

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A METODOLOGIA DE ANÁLISE QUALITATIVA DE CASOS DECISÓRIOS: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA O ESTUDO EMPÍRICO DOS PADRÕES MORAIS NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

Marcos Luís Procópio¹

RESUMO

A despeito do grande potencial explicativo que o estudo da moralidade traz à compreensão do comportamento administrativo, pesquisas empíricas que buscam desvelar como as decisões são moralmente tomadas nas organizações ainda são recentes no campo da Administração. Dentre as diversas razões acadêmicas capazes de explicar o apenas recente interesse dos pesquisadores por questões empíricas que envolvem, de acordo com Jones (1991), simultaneamente moralidade, comportamento humano nas organizações e decisões, destacam-se as dificuldades metodológicas que estudos dessa natureza acarretam. O presente artigo busca responder a seguinte questão: como é possível estudar empiricamente a moralidade na tomada de decisão administrativa a partir de uma epistemologia compreensiva e uma metodologia qualitativa? Busca-se apresentar e debater um método de investigação capaz de ser aplicado ao estudo empírico da moralidade na tomada de decisão gerencial: o método de análise qualitativa de casos decisórios ou, simplesmente, análise qualitativa de casos decisórios, método este que foi diretamente inspirado naquele utilizado por Waters, Bird e Chant (1986) em seu estudo pioneiro sobre a moralidade no trabalho cotidiano dos gestores. Diante da hegemonia do paradigma positivista e das metodologias quantitativas que caracterizam os recentes, porém crescentes, estudos empíricos sobre a moralidade nas decisões gerenciais, a proposição e discussão de uma metodologia qualitativa, amparada em uma epistemologia compreensiva, apresenta-se não apenas como tarefa justificável, mas também como tarefa necessária, não somente para o aprofundamento da compreensão do comportamento administrativo em si e para a eventual intervenção sobre ele mas, quiçá, para o próprio desenvolvimento das ciências da Administração e das Organizações.

Palavras-chave: decisão; comportamento administrativo; padrões morais; metodologia qualitativa de investigação; epistemologia compreensiva.

Introdução

A moralidade, ou seja, a conduta individual e socialmente orientada por critérios de “bem” e “bom”, é algo inerente a toda e qualquer forma de comportamento humano, desde que não seja meramente mecânico ou totalmente impulsivo, o que inclui o comportamento administrativo, sendo dele parte indissociável (CABRAL-CARDOSO, 2000; ETZIONI, 1988; BARNARD, 1979). Não obstante, a moralidade, como parte integrante da cultura e

¹ marcos@unemat-net.br

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

da estrutura institucional do grupo ao qual o indivíduo pertence (DEWEY; TUFTS, 2008; LA TAILLE, 2006; BIRD; WATERS, 1987; ETZIONI, 1988; DEWEY, 1964), fornece substância às diversas ações e decisões que, apenas aparentemente, possuem uma natureza estritamente factual (DEWEY, 2008; 1964; 1950).

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).

A moralidade também é algo irreduzível quando se trata das formas sociais através das quais os diversos indivíduos interagem. Nesse sentido, é tão válido firmar que “[...] todos os homens normais são seres ‘morais’” (BARNARD, 1979, p. 253) quanto afirmar que “[...] toda organização social humana tem uma moral” (LA TAILLE, 2006, p. 26). Com efeito,

se as instituições e arranjos sociais não têm significância moral, então o indivíduo não tem responsabilidade moral para com eles; um sistema de, digamos, leis, punições, governo, distribuição de riqueza, é apenas moralmente tão bom como qualquer outro (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 341).

Uma vez que a moralidade é um elemento inexorável da vida humana e social, o que inclui a vida nas diversas organizações de trabalho, seu estudo na tomada de decisão gerencial se apresenta como um caminho viável, e mesmo necessário, tanto para o aprofundamento da compreensão do comportamento administrativo em si, quanto para a eventual intervenção sobre ele. Como bem notou Woiceshyn (2011, p. 311), “quanto melhor entendermos como as pessoas tomam decisões moralmente, mais aparelhados estaremos para tomar tais decisões e para afetar seus resultados”. Ademais, dada a supremacia do paradigma positivista e operacionalista no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais (BRAND, 2009; CALDAS; VERGARA, 2005; CABRAL-CARDOSO, 2000; CHANLAT, 1999; RAMOS, 1989), 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. Nesse sentido, observou Trevino (1986, p. 601), “um entendimento da tomada de decisão ética nas organizações é importante para o desenvolvimento da [própria] ciência das organizações”. Sendo assim, o estudo da moralidade na decisão gerencial se justifica tanto sob o ponto de vista acadêmico quanto sob o ponto de vista da prática gerencial em organizações concretas.

A despeito da importância central da moralidade na conduta humana de modo geral e a despeito de todo o potencial explicativo que seu estudo traz à compreensão da atividade gerencial em particular, pesquisas empíricas que buscam desvelar como as

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

decisões são moralmente tomadas nas organizações ainda são recentes no campo da Administração (CRAFT, 2013; WOICESHYN, 2011).

