



## PERCEÇÃO MORAL ENTRE GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: considerações sobre ensaios

Renato Santos<sup>1</sup>  
 Silmara Gomes<sup>2</sup>  
 Maria Cristina Amorim<sup>3</sup>

### RESUMO:

Nas organizações, a percepção moral é a compreensão dos aspectos éticos presentes nas decisões e condutas. A identificação do grau de percepção moral ajuda implantar programas para mitigar comportamentos inadequados aos valores sociais e aos códigos de ética. A percepção moral expressa a história individual e o contexto das pessoas. Autores examinados ao longo do artigo vêm na característica geracional um dos elementos constituidores do contexto e, portanto, uma das causas de comportamentos. O objetivo do artigo é investigar a ocorrência de diferenças na percepção moral entre gerações, nas organizações. A pesquisa utilizou 3.211 questionários (dados secundários) aplicados entre 2011 e 2012. Os resultados mostram que a variável "geração" não é determinante para as decisões éticas e permitiu compreender que a literatura sobre padronização comportamental das gerações, de um lado, aponta para um fenômeno relevante, de outro, originária da ficção, sua utilização na forma de modelos estruturados deve ser parcimoniosa.

**Palavras chave:** moral, ética, gerações.

### ABSTRACT:

*In organizations, moral awareness is the understanding of ethical issues involved in decisions and behaviors. Identifying the degree of moral perception helps implement programs to mitigate inadequate social values and codes of ethical conduct. The moral sense represent the individual history and context of the people. Authors examined throughout the article come in one of generational characteristic elements of context and therefore one of the causes of behavior. The aim of the paper is to investigate the occurrence of differences in moral perception among generations in organizations. The survey used 3,211 questionnaires (secondary data) applied between 2011 and 2012. The results show that the variable "generation" is not decisive for the ethical decisions and allows us to understand that the literature on behavioral standardization of generations on the one hand, points to an important phenomenon from another, original fiction, its use as structured models should be parsimonious.*

**Keywords:** moral, ethics, gerations.

<sup>1</sup> Advogado, mestre e doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).

<sup>2</sup> Administradora, mestre e doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).

<sup>3</sup> Economista, professora titular do Departamento de Economia e do Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).

## Considerações iniciais

Dois temas, entre tantos, chamam a atenção dos autores: ética e diferenças entre gerações. A primeira é discutida desde a antiguidade clássica; a segunda, no contexto do *management*, ganha espaço crescente, alimentada por vários motivos, desde o viés malthusiano persistente na ciência ocidental, até o desenvolvimento do negócio de consultorias e livros sobre comportamentos. No Brasil, uma população que envelhece antes de enriquecer e a redução da demanda por trabalho entre os mais jovens fomentam a discussão sobre diferenças geracionais. Nossas pesquisas anteriores sobre ética, percepção moral e *compliance* levaram-nos à reflexão sobre as contribuições da literatura sobre a padronização comportamental das gerações (*baby boomers*, X, Y) como classificação útil à compreensão dos comportamentos de natureza moral entre as gerações (nos limites deste artigo, usamos ética e moral como sinônimos).

Nas organizações, a percepção moral é a compreensão dos aspectos éticos presentes nas decisões e condutas. A identificação do grau de percepção moral ajuda implantar programas para mitigar comportamentos inadequados aos valores sociais e aos códigos de ética. A classificação de grandes grupos de pessoas em gerações, ao propor uma classificação de suas características, pretende-se útil à compreensão e previsão de comportamentos. Ora, se gerações apresentam valores e comportamentos identificáveis, seria possível explorar o que aguarda a sociedade quando a geração Y atingir os postos de liderança nas organizações, quanto à percepção moral. Mas seria possível agir preventivamente para mitigar os problemas causados pelo desrespeito à ética.

A análise das relações entre gerações e condutas geracionais impõe cuidados metodológicos, trata-se de compreender fenômenos completos com instrumentos simples: as definições e principalmente, as classificações. O caminho escolhido pelos autores é insistir nas classificações, cientes, porém, de seus limites e de apresentar análises quantitativas na expectativa de contribuir para melhor demarcar o campo de estudo. Daí a revisão bibliográfica sobre o tema (que não se propõe exaustiva) a e análise de 3.211 questionários cedidos pela empresa ICTS, que nos permitiram um exercício quantitativo sobre as relações entre gerações e percepção moral.

O artigo está organizado em introdução, quatro subitens e considerações finais. No primeiro subitem apresentamos e comentamos a literatura sobre gerações; no segundo, sobre percepção moral nas organizações; no terceiro, a metodologia e descrição dos dados.

