

# Ética organizacional: um estudo em clínicas oftalmológicas

## Organizational ethics: a study in ophthalmologic clinics

Maria Aparecida Sanches<sup>1</sup>  
Marinho Jorge Scarpi<sup>2</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Pesquisar no campo da ética organizacional para averiguar até que ponto as clínicas oftalmológicas, imersas no ambiente competitivo, na condição de organizações em busca de sobrevivência, subordinam a ética à competitividade na práxis gerencial, isto é, na esfera da administração. **Métodos:** Toma Kohlberg como referencial teórico, abordando o tema da subordinação ética à competitividade. Aplicou instrumento para avaliar comportamentos morais das organizações, elaborado por Licht. Faz uso de método quantitativo, adotando instrumentos analíticos, tais como Q de Yule e testes não paramétricos, no tratamento dos dados de 41 clínicas oftalmológicas. **Resultados:** Os resultados da pesquisa parecem indicar que administradores de clínicas oftalmológicas de maior desempenho, subjugam os princípios éticos à competitividade, com vistas a assegurar a sobrevivência da empresa e, quando aferidos pelo instrumento para avaliar seu comportamento moral, proposto por Kohlberg, têm presença significativamente menor no estágio pós-convencional do que administradores de clínicas oftalmológicas de menor desempenho. Pode-se afirmar, de acordo com os testes não paramétricos, que, ao nível de significância de 0,05, os níveis de desenvolvimento moral dos dois grupos diferem significativamente. **Conclusões:** Os resultados obtidos estão conforme a literatura, especialmente no tocante ao “paradoxo da subordinação ética e competitividade”. Vão também ao encontro de que a garantia da sobrevivência da empresa tende a diminuir a percepção dos grupos no poder no que se refere aos problemas ocorridos na comunidade e que ocorre redução dos valores éticos subordinados à competição, redução esta que provoca sentimentos crescentes de disputas econômicas na esfera social.

**Descritores:** Consultórios médicos/ética; Ética institucional; Comportamento competitivo; Consciência; Moral; Dominação-subordinação

### INTRODUÇÃO

Qualquer reflexão sobre ética não pode ser dissociada da compreensão da natureza humana, do contexto histórico e das ideologias instauradas na sociedade, especialmente no tocante à ética organizacional cujo “espírito do capitalismo” invoca re-conceituação do que é eticamente permitido, do que é adequado aos interesses das organizações capitalistas<sup>(1)</sup>. Ao “espírito do capitalismo” corresponde determinada ética: a “ética protestante”, cujos valores comportam a acumulação da riqueza, que se contrapõe à “ética católica”, que valoriza o voto de pobreza material como condição de elevação do espírito<sup>(2)</sup>.

A idolatria do lucro tende a diminuir a percepção dos grupos no poder no que se refere aos problemas que ocorrem na comunidade e, até mesmo, na sociedade. A redução dos valores éticos a uma base monetária e à

<sup>1</sup> Doutora da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). São Paulo (SP).

<sup>2</sup> Livre docente da UNIFESP. São Paulo (SP).

**Instituição de origem:** Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) - Departamento de Oftalmologia Rua Botucatu, 824 - Vila Clementino - São Paulo (SP) CEP 04023-062

**Endereço para correspondência:** Maria Aparecida Sanches - Al. das Dracenas, 16 - Bairro dos Meireles - Araçariguama (SP) CEP 18138-000 - Fone: 4136-3146 E-mail: cidasanches@uol.com.br

Recebido para publicação em 04.04.2005

Versão revisada recebida em 26.07.2005

Aprovação em 10.08.2005

**Nota Editorial:** Depois de concluída a análise do artigo sob sigilo editorial e com a anuência do Dr. Wilmar Roberto Silvino sobre a divulgação de seu nome como revisor, agradecemos sua participação neste processo.

competição provoca sentimentos crescentes de disputas econômicas na esfera social<sup>(3)</sup>.

Pesquisa feita com gestores organizacionais mostrando os paradoxos entre o discurso e a prática, sinaliza, no que se refere à relação entre ética e competitividade, a tendência para uma nova ética. De acordo com os gerentes pesquisados, são os valores que a organização considera como importantes que condicionarão a atitude ética de seus membros em última instância<sup>(4)</sup>. Produtividade, racionalidade e estratégia competitiva são os determinantes deste “código moral” que guia a ética nas organizações globalizadas.

