

**AS CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS DE WATERS, BIRD E CHANT  
PARA O ESTUDO EMPÍRICO DOS PADRÕES MORAIS NA TOMADA DE  
DECISÃO GERENCIAL**

**THE METHODOLOGICAL CONTRIBUTIONS OF WATERS, BIRD AND  
CHANT TO THE EMPIRICAL STUDY OF MORAL STANDARDS IN  
MANAGERIAL DECISIONS**

Marcos Luís Procópio<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo é parte de um esforço maior cujo propósito final é apresentar e discutir um método capaz de ser aplicado ao estudo empírico da moralidade na tomada de decisão gerencial - *o método de análise qualitativa de casos decisórios* - o qual se encontra amparado em uma epistemológica compreensiva. Tal método foi diretamente inspirado naquele utilizado por James Waters, Frederick Bird e Peter Chant em seu estudo pioneiro sobre os padrões morais subjacentes à conduta profissional cotidiana de diversos gestores em corporações privadas, realizado na década de 1980. O artigo discute as principais contribuições e limitações que do método de Waters, Bird e Chant trouxe à pesquisa empírica e é concluído com sugestões sobre como ele pode ser aperfeiçoado.

**Palavras-chave:** Decisão; Comportamento Administrativo; Moralidade; Método Qualitativo de Investigação; Padrões Morais.

**Abstract:** This paper is piece of a larger effort whose ultimate purpose is to present and discuss a feasible method to be applied to the empirical study of morality in managerial decisions in organizations, the qualitative analysis of decision-making cases methodology, which is supported by a comprehensive epistemology. Such method was directly inspired by the one used by James Waters, Frederick Bird and Peter Chant in their pioneering study of the moral standards underlying everyday professional conduct of several managers in private corporations, conducted in the 1980s. The paper discusses the main contributions and limitations that Waters, Bird and Chant's methodology brought to the empirical research and concludes with suggestions on how it can be improved.

**Keywords:** Decision-making; Administrative Behavior; Morality; Research Method; Moral Standards.

## **1 Introdução**

Estudos empíricos sobre a moralidade na tomada de decisão são relativamente recentes no campo da Administração (CRAFT, 2013; WOICESHYN, 2011; BARTLETT, 2003). Muito embora autores consagrados no campo como Chester Barnard (1979) e Amitai Etzioni (1988) tenham inegavelmente contribuído, cada qual ao seu modo, para aprofundar a compreensão sobre como a conduta administrativa é moralmente orientada nas organizações, nenhum deles se propôs a investigar empiricamente como os

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor Adjunto do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso, *Campus* de Sinop-MT, Brasil. E-mail: [marcos@unemat-net.br](mailto:marcos@unemat-net.br), [prof.marcosprocopio@gmail.com](mailto:prof.marcosprocopio@gmail.com).

problemas, julgamentos e escolhas morais se manifestam no trabalho cotidiano dos gestores. Suas contribuições foram realizadas, sobretudo, no âmbito da teoria.

De acordo com O'Fallon e Butterfield (2005), o período entre meados de 1980 e início de 1990 foi caracterizado pelo surgimento de novos modelos teóricos seminais que foram aplicados ao estudo da moralidade na tomada de decisão administrativa. Dentre eles se destacam os de base cognitivista, inspirados na teoria do desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg, como o modelo de Linda Trevino (1986), o modelo de James Rest (1986) e o modelo Thomas Jones (1991). Todos esses modelos ganharam bastante notabilidade no campo da Administração (CRAFT, 2013; BARTLETT, 2003). Todavia, naquele período estudos empíricos também eram raros, o que impossibilitou que tais modelos teóricos fossem testados e validados em campo (CRAFT, 2013; FORD; RICHARDSON, 1994; JONES, 1991; TREVINO, 1986).

Uma notável exceção dentro desse quadro acadêmico foi o estudo conduzido por James Waters, Frederick Bird e Peter Chant, em meados da década de 1980. Waters, Bird e Chant (1986) contribuíram para o avanço da pesquisa sobre a moralidade na conduta gerencial realizando uma pesquisa seminal de campo empírico, de natureza qualitativa e indutiva, junto a 33 gestores de diversas áreas em 10 corporações privadas, a fim de entender como a moralidade se manifestava no seu trabalho cotidiano. Apesar dessa importante exceção, foi apenas a partir do início deste século que houve um avanço significativo no número de publicações de estudos empíricos sobre o tema, o que demonstra que “[...] as pesquisas empíricas sobre a tomada de decisão moral nos negócios vem florescendo” (WOICESHYN, 2011, p. 311).

Há, de acordo com a literatura especializada, pelo menos cinco razões acadêmicas distintas, porém interdependentes, capazes de explicar esse quadro de “retardo” na produção de conhecimento empírico sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial.

A primeira diz respeito a pouca idade que o campo de investigação sobre esse tema ainda tem. Poucas décadas se passaram desde que os três modelos teóricos mais difundidos surgiram na academia, os modelos de Trevino, Rest e Jones. Menos tempo ainda se passou desde que tais modelos começaram a ser testados empiricamente, sendo que, de acordo com Craft (2013), alguns deles ainda não foram testados integralmente, em todas suas dimensões e variáveis. Em 2005, O'Fallon e Butterfield (2005, p. 405) descobriram que “[...] os pesquisadores haviam produzido mais artigos empíricos na área da tomada de decisão ética nos últimos 7 anos [1999 a 2005] do que nas quatro décadas anteriores combinadas”. Não obstante, a produção científica sobre esse importante tema

encontra-se concentrada em poucos periódicos acadêmicos, altamente especializados, o que indica, segundo McLeod, Payne e Evert (2014), que a discussão sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial ainda não penetra o *mainstream* do pensamento administrativo e organizacional. Isso tudo indica que o campo de pesquisa sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial ainda está em busca da sua maturidade acadêmica.

A segunda razão diz respeito ao ainda precário nível de desenvolvimento atingido pelos conceitos e teorias que sustentam a pesquisa empírica sobre esse tema (WOICESHYN, 2011; BARTLETT, 2003). De acordo com Dean Bartlett (2003, p. 226), “infelizmente, a literatura sobre tomada de decisão ética ainda não atingiu um estágio de integração e coerência teórica”. Sem tal integração e coerência teórica, continua o autor, o campo de investigação sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial segue imaturo e inábil para produzir estudos empíricos válidos e capazes de promover tanto a comparação quanto o acúmulo de saberes. Não obstante, muito embora os trabalhos de Barnard e Etzioni tenham contribuído de modo inequívoco para aprofundar a compreensão sobre como a conduta administrativa é moralmente orientada, seus respectivos constructos teóricos permaneceram fragmentados e desarticulados entre si, o que também desfavoreceu os esforços de pesquisa empírica. Segundo Bartlett (2003), esta fragmentação teórica se manteve no campo mesmo depois que os novos modelos teóricos, de base cognitivista, foram propostos nos anos de 1980 e 1990. Esses modelos, dentre os quais o autor destaca aquele elaborado por Trevino,

[...] frequentemente falham ao dar conta, de um modo convincente, do processo real no qual um indivíduo se engaja quando toma decisões sobre problemas éticos e constituem pouco mais do que uma lista de variáveis que podem vir a influenciar aquele processo que se mantém sem explicação (BARTLETT, 2003, p. 226).