### 1. Gerações: classificações e características

A história da utilização do critério geracional para análises nas organizações não é linear. Pode ser situada no ensaio fotográfico de Robert Capa, em 1953, que cunhou a expressão geração X e Douglas Coupland, ficcionista canadense, que a tornou popular no início dos anos 90. Inspirados nas considerações de natureza ficcional e sociológica, consultorias multinacionais e universidades norte-americanas e inglesas realizaram estudos a partir da classificação geracional. Em 2013, a consultoria PwC, a University of Southern California e a London Business School realizaram o estudo PwC's next gen: a global generation study (disponível em <http://pwc.com/en>).

Da literatura ficcional para a científica (caminho descrito pela taxonomia geracional utilizada pelo *management*), no Brasil, o equivalente seria, por exemplo, usar o personagem Jeca Tatú, de Monteiro Lobato (1978), para examinar os trabalhadores do agronegócio, ou de Capitu, de Machado de Assis (2009), para definir o perfil da consumidora. O que destacamos com o exemplo é o quanto a visão de mundo dos autores que escreveram sobre comportamento geracional determina as categorias de análise, que em seguida, são transformadas em percentuais e avaliadas a partir de testes estatísticos.

É muito comum a utilização dos termos “coortes” e “gerações” como se fossem sinônimos. Convém esclarecer, coorte é um segmento determinado de uma faixa etária comparado a outras faixas para identificar diferenças ou semelhanças entre características (valores, atitudes, comportamento dos diversos grupos, etc.). Por exemplo, análise dos comportamentos de consumo das pessoas entre 14 e 24 anos, comparativamente às de 35 e 60. Geração é definida a partir da escolha de eventos históricos, políticos e sociais com impactos nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que compartilharam tais eventos durante a fase de socialização; a partir desses eventos, determinam-se as datas potenciais de nascimento (CORDEIRO et al, 2012:6). Por exemplo, os brasileiros que compartilharam, quando jovens, a experiência de viver durante o golpe militar de 1964 e a ditadura militar que se seguiu, que nasceram entre 1940 e 1945. Como se verá adiante, enquanto coorte é um critério objetivo, geração é uma escolha (um juízo, portanto) sobre os eventos considerados significativos e sobre os anos considerados constituidores de cada geração.

No presente trabalho interessa-nos utilizar o termo geração, definida como um determinado grupo marcado simbolicamente pelos mesmos fatos históricos que influenciaram profundamente valores e visão de mundo, fontes permanentes de lembranças e emoções que por sua vez, moldaram ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira (CONGER, 1998:135).

As gerações são produtos de determinados fatos históricos partilhados que provocaram certa unificação de valores e condutas, algum grau de paridade na forma de reagir a determinadas situações. As reações são moldadas conjuntamente, no entanto, não existe unanimidade na maneira de definir as datas de início e fim das gerações em atividade, há muita variação na classificação. Como a compreensão de fatos históricos é fundamental para a definição dessa

classificação, é necessário considerá-los relacionando o local onde esses recortes serão utilizados (CORDEIRO et al, 2012), o que enseja classificações regionais para os comportamentos geracionais.

Cordeiro et al. (2012) elaboraram uma divisão a partir de fatos históricos do Brasil, estabelecendo a seguinte taxonomia geracional:

- Veteranos (1920-1944). Nascidos entre guerras e a Revolução de 30, têm uma visão de "ordem e progresso" e passaram a adolescência na "Era Vargas"; conviveram e cresceram com o regime totalitário patriarcal. Presenciaram a criação das leis do trabalho e tiveram acesso restrito à educação. Sua formação foi envolvida em forte nacionalismo e com a concepção de que era mais importante ser alguém do que ter algo.
- *Baby Boomers* (1945-1960). Participaram, ativa ou passivamente, de protestos contra a ditadura militar e se tornaram altamente politizados. Vivenciaram um período de forte industrialização e crescimento econômico, com o "milagre" econômico. Viram o nascimento do "rock and roll" e da bossa nova no Brasil. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida (economia estagnada, crise da dívida externa e hiperinflação), puderam ver o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres, com a pílula anticoncepcional.
- Geração X (1961 – 1980) – Coexistência com uma diversidade de tribos na década de 80. Convivência, de um lado, com a filosofia *yuppie*, que dava importância máxima ao dinheiro e, de outro lado, o movimento *punk*, com suas ideias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. A televisão fez parte de seu crescimento e formação. Tiveram uma forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Vivenciaram o surgimento da AIDS e o aumento da violência e do uso de drogas. Sentiram a frustração pelo fracasso nos planos econômicos para controle da inflação.
- Geração Y (1981 -?) - TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares fizeram parte de seu crescimento, o mundo eminentemente virtual e global é o mundo que lhes foi apresentado. São os nativos digitais. Marcados pelo atentado de 11 de setembro, nos EUA. Por um lado, viveram o Plano Real que estabilizou a moeda e o aumento do poder de consumo e do comércio internacional e, por outro lado, também viveram altas taxas de desemprego e privatizações.