A observação acima não exclui qualquer tipo de organização de natureza capitalista e, portanto, inserida num ambiente de competição para a manutenção da sua sobrevivência. A ética será aquela que, ao mesmo tempo, proporcione lucro cada vez maior sem, contudo, ferir a imagem moral da empresa no mercado. É a lógica da dominação econômica em prática, ditando as condutas éticas frente a uma imagem a ser preservada. O recente processo de globalização só veio intensificar a postura competitiva. O que acaba por se alterar é, na realidade, o *locus* das disputas comerciais, à medida que são rompidas as barreiras geográficas, culturais e ideológicas.

Kohlberg é tomado aqui como referencial teórico para análise da ética organizacional. Este autor, psicólogo e filósofo americano (1926-1987), dedicou a vida ao estudo do desenvolvimento moral do ser humano, fundando o Centro de Desenvolvimento e Educação Moral, na Universidade de Harvard. Kohlberg enfatiza a necessidade do desenvolvimento nos indivíduos com relação à compreensão dos valores em que se fundamenta a sociedade quanto da formação de atitudes e valores na infância, com o objetivo de preparar o adolescente para as leis sociais mais explícitas quando prevê o aprimoramento do indivíduo como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico<sup>(5)</sup>.

O desenvolvimento da moralidade é necessário para que a conquista da autonomia moral seja possível, para que todo ser humano possa avaliar as regras morais e sociais do seu grupo e decidir se elas estão de acordo com os princípios de justiça que promovem a dignidade inviolável da humanidade, o direito a liberdade<sup>(5)</sup>. Para isso, foram identificados seis níveis morais do desenvolvimento humano agrupados em três estágios<sup>(6)</sup>. Esses estágios obedecem a uma seqüência determinada, invariante e universal, sendo que cada um deles apresenta características típicas. Além disso, cada estágio hierarquicamente superior é mais complexo, mais diferenciado, mais competente para resolver os problemas e incorpora o estágio anterior.

O primeiro estágio compreende os níveis morais 1 e 2. O nível 1, está orientado para a obediência e a punição, expressando uma moralidade heterônoma: obediência às regras e à autoridade, já que o correto é evitar infringir as regras, obedecer por obedecer e evitar causar danos físicos a pessoas e propriedades; evitar o castigo e o exercício do poder superior que as autoridades têm sobre o indivíduo; desconsiderar o

interesse dos outros ou não reconhecer ponto de vista diferente do seu; perceber os aspectos físicos da ação e não sua dimensão psicológica é um ponto de vista egocêntrico. Neste nível moral as pessoas são mais egoístas, fazendo lembrar crianças que não são capazes de perceber que os outros também têm vontades, prazeres, e tristezas próprios. Neste estágio moral o “certo” consiste simplesmente naquilo que dá prazer e evita punições.

O nível moral 2, é nível de troca de favores; o indivíduo segue as regras quando for de seu interesse imediato. O correto é agir para satisfazer os interesses e necessidades próprios e deixar que os outros façam o mesmo. O correto é também o que é equitativo, ou seja, uma troca igual, uma transação, um acordo; os julgamentos devem servir a necessidades e interesses próprios; atender a necessidade pessoal em um mundo em que os outros também têm seus interesses e necessidades próprias; o indivíduo busca a satisfação e prazer pessoal. Neste nível do desenvolvimento moral as pessoas conseguem imaginar que outro também tenha vontades próprias, e utilizam deste conhecimento para fazer acordos para satisfazer os seus próprios desejos. É a etapa do “troca-troca”, ou “toma pra cá, dá pra lá”. “Eu faço alguma coisa para você se você fizer outra para mim”.

O segundo estágio compreende os níveis morais 3 e 4. O nível moral 3 baseia-se na orientação das concordâncias interpessoais. São valores defendidos: desempenhar o papel de pessoa boa (amável), preocupar-se com os outros e seus sentimentos, ser leal e manter a confiança dos parceiros, estar motivado a seguir as regras e expectativas. Neste nível o comportamento é sempre julgado pela intenção de agradar ao outro, necessidade de corresponder às expectativas alheias. Tem necessidade de ser bom e correto a seus olhos e aos olhos dos outros; ser bom é importante e significa ter bons motivos, preocupar-se com os outros significa, ainda, manter relações mútuas (confiança, lealdade, respeito, gratidão). Nesta etapa do desenvolvimento moral as pessoas começam a perceber o seu grupo maior, e a vontade deste grupo íntimo se torna o guia moral. O que é bom para este grupo é bom, ponto. Existem muitas sociedades humanas em que é realmente o grupo que define o bem e o mal. Por exemplo, na Itália, costumava-se dizer que a Máfia não era tão ruim, pois cuidava da sua própria gente.

