado X.

A entrevistada A entende que o Comitê de Ética tem por objetivo orientar e aconselhar sobre a ética profissional do empregado, no tratamento com os segurados, entrevistados em geral e com o patrimônio da Fundação. Já B e C destacam a relevância do Comitê de Ética como órgão regulador das relações internas entre os segurados do Regime Próprio, atuando com respaldo no Código de Ética, bem como das relações externas dos servidores com o público externo. D ressaltou a importância do Comitê de Ética em zelar pelas normas que regem a utilização do patrimônio físico e financeiro da Instituição. E e F comentaram, também, a função do Comitê de Ética da instituição, de determinar e aplicar penalidades aos infratores do Código de Ética, em casos de descumprimento das regras e normas internas, com o intuito de servir de exemplo aos demais servidores (VALENTE, 2001).

As Entrevistadas A e B detalharam o processo de divulgação do Código de Ética para todos os colaboradores. O Comitê de Ética elaborou, imprimiu e distribuiu a cartilha, presencialmente, a todos os servidores e estagiários. Além disso, o conteúdo da cartilha foi disponibilizado, também, em meio eletrônico,

na rede interna, intranet, e foi incluído no manual de políticas de RH, disponível na rede interna e entregue em meio físico a todos os colaboradores contratados.

A relevância da disponibilidade em meio físico, do Código de Ética, foi destacada por C, por facultar ao servidor a consulta rápida e dirimir possíveis dúvidas, quanto a comportamentos que podem não estar alinhados com os preceitos éticos. O desempenho de todas as atividades da Fundação requer o compromisso com a Ética, voltada para a prestação de serviço de qualidade junto ao público-alvo, com a humanização que deve imperar nas relações com o idoso e todos os servidores do Estado. A conduta profissional e pessoal, aplicada no dia a dia no desempenho das atividades, exige postura diferenciada, pautada na humanização dos relacionamentos, na busca da excelência na prestação dos serviços, na capacitação pessoal para melhor desenvolver suas atividades com zelo, discrição e respeito ao outro (TRASFERRETTI, 2006; CORTELLA, 2011).

Além de destacar a importância da distribuição do Código de Ética, em meio físico, a todos os servidores, D ressalta que todo profissional deveria conhecer os normativos que regem Instituição. Logo, todos os servidores deveriam ter pleno conhecimento das regras, pelas quais a Comissão Setorial de Ética está encarregada de zelar pelo seu cumprimento.

A relevância da disponibilização do conteúdo do Código de Ética também foi enfatizada no comentário da Entrevistado 5, como peça orientadora em apurações promovidas pela comissão de ética e como orientação aos colaboradores. De forma preventiva, pedagógica e, se for o caso, punitiva. A função de prevenir e instruir os servidores para não incidir em erro foi lembrada por E, que também percebe no Código e na atuação do Comitê de Ética o incentivo ao comportamento adequado, tanto na relação com colegas como com o público externo.

Segundo a entrevistada A, a instituição buscar atender a todos com excelência, respeitando os direitos dos segurados independentemente da condição social, sexo cor, idade dentre outros. A Fundação disponibiliza aos segurados e a sociedade em geral, de forma transparente e compreensível, todas

as ações relacionadas à gestão do Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas, mantendo um canal aberto (fale conosco) para receber e esclarecer possíveis dúvidas. Nesta ótica, na percepção da entrevistada A , o Código de Ética está sendo colocado em prática e permeia a relação dos servidores com o público externo (VALENTE, 2001).

Já para B e C, é possível perceber o cumprimento do Código de Ética no atendimento aos pensionistas e aposentados, ao longo do processo de acolhimento e análise de seus pleitos, respeitando qualquer situação que se apresente em relação à legalidade e legitimidade de suas reivindicações. Os princípios éticos permeiam o processo de atendimento de servidores, através do seu comprometimento com valores morais estruturantes, como senso de justiça e respeito pelo próximo. Uma percepção similar é apresentada por D, para quem a ética está sendo aplicada no atendimento aos aposentados e pensionistas, sempre quando os mesmos são atendidos com humanidade e respeito. O senso de humanidade e respeito também transparece, quando o servidor se esforça para cumprir os prazos de atendimento aos requerimentos encaminhados pelo público atendido.

A aplicação do Código de Ética ocorre, na opinião dos entrevistados E e F, por ocasião do atendimento respeitoso, ágil e correto, dentro dos prazos estabelecidos e procurando ser justo no acolhimento do pleito, bem como na análise e tomada de decisão. Essencialmente, nas relações humanas, buscando conciliar valores, eventualmente divergentes ou conflitantes, respeitando o livre arbítrio de cada um, sem tentar impor o seu modo de pensar ou agir, buscando sempre fazer com o outro aquilo que o indivíduo julga que seria mais adequado para ele mesmo.