Para o presente artigo, consideramos como gerações ativas nas organizações apenas as três últimas. Conforme apresentado anteriormente, é típica da definição de geração a falta de unanimidade relativamente às datas iniciais e finais das gerações, bem como às características que as envolvem. Assim, a análise depende da assunção da existência de relativo consenso quanto à maioria das características pertinentes a cada uma das gerações mencionadas. Assumida a premissa que a taxonomia e as características de cada geração são consensuais,

investigamos o comportamento ético de três gerações diferentes nas organizações. Detalhamos abaixo as características das três categorias em análise, tendo por foco o mercado de trabalho.

De acordo com a literatura utilizada, os **baby boomers** são mais motivados e leais às organizações, valorizam o *status* e a ascensão profissional.

Estão mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Eles têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais (VELOSO et. al., 2008, p. 7).

A **geração X** caracteriza-se por ser mais cética menos leal às organizações e em virtude de terem visto seus pais passarem pelas reformulações organizacionais, oriundas do *downsizing* corporativo, entenderam que não há estabilidade e buscam equilibrar trabalho e vida pessoal.

Irmãos mais novos do pessoal da geração do *baby boom*, os integrantes da geração X têm quatro proeminentes traços de caráter com implicações no local de trabalho de nossos dias: (1) eles buscam um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal; (2) são profundamente independentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos; (3) são a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a era da informação; (4) sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades (CONGER, 1998, p. 131).

A postura de menor lealdade às organizações e maior lealdade aos seus valores e expectativas é uma das características que merece destaque na observação dos membros da geração X, esses indivíduos querem ascensão profissional para viver melhor, tanto no âmbito profissional, quanto pessoal e, por isso mesmo, não admitem que seu ambiente de trabalho seja maculado, pretendem locais de trabalho que lembrem comunidades, ou seja, locais onde as pessoas se doem, se envolvam e, principalmente, respeitem os padrões de ação, para que todos possam ser beneficiados.

A **geração Y** cresceu em meio às tecnologias de informação, são mais individualistas e priorizam questões pessoais no ambiente profissional.

Desenvolvem-se bem em espaços criativos, nos quais suas iniciativas possam render frutos e seus esforços individuais por conquistar objetivos sejam reconhecidos. Os jovens dessa geração são mais individualistas que os das anteriores e reivindicam a autonomia em suas opiniões e atuações, situando seu âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social (LOMBARDIA, 2008, p. 5).

Das características da geração Y destacamos, ao interesse da nossa pesquisa, o individualismo. De acordo com a literatura examinada, ocasionado por fatores variados, dentre eles está o fato de terem crescido envoltos pelas tecnologias de informação, os membros desta geração são mais preocupados com suas opiniões e posicionamentos e bem menos preocupados com as posturas e posicionamentos assumidos por seus pares, obviamente desde que esses posicionamentos não resvalam nas suas próprias convicções (LOMBARDIA, 2008, p. 5).

As gerações *baby boomers*, X e Y têm posicionamento e expectativas diferentes. Resumidamente, os primeiros são mais motivados e leais às organizações, os segundos menos leais às organizações, mas preocupados com o desenvolvimento das empresas em que trabalham

e com seu crescimento profissional, e os últimos são individualistas e menos apegados às promoções que possam de alguma forma, prejudicar sua qualidade de vida. Neste ponto, retomamos a discussão entre características geracionais e percepção moral, pois nos interessa averiguar se lealdade à organização e individualismo têm impactos na percepção moral dos trabalhadores.

Autores como Schikman e Coimbra (2001) destacam a importância do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos comportamentos da geração Y (os chamados nativos da internet), defendendo que enquanto as gerações precedentes usam a informação como um recurso diferencial para aumentar poder, a Y, ao contrário. “*entende que a informação pertence à empresa*”.

As transformações no mundo do trabalho iniciadas no final do século XX e as consequências das inovações em TIC inspiraram muitos ensaios, como por exemplo, a obra de Sennet (2002) e de Bauman (2001), que podem ser compreendidas como reflexões sobre fenômenos sociológicos, mas sem a estrutura de pesquisas quantitativas. As contribuições sobre geração *baby boomer*, X e Y também podem ser vistas no mesmo grupo de ensaios: do fotográfico à novela e destes, para as análises de consultorias multinacionais.

## 2. Percepção moral nas organizações

As teorias sobre percepção moral, segundo a epistemologia complexa (MORIN, 2003) admitem incertezas e contradições internas do sistema em análise, inviabilizando expectativas quanto a existência de um código binário como bem/mal, justo/injusto para avaliar a realidade. Sendo fenômeno complexo (dinâmico não linear), obriga a pesquisa a abster-se da pretensão de conhecer todas as suas causas. De acordo com Demo (2002), o adjetivo dinâmico significa que o fenômeno não se repete, mas em toda dinâmica há componentes repetitivos, criando uma “porta cognitiva” que ciência se empenha em utilizar para criar alguma classificação ou padrão.