O nível moral 4 tem orientação para a preservação do sistema social, da lei e ordem. São valores defendidos: cumprir os deveres com os quais está comprometido; aceitação da autoridade, apoiar a ordem social para manter o bem-estar da sociedade ou do grupo. A justificativa dos argumentos adota a concepção de que a justiça está baseada nos deveres em relação aos seus direitos recíprocos; consciência compreendida como cumprimento de obrigações definidas para si próprio ou consideração das conseqüências dos atos. Neste nível a justiça não é mais uma questão de relação entre os indivíduos, mas sim considerada em termos do lugar que ocupam dentro do sistema. O sujeito assume o ponto de vista do sistema, que define os papéis e as regras.

O terceiro estágio compreende os níveis morais 5 e 6. O nível moral 5 expressa orientação para o contrato social, dos direitos originários: neste nível o indivíduo busca sustentar o direito, valores da comunidade e contratos sociais básicos de uma sociedade, mesmo quando em conflito com regras e leis concretas do grupo; reconhece que os valores variam de cultura para cultura, mas que existem valores e direitos não relativos como o direito à vida e à liberdade que devem ser defendidos independentemente da opinião da maioria; acredita que há a obrigação de cumprir a lei em função de contrato social que protege seus direitos e os dos outros: as leis e deveres são baseados em cálculo do maior bem para o maior número de pessoas (critério da utilidade); tem especial preocupação por proteger os direitos da minoria e das pessoas em situação de desvantagem e pelo bem social; considera os pontos de vista moral e legal, reconhece que eles às vezes chocam-se e considera difícil integrá-los. Nas últimas etapas de desenvolvimento moral os homens se caracterizam pela adoção de princípios, em vez de leis. Nesta fase as leis só se justificam na medida em que ajudam a cumprir estes princípios, e devem ser mudadas quando deixam de cumprir esta função.

No nível de desenvolvimento moral 6 o indivíduo está orientado para os princípios éticos universais: decide de acordo com princípios, segue o princípio ético universal de justiça que engloba conceitos de dignidade inviolável da humanidade; liberdade; solidariedade e igualdade; as leis são válidas se seguirem esses princípios; se violarem esses princípios, não se deve obedecê-las, pois o princípio é superior à lei; os princípios têm validade independentemente da autoridade de grupos ou pessoas que os sustentem e independentemente da identificação do sujeito com essas pessoas e grupos; como ser racional, percebe a validade dos princípios e compromete-se com eles; possui o ponto de vista do indivíduo racional que reconhece a natureza da moralidade e do respeito aos outros como fim e não como meio de chegar a alguma coisa.

A passagem de um estágio a outro se dá por meio de dois mecanismos complementares do processo de adaptação do organismo ao meio físico e social denominado por assimilação e acomodação<sup>(7)</sup>. A assimilação e a acomodação são os dois invariantes funcionais reveláveis em todo o ato de inteligência<sup>(8)</sup>. A assimilação é o processo de ampliação da estrutura – cognitiva ou moral – que permite que novas experiências sejam incorporadas e resolvidas de modos semelhantes. Esse é o período chamado por Kohlberg de equilíbrio. Nesse processo de desenvolvimento tanto influências externas (mudanças sensíveis do meio) quanto internas (maturação biológica e diferenciação do sistema nervoso central) podem causar desequilíbrios ou rupturas na estrutura. É nesse momento que se dá o processo de acomodação, quando o indivíduo faz a ultrapassagem da crise pela reorganização da estrutura em outro patamar mais elevado e estável onde se estabelece a possibilidade para que as pessoas desenvolvam sua capacidade de fazer julgamentos morais<sup>(9)</sup>.

O presente trabalho averigua até que ponto as clínicas

oftalmológicas, imersas no ambiente competitivo, na condição de organizações em busca de sobrevivência, subordinam a ética, na esfera da administração, à competitividade.