Dentre as diversas razões acadêmicas capazes de explicar o apenas recente interesse dos pesquisadores por questões empíricas que envolvem, de acordo com Jones (1991), ao mesmo tempo moralidade, comportamento humano nas organizações e decisões, Jones (1991), Randall e Gibson (1990) e Trevino (1986) apontaram especialmente para aquelas de natureza metodológica. Como resume Jones (1991, p. 367), os acadêmicos podem ser relutantes para estudar as questões morais envolvidas nas decisões tomadas nas organizações “[...] porque os problemas metodológicos envolvidos são considerados difíceis de superar”. É justamente sobre esses desafios metodológicos que o presente trabalho busca se debruçar.

O presente artigo tem como objetivo principal apresentar e debater um método de investigação capaz de ser aplicado ao estudo empírico da moralidade na tomada de decisão gerencial: o método de análise qualitativa de casos decisórios ou, simplesmente, análise qualitativa de casos decisórios. Este método foi diretamente inspirado naquele utilizado por James Waters, Frederick Bird e Peter Chant (1986) em seu estudo pioneiro sobre a moralidade no trabalho gerencial cotidiano e, assim como aquele, tem o padrão moral como conceito pivô.

Waters, Bird e Chant (1986) contribuíram significativamente para o avanço da pesquisa sobre a moralidade nas decisões gerenciais realizando uma pesquisa qualitativa seminal de campo empírico junto a 33 gestores de diversas áreas em 10 corporações privadas, a fim de descobrir quais eram os padrões morais que subsidiavam sua conduta profissional. Além do seu pioneirismo neste campo de investigação e também de suas contribuições teóricas, realizadas através da discussão do conceito de padrão moral, conceito chave para compreensão de como as decisões gerenciais são moralmente tomadas, os autores adotaram uma perspectiva indutiva de investigação para realizar sua pesquisa, amparando-se em uma epistemológica compreensiva, combinação rara nos estudos empíricos sobre a tomada de decisão nas organizações até os dias de hoje. É justamente em razão do alto potencial explicativo que a metodologia de pesquisa empregada por Waters, Bird e Chant (1986) apresenta para a compreensão de como as decisões são moralmente tomadas nas organizações, que ela pôde fornecer as bases para a proposição da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, objeto de discussão do presente trabalho.

Este artigo é iniciado com uma breve exposição do estado atual da pesquisa empírica sobre a moralidade nas decisões gerenciais. A seção seguinte discute o papel e a importância dos padrões morais nas decisões gerenciais. Depois, as estratégias qualitativas e compreensivas de estudo dos padrões morais nas decisões gerenciais são brevemente debatidas, o que inclui a discussão dos seus principais elementos epistemológicos, bem como a discussão dos principais riscos que tais estratégias trazem à pesquisa empírica. Na sequência, o método de análise qualitativa de casos decisórios é propriamente apresentado e discutido em suas dez etapas (não sequenciais) fundamentais, o que inclui o debate das técnicas qualitativas de análise de conteúdo do tipo categorial envolvidas na sua aplicação. A título de considerações finais são discutidos os resultados que podem ser esperados a partir da aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, o alcance e a confiabilidade do método ora proposto e suas principais limitações.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

1. A pesquisa empírica sobre a moralidade nas decisões gerenciais hoje

Assim como os estudos empíricos que abordam a temática da ética nas organizações de modo amplo, os estudos empíricos que tratam especificamente da moralidade nas decisões gerenciais encontram-se, hoje, em franca expansão no campo da Administração (CRAFT, 2013; WOICESHYN, 2011). A despeito desse crescente aumento do número de estudos, Brand (2009, p. 445) argumenta que “[...] foi o paradigma positivista ou pós-positivista que subsidiou a vasta maioria de pesquisas empíricas sobre ética nos negócios, publicada nos periódicos acadêmicos [internacionais] até então”. Isso porque, de acordo com o mesmo autor, um grande número de investigadores que estudam a ética nas organizações “[...] pertence a escolas de negócios, que tradicionalmente têm uma forte ênfase em técnicas quantitativas” (BRAND, 2009, p. 443). Como resultado, resume Brand (2009), “hoje o trabalho de pesquisa que predomina no campo é quantitativo” (p. 431) e embora “estudos qualitativos estejam se tornando mais comuns, representam um percentual bem menor do trabalho de pesquisa desenvolvido pelos pesquisadores da ética nos negócios [...]” (p. 430). Esse argumento é corroborado por McLeod, Payne e Evert (2014) que, ao realizarem 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, 132 artigos reportavam à métodos quantitativos e apenas 35 reportavam a métodos qualitativos.

O mesmo quadro se repete para os estudos que abordam especificamente a ética nas decisões gerenciais. Ao discutirem as abordagens metodológicas dos 12 estudos empíricos analisados em sua amostra que tratavam especificamente sobre a ética nas decisões dentro das organizações, McLeod, Payne e Evert (2014) constataram que 11 eram quantitativas e apenas uma era qualitativa. Pouco tempo depois, Lehnert, Park e Singh (2015) também realizaram uma revisão de literatura englobando 139 estudos empíricos voltados especificamente à ética nas decisões tomadas nas organizações, publicados em periódicos internacionais nos últimos 10 anos, e concluíram que, “surpreendentemente, apenas dois estudos utilizaram análises qualitativas [...]” (p. 206).

Isso tudo demonstra que se os estudos sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial são recentes, mais recentes ainda são aqueles cuja abordagem é qualitativa.