## **5.5 A aplicação da ética na Fundação**

Para as entrevistadas A e B, as decisões são embasadas na legislação pertinente a cada assunto, com observância da responsabilidade e sensibilidade

da instituição frente às necessidades e anseios de seus públicos interno e externo. De forma similar, a C comentou que as decisões da direção primam pela ética, com base no compromisso em atender com celeridade o público-alvo em seus pleitos. Esta posição reflete a política interna, que busca assegurar aos aposentados e pensionistas o pagamento de seus benefícios, bem como manter o equilíbrio financeiro e atuarial do regime próprio. Apenas desta forma, na percepção do corpo diretivo, será possível garantir a perenidade e a sustentabilidade da Fundação, com base na sua consolidação e legitimidade, para ser considerada pelo governo do estado como essencial aos servidores, à sociedade e ao Estado (CARVALHO, 2010; VALENTE, 2001).

Os entrevistados D, E e F destacaram outras características que, para elas, podem ser identificadas no teor das decisões administrativas, como decoro, probidade, justiça e legalidade. Todas elas fazem parte do processo de análise de processos internos e externos, bem como de solicitações e requerimentos diversos. Uma atenção especial é dispensada aos requerimentos dos segurados, cuja avaliação deve ser desprovida de quaisquer preconceitos ou pré-julgamentos, observando a letra da Lei que rege o benefício.

Para A e B, os princípios éticos são importantes para assegurar a convivência harmoniosa e salutar na sociedade e comunidade. Em qualquer ambiente e grupo social, independente da atitude e conjunto de valores das entrevistados ali presentes, as relações construídas na interação social precisam estar pautadas em ética e moral. A instituição que tem como prática esses valores, com certeza, estará prestando um serviço diferenciado ao seu público. A relevância da ética para a gestão pública é justificada por C, com base no compromisso institucional para com a sociedade, pois os recursos geridos são públicos e os detentores dos direitos são servidores públicos; logo o compromisso ético do bem servir, com transparência e honestidade, é fundamental na gestão (COSTA, 2002; CORTELLA, 2011).

D ressalta a importância da ética e da transparência das ações na gestão pública, por entender que, quando se fala de gestão pública, a representatividade

mais significativa para o público em geral remete ao uso de recursos e fundos, constituídos de impostos e contribuições, fornecidos pelo contribuinte. Por esse motivo, a população está no direito de exigir que estes sejam aplicados de forma decorosa, com zelo e espírito público.

A ética, na percepção do entrevistado E, é primordial e essencial, para assegurar a qualidade nas relações humanas e como tal, o é na gestão pública, tendo sua importância aumentada na gestão pública, porque a falta de ética numa determinada conduta prejudicará não só o indivíduo, mas a toda a coletividade, de modo que a ausência de ética na gestão pública afeta, não só a Entrevistado ou um grupo de Entrevistados, e sim toda a sociedade. F complementa com o entendimento da importância da ética para a consolidação do senso de justiça e coerência nas decisões.

## 5.6 Os valores cristãos na Fundação

A entrevistada A destacou como valores fundamentais: obediência, tolerância, respeito, amor, paciência, benevolência, gratidão, humildade, generosidade, alegria, presteza, espiritualidade e fraternidade. B ressaltou a tolerância, respeito, paciência, humildade, presteza, espiritualidade e comunhão. C enfatizou amor, obediência, respeito, fraternidade, humildade, gratidão, benevolência, paciência e generosidade. Já o senso de justiça, respeito mútuo, dignidade e humanidade foram considerados como mais relevantes por D. Os entrevistados E e F entendem que os valores mais importantes são amor ao próximo, solidariedade, caridade, fazer ao outro o que você gostaria que lhe fizessem e negação ao orgulho e ao egoísmo, vindo ao encontro de argumentos de autores como Costa (2002), Srour (2008) e Trasferretti (2006).

Para a entrevistada A, os valores cristãos que são considerados, no dia a dia da organização, são: respeito, gratidão, humildade, generosidade, presteza, espiritualidade e fraternidade. Estes valores contribuem para a manifestação de atitudes, ações, tomada de decisão, bem como caracterizam a relação tanto no

ambiente interno, entre colegas, independente do nível hierárquico ocupado, como na interação com o ambiente externo. O teor da narrativa corrobora os argumentos de autores Carvalho(2010), Matos (2012) e Moore (1975).