A terceira razão é de ordem paradigmática. Devido a alta fidelidade ideológica ao paradigma positivista e operacionalista, dominante no campo da Administração (BRAND, 2009; CABRAL-CARDOSO, 2000; MARSDEN; TOWNLEY, 2001; CHANLAT, 1999), mais especificamente, devido a alta fidelidade à ideologia da “neutralidade” na ciência da Administração, a maior parte dos estudos que procuram abordar a conduta gerencial com certa profundidade analítica acaba se limitando em discuti-la sob um ponto de vista estritamente formal, como uma questão meramente técnica e indiferente a qualquer coisa ligada ao aspecto moral do “bem”, do “correto” e do “justo”. Como advertiu Barnard (1979, p. 250), ainda no início do século passado, “o

estudo profundo da estrutura da organização, ou de seus processos dinâmicos, pode induzir a uma ênfase excessiva de um, ou de diversos, dos aspectos mais técnicos da cooperação”. Por isso, continua Barnard (1979, p. 268), “[...] a maioria das decisões executivas aparece sob a forma de decisões técnicas e seus aspectos morais não são conscientemente apreciados”.

A quarta razão diz respeito a falta de sensibilidade acadêmica para a relevância e para o alto potencial explicativo da dimensão moral da conduta gerencial. O filósofo pragmatista John Dewey (2008, p. 139) demonstrou, ao citar o “princípio da continuidade da experiência”, que a moralidade não é apenas irreduzível em termos de orientação da conduta humana e social, como também é dominante em relação a outras dimensões dela, especialmente a técnica e a “intelectual”.

Esse princípio [o princípio da continuidade], por um lado, protege a integridade do julgamento moral, revelando sua supremacia e o correspondente caráter instrumental ou auxiliar do julgamento intelectual (quer físico, psicológico ou social), e, por outro lado, protege o julgamento moral do isolamento (ou seja, do transcendentalismo), colocando-os em relações de assistência recíproca com todos os julgamentos sobre as questões da experiência, até mesmo daquelas de tipo mais evidentemente mecânico ou psicológico (DEWEY, 2008, p. 139).

Dada a importância “suprema” da dimensão moral em termos de orientação da ação social de modo geral e da ação gerencial de modo particular, notada tanto por Dewey quanto por “clássicos” da Administração como Barnard (1979) e Etzioni (1988), estudar a moralidade na tomada de decisão não implica estudar mais uma dimensão da tomada de decisão, mas sim implica estudar uma dimensão profundamente capaz de explicar o comportamento administrativo em sua essência e complexidade.

Exceto pelos autores “clássicos” anteriormente citados, poucos autores do campo da Administração foram realmente capazes de reconhecer a verdadeira natureza e importância da moralidade no comportamento administrativo, moralidade essa que certamente está muito além dos atuais jargões da “honestidade”, “responsabilidade socioambiental”, “transparência”, etc., e daquilo que prescrevem os “códigos de ética” das organizações. Ademais, dada a supremacia do paradigma positivista e operacionalista, o reconhecimento acadêmico da importância da moralidade para a compreensão da conduta gerencial implica, em larga medida, o questionamento do conhecimento ortodoxo já existente sobre tal conduta. Assim, como bem observou Trevino (1986, p. 601), “um entendimento da tomada de decisão ética nas organizações é importante para o desenvolvimento da [própria] ciência das organizações”.

Finalmente Thomas Jones (1991) expõe uma quinta razão, de cunho metodológico, para explicar o apenas recente interesse dos pesquisadores por questões empíricas que envolvem, ao mesmo tempo, ética, comportamento organizacional e tomada de decisão. Segundo Jones (1991, p. 367), os acadêmicos podem ser relutantes para estudar questões morais “[...] porque os problemas metodológicos envolvidos são considerados difíceis de superar”. Seriam tão difíceis de superar que um considerável contingente de pesquisadores oriundos do campo da Administração e dos Estudos Organizacionais estaria disposto a desconsiderá-lo como tema legítimo de investigação, sob o argumento de que seriam melhor estudados pela Filosofia ou por qualquer outro ramos das Ciências Sociais básicas ou fundamentais.

É justamente sobre essa última razão que o presente trabalho busca se debruçar, a saber, sobre os desafios metodológicos que o estudo da moralidade na tomada de decisão gerencial apresenta. O presente artigo tem como objetivo principal apresentar e debater as principais contribuições e limitações metodológicas que o estudo de Waters, Bird e Chant trouxe à pesquisa que visa compreender como as decisões são moralmente tomadas nas organizações.

O resgate da proposta desses autores em especial se justifica por diversas razões, além do seu pioneirismo, a saber: (1) as contribuições de Waters, Bird e Chant (1986) não foram feitas apenas no nível metodológico, através da realização de sua pesquisa seminal de campo empírico, rara especialmente na década de 1980, mas também no nível teórico, através da discussão do conceito de padrão moral, conceito chave para compreensão de como as decisões são moralmente tomadas nas organizações; (2) o referencial teórico utilizado pelos autores não está amparado na teoria cognitivista de Kohlberg, mas sim justamente sobre o conceito pragmático de padrão moral, o que implica uma relativa inovação frente aos modelos mais difundidos de Trevino, Rest e Jones;<sup>2</sup> (3) os autores adotaram uma perspectiva indutiva de investigação para realizar sua pesquisa qualitativa, amparando-se em uma epistemológica compreensiva, combinação rara nos estudos sobre a tomada de decisão ética nas organizações até os dias de hoje, estudos esses que se caracterizam, em sua maioria, pelo positivismo e pelo quantitativismo (BRAND, 2009; CABRAL-CARDOSO, 2000); (4) suas contribuições metodológicas inspiram o desenvolvimento de métodos qualitativos bastante promissores para a investigação de

---

<sup>2</sup> De acordo com Craft (2013, p. 254), baseando-se em O’Fallon e Butterfield (2005), a ruptura com os modelos consagrados, especialmente o de Rest e o de Jones, apresenta-se como uma necessidade para desenvolvimento teórico do campo de estudos sobre a moralidade na tomada de decisão nas organizações.

como as decisões gerenciais são tomadas nas organizações, métodos esses que, por sua vez, são necessários para romper com aqueles quantitativos, ligados aos modelos consagrados, e, assim, fazer avançar ainda mais a pesquisa empírica sobre esse tema (LEHNERT; PARK; SINGH, 2015; BARTLETT, 2003; CABRAL-CARDOSO, 2000).