Não obstante as dificuldades metodológicas, os comportamentos e sistemas antiéticos são problemas suficientemente graves para a sociedade, então, é preciso avançar na caracterização de percepção moral. A definição do “triângulo da fraude” (CRESSEY, 1953) é uma dessas “portas”, tentativa de utilizar um modelo de aproximação de padrões simplificados da dinâmica da fraude (OTERO, 2000). De acordo com o triângulo da fraude, para ocorrer uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e oportunidade.

A racionalização trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado, é a percepção moral quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos, em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, ameniza a situação flexibilizando a ética. A

necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido é autoexplicativa, considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal. A oportunidade é a percepção da chance da obtenção do objeto da fraude, é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios e capacidade para a execução dessa fraude (OTERO, 2000).

Posteriormente, utilizando a definição do triângulo da fraude Albrecht, Howe e Romney (1984) desenvolveram a “escala da fraude”, sugerindo sugere que, em uma escala entre baixo e alto, é possível mensurar a potencialidade de fraude considerando três indicadores: pressão situacional, oportunidade de cometimento e percepção moral. No primeiro indicador, são observados os problemas imediatos que o indivíduo está sofrendo no meio em que está inserido (por exemplo, dívidas, perdas financeiras). O segundo indicador contempla quais as falhas de controles internos possibilitam o cometimento de uma fraude gerada por um empregado, no caso de uma fraude corporativa. O último indicador é a integridade pessoal, o comportamento ético que o indivíduo tende a adotar em diversas situações. Para os autores, esse indicador é o mais complexo de se analisar, pois decorre do desenvolvimento moral. Vale destacar literalmente, a contribuição de Morin ao fenômeno: *“o ato moral é um ato de religação: com o outro, com uma comunidade, com uma sociedade e, no limite, religação com a espécie humana.”* (MORIN, 2004, p. 29)

As dificuldades de natureza ética em nossa época podem ser vistas como o reflexo da crise de “*religação*” indivíduo/sociedade/espécie, e sua regeneração está atrelada à reconstituição desse circuito. A “*religação*” compreende a conscientização moral do indivíduo ao despertar do contexto em que está inserido e pelo esvaziamento do seu egocentrismo. O indivíduo precisa, por mais difícil que seja, buscar a “*auto ética*” que compreende: (1) a ética de si para si que desemboca naturalmente em uma ética para o outro; (2) uma ética da compreensão; (3) uma ética da cordialidade (com cortesia, civilidade); (4) uma ética da amizade. Por outro lado, essa introspecção não pode ficar isolada, mas precisa ser contemplada pelo outro, em uma extrospecção, culminando assim em uma “*auto-heteroanálise*” (MORIN, 2004). Essa análise do outro se faz mais necessária quando este se trata de uma organização, na qual existem diversas morais.

Apresentamos duas categorias de análise, as gerações e a percepção moral. A primeira, uma definição marcada pelo juízo e na suposição de consensos sobre o comportamento e valores de cada geração; a segunda, uma definição com pretensão a modelo (a um sistema simples, portanto) para resolver problemas de natureza complexa, na base dos quais está a percepção moral. Como exercício de transdisciplinaridade, escolhemos a análise quantitativa de base estatística para avaliar as relações entre gerações e percepção moral.

Mesmo que um fenômeno complexo não se desnude apenas com métodos quantitativos, é razoável cerca-lo de cuidados quantitativos para melhor percebê-lo, sem dispensar o

conhecimento dos limites dos instrumentos e da literatura que o ampara. Entendemos os métodos quantitativos com um passo adequado para as análises qualitativas, pois a dinâmica dos sistemas complexos é passível de decodificação quando as regularidades são analisadas, mesmo sob limitações, indicando-lhes as quantidades. Também, ao adotar procedimentos quantitativos, é possível o esforço bem intencionado e aberto à crítica de tentar fazer a “*realidade falar*” (DEMO, 2002).

### 3. Metodologia e Descrição dos Dados

A metodologia proposta é exploratória (COLLIS. HUSSEY, 2005), utilizando análise estatística social e descritiva (BABBIE, 2003) de dados secundários cedidos formalmente pela ICTS Global, empresa internacional de consultoria, especializada na redução de riscos ao patrimônio, reputação, informações e vida, incluindo a prevenção de fraudes e perdas. O banco de dados analisado é de propriedade da ICTS Global (ICTS, 2012). A análise resguardou a confidencialidade da identidade dos participantes e de suas respectivas organizações.