## MÉTODOS

A pesquisa foi realizada com responsáveis por clínicas oftalmológicas localizadas na região geográfica da Grande São Paulo, com mais de 7 anos de atividade. Partiu-se de uma lista, com 120 nomes (universo populacional). O levantamento da base de clínicas oftalmológicas foi realizado em sites das principais empresas de seguro saúde. Foram pesquisadas 379 empresas, das quais 137 se mostraram em duplicidade: a grande quantidade de duplicidades deu-se devido ao fato de muitas clínicas especializadas atenderem a mais de uma empresa de seguro saúde. Do universo populacional, isto é, do rol de clínicas oftalmológicas com mais de 7 anos de atividade, por meio do Índice de Nihans, obteve-se o universo amostral: o conjunto de clínicas oftalmológicas objeto de estudo. Considerando que a hipótese da pesquisa é a de que administradores de clínicas oftalmológicas de maior desempenho, subjagam os princípios éticos à competitividade, o universo de pesquisa contempla: de um lado empresas de maior desempenho (Grupo A) e, de outro lado, empresas de menor desempenho (Grupo W). A “variação da força de trabalho nos últimos 5 anos”, foi utilizada como “proxy” de desempenho. Desta forma, pode-se reescrever que o universo de pesquisa contempla: de um lado empresas de maior variação na força de trabalho (Grupo A) e, de outro lado, empresas de menor variação na força de trabalho (Grupo W).

Foi utilizado o instrumento para avaliar comportamentos morais das organizações elaborado por Licht<sup>(10-11)</sup>. Pelo fato de este instrumento já ter sido validado, prescindiu-se da realização de teste-piloto ou de qualquer análise para verificar sua consistência interna. O questionário constituído de 72 questões foi disponibilizado numa “home page”. Os pesquisados, por meio de e-mail, foram convidados a responder a cada uma das questões: por meio de um simples clique, o pesquisado concordava ou não com a proposição. O respondente tinha de preencher integralmente o questionário, pois qualquer falha era apontada pelo sistema. Testes mostraram que um respondente despendia cerca de 7 minutos para responder ao questionário.

Descrição sintética da operacionalização da pesquisa é realizada pelas seguintes etapas:

Etapa 1: Obteve-se o universo populacional, isto é, lista dos principais responsáveis das clínicas oftalmológicas localizadas na região geográfica da Grande São Paulo, com mais de 7 anos de atividade.

Etapa 2: Do universo populacional, por meio do Índice de Nihans obteve-se o universo amostral: dois grupos de clínicas (Grupos A e W) estratificadas pelo seu desempenho, adotando-se como “proxy” de tal variável a “variação da força de trabalho nos últimos 5 anos”.

Etapa 3: Construiu-se a “home-page” com vistas a hospedar o Instrumento para Avaliar Comportamentos Morais das Organizações<sup>(11-12)</sup>.

Etapa 4: Enviou-se aos pesquisados e-mail solicitando a participação na pesquisa. Foi feito acompanhamento muito atento com vistas a estimular as respostas e a evitar a substituição de elementos da amostra. Os reforços estimulando a resposta foram de dois tipos: a) via e-mail, com o reenvio de nova mensagem aos selecionados que ainda não tinham procedido à devolução do questionário; b) via telefone, entrando em contato com os pesquisados e solicitando sua participação.

Etapa 5: Efetuou-se a substituição de elementos amostrais: a) quando o elemento selecionado declarou que não iria participar da pesquisa; b) quando, depois de inúmeras tentativas e, a despeito de expressar concordância, observou-se a não devolução do questionário. (Ao todo foram efetuadas 5 substituições)

Etapa 6: Tabularam-se os resultados, numa planilha Excel, convertendo-se as respostas nominais “sim” e “não”, do banco de dados em Access, em variáveis “dummy” ou binárias: 1 e 0. O questionário foi tabulado em 6 blocos, cada um deles com 12 proposições. A planilha automaticamente calculava o número de afirmações positivas para cada bloco de 12 proposições. O quadro 1 dá idéia da estrutura da tabulação.

Etapa 7: Calculou-se o nível de desenvolvimento moral de Kohlberg de cada respondente, que é dada pelo bloco predominante ou, em caso de dois ou mais blocos, pelo bloco de menor nível. Como pode ser observado no quadro 1 o respondente R1, nos blocos 1,2, 5 e 6 totalizou 6 pontos e seu nível de desenvolvimento moral de Kohlberg, portanto, é 1. O respondente 2 tem nível de desenvolvimento moral de Kohlberg 2, pois no bloco 2 das proposições 13 a 24 colocou o maior número de respostas afirmativas: 7

Levando em conta que as variáveis do nível de desenvolvimento moral de Kohlberg são ordinais (de 1 a 6), a análise dos dados foi feita por meio de testes não paramétricos descritos adiante: a) teste da soma de séries com o objetivo de verificar se duas amostras independentes (Grupos A e W) provêm de uma mesma população; b) teste da mediana (teste Mann-Whitney) para averiguar se dois grupos independentes diferem nas suas medidas centrais; e c) teste Q de Yule para averiguar se há alguma associação entre Grupo e estágio moral de Kohlberg.