O presente artigo é iniciado com uma breve discussão preliminar dos principais fundamentos teóricos, ontológicos, epistemológicos e metodológicos envolvidos no estudo dos padrões morais na tomada de decisão gerencial. Tal discussão é sucedida pela apresentação das principais contribuições e limitações metodológicas encontradas no estudo pioneiro de Waters, Bird e Chant (1986) sobre a moralidade no dia a dia do trabalho gerencial. Finalmente, são tecidas algumas considerações sobre como a proposta metodológica de Waters, Bird e Chant pode ser aperfeiçoada.

## **2 Marco teórico, ontológico, epistemológico e metodológico**

Decisões são processos afetivos, intuitivos e cognitivos complexos que constituem a essência da ação humana de forma geral e da ação administrativa de modo particular (PROVIS, 2010; GAUDINE; THORNE, 2001; DEWEY, 1950). Toda ação que não pode ser totalmente programada ou colocada em uma rotina de execução preestabelecida e que, por isso, não se desenvolve em um contexto totalmente previsível, exige alguma deliberação para que possa ser realizada. Por isso, a tomada de decisão se tornou um tema de estudos consagrado no campo da Administração.

Não existe decisão que ocorra independentemente de uma ação anterior ou preexistente, ou seja, de uma ação já iniciada. Os indivíduos não começam a tomar decisões a partir do nada, nem mesmo as tomam para o nada. Decisões são necessárias sempre que uma ação precisa ser reorientada ou, inversamente, quando algo precisa ser feito para que uma ação não seja afetada ou desviada do seu curso. De acordo com Dewey (1950, p. 199), o papel da decisão é “[...] resolver problemas na ação existente, restaurar a continuidade, reaver a harmonia, utilizar impulsos soltos e redirecionar o hábito”. Assim, uma decisão “[...] tem seu início em atividades problemáticas e sua conclusão na escolha de um curso de ação que a facilita” (DEWEY, 1950, p. 199). Como detalha esse mesmo autor, uma decisão é “[...] um experimento de descoberta do que as várias linhas possíveis de ação realmente são” (DEWEY, 1950, p. 190). É, pois, no momento da decisão que o gestor posiciona ou reposiciona sua conduta, optando por uma linha de ação e abandonando, automaticamente, outras até então possíveis (SIMON, 1979). Por isso, é

importante ressaltar que decisões gerenciais, não importa como sejam estudadas, são sempre parte integrante daquilo que se convencionou chamar de ação, conduta ou comportamento administrativo.

Ao decidir, o administrador se orienta por critérios, parâmetros ou esquemas interpretativos, dentre os quais se destacam os padrões morais, que permitem que ele faça uma “leitura” da situação na qual precisa escolher, valorando seus diversos elementos, comparando-os e identificando tudo aquilo que é importante em termos de ação. De acordo com Dewey (1964, p. 128), no processo de decisão, o princípio ou padrão moral “[...] dá, ao agente, a base para encarar e examinar determinada questão ao surgir dela. Ele descortina-lhe certos aspectos possíveis do ato; previne-o contra a adoção de um rápido ou parcial ponto de vista sobre o ato”. Ainda segundo Dewey (1964, p. 127), a função do princípio ou padrão moral é, então, “fornecer pontos de vista e métodos que capacitem o indivíduo a fazer, para si, uma análise dos elementos do bem e do mal na situação particular em que se encontra”.

Embora esse processo não seja friamente intelectual, mas também envolva dimensões emotivas e intuitivas (DEWEY, 1950; GAUDINE; THORNE, 2001; PROVIS, 2010), a atribuição de valor moral às coisas e às ações também implica uma espécie de “cálculo”, aquilo que La Taille (2006, p. 81) entende por “equacionamento moral”. Assim, explica esse autor, “a tomada de decisão pressupõe [...] perceber que elementos morais estão em jogo, ponderá-los e hierarquizá-los” (LA TAILLE, 2006, p. 81). Pressupõe, portanto, uma racionalidade, uma percepção de sentido moral (BAERTSCHI, 2003, p. 558).

De acordo com Bird e Waters (1987, p. 1) “padrões morais” são ideias “[...] culturalmente transmitidas e socialmente compartilhadas que grupos de pessoas têm em comum, mesmo que elas possam expressar essas ideias de modos diferentes”. Ainda segundo esses autores,

padrões morais são guias que se impõem para o comportamento interpessoal. [...] se impõem e, por isso, são normativos a ponto dos indivíduos se sentirem obrigados a se conformarem com eles ou a darem boas razões ao agirem de modo desviante em relação a eles (BIRD; WATERS, 1987, p. 1).

Dado seu caráter inexoravelmente intersubjetivo, Bird e Waters (1987) relacionam o conceito de padrão moral à noção de convenção cultural. Em suas palavras, “quando padrões morais são comunicados como convenções culturais, eles são invocados e utilizados como se fossem largamente auto-evidentes e verdadeiros, como se um

consenso existisse no que diz respeito a sua validade” (BIRD; WATERS, 1987, p. 12). Logo, os padrões morais têm relação direta com a identidade do grupo em questão.

Sob o ponto de vista ontológico, isso significa que não pode haver conduta moralmente orientada sem a existência de indivíduos minimamente capazes de perceber e interpretar a realidade, ou seja, valorar seus elementos como “bons” ou “ruins”, determinar sua importância e prioridade. A conduta moralmente orientada se manifesta apenas no comportamento de indivíduos e nunca no comportamento, se é que se pode usar esse termo, de estruturas ou de coisas inanimadas. Isso porque o indivíduo é, por excelência, o “átomo” social onde a valoração efetivamente se consoma. Como notaram Dewey e Tufts (2008, p. 317),

a moral é pessoal porque ela resulta de *insights*, julgamentos e escolhas pessoais. Esses fatos, todavia, são totalmente consistentes com o fato de que *o que os homens pensam e acreditam é afetado por fatores comuns e que o pensamento e a escolha de um indivíduo afetam outros.*

Por isso, também não pode existir decisão moralmente tomada sem que os critérios de valoração utilizados pelos indivíduos sejam minimamente socializados. Com efeito, os padrões morais ajudam a constituir a base “estrutural”, cultural ou institucional a partir da qual a valoração é realizada pelas pessoas dentro de um dado contexto (BIRD; WATERS, 1987; DEWEY, 1964). Daí segue que a moralidade é tanto social quanto individual (DEWEY; TUFTS, 2008; ETZIONI, 1988; REST, 1986). Assim, se “a vida moral exige que os homens estimem o valor dos atos” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 64), essa capacidade individual de percepção do valor moral das coisas, a capacidade de valoração, encontra-se irrefutavelmente limitada por aquilo que o indivíduo foi capaz de apreender dentro do contexto social no qual adquiriu seus padrões de julgamento. Nenhum indivíduo está apto a valorar a partir de princípios ou padrões que não estão ou nunca estiveram socialmente disponíveis a ele.