Muito embora as estratégias quantitativas de pesquisas desempenhem um importante papel no estudo da tomada de decisão ética nas organizações, 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, bem como para o desenvolvimento do próprio campo de investigação sobre ele (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

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

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.

Uma outra justificativa ainda mais significativa, não somente para a utilização de uma metodologia qualitativa 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, com maior profundidade, os complexos processos humanos e sociais subjacentes às decisões moralmente orientadas, tomadas por indivíduos reais. Todavia, antes de adentrar esse debate propriamente epistemológico, faz-se necessário discutir, brevemente, o papel e a importância dos padrões morais nas decisões gerenciais.

2. Decisões gerenciais e padrões morais

Dewey (1950, p. 190) define decisão como “[...] um ensaio dramático (na imaginação) de várias linhas de ação possíveis que competem”. 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. Trata-se, então, de uma experiência desenvolvida na mente inteligente do indivíduo, que “[...] tem seu início em atividades problemáticas e sua conclusão na escolha de um curso de ação que a facilita” (DEWEY, 1950, p. 199). É, pois, no momento da decisão que o gestor posiciona ou reposiciona sua conduta, optando por uma linha de ação e abandonando, automaticamente, outras igualmente possíveis (DEWEY; TUFTS, 2008).

Todavia, 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, com efeito, pontos de inflexão no curso de uma ação; assim, nunca ocorrem em um vácuo de conduta. Afinal, como observou Dewey (1950), a tomada de decisão não exige que a ação em curso seja interrompida para que o indivíduo comece a procurar por soluções para os problemas e, somente depois, em uma sequência linear, retome a ação. Dito de outro modo, os indivíduos não param de agir para decidir (DEWEY, 1950). 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 (PROCÓPIO, 2016).

Ao decidir, o administrador se orienta por princípios ou padrões, que permitem que ele faça uma “leitura” da situação sobre a qual precisa deliberar, valorando seus diversos elementos (PROCÓPIO, 2016). Valorar significa atribuir importância ou “valor” às coisas (DEWEY, 1964). Custos, receitas e lucros são valores, assim como o são, por exemplo, a reputação da organização, o nível de qualificação da mão de obra e o nível de satisfação dos clientes, no caso de uma empresa privada. Tudo aquilo que é percebido pelo gestor com algo que importa (positiva ou negativamente) no curso de uma ação administrativa representa um “valor”.

De acordo com Blackburn (1997, p. 399), “reconhecer certo aspecto das coisas como um valor consiste em levá-lo em conta na tomada de decisão ou, em outras palavras, em estar inclinado a usá-lo como um elemento a ser considerado na escolha e na

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

orientação que damos a nós próprios e aos outros”. É, então, a partir da valoração, sempre realizada através de critérios intersubjetivos ou socializados de avaliação, que a escolha se torna possível. Afinal, “em todos os casos de deliberação, entra o julgamento sobre o *valor* [...]” (DEWEY, 1964, p. 121).

Padrões ou princípios morais possibilitam ao indivíduo discriminar aquilo que é “bom” ou “ruim”, “melhor” ou “pior”, “certo” ou “errado”, “justo” ou “injusto” ao decidir, ou seja, possibilitam ao indivíduo identificar o valor moral nas opções de escolha. 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*”. O padrão provê, então, “[...] um ponto de vista consistente a ser considerado em todas as deliberações [...]” (DEWEY, 1964, p. 129), mas não determina, por si próprio, o fim ou meio preciso projetado em tais ações, deixando espaço para que o agente reflita e descubra quais podem ser eles. “Não diz quais as coisas que devem ser visadas especificamente. Diz, porém, como proceder ao condenar ou aprovar os fins e propósitos que ocorrem independentemente ao espírito em razão de nossos desejos” (DEWEY, 1964, p. 95).

Ao contrário do que possa parecer ao senso comum, padrões morais não são, necessariamente, universais, eternos ou imutáveis, uma vez que muitos deles se referem a instituições ou grupos de indivíduos minimamente diferenciados e organizados dentro da sociedade (TUFTS, 2008; DEWEY; TUFTS, 2008). Nesse sentido, os diversos padrões morais existentes podem ser entendidos tanto como parte da “estrutura” cultural ou institucional dos seus respectivos grupos, quanto como parte da identidade dos indivíduos que os compõem. Todavia, por serem utilizados por indivíduos em constante interação social, eles são essencialmente dinâmicos e adaptativos, assim como são os valores por eles “produzidos” (TUFTS, 2008; DEWEY; TUFTS, 2008).

Por pertencerem ao grupo ou instituição e funcionarem como uma espécie de “convenção social” (BIRD; WATERS, 1987), os padrões morais transcendem os meios e fins específicos de uma ação pensada isoladamente. De acordo com Dewey (1964), padrões ou princípios morais não funcionam como planos ou projetos de boas ações, mas sim funcionam como referências ou “medidas” institucionais a partir das quais os indivíduos se tornam aptos a descobrir quais são os melhores ou mais corretos meios e fins de ação, quando precisam decidir. Da mesma forma, Dewey (1964) se empenha em demonstrar que padrões ou princípios morais não podem ser entendidos como regras morais fixas, que visam meramente prescrever o que é “bom” ou “certo” em termos de conduta. Como explica o autor, “o princípio é, primariamente, intelectual, um método e um esquema para julgar, e é prático secundariamente por causa daquilo que revela; a regra é primariamente prática (DEWEY, 1964, p. 123-124). Dito de outro modo, “um princípio moral [...] não é ordem para agir ou para reprimir um ato em determinado sentido: *é instrumento para analisar situações especiais*, sendo o certo ou o errado determinado pela situação em sua inteireza e não pela regra como tal” (DEWEY, 1964, p. 128). Como reforçam Bird e Waters (1987, p. 1), “independentemente da forma, os padrões morais normativos influenciam persuasivamente o comportamento e não coercitivamente”.