Para B e C, alguns valores sobrepõem-se, uns sobre os outros, no dia a dia, mas o amor e o respeito ao próximo estão em primeiro lugar, pois saber que alguém necessita do benefício para o sustento de sua família faz com que se coloque o segurado em primeiro lugar. Trata-se, sobretudo, da capacidade de entrega pessoal, que embasa o exercício profissional, encarando as tarefas diárias e rotineiras, como uma oportunidade de fazer o bem para o próximo, além de cumprir com as suas obrigações, respaldando a literatura revisada (CODD; SAMPAIO& HITOMI, 1992).

D destaca a existência do programa de “gestão humana” na Fundação X, evidenciada através de suas “Crenças e Valores”, que consiste em: 1) Ética; 2) Transparência na Gestão; 3) Compromisso com a qualidade nos serviços; 4) Humanização no Atendimento; 5) Integração entre os partícipes da gestão previdenciária; 6) Responsabilidade na gestão dos recursos; 7) Compromisso com as ações socioambientais.

O entrevistado E entende que os valores cristãos encontram-se na base da relação dos colaboradores internos com os segurados, quando os primeiros buscam realizar o atendimento da melhor maneira possível, cordial, bem como colaboram nos trabalhos sociais e doações, regularmente organizados no âmbito da instituição. F acrescentou a percepção da consideração dos valores cristãos, em atividades do dia a dia da maioria dos colaboradores, que, a priori, poderiam ser considerados como corriqueiras ou triviais, como, por exemplo, a análises dos processos, atendimento a demandas ou ao público externo (BARBOZA, 2002; TRASFERRETTI, 2006).

Para a entrevistada A, a internalização de valores cristãos, pelos colaboradores organizacionais e notadamente pelos gestores institucionais, ocorre desde o primeiro dia na organização, através de palestras de integração e orientação acerca do convívio no ambiente da Fundação. Além disso, com o



objetivo de reforçar as atitudes positivas entre os entrevistados, pautadas em cima de valores cristãos, éticos e morais, são realizadas reuniões, eventos e palestras, que visam abordar a temática de relacionamento interpessoal, com ênfase no respeito pelo outro (SINGER, 1994; CORTELLA, 2011).

A entrevistada B entende que a internalização de valores cristãos, éticos e morais ocorre, principalmente, por meio de interação social, a partir do convívio entre os colegas mais antigos e os novatos, quando são compartilhadas as características da organização, do grupo e daqueles que exercem o papel de formadores de opinião. Já para C, a integração dos valores cristãos às práticas organizacionais ocorre a partir de uma relação empática, ou seja, quando o servidor se coloca no lugar do outro, seja este um colega ou um segurado. O entendimento das dificuldades ou do sofrimento do outro contribui para sensibilizar e observar valores cristãos na relação social estabelecida (BAUMAN, 1997; DUSSEL, 1986).

As narrativas de D, E e F apresentam convergência, com base no entendimento de que a aderência dos colaboradores a valores cristãos ocorre por meio da prática diária, da convivência em grupo social, seja no setor ou departamento. Desta forma, é estimulado o respeito e a harmonia nas relações humanas, fazendo com que o atendimento ao público alvo seja mais humano. Um ambiente cristão favorece um relacionamento saudável, respeitoso, agradável, de discordâncias sem conflitos ou brigas.

### **Considerações finais**

Apesar da adoção de critérios focados em produtividade no processo de gestão, pela maioria das organizações, diante da necessidade de adequação de suas estruturas para poder competir pelo mercado com outros atores, tanto nacionais como internacionais, é possível constatar que esta métrica não se aplica a organizações públicas.

Destarte destaca-se a relevância do processo de gestão, que respalda a

organização e coordenação de recursos materiais e de entrevistados, para a realização do referido atendimento, que se caracteriza pela interação social, do servidor público com o demandante do serviço. Para tanto a gestão deverá contemplar as especificidades institucionais e conciliar o foco nos objetivos organizacionais com decisões que reflitam a justiça, humanidade e respeito pelo próximo.

O presente estudo enfatizou a compreensão do processo de posicionamento das pessoas entrevistados no ambiente organizacional, com base em valores morais e éticos internalizados, seja no âmbito individual ou coletivo, por meio de experiências e vivências particulares ou através de preceitos sociais que representam a cultura organizacional. Com base na literatura revisada que aponta para a influência de formadores de opinião no âmbito organizacional, que ocupam os cargos mais elevados na hierarquia da organização, normalmente de direção e gestão, a pesquisadora entrevistou seis pessoas que ocupam as referidas posições na Fundação X.