Sob o ponto de vista epistemológico, isso significa que nenhuma abordagem determinista do tipo “causal” pode se adequar ao estudo da moralidade, mas sim uma abordagem “interpretativa”, aos moldes daquela definida por Max Weber (1994) para a Sociologia Compreensiva. De acordo com Isabel Guerra (2006, p. 7), “[...] Weber pretende fazer da sociologia uma disciplina que encara os acontecimentos da vida humana sob o ângulo da sua significação cultural, distinguindo-se assim claramente de um tipo de análise que visa descobrir as leis da regularidade do funcionamento social”. Numa abordagem causal, por outro lado, “[...] o raciocínio sociológico assemelha-se ao do



conhecimento das ciências da natureza [...]", sujeito a teorias generalizantes e à busca das relações de causa e efeito entre variáveis (GUERRA, 2006, p. 29).

Dentro de uma abordagem epistemológica compreensiva, os fenômenos sociais se diferenciam substancialmente dos fenômenos naturais justamente em função da incrível diversidade e complexidade dos contextos culturais e institucionais dentro dos quais eles tomam forma, assim como em função da mediação ativa dos sujeitos, necessária para sua própria existência enquanto fenômenos.

Ao refletir sobre as peculiaridades dos fenômenos sociais, que ocorrem sempre sob condições diversas de ação, em oposição aos fenômenos naturais, que estão sujeitos as mesmas "leis" universais, Weber (1994, p. 10) observa que

[...] no caso das "formações sociais" (em oposição aos "organismos"), estamos em condições de realizar uma coisa que *ultrapassa* a simples constatação de conexões e regras ("leis") funcionais e que está eternamente negada a todas as "ciências naturais" (no sentido do estabelecimento de regras causais para processos e fenômenos e elaboração da "explicação" dos processos particulares a partir dessas regras): precisamente a "compreensão" das ações dos *indivíduos* nelas envolvidos, enquanto que, ao contrário, *não* podemos "compreender" o comportamento, por exemplo, das células, mas apenas registrá-lo funcionalmente e determiná-lo segundo as *regras* às quais está submetido.

Daí segue que a epistemologia compreensiva permite ir além da mera explicação causal das decisões administrativas, na medida em que abre a possibilidade para se entender as razões e motivos que levam os gestores a escolher um dentre diversos cursos de ação possíveis. Com efeito, nenhum padrão moral pode ser a "causa" ou gerar, de modo determinista, qualquer "efeito" específico na tomada de decisão de um indivíduo, independentemente da sua mediação subjetiva. Dito de outro modo, a epistemologia compreensiva permite levar em conta o papel ativo dos indivíduos que, por não decidirem de maneira socialmente determinada, "constroem" suas escolhas a partir da interpretação que realizam do contexto particular de ação dentro do qual se encontram, através dos padrões morais de que dispõem. Isso significa que, embora "por sua própria natureza, padrões morais sejam realidades sociais" (BIRD; WATERS, 1987, p. 1), eles ainda dependem da subjetividade dos indivíduos para que possam se manifestar em decisões e ações concretas e nunca são capazes de determinar seu comportamento mecanicamente.

Diferentemente da mera explicação causal, a compreensão exige que o pesquisador realize um esforço empático para colocar-se no lugar do outro (o gestor cuja decisão está sendo estudada) a fim de desvelar, com o máximo de imparcialidade e precisão possíveis, suas "razões morais". Afinal, como entende Dewey (1964, p. 117-118),

colocar-nos no lugar de outros, ver as coisas do ponto de vista de seus fins e valores, reduzir, ao contrário, nossas próprias pretensões e reivindicações até que elas alcancem o nível que assumiriam aos olhos de um observador complacente e imparcial, é o caminho mais curto para atingir a objetividade do conhecimento moral.

Sob o ponto de vista metodológico, a tomada de decisão figura como o fenômeno central sobre o qual se concentra o interesse da pesquisa que busca compreender a moralidade na conduta gerencial. Esse posicionamento metodológico é preferível a um posicionamento que tome diretamente a ação ou conduta gerencial como unidade de análise indiscriminada, uma vez que decisões são pontos de inflexão de ações já em andamento, ou seja, uma vez que é através das decisões que as ações são moralmente orientadas e reorientadas pelos indivíduos em seu curso (DEWEY, 1950). Afinal, é no momento da tomada de decisão que a moralidade gerencial se torna mais visível.

Ademais, tal como entende Bartlett (2003), reconhecer a decisão como objeto de estudo central evita que a pesquisa fique refém tanto de um paradigma demasiadamente estruturalista, no qual a conduta é concebida como mero produto de determinantes culturais, institucionais e/ou organizacionais, quanto de um paradigma demasiadamente individualista, no qual a conduta é concebida como mera manifestação das características pessoais de quem age. Então, ao voltar seu interesse para a decisão, dentro de uma perspectiva epistemológica interpretativa, o pesquisador vê-se obrigado a considerar tanto os critérios ou princípios intersubjetivos (“estruturais”) que os indivíduos utilizam para julgar uma situação e fazer suas escolhas, quanto os próprios processos subjetivos (“individuais”) que eles precisam desempenhar para tal. Assim, ao invés de concentrar sua atenção exclusivamente no indivíduo ou exclusivamente na estrutura, o pesquisador concentra sua atenção justamente no ponto onde os dois se encontram.

Uma vez que a relação dos padrões morais (intersubjetivos) com a decisão (individualmente) tomada não é uma relação meramente mecânica de causa e efeito, mas sim uma relação mediada pela interpretação que o agente decisor faz da sua realidade, “se queremos nos tornar aptos para [...] entender o comportamento moral em situações reais da vida, então temos que ser capazes de entender o que afeta a interpretação [...] das pessoas nas situações que elas enfrentam” (REST, 1986, p. 25). Dito de outro modo, temos que nos tornar metodologicamente aptos para identificar os padrões morais disponíveis para as pessoas que, ao interpretarem sua realidade, utilizam tais padrões para valorar e decidir. Afinal, “explicar cientificamente o juízo sobre a conduta significa descobrir os princípios que constituem a base desse juízo” (DEWEY, 1964, p. X).

Finalmente, (1) a natureza duplamente “estrutural” e “individual” do fenômeno estudado (a tomada de decisão moralmente orientada), (2) a perspectiva epistemológica compreensiva que embasa seu estudo e (3) a respectiva concepção reflexiva de ser humano socialmente situado ou contextualizado (apto à conduta moralmente orientada), fazem com que a pesquisa sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial assuma um caráter qualitativo.

De acordo com Brand (2009), embora os modelos cognitivistas de Rest e de Trevino, baseados nos estudos de Kohlberg, tenham emergido de uma tradição de pesquisa psicológica na qual se utilizavam, por exemplo, entrevistas em profundidade com pequenos grupos de indivíduos, tais modelos foram incorporados no campo da Administração dentro de sua ortodoxia. Isso fez com que parte significativa dos estudos sobre a moralidade nas decisões gerenciais, ao serem conduzidos nesse contexto, sofresse fortes influências positivistas e operacionalistas, cedendo, então, às metodologias de investigação quantitativas.