Os padrões morais, quando utilizados nas decisões, envolvem intuição e emoção, além da razão “fria”. De acordo com Dewey (1964, p. 113), “os resultados da experiência anterior, inclusive prévio pensamento consciente [...] manifestam-se em avaliações diretas de valor”. Do mesmo modo, assim como acontece com a intuição,

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

um julgamento moral, por mais intelectual que seja, deve, pelo menos, ser avivado pelo sentimento, se tem que influenciar sobre o comportamento. O ressentimento, desde a voraz execração e aversão até a leve repugnância, é ingrediente necessário ao conhecimento do mal que é o verdadeiro conhecimento. Afeição, desde o amor intenso até a uma leve estima, é ingrediente em todo conhecimento atuante, em toda apreensão, do bem (DEWEY, 1964, p. 116).

Todavia, Dewey (1964, p. 116) ressalva que “é, porém, ir muito longe dizer que tal apreciação [intuitiva e afetiva] pode dispensar todo elemento cognitivo”. Então, embora emoção e intuição sejam fundamentais, Dewey (1964) entende que elas, sozinhas, não são capazes de caracterizar a valoração como um julgamento minimamente inteligente. É por isso que “a avaliação direta, que acompanha a reação sensível e imediata a atos, tem seu complemento e sua expansão nas avaliações deliberadas, refletivas” (DEWEY, 1964, p. 118). Por certo, sem nenhuma reflexão presente, a valoração se restringe num processo meramente impulsivo e superficial de percepção. Como resumem Gaudine e Thorne (2001, p. 176), “[...] a decisão ética é emocionalmente [e intuitivamente] carregada; porém isso não sugere, necessariamente, que o processo de decisão ética não seja racional”. Daí segue que a atribuição de valor moral às coisas e às ações também implica uma espécie de “cálculo”, aquilo que La Taille (2006) 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).

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 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). No caso das decisões administrativas, significa descobrir os padrões morais subjacentes as escolhas profissionais realizadas pelos gestores nas organizações.

3. As estratégias qualitativas e compreensivas de estudo dos padrões morais nas decisões gerenciais e seus principais riscos para a pesquisa empírica

A decisão moralmente orientada se trata, de acordo com a reflexão desenvolvida por Weber (1994; 1993) sobre as diferenças entre as ciências sociais e as ciências da natureza, de um fenômeno carregado de significação cultural, cuja causalidade transcende o determinismo da causalidade dos fenômenos naturais. Por isso, seu estudo pode ser enriquecido ao se optar por uma epistemologia compreensiva de pesquisa, ao invés de uma epistemologia positivista e operacionalista, baseada no binômio causa-efeito.

Dentro de uma abordagem epistemológica compreensiva, os fenômenos sociais se diferenciam substancialmente dos fenômenos naturais justamente em função da incrível

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

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. Segundo Guerra (2006, p. 9), por detrás de uma epistemologia compreensiva há o reconhecimento de que “[...] o conhecimento das regularidades do funcionamento social não é suficiente para dar conta das complexidades das dinâmicas sociais [...]”. Numa abordagem positivista tradicional, 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).

Por isso, diferentemente da 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.

A epistemologia compreensiva permite, assim, 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. 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 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. Afinal, como resumiu Rest (1986, p. 1), “a moralidade está [simultaneamente] baseada nas condições sociais e na psique humana”.

Uma vez que o sentido moral é sempre produzido por indivíduos que se encontram sob as mais diversas condições culturais e institucionais de ação, nenhuma “lei” científica universal, aos moldes daqueles existentes nas ciências da natureza, é capaz de explicar completamente, por si mesma, a orientação moral das decisões. Isso porque, explica Weber (1993, p. 130),

[...] quanto mais vasto é o campo abrangido pela validade de um conceito genérico – isto é, quanto maior a sua extensão – tanto mais nos afasta da riqueza da realidade, posto que, para poder abranger o que existe de comum no maior número possível de fenômenos, forçosamente deve ser o mais abstrato e pobre de conteúdo.

Assim, “a significação [...] de um fenômeno cultural e a causa dessa significação não podem [...] deduzir-se de qualquer sistema de conceitos de leis, por mais perfeito que seja, como também não podem ser justificados nem explicados por ele [...]” (WEBER, 1993, p. 127). É por isso que, como complementa Guerra (2006, p. 83), “no contexto de

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

uma investigação compreensiva, o investigador não pretende fazer uma demonstração causal, mas sim defender o sentido da plausibilidade dos resultados”.

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.