O banco de dados utilizado no presente trabalho é resultado da ferramenta de gestão denominada Análise de Aderência à Ética que objetiva: (1) identificar o nível de *compliance* individual dos participantes com a cultura da organização; (2) mitigar vulnerabilidades que interfiram na manutenção de um ambiente ético; (3) sugerir aprimoramentos às normas e procedimentos da empresa em relação à sua clareza para prevenção de perdas e fraudes; (4) reforçar a mensagem corporativa da importância da ética, levando a um aumento de inibição da má conduta. Este processo é aplicado para candidatos e funcionários que ocupam posições sensíveis em suas organizações, sensibilidade que pode estar atrelada à vulnerabilidade das atividades do cargo (lidar com informações confidenciais, bens, dinheiro, negociações, entre outras). A participação no processo é voluntária, tendo a opção de não responder alguma questão ou interromper o processo a qualquer momento, sendo que a ciência e anuência a estes termos são formalmente registradas por meio de sua assinatura antes do início do processo (ICTS GLOBAL, 2012).

A proposta da análise não é classificar o indivíduo como um fraudador ou não-fraudador, tendo em vista que um elevado risco não implica, necessariamente, em maior ocorrência de fraude. Mas propõe identificar risco potencial de sua ocorrência, quando observa o grau de não aderência entre a visão individual e o que a organização espera da conduta ética de seus funcionários, aprimorando assim a capacidade de resistência às fraudes (GORTA, 2006).

Para realização da Análise de Aderência à Ética foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: aplicação de questionários, pesquisa documental e entrevista estruturada. Os questionários promovem a reflexão de temas éticos, tanto por questões opinativas quanto pelo posicionamento frente a dilemas éticos em que o participante se deparou ou pode se deparar em

suas atividades profissionais. A pesquisa documental refere-se à análise de documentos originados de órgãos e instituições ou pelo próprio participante e são importantes para complementar as informações obtidas por outras técnicas, seja pela da confirmação de um fato ou pelo acréscimo de um dado novo para a pesquisa. Este tipo de pesquisa foi utilizado para analisar informações dos entrevistados, como o histórico profissional (GIL, 1991).

A realização de entrevista estruturada consiste em um roteiro com perguntas específicas, com o objetivo de esclarecer a conduta ou premissas do entrevistado, o que é feito com perguntas que proporcionam mais liberdade para o informante. A sua importância está em descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; em um esforço de comparação da conduta de uma pessoa no presente e no passado para tentar prever o futuro (ANDRADE, 2003). Para interpretação dos dados foi utilizada análise de conteúdo, mais adequado a essa realidade, já que é rica em detalhes e objetiva investigar os fenômenos mais amplamente, permitindo levantar as representações subjetivas, as construções sociais e os elementos de cultura que podem revelar os processos sociais e psicológicos (ZANELLI, 2007).

A pesquisa analisada trata de amostra não probabilística por conveniência, realizada entre os anos de 2010 a 2012, com funcionários e candidatos de 45 empresas privadas situadas no Brasil. Realizando o teste de normalidade de *Anderson-Darling*, considerando nível de confiança de 95%, margem de erro de 2,31% para mais ou menos e trabalhando com uma proporção de 0,005, uma vez que a verdadeira proporção ( $p$ ) é desconhecida, o número final de indivíduos pesquisados totalizou 3.211. O *software* estatístico utilizado para realização de tais análises foi o MINITAB 2006. A demografia dos pesquisados está detalhada na tabela 1. A proposta é realizar análise comparativa da percepção moral dos participantes do Programa de Análise de Aderência à Ética com a variável faixa etária, com intuito de verificar se há diferença significativa entre essas percepções quando deparadas a dilemas éticos.

#### **Tabela 1. Compilação da Demografia do Banco AAEE**

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	DISTRIBUIÇÃO (%)	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	DISTRIBUIÇÃO (%)
SEGMENTO	Varejo	51,0%	INSTRUÇÃO FORMAL	Não graduado*	36,9%
	Construção e Indústria	14,9%		Graduado**	63,1%
	Serviços e holdings financeiras	24,9%	FAIXA SALARIAL	até R\$ 1.000	25,4%
	Logística e Transporte	4,4%		de R\$ 1.001 a R\$ 3.000	29,4%
	Telecomunicações e Informações	4,6%		de R\$ 3.001 a R\$ 7.000	21,2%
		de R\$ 7.001 a R\$ 15.000		12,2%	
PÚBLICO	Candidato	66,4%		acima de R\$15.001	11,8%
	Funcionário	33,6%	HIERARQUIA	Operacional	44,0%
SEXO	Masculino	72,2%		Tático	46,9%
	Feminino	27,8%		Estratégico	9,1%

\*Não graduado: até superior incompleto

\*\*Graduado: superior completo e pós-graduação

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2012), elaborados pelos autores

Conforme é possível observar na tabela 1, a maioria (72,2%) dos respondentes é do sexo masculino, 63,1% é graduado (superior completo ou pós-graduação). Há concentração de respondentes com nível de decisão tática (46,9%), sendo que metade dos participantes está na faixa salarial entre R\$1.001, a R\$7.000, (50,6%).