Com efeito, as estratégias quantitativas de pesquisa, típicas do positivismo e do operacionalismo que caracterizam a ortodoxia da Administração e dos Estudos Organizacionais, dominam amplamente a ainda escassa pesquisa empírica nesse campo (BRAND, 2009). Lehnert, Park e Singh (2015, p. 206), que realizaram uma revisão de literatura englobando 139 estudos empíricos voltados especificamente às decisões éticas nas organizações, publicados em periódicos internacionais nos últimos 10 anos, afirmam que, “surpreendentemente, apenas dois estudos utilizaram análises qualitativas [...]”. Pouco tempo antes, McLeod, Payne e Evert (2014), que também realizaram uma revisão de literatura englobando 184 estudos empíricos sobre ética nas organizações de modo amplo, constataram que, deste total de estudos publicados em periódicos internacionais, 184 artigos reportavam à métodos quantitativos e apenas 35 reportavam a métodos qualitativos. Ao discutirem as abordagens metodológicas dos 12 estudos empíricos analisados em sua amostra, que tratavam especificamente sobre a decisão ética nas organizações, os mesmos autores constataram que 11 eram quantitativas e apenas uma era qualitativa (MCLEOD; PAYNE; EVERT, 2014). Isso demonstra que se os estudos sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial são recentes no campo da Administração, mais recentes ainda são aqueles estudos cuja abordagem é qualitativa.

Muito embora as estratégias quantitativas de pesquisas desempenhem um importante papel no estudo da tomada de decisão moralmente orientada, especialmente no que se refere ao teste e validação empírica dos modelos teóricos disponíveis na

literatura, pesquisas qualitativas vêm sendo apontadas como estratégias muito mais promissoras no que diz respeito a construção de conhecimento verdadeiramente edificante sobre esse tema (LEHNERT; PARK; SINGH, 2015; BARTLETT, 2003; CABRAL-CARDOSO, 2000).

Bartlett (2003) elenca diversas razões para justificar porque a pesquisa qualitativa tende a ser uma abordagem metodológica mais promissora para o estudo da moralidade na tomada de decisão gerencial. As justificativas mais importantes dizem respeito justamente à natureza do fenômeno estudado (a decisão moralmente orientada) que, segundo o autor, “[...] é inerentemente subjetivo e experiencial” (BARTLETT, 2003, p. 232). Assim, de acordo com Bartlett (2003, p. 231), a pesquisa qualitativa é apropriada “[...] quando existe uma necessidade de entender melhor interações complexas, processos tácitos e crenças e valores frequentemente escondidos [...]”, como aqueles subjacentes ao julgamento moral (valoração) que é realizado pelos indivíduos que tomam decisões. De modo complementar, Bartlett (2003, p. 231) argumenta que “[...] uma abordagem qualitativa também é útil na exploração dos processos cognitivos que fazem a mediação entre razão e ação [...]”, processos esses através dos quais os indivíduos absorvem os padrões morais do seu meio social, padrões que, por sua vez, permitem que eles se tornem aptos para julgar e escolher moralmente.

Todavia, uma justificativa ainda mais significativa, não somente para a utilização de um método qualitativo de pesquisa, mas também para a própria adoção de uma epistemologia compreensiva para o estudo da moralidade na tomada de decisão gerencial, diz respeito à incapacidade ou à inexistência de “leis” científicas universais que possam explicar, satisfatoriamente, os complexos processos humanos e sociais subjacentes às decisões moralmente orientadas, tomadas por indivíduos reais. É justamente essa incapacidade que as “leis” científicas universais têm para aprofundar o entendimento do peculiar, do específico e do complexo, tão bem caracterizada e discutida por Weber (1993), que obriga o pesquisador a buscar qualidade, profundidade e riqueza de detalhes nos dados, no lugar de quantidade e forma, caso queira realmente encontrar explicações válidas para os fenômenos sociais estudados.

### 3 Contribuições metodológicas de Waters, Bird e Chant para o estudo dos padrões morais na tomada de decisão gerencial

Instigados pela constatação de que a maior parte do conhecimento sobre a moralidade na conduta gerencial se referia a questões teóricas amplas, abstratas e pouco relacionadas à prática cotidiana nas organizações, em meados da década de 1980 James Waters, Frederick Bird e Peter Chant realizaram 33 entrevistas com gestores de diversas áreas em 10 corporações privadas a fim de descobrir quais padrões morais eram utilizados por esses profissionais em suas atividades regulares de trabalho.<sup>3</sup> Através de sua pesquisa, os autores foram capazes de identificar sete supostos padrões morais gerenciais, a saber: “(1) honestidade nas comunicações, (2) tratamento justo, (3) considerações especiais, (4) competição justa, (5) responsabilidade organizacional, (6) responsabilidade social corporativa, (7) respeito pela lei” (BIRD; WATERS, 1987, p. 2).

Em linhas gerais, a estratégia de pesquisa utilizada pelos investigadores consistiu em “inicialmente convidar os gestores a discutir questões morais que surgiram em seu trabalho diário e, depois, analisar tais discussões a fim de identificar os padrões morais tanto explícitos quanto implícitos aos quais os gestores se referiram ao descrever aquelas questões morais” (BIRD; WATERS, 1987, p. 2). Para tanto, os investigadores conduziram entrevistas não estruturada junto aos gestores, baseadas em uma única pergunta inicial: “quais questões éticas surgem ou surgiram no curso da sua vida profissional?” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Como detalham os pesquisadores,

nós contamos aos gestores que nós estávamos interessados em qualquer uma de suas experiências que envolviam questões éticas, mais especificamente, em casos onde eles sentiram que seu próprio comportamento ou que o comportamento de outros foi apropriado (em termos éticos) assim como em casos onde eles sentiram que ele foi inapropriado (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, pp. 373-374).

Segundo os investigadores, “cada uma das entrevistas não estruturadas foi mantida longe de discussões gerais, abstratas sobre a moralidade nos negócios e próxima de experiências específicas sobre as quais os entrevistados tinham conhecimento direto e sentiam que uma questão ética estava envolvida” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Os investigadores também tiveram o cuidado de, durante as entrevistas, não “[...] definir ética ou moral, exceto para notar que elas envolviam concepções de certo e errado

---

<sup>3</sup> Tal estudo deu origem a uma série de três artigos nos quais os resultados da pesquisa empírica realizada pelos autores foram discutidos em detalhes. Peter Chant figura como co-autor somente no primeiro artigo da série sendo que os dois seguintes (publicados ambos em 1987) são de autoria de James Waters e Frederick Bird apenas.

nas relações humanas” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Adicionalmente, em nenhum momento os investigadores sugestionaram os entrevistados com o que “[...] poderia ser ou não ser considerado uma questão ética para o propósito da entrevista” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Ainda a fim de mitigar qualquer interferência nas respostas, os investigadores também procuraram evitar avaliar os relatos trazidos pelos gestores, “[...] não indicando nem concordância nem discordância em relação aos seus julgamentos sobre a adequação ou correção de nenhuma decisão ou ação” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 374).