3.1. O deslocamento de padrões

Os parágrafos anteriores evidenciaram a importância fundamental da “empatia”, por parte do pesquisador, para a investigação da moralidade na tomada de decisão gerencial. Todavia, tal esforço empático, embora fundamental na epistemologia compreensiva, trás alguns riscos para a produção do conhecimento sobre as decisões estudadas.

Ocorre que, ao realizar seu esforço empático, o pesquisador é compelido a penetrar numa área pouco cognoscível do fenômeno decisório estudado, representada exatamente pela interpretação subjetiva da realidade que é feita pelo outro, o agente observado (PROCÓPIO, 2006). Assim, ao tentar reconstruir, no decorrer da pesquisa, o processo de valoração realizado pelo agente decisor (observado), o pesquisador (observador) sempre correrá o risco de criar, por sua própria “conta e risco”, um significado de valor discrepante ou mesmo inexistente na decisão que está sendo estudada. Com efeito, reforça Saint-Pierre (2004, p. 47), “[...] nem sempre o *significado subjetivo* que o ator atribui a seu ato coincide com o *significado objetivo* que este tem para o investigador”. É dessa forma que o pesquisador sempre correrá o risco de “[...] ter a impressão de ‘compreender’ a ação de um outro, mesmo que a interpretação que se dê esteja errada” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 5), ou seja, mesmo que ela não se aproxime daquela que provavelmente ocorreu para o agente observado.

Não obstante, como alertam Boudon e Bourricaud (2000, p. 403-404), a posição social, os paradigmas, os preconceitos e os próprios interesses e paixões particulares do observador, daquilo que os autores entendem por “equações sociais e pessoais do pesquisador”, podem influenciar significativamente sua compreensão dos fenômenos sociais estudados. Assim, enfatizam os autores, cabe ao pesquisador tentar se desfazer, o mais integralmente possível, de todas essas pré-noções, a fim de não projetá-las, arbitrariamente ou egocentricamente, no processo de pesquisa (BOUDON; BOURRICAUD, 2000).

Daí segue que além do risco genérico da má compreensão das razões morais dos indivíduos cujas decisões estão sendo estudadas, a pesquisa sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial ainda pode incorrer no risco específico do “deslocamento de padrões”. Esse risco surge sempre que o pesquisador traz seus próprios princípios ou padrões de valoração ao interpretar as decisões dos outros, deixando de considerar os princípios ou padrões que estão verdadeiramente disponíveis aos agentes observados, substituindo, assim, os deles pelos seus.

O risco do deslocamento de padrões mostra-se particularmente preocupante quando se admite que “nossa vida moral é tão intimamente parte de nós mesmos que é difícil observá-la imparcialmente” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 11). Uma vez que todos dispomos de padrões morais que nos permitem julgar e realizar escolhas diversas, a

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

dificuldade do pesquisador de distanciar-se dos seus próprios padrões morais ao conduzir uma investigação pode impedi-lo de apreender corretamente a moralidade no comportamento de outros indivíduos, que pertencem a outros grupos e que fazem escolhas a partir de outros critérios.

A fim de tentar minimizar esses riscos, potencialmente capazes de comprometer os resultados da pesquisa, a todo o momento o pesquisador precisa manter em mente que ele está lidando com duas interpretações simultâneas, paralelas, porém fundamentalmente distintas: uma é a valoração moral realizada pelo gestor cuja decisão está sendo estudada. A outra é a valoração moral que o próprio pesquisador atribui ao gestor cuja decisão está sendo estudada, ao colocar-se no lugar dele e ao tentar pensar como se fosse ele. Quanto mais essas duas interpretações se aproximarem, mais válidos e precisos serão os resultados da pesquisa.

3.2. A 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).

De acordo com Randall e Fernandes (1991, p. 805), “[...] 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 nas decisões gerenciais, “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), em estudos que envolvem questões explicitamente morais, “a desejabilidade social diz respeito a se fazer parecer bom frente as normas culturais existentes quando se responde a questões específicas de pesquisa”. Assim, 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).

Subjacente à tendência da desejabilidade social está a constatação de que quando “apreensivos sobre a confidencialidade de suas respostas e sobre a relação entre pesquisadores e gestores, os informantes podem ficar preocupados quando respondem questões sobre suas convicções e condutas éticas” (RANDALL; GIBSON, 1990, p. 467).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Como complementa Krumpal (2013, p. 2028), “uma forte necessidade de aprovação e um desejo constante de gerar uma imagem positiva podem, então, reduzir a vontade do entrevistado de revelar informações auto-estigmatizadas”. Com efeito, “[...] poucos empregados podem querer divulgar informações para os pesquisadores que podem incriminá-los ou incriminar seus colegas” (RANDALL; GIBSON, 1990, p. 464). Afinal, que gestor, diante do fato de ser convidado por agentes externos (pesquisadores) a falar sobre ética em sua vida profissional, teria interesse em relatar um caso ou situação na qual sua própria conduta pudesse ser interpretada como algo moralmente reprovável por esses agentes externos? Assim, no que diz respeito a presença do pesquisador, percebe-se, então, que a avaliação que o respondente faz sobre suas intenções e sobre o grupo social ao qual tal pesquisador pertence, pode influenciar significativamente o conteúdo daquilo que é exposto por ele, o respondente, no processo de investigação.