A presente pesquisa adota os fundamentos de Kohlberg não para diagnosticar em qual nível de moralidade se encontra o respondente, mas para avaliar o nível de moralidade da organização. Partiu-se do pressuposto que os responsáveis por clínicas oftalmológicas de maior desempenho estão mais presentes no estágio pré-convencional, isto é, níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg 1 e 2.

## RESULTADOS

Na tabela 1, encontram-se alguns valores comparativos entre os grupos A e W. Observar que a variação de funcionários nos últimos 5 anos para o grupo A, de maior desempenho, foi de 156,2% enquanto a variação do grupo W a variação de funcionários no mesmo período foi negativa: -23,4%. Na tabela 2, pelo teste Mann-Whitney observa-se que as medianas dos dois grupos diferem significativamente ao nível de significância de 0,05.

No grupo A, de melhor desempenho, 19 das 21 clínicas oftalmológicas pesquisadas se encontram no estágio pré-convencional; já, no caso das clínicas oftalmológicas do grupo W, de menor desempenho, 7 das vinte clínicas (35%) estão no estágio pós-convencional, isto é, de níveis morais 5 e 6 (Tabela 3)

Quadro 1. Exemplo da tabulação das respostas recebidas

Respondente	NM	R1	R2	R4	R5	R6	R9	R10	R11	R16	R18	R21	R22	R3	R19	R20	R23	R28	R29	R31	R33	R36
Código		113	335	216	211	527	224	271	272	414	518	521	302	299	462	290	264	269	427	522	441	261
Grupo		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	W	W	W	W	W	W	W	W	W
Q 1-12	1	6	4	9	6	6	8	6	4	6	5	7	6	6	4	7	7	4	7	4	5	8
Q 13-24	2	6	7	9	6	6	9	7	8	6	9	6	4	4	4	7	7	8	7	7	5	8
Q 25-36	3	2	1	5	2	2	4	5	2	7	4	3	1	3	4	2	3	7	2	5	2	4
Q 37-48	4	3	6	6	3	3	6	5	4	4	4	4	4	4	4	3	8	6	4	5	4	9
Q 49-60	5	6	3	5	5	5	7	7	5	8	7	4	6	4	7	5	5	7	7	7	4	7
Q 61-72	6	6	3	5	5	5	7	6	7	4	6	5	5	5	6	7	7	7	5	7	5	7
(NMK) Nível Moral Kohlberg		1	2	1	1	1	2	2	2	5	2	1	1	1	5	1	4	2	1	2	1	4
Varição Func.		150	100	100	467	300	233	233	200	167	150	150	130	-50	-10	-13	-17	-20	-20	-20	-25	-29
Há 5 anos		2	1	1	3	2	3	15	4	3	8	6	10	4	10	8	6	50	5	5	4	7
Func. hoje		5	2	2	17	8	10	50	12	8	20	15	23	2	9	7	5	40	4	4	3	5
Q1		1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Q2		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Q3		0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Q4		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Respondente= número seqüencial de resposta; Código= “nome” do pesquisado; Grupo= amostra ao qual o respondente pertence (Grupo A ou W); Questões n-n= total de respostas “sim” dadas ao bloco de 12 proposições; NMK= Nível de desenvolvimento moral de Kohlberg; Varição Func.= variação percentual na força de trabalho (entre há 5 anos e hoje). Q1...Q72= resposta dada

Os testes de associação, pelo Q de Yule, mostram que há associação positiva muito forte: a) entre pertencer ao grupo W e possuir nível moral modal de Kohlberg alto (níveis 4, 5 ou 6); e b) pertencer ao grupo W e possuir estágio pós-convencional, isto é, os níveis de desenvolvimento moral 5 e 6 de Kohlberg. (Tabela 4).

A análise dos resultados parece indicar a presença da recursividade<sup>(13)</sup>: as condutas humanas não são criadas pelos atores sociais, mas recriadas por eles, por suas próprias formas e meios utilizados para se expressarem como atores; as regras representam convenções sociais em que o seu conhecimento, pelos atores, inclui também o conhecimento dos contextos nos quais se aplicam, constituindo-se como guias de orientação para a conduta humana. Isso é patente quando se verifica que os respondentes afirmam que: cumprem todas as suas obrigações previdenciárias, trabalhistas e fiscais; agem corretamente porque não querem ter que pagar multas ou então para evitar dores de cabeça com a justiça; e estão mais preocupadas em agir eticamente em relação a seus clientes, bancos ou órgãos do governo, do que com relação a seus fornecedores, credores, ou concorrente.