Os indicadores analisados estão contidos no índice de percepção moral do Programa de Análise de Aderência à Ética Empresarial (AAEE) da ICTS Global que objetiva entender a visão do indivíduo frente a hipóteses de conflitos éticos e seu grau de *compliance* com a conduta esperada pela organização. Esses indicadores estão explicados no quadro 1 e resultam de 140 questões realizadas por meio de questionários e entrevistas individuais, em ambiente organizacional, seguindo uma escala de 1 – baixo, 2 – médio e 3 – alto potencial risco de não conformidade organizacional (*compliance*), conforme observamos exemplos de questões no quadro 2.

Quadro 1. Indicadores estudados e seus significados do banco de dados AAEE.

Indicador	Enunciado
Denúncia	Grau de probabilidade de hesitar em denunciar ato antiético ocorrido na organização
Erros	Grau de probabilidade de encobrir erros de colegas de trabalho que geraram ou poderiam gerar prejuízos para a organização
Convívio	Grau de probabilidade em conviver com pessoas antiéticas no local de trabalho
Culpa	Grau de probabilidade de culpar outros colegas de trabalho por um erro o qual cometeu
Informações	Grau de probabilidade de revelar informações confidenciais para quem não é devido
Atalhos	Grau de probabilidade de tomar atalhos antiéticos para benefício próprio (manipulação de resultados ou pagamento de suborno)
Furto	Grau de probabilidade de furtar bens de alto valor em seu local de trabalho
Suborno	Grau de probabilidade de aceitar suborno em seu local de trabalho
Presentes	Grau de probabilidade em aceitar presentes de valor considerável advindo de <i>stakeholders</i>

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2012).

Quadro 2. Exemplos de questões dos indicadores estudados do Banco de Dados AAEE.

Indicador	Exemplos de questão
Denúncia	Se soubesse de algo que estivesse acontecendo na empresa de antiético, o que faria?
Erros	Você encobriria erros de colegas de trabalho?
Convívio	Você acha que é aconselhável contratar um profissional altamente qualificado se ele não for confiável?
Culpa	Você culparia outra pessoa por um erro que você cometeu, caso você tivesse correndo risco de demissão?
Informações	O que você faria se o seu novo empregador pedisse informações confidenciais e estratégicas da sua última empresa?
Atalhos	Se você estivesse amparado por um superior você manipularia um resultado para melhorar a imagem de sua área de trabalho?
Furto	Você acha que, em certas ocasiões, é admissível para um funcionário roubar de seu empregador?
Suborno	O que você faria se alguém lhe oferecesse um suborno? Qual valor faria você pensar em aceitar um suborno?
Presentes	Você acha que um funcionário que aceitou de presente uma mercadoria ou equipamento de um fornecedor deveria ser punido?

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2012), organizado pelos autores.

Considerando que em uma pesquisa de opinião possa existir omissão ou dissimulação da real percepção dos pesquisados por diversos motivos e, quando esta pesquisa trata de aspectos éticos, a hipocrisia deve ser considerada (LAMMERS. GALINSKY, 2009). O banco de dados analisado considera o fenômeno da hipocrisia como algo verossímil, gerando assim o índice de transparência dos pesquisados, por sua vez fomentado por indicadores gerados por análise do discurso dos entrevistados, por intermédio de entrevistadores treinados e certificados em técnicas de entrevistas exploratórias.

#### **4. Análise dos resultados**

Conforme observado na tabela 2, a maior concentração de profissionais que participaram do Programa de Análise de Aderência à Ética é da geração X (segundo a classificação indicada pela literatura). O programa é aplicado para cargos de alta sensibilidade no tocante a riscos operacionais que possam gerar prejuízos às organizações se os profissionais agirem de maneira antiética. A Geração X ocupa cargos de confiança e por isso mesmo, exigentes em lealdade na relação empregador-empregado.

Os dados apresentados na tabela 2 demonstram que dos nove indicadores de percepção moral, quatro possuem diferença significativa quando comparados entre às três gerações analisadas. Sendo que destes quatro indicadores, dois apontam para maior flexibilidade de visão ética da Geração Y em não relatar erros cometidos por colegas de trabalho quando estes erros trariam perdas significativas à organização, bem como tende a conviver melhor com pessoas que agem de maneira antiética nas organizações do que as demais gerações. Os resultados podem apontar um afastamento da Geração Y dos interesses da organização, reforçando a ideia de individualismo não por conluio com tais atos, mas por conviência motivada pela conveniência ao não se comprometer com os atos alheios às suas atividades.