Por conseguinte, e confirmando o que já havia sido notado por Waters e Bird (1987, p. 15) em sua pesquisa pioneira, Randall e Gibson (1990, p. 467) também reconheceram que, “infelizmente, grandes diferenças frequentemente ocorrem entre aquilo que as pessoas dizem que fazem e o que elas realmente fazem [...]” em pesquisas dessa natureza.

4. O método de análise qualitativa de casos decisórios

O método de análise qualitativa de casos decisórios foi diretamente inspirado na pesquisa de Waters, Bird e Chant (1986), cujo objetivo consistiu no levantamento dos padrões morais subjacentes à conduta profissional cotidiana de diversos gestores em organizações empresariais privadas, através da realização de entrevistas não estruturadas individuais junto a eles. Apesar das contribuições teóricas, epistemológicas e metodológicas trazidas por Waters, Bird e Chant (1986) ao estudo dos padrões morais nas decisões gerenciais, Procópio (2016) identificou algumas possíveis falhas ou limitações metodológicas presentes naquela pesquisa seminal que, segundo o autor, possivelmente comprometeram a qualidade final dos seus resultados. São elas: (1) grande exposição ao risco da deseabilidade social e (2) ausência de uma estratégia de análise de dados explícita e sistemática para a identificação dos padrões morais gerenciais.

A estratégia de pesquisa utilizada pelos investigadores pioneiros 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 as entrevistas 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). Assim, 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, 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). De acordo com Procópio (2016), tal menção explícita à “ética” possivelmente fez com que a sensibilidade dos assuntos debatidos na entrevista fosse aumentada. Por conseguinte, pode ter feito aumentar, também, a tendência da deseabilidade social, trazendo inconsistências

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

e ambiguidades, reconhecidas pelos próprios investigadores, aos resultados finais da pesquisa (PROCÓPIO, 2016).

Em segundo lugar, 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: “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). Em nenhum momento os autores detalharam os passos específicos através dos quais tal reconstrução foi operacionalizada. Do mesmo modo, os autores não fizeram menção a nenhuma técnica de análise de dados específica que pudesse ter sido utilizada. De acordo com Procópio (2016), a inexistência de uma descrição mais 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.

Finalmente, uma terceira fragilidade metodológica pode ser ainda identificada no estudo pioneiro de Waters, Bird e Chant (1986) e diz respeito a (in)definição da unidade básica de análise naquela pesquisa. A pesquisa empírica realizada por aqueles investigadores não levou em consideração apenas situações de tomada de decisão nas organizações. Embora envolvam decisões, os 193 “casos” identificados e analisados por Waters, Bird e Chant (1986), a partir dos relatos fornecidos pelos gestores entrevistados, correspondem também a “situações”, “ações”, “experiências” e “incidentes” profissionais nos quais existiam, aos olhos dos próprios depoentes, questões éticas envolvidas. Assim, os pesquisadores reconstruíam os padrões morais gerenciais a partir desses diversos relatos, e não exclusivamente a partir do relato de decisões tomadas pelos gestores em seu trabalho.

Uma definição precária ou demasiadamente genérica da unidade de análise pode trazer dificuldades ao se tentar organizar ou mesmo coletar, com o mínimo rigor científico necessário, os dados empíricos em campo, bem como pode dificultar os processos sistemáticos de análise e comparação desses dados.

A análise qualitativa de casos decisórios, ora proposta, busca conservar as principais contribuições trazidas por Waters, Bird e Chant (1986) ao estudo dos padrões morais nas decisões gerenciais, ao mesmo tempo em que também procura mitigar as três falhas ou limitações metodológicas, apontadas nos parágrafos anteriores.

A fim de assegurar que o método de análise qualitativa de casos decisórios seja rapidamente compreendido e facilmente aplicado à pesquisa empírica, sua apresentação e discussão serão realizadas de um modo direto e objetivo, através da exposição das suas principais fases ou etapas não sequenciais: (1) recorte institucional; (2) recorte temático; (3) coleta dos dados; (4) preparação do material; (5) codificação dos casos decisórios; (6) seleção dos casos decisórios; (7) categorização dos casos decisórios e “*clustering*” dos padrões morais (abordagem indutiva); (8) formulação da grade de categorias hipotéticas (abordagem dedutiva); (9) validação final dos padrões morais identificados (abordagem indutiva); (10) confirmação ou refutação das hipóteses sobre os padrões morais (abordagem dedutiva).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

4.1. Recorte institucional

Uma vez que os padrões morais pertencem a cultura de um grupo, sustentam, em parte, sua identidade e são adotados como convenções pelos indivíduos que compõem esse grupo, a primeira pergunta que o investigador faz, ao empregar o método de análise qualitativa dos casos decisórios, é: padrões morais de quem se deseja estudar? Essa definição preliminar implica, necessariamente, outra dimensão do recorte de investigação, a dimensão temporal: quando. Isso porque os padrões morais tendem a refletir tanto as condições históricas da sociedade como um todo, quanto as condições históricas do segmento social específico dentro do qual decisões são tomadas pelas pessoas. Assim, a correta apreensão dos padrões morais não pode ocorrer sem a correta contextualização das decisões individuais que estão sendo estudadas.