**Tabela 1. Valores comparativos de algumas variáveis dos grupos A e W**

Variável	Grupo A	Grupo W
Desenvolvimento moral Kohlberg (mediana)	2,00	2,50
Quantidade de respondentes	21,00	20,00
Varição de funcionários nos últimos 5 anos (%)	156,19	-23,40
Funcionários há 5 anos (média)	4,95	11,90
Funcionários hoje (média)	12,57	8,25

A expressão Funcionários refere-se apenas a funcionários no nível operacional excluindo os responsáveis pelas clínicas

**Tabela 2. Teste Mann-Whitney comparando o nível de desenvolvimento moral Kohlberg dos grupos A e W**

As medianas de A e de W diferem significativamente?  
 P-value bi-caudal = 0,0268 (considerado significativo)  
 Prova U de Mann-Whitney: U= 125,00 e U'= 295,00  
 Soma dos escores em A= 356,00 e em W= 505,00

**Síntese dos dados**

Parâmetros	Grupo A	Grupo W
Média	1,810	3,150
Quantidade de pontos	21	20
Desvio padrão	1,030	1,899
Erro amostral	0,2249	0,4247
Valor mínimo observado	1,000	1,000
Valor máximo observado	5,000	6,000
Mediana	2,000	2,500
Menor valor do IC	1,340	2,261
Maior valor do IC	2,279	4,039

P-value= probabilidade de populações terem a mesma mediana com amostras do mesmo tamanho selecionadas ao acaso; IC= intervalo de confiança ao nível de significância de 0,05

Observou-se operacionalização do poder pelos agentes, por meio dos recursos de autoridade, inerentes ao domínio sobre atividades dos seres humanos e por meio de recursos alocativos, (formas de dominação que têm a ver com o controle sobre propriedade material de bens, objetos e fenômenos materiais)<sup>(13)</sup>. Isso está patente quando concordam, ainda que parcialmente, que: qualquer funcionário que possui algum poder (p. ex., algumas secretárias, encarregados de arquivos ou de recursos como fax, micro, etc.) se transforma em agente manipulador, em geral para obter vantagens pessoais; e quando reconhecem que empregam seu poder econômico, suas influências, para “manter as coisas como estão”, quando estão bem, mesmo que isto signifique não melhorar produtos ou serviços para o consumidor final.

## DISCUSSÃO

Interpretando, à luz de Kohlberg, os resultados obtidos com respondentes do grupo A que apresentam níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg 1 e 2 (19 de 21 casos), é provável que se possa afirmar que estão no estágio de moralidade pré-convencional.

Os respondentes do grupo W apresentam níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg 5 e 6, correspondentes ao estágio de moralidade pós-convencional, em 7 de 20 casos.

De acordo com as premissas que originaram a constituição do Instrumento de pesquisa, os respondentes do grupo A, predominantemente nos níveis 1 e 2, respeitam o poder porque não querem ser punidos; as necessidades hedonísticas dos indivíduos são a preocupação primária e o comportamento é certo ou errado na medida em que consegue satisfazê-las; o receio da extinção e a urgência de sobreviver financeiramente ditam a conduta moral da organização; apenas os ganhos da organização guiam suas ações<sup>(11-12)</sup>.

Os respondentes do grupo W apresentam os níveis de desenvolvimento moral 5 e 6: suas preocupações típicas bási-

**Tabela 3. Dicotomização das variáveis para o cálculo de Q de Yule**

Níveis de desenvolvimento moral (NDM) de Kohlberg	Grupo A	Grupo W	Totais
Altos (4, 5 e 6)	2	8	10
Baixos (1, 2 e 3)	19	12	31
Totais	21	20	41