Os resultados permitiram identificar que a organização possui um Código de Ética, cuja construção contemplou, dentre outras fontes literárias, valores e preceitos que incluem valores cristãos. O cumprimento do Código de Ética, ao longo do exercício profissional, em todos os níveis organizacionais, desde o mais alto até o nível operacional, é assegurado por meio do Comitê de Ética, que realiza diversas ações com este fim.

Dentre as ações voltadas para a assimilação e internalização de preceitos e orientação baseada em valores morais e éticos, destacam-se as de educação continuada, que ocorre de forma constante, desde o momento de ingresso do indivíduo na organização até a orientação fornecida ao longo da operação. Trata-se de cursos, palestras e seminários, com o propósito de divulgar e promover o Código de Ética na organização.

No entanto, o Comitê de Ética também atua por meio de ações de natureza fiscalizadora para apurar denúncias, relativa a atos, fatos ou condutas de natureza ética e moral, quanto ao descumprimento das normas contidas no

Código de Ética. Neste caso, a atuação do Comitê de Ética compreende o desempenho das atividades que lhe são pertinentes, atentando para os normativos legais vigentes da Fundação

Por tudo que foi apresentado e exposto, foi concluído que o Código de Ética da Fundação X serve de referência (guia) para as atitudes administrativas com relação à conduta dos colaboradores e que, tanto os gerentes como a diretoria, tem um conceito bem claro do que seja a Ética e de como ela deve ser aplicada na Fundação, tanto a nível de colaboradores, como a pensionistas e aposentados.

Também foi constatado de que os valores cristãos servem como referência no dia a dia de todos os entrevistados, que demonstram, através de suas respostas, que podem contribuir muito para as relações interpessoais, tanto a nível institucional como para o público alvo (pensionistas e aposentados), assim como para a comunidade em geral.

## Referências

AMOEDO, Sebastião. *Ética do Trabalho. Era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARBOZA, Márcia Noll. *O princípio da Moralidade Administrativa: uma abordagem de seu significado e suas potencialidades à luz da noção de moral crítica*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. *Ética Pós-Moderna*. Tradução João Rezende Costa. São Paulo: Paulus, 1997.

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, August 1995, v. 35, p. 997-1035.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, v.22, n.2, p.199-208, 1985.

CARVALHO, José Maurício de. *Ética*. São João Del Rei, MG: Universidade Federal

de São João Del Rei, 2010.

CODO, W.; SAMPAIO; J.J.C.; HITOMI, A.H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1992.

CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 13 ed. – Petrópolis: Vozes, 2011.

COSTA, W. S. *Resgate da humanização no ambiente de trabalho*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr. -jun. 2002.

CZARNIAWSKA, Barbara. *Anthropology and Organizational Learning*, cap. 5, p. 118-136. Do *Handbook* : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). *Organizational Learning and Knowledge*, New York: Oxford, 2001.

DUSSEL, Enrique. *Método Para Uma Filosofia da Libertação Latinoamericana*. SP: Loyola, 1986.

DUSSEL, Enrique. *Para uma Ética da Libertação Latinoamericana*. SP: Loyola, 1980. 5v.

FIGUEIREDO, Carlos Mauricio et alii. *Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2ª ed. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2001.

MATOS, Alderi Souza de. *As bases bíblicas da ética cristã*. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7153.html>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

MATTOS, P. L. C. L. *Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem*. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 347-374.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOEN, Torill. *Reflections on the Narrative Research Approach*. *International Journal of Qualitative Methods*. c5 (4) December 2006.

MOORE, GE. *Princípios Éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227. New York: Academic Press.

POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

SINGER, P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial*. 3.ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TOFFLER, Barbara Ley. *Ética no trabalho*. Tradução: Márcia Castilho Costa Saliola. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRASFERRETI, José. *Ética e Real*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. MacmillanPublishingCo., Inc., London, 1976

VALENTE, Arnaldo. *Ética no Serviço Público*. A Ética nas Organizações. Fundação Luis Eduardo de Magalhães. Gestão Pública: desafios e perspectivas. Salvador: FLEM, 2001.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. CARVALHO, Cristina Amélia. *Carvalho. Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

WEBER, O. J. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo. Editora Martin Claret: 2002.

WEBER, O. J. *Estudo dos Valores declarados na relação docente: professores da Universidade Luterana do Brasil*, 2001. 305 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Pontifícia de Salamanca, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi.3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em 19.12.2013

Artigo aprovado em 07.03.2014