Daí segue que um dos grandes desafios que o pesquisador precisa enfrentar ao estudar a moralidade na tomada de decisão gerencial, a partir do método de análise qualitativa dos casos decisórios, é o de ter de recortar, com certa precisão, o segmento minimamente autônomo e diferenciado dentro da sociedade ao qual pertencem os indivíduos cujas decisões tomadas em dado momento serão estudadas. A precisão desse recorte, que pode ser organizacional (privilegiando a análise da tomada de decisão gerencial como conduta institucionalizada que se manifesta dentro de uma organização específica, ou parte dela), ou transorganizacional (privilegiando a análise da tomada de decisão gerencial como conduta transversalmente institucionalizada que se manifesta em organizações diversas, ou em partes semelhantes delas), irá determinar a qualidade dos resultados obtidos na pesquisa.

As possibilidades para realização do recorte institucional são diversas e, uma vez que os resultados advindos de uma pesquisa qualitativa dessa natureza não podem ser universalmente generalizados, um recorte institucional claro e preciso irá assegurar que seus achados sejam válidos para aquele grupo específico de indivíduos, naquele momento em particular. Adicionalmente, irá facilitar o processo de comparação de resultados com outras pesquisas semelhantes.

4.2. Recorte temático

Tão importante quanto o recorte institucional na aplicação no método de análise qualitativa de casos decisórios é o recorte temático. O motivo que justifica a realização de um recorte temático, ao se aplicar tal metodologia, é o mesmo que justifica a realização do recorte institucional, ou seja, a busca pela validade dos resultados, diante da impossibilidade de generalizações.

O método de análise qualitativa de casos decisórios, amparado na epistemologia compreensiva, subentende que quanto mais preciso for o recorte do grupo social cujas decisões dos seus membros serão analisadas, mais válidas, ricas e relevantes tendem a ser as descobertas acerca dos padrões morais ali presentes. Por outro lado, menos universalizáveis tendem a ser suas conclusões. Assim, ao estudar a moralidade na tomada de decisão gerencial, a partir do emprego do método de análise qualitativa de casos decisórios, o pesquisador pode também definir antes, depois ou concomitante ao recorte institucional, o “tema” das decisões gerenciais que serão estudadas.

Uma forma “convencional” de proceder com o recorte temático para o estudo da moralidade na tomada de decisão gerencial, a partir do método de análise qualitativa de

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

casos decisórios, consiste em identificar as decisões gerenciais tomadas sobre determinado “problema” ou “atividade” administrativa específica. Assim, um pesquisador poderia se interessar em estudar os padrões morais utilizados nas decisões tomadas por gestores de uma organização sobre questões como alocação de recursos, distribuição de tarefas, contratação de pessoal, promoção ou demissão, planejamento ou orçamento, investimentos, compras, vendas, comunicação interna, propaganda, relações com o governo, meio ambiente, etc.. Do mesmo modo, o pesquisador poderia se interessar em estudar os padrões morais utilizados nas decisões tomadas sobre um mesmo tema por diferentes gestores que atuam em diferentes organizações. Tratar-se-ia, nesse caso, de um recorte temático e transorganizacional.

4.3. Coleta dos dados

A despeito do risco da desejabilidade social, a entrevista não estruturada continua sendo um instrumento de coleta de dados epistemologicamente compatível tanto com o método empregado por Waters, Bird e Chant (1986) quanto com o método de análise qualitativa de casos decisórios, ora proposto.

De acordo com Richardson (2012, p. 207), a entrevista não estruturada, diferentemente de outros instrumentos como o questionário ou formulário, permite que o pesquisador tente se “colocar no lugar do outro” a fim de compreender como esse outro pensa e age. Ainda segundo o autor, essa característica empática da entrevista não estruturada se deve ao fato dela estar baseada em uma conversação direta, face a face, que favorece a aproximação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa. Como complementa Guerra (2006, p. 51), a entrevista não estruturada permite estabelecer uma relação cooperativa de “parceria” entre entrevistado e entrevistador, o que “[...] gera a possibilidade de ‘reflexividade’ nos dois elementos dessa interação”. Por isso, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 88), “[...] na condução de uma entrevista não estruturada o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas”.

Quando utilizada para a coleta de dados que serão analisados qualitativamente, “a entrevista não estruturada procura saber como e porque algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências [...]” (RICHARDSON, 2012, p. 208). Não obstante, quando a entrevista não estruturada é empregada sob a luz da epistemologia compreensiva, saber como e porque algo ocorre significa entender os motivos e razões pelas quais algo ocorre, a partir da percepção dos próprios sujeitos. Por isso, além de ser epistemologicamente compatível com a metodologia ora proposta, a entrevista não estruturada, com sua riqueza e complexidade características, é também compatível com a técnica de tratamento de dados presente neste método, a análise qualitativa de conteúdo, chegando a ser considerada, por Bardin (2011, p. 93), como um recurso indispensável para tal análise.

Todavia, a ausência de um roteiro predefinido de questões e a alta liberdade de expressão dada ao entrevistado podem desviar a entrevista do seu propósito instrumental que é, no caso da análise qualitativa de casos decisórios, obter informações relevantes sobre as decisões tomadas pelos gestores em seu trabalho. Com efeito, a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios exige que as conversas realizadas com os gestores permaneçam centradas nas decisões por eles relatadas, sob pena de perda da eficácia do método. Trata-se de um desafio considerável, já que em meio as diversas discussões

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

paralelas, digressões e demais contingências que podem desviar a entrevista do seu propósito, o entrevistador precisa ser capaz de garantir que as decisões gerenciais estão sendo expostas o mais integralmente possível pelo entrevistado. Caso contrário, sua análise posterior poderá ficar comprometida por falta de dados.