**Tabela 4. Dicotomização quanto ao estágio pós-convencional**

	Grupo W	Grupo A	Totais
Estágio não pós-convencional (níveis não 5 e não 6)	13	20	33
Estágio pós-convencional (níveis 5 e 6)	7	1	8
Totais	20	21	41

cas são tolerâncias para com divergências racionais e aceitação das regras ditadas pela maioria; o certo e bom é questão de consciência individual e de comprometer-se responsabilmente escolhidos. A moralidade está baseada em princípios pessoais internalizados de convicção; há na organização grande tolerância para a diversidade que se expressa no esforço de integração dialética. Nestes níveis o voto individual da maioria determina políticas e procedimentos. A organização entende que pesquisar as tendências da maioria é base importante para tomar decisões. Por outro lado, a maioria, nestes níveis, é apenas ocasionalmente dominante e tirana em relação às minorias; a justiça e os direitos individuais são os ideais morais destes níveis. O julgamento equilibrado entre interesses conflitantes forma o caráter da organização o que, por seu turno, determina os comportamentos corretos ou incorretos. O último nível requer respeito pela justiça e pelos direitos de minorias produtivas e criativas, além de buscar relacionamentos na base do consenso e da construção comunitária ao invés de simplesmente basear-se na votação da maioria. A organização fomenta o consenso edificante ao invés de censurar a criatividade e, assim, ganha “insights” valiosos de indivíduos e de grupos inovadores que ousam ir para além da visão predominante da maioria. A maioria é geralmente capaz de se sacrificar pelo interesse genuíno do desenvolvimento das minorias.

Os resultados da pesquisa parecem indicar que administradores de clínicas oftalmológicas de maior desempenho (grupo A), subjugam os princípios éticos à competitividade, com vistas a assegurar a sobrevivência da empresa e, quando aferidos pelo instrumento para avaliar seu comportamento moral, proposto por Kohlberg, têm presença significativamente menor no estágio pós-convencional, do que administradores de clínicas oftalmológicas de menor desempenho (grupo W). Com efeito, pode-se afirmar, de acordo com os testes não paramétricos (da soma de séries e da mediana), ao nível de significância de 0,05, que os níveis de desenvolvimento moral de Kohlberg dos respondentes do grupo W são maiores e diferem significativamente dos níveis de desenvolvimento moral respondentes do grupo A.

Na medida em que são de pequeno porte as clínicas oftalmológicas pesquisadas, pode-se observar associação entre o comportamento do principal responsável e a adoção de estratégias, associação essa explorada, que aponta que as características de empreendedores têm sido possível fonte de explicação para escolhas estratégicas e sucesso na direção de negócios<sup>(14-16)</sup>.

Quando os respondentes concordam, ainda que em parte, que os funcionários (inclusive executivos) não confiam nos tratados verbais e no que foi combinado informalmente; que, propositadamente, se valem de ação litigiosa para poder ganhar tempo, em situação em que ganhar tempo lhes seja favorável; e que as pessoas são promovidas por fazerem parte do grupo que detém o poder, e não por méritos profissionais, remetem-nos a conjunto de práticas que “produz ou reproduz” propriedades estruturais da sociedade, deixando claro que a ação não se dá ao acaso, mas que reflete características de determinado contexto histórico-social<sup>(17)</sup>. Mais do que certas, erradas, eficazes ou

ineficazes, as práticas sociais demonstram como os atores administrativos utilizam-se de seus “saberes” sociais comuns, construídos e legitimados socialmente, para tornar possível a continuidade da rotina da gestão organizacional cotidiana.

Os resultados obtidos estão de acordo com a literatura para a qual a garantia da sobrevivência da empresa tende a diminuir a percepção dos grupos no poder no que se refere aos problemas que ocorrem na comunidade e, até mesmo, na sociedade e que ocorre redução dos valores éticos subordinados à competição, redução esta que provoca sentimentos crescentes de disputas econômicas na esfera social<sup>(13)</sup>.

---

## CONCLUSÃO

---

A subordinação da ética ao lucro, observada na presente pesquisa mostra a preocupação das lideranças com a sobrevivência da organização e, conseqüentemente, a preservação das condições de sobrevivência do corpo de profissionais e seus dependentes. As lideranças estão, desta forma, nos níveis de desenvolvimento moral 1 e 2 expressando cultura que é guiada pelo receio da extinção e a urgência de sobrevivência financeira e na qual os ganhos da organização guiam as ações: aceita-se a desonestidade como operação rotineira para a organização poder avançar.

Este dilema denominado insolvente-ou-imoral e os resultados da presente pesquisa parecem mostrar que a expressão “talvez seja ético, por vezes, não ter ética” seja mais predominante do que se possa, à primeira vista, julgar. Desta forma, pode-se afirmar que é possível que a presença da ética organizacional seja inversamente proporcional à competitividade. Talvez se possa inferir, quanto às perspectivas da ética organizacional, que uma maior competitividade que o cenário econômico parece oferecer, engendrará lucratividade cada vez menor, e, com isso, ensejará menor espaço para a ética organizacional.