Tabela 2. Análise Comparativa entre Gerações e os Indicadores de Percepção Moral

Distribuição	T-Value	P-Value	GERAÇÕES		
			Y	X	Baby Boomers
			9,30%	78,50%	12,20%
Denúncia	1,94	0,144	1,7282	1,6504	1,659
Erros	4,2	0,015	1,7953	1,7345	1,6489 **
Convívio	4,21	0,015	1,7181	1,602	1,6107 **
Culpa	0,98	0,375	1,1913	1,2071	1,1756
Informações	4,86	0,008	1,2148	1,3056	1,3155 ***
Atalho	4,4	0,012	1,4564	1,5488	1,5954 **
Furto	0,45	0,639	1,2215	1,1992	1,1908
Suborno	0,45	0,638	1,4295	1,4103	1,4351
Presentes	1,29	0,275	1,4832	1,4302	1,4529

**Notas:**

\*\*\* $p < 0.01$ .

\*\* $p < 0.05$ .

\* $p < 0.10$ .

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2012), elaborado pelos autores.

Tabela 3. Teste Chi-square das variáveis Gerações e Hierarquia

HIERARQUIA	GERAÇÕES			TOTAL
	Y	X	Baby Boomers	
Operacional	14,50	77,37	8,13	100
	68,79	43,41	29,26	44,04
Tático	5,98	80,53	13,49	100
	30,20	48,10	51,65	46,87
Estratégico	1,03	73,29	25,68	100
	1,01	8,49	19,08	9,09
TOTAL	9,28	78,48	12,24	100
	100	100	100	100

Chi-Sq = 281,389;

Fonte: Banco de Dados AAEE. ICTS Global Ltda. (2012), elaborados pelos autores.

Ainda na tabela 2, os outros dois indicadores (informações e atalho) apresentaram diferenças significativas entre gerações, apontando para a maior flexibilidade ética da geração *baby boomers* nestes temas. Para melhor compreensão desse fenômeno, realizou-se o teste *Chi-square* (Tabela 3) entre a variável hierarquia e gerações, indicando assim que a maior concentração (70,73%) dos pesquisados da geração *baby boomers* estão no nível “tático” e “estratégico”. Nesse nível hierárquico há maior suscetibilidade dos líderes à transgressão das normas de *compliance*, devido a maior exposição às escolhas que envolvem dilemas éticos (SANTOS, et. al., 2012). O mesmo não ocorre com a Geração X, que possui cerca da metade (56,59%) no nível de liderança e, muito menos quanto a Geração Y, que se concentra no nível operacional (68,79%).

## 5. Considerações Finais

A classificação dos fenômenos em categorias finitas, para além dos métodos positivistas simplórios, é fundamental ao conhecimento (DEMO, 2002) e em particular, para a área de gestão das organizações, um saber comprometido com a ação (ou, que deveria sê-lo). Se, de um lado, os fenômenos complexos (dinâmicos e auto poéticos por natureza), não se deixam apreender por sistemas simples (com número finito de variáveis e relações conhecidas do observador), por outro, não podem ser abandonados como impossíveis de classificar. Os fenômenos complexos estão na raiz de problemas complexos, que por sua vez, exigem soluções amparadas pelo conhecimento formal.

A percepção moral é um fenômeno complexo, uma das causas das condutas antiéticas – desnecessário discutir a importância da ética, ou de sua falta, para a sociedade, ou, para as organizações. A literatura sobre percepção moral que se propõe a mitigar a corrupção nas organizações transita sob um fio de navalha metafórico, ora admitindo seus limites na explicação do problema, ora avançando com propostas estruturadas. O triângulo da fraude é uma tentativa de contribuir para propostas de mitigação da corrupção nas organizações. Em um de seus vértices, para manter a metáfora, está a percepção moral.

A literatura do *management* sobre gerações também busca uma classificação, uma padronização de comportamentos de grandes grupos humanos para melhor entender as relações de trabalho (com vistas à intervenção). Este artigo não se propôs a esgotar a bibliografia, mas recolheu conteúdos significativos sobre o tema. Apontamos, pois, as fragilidades encontradas na bibliografia: a eleição dos eventos julgados relevantes é um juízo, o que em si não desqualifica a taxonomia proposta, mas teria maior capacidade explicativa se apresentasse os fatos que levaram ao juízo (ver, por exemplo, as recomendações de John Searle, 1981, quanto ao uso dos juízos); os comportamentos atribuídos às gerações também são juízos sem fundamentação explícita e, curiosamente, apontam para certa degradação comportamental entre as gerações, da lealdade ao individualismo, reproduzindo em alguma medida o que Georges Minois (2011) chamou de “o mito da idade de ouro”, a crença que no passado, fomos mais felizes ou melhores (o mito leva autores de hoje a edulcorar o passado como melhor ou superior ao presente).