Procedendo desse modo, os pesquisadores acreditaram que sua abordagem traria os seguintes benefícios: (1) superaria a eventual resistência dos gestores em revelar informações sobre a orientação moral de suas ações no trabalho, resistência essa que seria maior caso fossem diretamente convidados a falar explicitamente sobre seus padrões morais; (2) afastaria a possibilidade de que os gestores expusessem falsos padrões morais, “de fachada”, cujo conteúdo ideológico seria útil apenas para esconder dos pesquisadores seus reais padrões morais de conduta. Ao mesmo tempo, os pesquisadores imaginaram que sua abordagem (3) seria capaz de deixar o debate suficientemente aberto para que os entrevistados pudessem livremente fornecer muitas evidências, tanto diretas quanto indiretas, sobre tais padrões.

Somente após a gravação das conversas e após a identificação dos 193 casos relatados pelos 33 gestores entrevistados, os pesquisadores iniciaram a identificação dos padrões morais propriamente ditos.

O trabalho de análise dos dados coletados nas entrevistas, realizado por Bird e Waters (1987), consistiu em reconstruir os padrões morais que estavam explícita ou implicitamente presentes nas situações relatadas pelos gestores. Como detalharam os pesquisadores, “nós tentamos extrair as asserções morais que os gestores frequentemente carregavam e tentamos expressá-las em palavras que correspondem o mais fielmente possível às próprias expressões dos gestores” (BIRD; WATERS, 1987, p. 2).

O que os investigadores fizeram foi interpretar, e não explicar de forma causal, as situações de trabalho moralmente carregadas descritas pelos gestores nos casos relatados. Em nenhum momento os investigadores basearam suas análises em teorias morais previamente definidas, nem mesmo tentaram deduzir a explicação do comportamento moral dos gestores de filosofias morais consagradas (BIRD; WATERS, 1987). Na medida em que os casos descritos eram interpretados, eles eram comparados e provisoriamente agrupados com outros casos semelhantes, em um processo recursivo a partir do qual foi

possível, então, criar um grupo (“cluster”) dentro do qual um certo padrão moral emergia (BIRD; WATERS, 1987).

Ao interpretarem a moralidade gerencial a partir dos próprios relatos trazidos pelos gestores, os investigadores fizeram uma reconstrução do significado moral existente em cada situação profissional relatada e, a partir dessa reconstrução, extraíram, por indução, os padrões morais que supostamente estavam lá presentes. A tarefa realizada pelos pesquisadores tratou-se, portanto, de um exemplo bem caracterizado da adoção da perspectiva epistemológica compreensiva na pesquisa qualitativa sobre a moralidade na conduta gerencial.

#### **4 Principais limitações do método de Waters, Bird e Chant**

A despeito de todos os esforços metodológicos realizados, os resultados alcançados por Waters, Bird e Chant não estão livres de inconsistências e ambiguidades. Após terem identificado os sete supostos padrões morais gerenciais já mencionados, os próprios investigadores reconheceram que, “em comparação com outras convenções morais, os padrões morais em posse dos gestores tendiam a ser tanto imprecisamente compreendidos quanto apenas frouxamente e ocasionalmente seguidos” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Não obstante, concluíram que o fato dos gestores pensarem moralmente sobre sua conduta profissional com base nesses padrões “[...] é obscurecido pelo fato deles invocarem esses padrões frequentemente como intuições privadas” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13), o que coloca em dúvida a natureza social e cultural de tais padrões. Nas palavras dos próprios pesquisadores, “o *status* cultural dessas convenções normativas – com relação, por exemplo, a honestidade nas comunicações, tratamento justo, responsabilidade organizacional e competição justa – permaneceu precário e obscuro” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Em suma, os pesquisadores concluíram que “[...] os padrões morais invocados pelos gestores frequentemente não apresentavam clareza e autoridade” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Por isso, “[...] parece razoável sugerir que os aparentemente bem aceitos e altamente claros padrões morais descritos [...] são rotineiramente violados por muitos gestores em muitas posições” (WATERS; BIRD, 1987, p. 15).

Evidencia-se aqui uma clara inconsistência nos achados de Bird e Waters (1987). Como entendem os próprios pesquisadores, os padrões morais se caracterizam tanto pela sua normatividade quanto pela sua publicidade dentro de dado grupo social. Fazem parte

da estrutura institucional elementar do grupo, são historicamente constituídos como convenções sociais e, portanto, exercem influência essencial sobre os julgamentos e ações dos seus membros. Assim, se um suposto padrão moral é invocado de modo aleatório por alguém, independentemente da sua autoridade social, ou seja, independentemente da influência social que exerce sobre a ação desse alguém e também sobre a ação dos outros indivíduos que pertencem ao mesmo grupo, isso é um indício de que esse suposto padrão moral não se trata, necessariamente, de um padrão moral real. Por isso, aparentes padrões morais, invocados de modo inconstante, aleatório, conveniente ou meramente discursivo pelos indivíduos, precisam ser reexaminados com mais profundidade a fim de se verificar se são efetivamente padrões morais ou se são ideologias cujo propósito é exatamente mascarar a realidade moral que se quer conhecer. Afinal, “[...] fazer referências explícitas ou implícitas aos padrões morais não é o mesmo que agir de acordo com eles” (WATERS; BIRD, 1987, p. 15).

Aqui é importante reconhecer que as inconsistências e ambiguidades presentes nos achados da pesquisa de Waters, Bird e Chant (1986) podem ter origem metodológica, mais precisamente, podem ter origem na estratégia de coleta de dados adotada pelos pesquisadores.

De fato, os investigadores tiveram o cuidado de não abordar os padrões morais diretamente ao conduzirem as entrevistas junto aos gestores, não definiram ética ou moral para os entrevistados, evitaram interferir em seus julgamentos morais enquanto os ouviam e, assim, permitiram que os próprios gestores expusessem seu entendimento sobre o que seriam ações eticamente adequadas ou inadequadas no trabalho. Sua estratégia consistiu em coletar informações sobre os padrões morais “indiretamente” (BIRD; WATERS, 1987). Porém, a despeito de todos esses importantes cuidados, a pergunta inicialmente proposta pelos pesquisadores aos entrevistados versou explicitamente sobre “questões éticas”, ou seja, os gestores foram direta e explicitamente convidados a relatar situações nas quais, em seu ponto de vista, as ações gerenciais pareciam eticamente apropriadas ou inapropriadas: “contamos aos gestores que nós estávamos interessados em qualquer uma de suas experiências que envolviam questões éticas [...]” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Ao fazê-lo, os pesquisadores claramente chamaram a atenção dos entrevistados para a moralidade, para ações ou situações que seriam descritas aos pesquisadores como “boas” ou “ruins”, “corretas” ou “incorretas”. Era sobre isso que os gestores refletiam enquanto faziam seus relatos. Desse modo, pode-se questionar: até que



ponto a abordagem adotada pelos pesquisadores para coletar as informações desejadas foi realmente indireta?