---

## ABSTRACT

---

**Purpose:** Research on the field of organizational ethics to investigate to which extent ophthalmologic clinics, inserted in the competitive atmosphere, in the condition of organizations in search of survival, subordinate ethics to competitiveness in the managerial praxis, that is, in the administrative sphere.

**Methods:** Kohlberg is taken as theoretical reference, approaching the theme of ethical subordination to competitiveness. The instrument to evaluate moral behaviors of organizations, elaborated by Licht, is applied. The quantitative method is used, adopting analytic instruments, such as Q of Yule and non parametric tests, when dealing with the data of 41 ophthalmologic clinics. **Results:** The results of the research seem to indicate that administrators of ophthalmologic clinics of greater performance subordinate ethical principles to competitiveness, seeking to assure the survival of the company and, when confronted with the instrument to evaluate their moral

behavior, proposed by Kohlberg, have a significantly smaller presence in the postconventional stage than administrators of ophthalmologic clinics with a smaller performance. One may affirm, according to non parametric tests, at the level of significance of 0.05, that the levels of moral development of the two groups differ significantly. **Conclusions:** The obtained results are according to the literature, especially concerning the “paradox of the ethical subordination and competitiveness”. They also suggest that the warrant of the survival of the company tends to reduce the perception of the groups in power regarding the problems that happen in the community, and that a reduction of the ethical values subordinated to competition occurs, and such reduction provokes growing feelings of economical disputes in the social sphere.

**Keywords:** Physicians office/ethics; Ethics institutional; Competitive behavior; Conscience; Morale; Dominance-subordination

#### REFERÊNCIAS

1. Faria JH, Meneghetti FK. Ética e genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional. In: XXV Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-graduação - ENANPAD. Anais. Rio de Janeiro: Anpad; 2001.
2. Weber M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Abril Cultural; 1980. [Coleção Os Pensadores].
3. Sá L. Ética profissional. São Paulo: Atlas; 1996.
4. Faria JH. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. Curitiba: ENEO; 2000.
5. Kohlberg L. Essays on moral development.: the philosophy of moral development. New York: Harper & Row; 1981.
6. Kohlberg L. Psicologia del desarrollo moral. Bilbao: Desclée de Brouwer; 1992.
7. Piaget J. La naissance de l'intelligence chez l'enfant. 4.ed. Paris: Delachaux & Niestlé; 1963.
8. Dolle JM. Para compreender Jean Piaget. Rio de Janeiro: Zahar; 1975.
9. Martins MHP. Ética. Revista Educação. 2003;39.
10. Licht RH. Ética Organizacional: busca de um modelo compreensivo para comportamentos morais. São Paulo: FEA-USP; 1996 (Tese de doutorado).
11. Licht RH. Instrumento para avaliar comportamentos morais das organizações [texto na Internet] [citado 2003 Out 15]. São Caetano do Sul: Centro de Estudo de Aperfeiçoamento e Pós-graduação; 2000. Disponível em: <http://www.nd.edu/~isbee/papers/Licht.doc>
12. Petrick JA, Wagley RA. Enhancing the responsible strategic management of organizations. J Manage Dev. 1992;11:57-71.
13. Giddens A. The constitution of society. Berkeley: University of California Press; 1984.
14. Bamberger I. Values and strategic behaviour. Manage Int Rev. 1986;26(4):57-69.
15. Pelisson C, Aligleri LA, Gimenez FAP, Machado HPV, Gomes V, Aligleri LM. Comportamento gerencial, gênero e empreendedorismo. In: XXV Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-graduação - ENANPAD. Anais. Rio de Janeiro: Anpad; 2001.
16. Hambrick DC, Mason PA. Upper echelons: the organisation as a reflection of its top managers. Acad Manage Rev. 1984;9(2):193-206.
17. Junquillo GS. Condutas gerenciais e suas “raízes”: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. In: XXV Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-graduação - ENANPAD. Anais. Rio de Janeiro: Anpad; 2001.

## XV Congresso Norte-Nordeste de Oftalmologia

**06 a 08 de Setembro 2006**  
**Multicenter SEBRAE**  
**São Luís - MA**

**INFORMAÇÕES:** Tel.: (98) 3213-6400  
 Home-page: [www.taguatur.com.br](http://www.taguatur.com.br)