Pelos motivos expostos, consideramos frágil a cadeia de argumentos (TOULMIM, 2006) proposta pela literatura sobre comportamentos geracionais examinadas: se a eleição dos eventos for adequada, se as características atribuídas às gerações forem adequadas, se o grupo de uma organização apresentar às características atribuídas, então, a classificação dos grupos em gerações pode ajudar a entender fenômenos relevantes nas organizações. A quantidade de condicionantes expõe a fragilidade dos argumentos. Consideramos que a compreensão sobre o

fenômeno geracional é de grande importância e sua literatura deve ser compreendida como um ensaio (RODRÍGUEZ, 2012) que se beneficiaria de maior aprofundamento teórico e empírico.

A investigação das diferenças quanto à percepção moral entre gerações nas organizações por meio dos questionários produziu resultados que apontaram variações discretas entre Y, X e *baby boomers*. Não há uma determinada geração que se sobressaia em todos os indicadores de percepção moral, a variável 'gerações' não é fator determinante para as decisões de natureza ética dos profissionais em organizações privadas brasileiras.

Os resultados também mostraram a prevalência numérica da geração X no ambiente corporativo dos respondentes (78,5%), tendendo ocupar posições de liderança, em substituição aos *babies boomers*. Se a geração X ocupará as posições mais sensíveis e expostas aos dilemas éticos, vale explorar, em pesquisas futuras, o nível de percepção moral dos futuros líderes, independentemente da classificação geracional.

### Referências:

ALBRECHT, W. Steve; HOWE, Keith R. and ROMNEY, Marshall B., Detering Fraud: The Internal Auditors Perspective. The Institute of Internal Auditors Research Foundantion, Altamonte Springs, FL, 1984.

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2003.

BABBIE, E. Métodos de Pesquisa de Survey. Ed. UFMG. 2003.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio: Jorge Zahar Editor, 2001.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. Pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. In: Encontro Nacional da ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: EnANPAD, 2001.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? HSM Management, n.11, p.128-138, Nov./dez. 1998.

CORDEIRO, H. T. D. FREITAG, B. B.. e ALBUQUERQUE, L.G. Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras? IN: XV Seminários de Administração, 2012. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/184.pdf>

CRESSEY, D. R. Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, The Free Press. Ed. Glencoe, Illinois, 1953.

DEMO, P. Complexidade e Aprendizagem – a dinâmica não linear do conhecimento. Ed. Atlas, 2002.

GIL, A. C.. Como Elaborar Projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GORTA, A.. "Corruption Risk Areas and Corruption Resistance.". Em Measuring Corruption (Law, Ethics and Governance), Burlington: Ashgate Publishing, 2006.

- ICTS GLOBAL, acesso ao website: [www.ictsglobal.com.br](http://www.ictsglobal.com.br), em abril de 2012.
- LAMMERS, J., GALINSKY, A. D. Power Increases Hypocrisy - Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior. *Psychological Science*, 2009.
- LOBATO, Monteiro. *Urupês*. 23ª ed. São Paulo: Brasiliense: 1978. (1ª ed. 1918)
- LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? *HSM Management*, n.70, p.1-7. set./out. 2008.
- MACHADO DE ASSIS, Joaquim. *Dom Casmurro*. São Paulo: Nobel, 2009. (1º ed. 1900)
- MINOIS, Georges. *A idade de ouro – história da busca da felicidade*. São Paulo: Unesp, 2011.
- MORIN, E. *O Método 5 - Poderes e fragilidades da consciência*. Porto Alegre, Sulina, 2003.
- \_\_\_\_\_. *O Método 6 - Ética*. Porto Alegre, Sulina, 2004.
- OTERO, E. *Ensayos de epistemología*. Ed. Bravo-Allende, Santiago, 2000.
- PWC. *PwC's next gen: a global generation study* . (disponível em <http://pwc.com/en>)
- RODRÍGUEZ, Victor G. *O ensaio como tese – estética e narrativa na composição do texto científico*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.
- SANTOS, Renato A., HOYOS, Arnoldo José. e AMORIM, Maria Cristina S.. *Corrupção nas Organizações Privadas: Análise da Percepção Moral segundo Gênero, Idade e Grau de Instrução*. *R. Adm.*, São Paulo, v. 48, n.1, p. 53-66, jan/fev/mar 2013.
- SEARLE, John, *Os actos de fala*. Coimbra: Livraria Almedina, 1984.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 6ª ed. Rio: Record, 2002.
- TOULMIN, S. E. *O uso do argumento*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- VELOSO, Elza Fátima Rosa. DUTRA, J.S. Nakata, L. E. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. In: *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração*, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- ZANELLI, José Carlos. *Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas*. *Revista Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, p. 79-88, nov. 2002.