A hipótese aqui cogitada é a de que os relatos sobre as situações profissionais moralmente carregadas colhidos na pesquisa realizada por Waters, Bird e Chant (1986) junto aos gestores entrevistados podem ter sido enviesados pela tendência da desejabilidade social. De acordo com Randall e Gibson (1990, p. 464), “ética nos negócios é um tema de pesquisa particularmente delicado”, de difícil observação e mensuração. Como complementam Randall e Fernandes (1991, p. 805), “[...] estudos empíricos têm notado um alto nível de sensibilidade por parte dos gerentes a questões sobre ética”. Em uma pesquisa social, questões “sensíveis” são aquelas cujo assunto ou tema expõe os respondentes, provocando desconforto, insegurança, medo de julgamento, repreensão e/ou até de retaliação quando são honestamente respondidas (KRUMPAL, 2013). É em razão dessa sensibilidade, característica de todas as pesquisas que têm a “ética” ou a “moral” como tema explícito (RANDALL; FERNANDES, 1991), que os “gestores podem não permitir que sua ‘ética’ seja observada ou medida diretamente” (TREVINO, 1986, p. 601).

Segundo Randall e Fernandes (1991, p. 805), “de modo geral, a desejabilidade social é compreendida como a tendência que os indivíduos têm para negar características e comportamentos socialmente indesejados e para admitir os socialmente desejados”. Assim, na pesquisa sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial, “a tendência da desejabilidade social pode fazer com que os indivíduos enfatizem ações que são percebidas como socialmente desejáveis (conduta ‘ética’) e minimizem o comportamento percebido como socialmente indesejável (conduta ‘não ética’)” (RANDALL; GIBSON, 1990, p. 467). Como complementa Krumpal (2013, p. 2027-2028), “a desejabilidade social diz respeito a se fazer parecer bom frente as normas culturais existentes quando se responde a questões específicas de pesquisa”. Desse modo, explica o autor, “para se conformar as normas sociais, os respondentes podem apresentar-se sob uma luz positiva, independentemente das suas reais atitudes e autênticos comportamentos [...]” (KRUMPAL, 2013, p. 2027-2028). Nesse sentido, “respostas socialmente desejáveis podem também ser conceituadas como estratégias sociais temporárias utilizadas pelos respondentes para lidar com fatores situacionais diferentes nas pesquisas (ex.: a presença do entrevistador, assunto da questão, etc.)” (KRUMPAL, 2013, p. 2028).

Na pesquisa realizada por Waters, Bird e Chant, a tendência da desejabilidade social pode ter feito com que os resultados finais do estudo levassem às inconsistências e

ambiguidades reconhecidas pelos próprios pesquisadores. Esta hipótese é corroborada pelos resultados da própria pesquisa.

Segundo Waters, Bird e Chant (1986, p. 379), em 64,2% das situações relatadas foi possível reconhecer a presença padrões morais claros a partir das falas dos gestores, mesmo que os gestores não os tenham conceituado, cientificamente, como padrões ou princípios morais. Todavia, em 51,8% das situações relatadas, não foi apenas possível reconhecer a presença de padrões claros como também foi possível perceber que as ações descritas pelos gestores concordavam com aqueles padrões. Por outro lado, em apenas 12,4% dos casos foi possível reconhecer a presença de padrões claros nas ações descritas pelos gestores ao mesmo tempo em que foi constatado que elas estavam em desacordo com aqueles padrões. Ou seja, os padrões morais se tornaram mais explícitos nos relatos dos gestores quando as ações descritas puderam indicar concordância com eles. Por outro lado, poucos foram os casos nos quais um padrão se tornou explícito e a respectiva ação relatada estava em desacordo com ele. Com efeito, não parece ser um mero acaso o fato dos padrões “honestidade nas comunicações”, “tratamento justo” e “competição justa” terem sido os padrões morais mais presentes nas situações relatadas pelos gestores, aparecendo 165 vezes nos 193 casos analisados pelos pesquisadores. Ao que tudo indica, esses padrões morais puderam ser fartamente identificados nas situações relatadas porque afirmavam positivamente os compromissos morais dos gestores para os pesquisadores.

Não obstante, Waters, Bird e Chant (1986) apresentaram outros dados que sugerem que os relatos dos gestores foram significativamente afetados pela tendência da deseabilidade social na ocasião da condução das entrevistas. Segundo os pesquisadores, enquanto em 41% dos casos onde foi possível reconhecer a presença de padrões claros e também foi possível perceber que os acontecimentos descritos concordavam com aqueles padrões, os relatos dos gestores enfatizavam suas próprias ações (“eu”), em nenhum caso dentre aqueles onde foi possível reconhecer a presença de padrões claros nos acontecimentos descritos pelos gestores, ao mesmo tempo em que foi constatado que tais acontecimentos estavam em desacordo com aqueles padrões, houve descrições de ações na primeira pessoa do singular (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 380). Isso sugere que os gestores optaram por expor suas próprias experiências profissionais quando perceberam que elas concordavam com padrões morais por eles compreendidos como aceitáveis aos olhos dos pesquisadores, enquanto preferiram expor experiências de outros gestores quando perceberam que elas estavam em desacordo com tais padrões. Afinal, segundo Randall e Gibson (1990, p. 467), a tendência da deseabilidade social também

possibilita que “[...] os respondentes enalteçam as diferenças entre suas convicções e ações éticas frente as convicções e ações dos outros”.

### **5 Considerações finais sobre o uso e o aperfeiçoamento método de Waters, Bird e Chant para o estudo dos padrões morais na tomada de decisão gerencial**

A despeito das importantes inovações e contribuições, tanto teóricas quanto metodológicas, trazidas por Waters, Bird e Chant (1986) ao estudo da moralidade no comportamento administrativo, na pesquisa empírica realizada por esses autores parece possível que o fato dos gestores terem sido explicitamente informados de que o interesse dos pesquisadores era levantar situações de suas vidas profissionais nas quais sua conduta fora moralmente “apropriada” ou “inapropriada” influenciou significativamente seus depoimentos.

Assim, a fim de diminuir os riscos corridos por Waters, Bird e Chant (1986), recomenda-se, ao se utilizar o seu método, a retirada de qualquer menção ao termos “ética” ou “moral” do diálogo com os entrevistados, não apenas no momento inicial da entrevista como também em qualquer outro momento da conversação. Afinal, qualquer menção explícita à “ética” ou à “moral”, mesmo que não ocorra na fase inicial da entrevista, tende a aumentar a sensibilidade dos assuntos debatidos, ou seja, das decisões gerenciais. Por conseguinte, tende a aumentar também o risco da desejabilidade social. Não obstante, trazer a “ética” ou a “moral” explicitamente para o diálogo sempre traz o risco de despertar, na mente dos entrevistados, ideias circulantes e muitas vezes preconcebidas sobre “ética e responsabilidade social corporativa”.

Entende-se aqui que sempre que uma abordagem face a face da moralidade se fizer necessária na pesquisa empírica, ela somente poderá ser eficaz se puder obter os dados que interessam de modo verdadeiramente indireto. Todavia, uma vez que sob o ponto de vista do entrevistado o “assunto” da entrevista é tão somente a tomada de decisões nas organizações, como é possível garantir que os dados coletados junto a eles possuem conteúdo moral?

Uma vez sendo a moralidade uma dimensão dominante da conduta, não se faz necessário questionar os gestores entrevistados explicita ou diretamente sobre suas experiências éticas. Basta simplesmente trazer à luz as razões mais essenciais pelas quais eles decidem de certa maneira e não de outra, pois, segundo Dewey (2008, 1964, 1950), a moralidade é inerente a esse processo. Será então a partir da análise sistemática,

profunda e contextualizada dessas razões que o pesquisador poderá inferir os padrões morais decisórios empregados pelos gestores entrevistados em suas escolhas.

Finalmente, a estratégia de análise de dados utilizada no estudo de Waters, Bird e Chant (1986) se bastou em identificar os padrões morais gerenciais a partir da reconstrução das “asserções morais”, presentes nos relatos dos gestores entrevistados, “[...] em palavras que correspondem o mais fielmente possível às próprias expressões dos gestores” (BIRD; WATERS, 1987, p. 2). Em nenhum momento os autores detalharam os passos específicos através dos quais tais reconstrução foi operacionalizada. Do mesmo modo, os autores não fizeram menção a nenhuma técnica de análise de dados específica que pudesse ter sido utilizada em seu estudo.

A inexistência de uma descrição detalhada de como os pesquisadores chegaram as suas conclusões priva a pesquisa de uma apreciação mais crítica e objetiva, além de inviabilizar, de certo modo, sua correta replicação. Por isso, sugere-se aqui que a aplicação do método de Waters, Bird e Chant (1986) seja acompanhada por uma técnica sistemática de análise de dados que possa ser utilizada como instrumento confiável para inferência dos padrões morais gerenciais.

Uma possibilidade viável, dentre outras, pode ser encontrada nas técnicas de análise de conteúdo, especialmente naquelas de natureza qualitativa, tais como apresentadas por Lawrence Bardin (2011). Diferentemente do que acontecia nos anos de 1980, hoje essas técnicas já foram aplicadas e testadas em diversos estudos empíricos no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais. Além disso, elas possibilitam uma articulação controlada entre os aspectos latentes e manifestos dos relatos fornecidos pelos entrevistados, o que torna mais estruturada a produção de conhecimento sobre os padrões morais gerenciais que, por sua vez, muitas vezes se encontram na esfera do não dito, escondido ou mesmo desconhecido pelos próprios entrevistados.

Em suma, a grande exposição ao risco da desejabilidade social e a ausência de uma estratégia de análise de dados explícita e sistemática para a identificação dos padrões morais gerenciais, foram as principais limitações encontradas no método de Waters, Bird e Chant (1986). Todavia, tais limitações não invalidam por definitivo esse método, apenas sugerem que ela necessita de algumas modificações e aprimoramentos. Da mesma forma, essas constatações não tiram o mérito dos investigadores de terem, ainda em meados da década 1980, avançado na compreensão do comportamento administrativo através de uma pesquisa empírica acerca dos padrões morais que orientam a conduta dos gestores

no seu dia a dia de trabalho. Certamente, o pioneirismo de Waters, Bird e Chant (1986) está muito além das suas possíveis falhas metodológicas.

## Referências

- BAERTSCHI, B. Senso moral: senso moral e consciência moral. In: CANTO-SPERBER, M. (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. vol. 2. São Leopoldo: Unisinos, 2003, p. 558-566.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARTLETT, D. Management and business ethics: a critique and integration of ethical decision-making models. **British Journal of Management**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 223-235, 2003.
- BIRD, F.; WATERS, J. The nature of managerial moral standards. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 1, p. 1-13, 1987.
- BRAND, J. Empirical Business Ethics Research and paradigm analysis. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 86, n. 4, p. 429-449, 2009.
- CABRAL-CARDOSO, C. (2000). Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. (Orgs.). **Estudos Organizacionais: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 306-331.
- CHANLAT, J. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CRAFT, J. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 117, n. 2, p. 221-259, 2013.
- DEWEY, J.; TUFTS, J. **Ethics**. vol. 7, Carbondale: Southern Illinois University, p. 1932. 2008. (The Collected Works of John Dewey 1882-1953. The Latter Works 1925-1953).
- DEWEY, J. **Logical conditions of a scientific treatment of morality**. Decennial Publications of the University of Chicago, 1903, vol. 3, p. 115–139, first series. 2008. (Digitalizado e disponibilizado eletronicamente por *Internet Archive*). Disponível em: <<https://archive.org/details/logicalcondition00dewerich>>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- DEWEY, J. **Human nature and conduct**. Nova York: Random House, 1950.
- DEWEY, J. **Teoria da vida moral**. São Paulo: IBRASA, 1964.
- ETZIONI, A. **The moral dimension**. Nova York: The Free, 1988.
- FORD, R.; RICHARDSON, W. Ethical decision making: a review of the empirical literature. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 13, n. 3, p. 205-221,
- GAUDINE, A.; THORNE, L. Emotion and ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 31, n. 2, p. 175-187, 2001.
- GUERRA, I. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, sentidos e formas de uso**. Parede: Princípia, 2006.

JONES, T. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

KRUMPAL, I. Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. **Quality & Quantity**, Dordrecht, v. 47, n. 4, p. 2025-2047, 2013.

LA TAILLE, Y. **Moral e ética**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LEHNERT, K.; PARK, Y.; SINGH, N. Research note and review of the empirical ethical decision-making literature. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 129, n. 1, p. 195-219, 2015.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

MCLEOD, M.; PAYNE, T.; EVERT, R. Organizational ethics research: a systematic review of methods and analytical techniques. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 134, n. 3, p. 429-443, 2014.

O'FALLON, M.; BUTTERFIELD, K. A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 59, n. 4, p. 375-413, 2005.

PROVIS, C. Virtuous decision making for business ethics. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 91, n. 1 p. 3-16, 2010.

RANDALL, D.; FERNANDES, M. The social desirability response bias in ethics research. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 10, n. 11, p. 805-817, 1991.

RANDALL, D.; GIBSON, A. Methodology in business ethics research: a review and critical assessment. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 9, n. 6, p. 457-471, 1990.

REST, J. **Moral development**. Nova York: Praeger, 1986.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

TREVINO, L. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

WATERS, J.; BIRD, F. The moral dimension of organizational culture. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 1, p. 15-22, 1987.

WATERS, J.; BIRD, F.; CHANT, P. Everyday moral issues experienced by managers. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 5, n. 5, p. 373-384, 1986.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. vol. 1. Brasília: UnB, 1994.

WOICESHYN, J. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition and Rational Moral Principles. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 104, n. 3, p. 311-323, 2011.