A entrevista pode ser iniciada com o convite, por parte do pesquisador, para que o gestor fale livremente sobre decisões que ele toma em seu trabalho cotidiano. Ou, alternativamente, o gestor pode ser convidado a falar sobre decisões tomadas sobre aquele determinado “assunto” específico, caso exista um recorte temático. De qualquer modo, o foco da entrevista é sempre mantido nas decisões relatadas pelos gestores. A todo o momento, o investigador precisa estar pronto para relembrar o entrevistado sobre as decisões que estão sendo relatadas, a fim de garantir que todos os dados necessários sobre elas sejam obtidos do entrevistado.

Contudo, a fim de diminuir os riscos corridos por Waters, Bird e Chant (1986), ou seja, minimizar a tendência da desejabilidade social e também a possibilidade de que, ao final da pesquisa, ideologias gerenciais surjam no lugar dos verdadeiros padrões morais subjacentes às decisões dos gestores, recomenda-se a retirada de qualquer menção aos termos “ética” ou “moral” do diálogo com os entrevistados, não apenas no momento inicial da entrevista, como também em qualquer outro momento da conversação.

Na pesquisa pioneira realizada por Waters, Bird e Chant (1986), parece possível que o fato dos gestores terem sido explicitamente informados de que o interesse do estudo era levantar situações de suas vidas profissionais nas quais sua conduta fora moralmente “apropriada” ou “inapropriada”, pode ter influenciado significativamente seus depoimentos. Por isso, ao se aplicar a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, o “assunto” da pesquisa e também da entrevista é, sob o ponto de vista do entrevistado, sempre e tão somente a tomada de decisões nas organizações.¹

Uma vez feitas essas considerações, cabe ainda perguntar: como conduzir as entrevistas de modo a mantê-las focalizadas nas decisões relatadas?

Sugere-se que as eventuais questões propostas pelo entrevistador durante o diálogo com o entrevistado girem em torno tanto dos critérios decisórios imediatos empregados pelos gestores nas decisões relatadas quanto das justificativas que os gestores apresentam para utilização daqueles critérios imediatos. Por exemplo, caso a decisão relatada seja uma decisão de contratação de pessoal, na qual um candidato ao emprego foi escolhido em detrimento de outros, o pesquisador pode perguntar quais foram os critérios de escolha utilizados pelo gestor (tempo de experiência prévia na função, formação acadêmica, presença de alguma habilidade específica, etc.) e porque aqueles critérios foram importantes para aquela escolha (justificativa do seu uso). É precisamente nesse momento do diálogo que a entrevista exige maior atenção e foco por parte do entrevistador. Por mais “técnicos” que sejam os critérios imediatos utilizados pelos gestores em suas decisões e por mais “técnicas” que sejam as justificativas inicialmente dadas para sua utilização, a entrevista é sempre conduzida de modo a revelar o que leva ou levou, em última instância,

¹ Isso não significa que o assunto “tomada de decisão nas organizações” não seja sensível. Entretanto, embora envolva alguma sensibilidade, ele é certamente menos sensível do que o assunto “ética na tomada de decisão nas organizações” e, portanto, menos suscetível à tendência da desejabilidade social. Como avaliaram Randall e Fernandes (1991, p. 805), é justamente em função da natureza particularmente sensível desse assunto que “[...] a presença de respostas com tendência à desejabilidade social pode acarretar uma ameaça ainda maior à validade dos achados na pesquisa [sobre] ética do que em pesquisas ligadas a assuntos mais tradicionais de comportamento organizacional”.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

os gestores àquelas escolhas. Assim, cabe ao pesquisador indagar, sempre que necessário, o “porque” da utilização daquele critério decisório em especial, a fim de descobrir sua importância para o gestor no momento da decisão em questão. A pergunta sobre a importância de dado critério decisório pode ser repetida sucessivamente, ao final de cada justificativa fornecida pelo entrevistado, a fim de explorar e aprofundar especialmente seus aspectos não técnicos.

Ao questionar os critérios decisórios imediatos utilizados pelos gestores e as justificativas que surgem para seu emprego em cada caso decisório exposto, o pesquisador irá obter as informações que o tornarão apto a compreender, nas fases posteriores da pesquisa, as razões pelas quais as decisões relatadas foram tomadas, bem como a importância de cada decisão dentro do contexto maior da ação do gestor. Dito de outro modo, o pesquisador se tornará apto a compreender as finalidades da ação dentro da qual uma decisão foi tomada, bem como o que motivou tal decisão, na perspectiva do entrevistado. Essas observações são importantes e precisam ser levadas em conta pelo pesquisador, desde o momento inicial da coleta de dados, porque decisões não podem ser adequadamente compreendidas fora do contexto maior de ação dentro do qual ocorrem.

Finalmente, é importante ressaltar que todas as informações obtidas através das entrevistas com os gestores precisam ser registradas, para que possam ser posteriormente analisadas pelo pesquisador, a exemplo que fizeram Waters, Bird e Chant (1986). Frente ao grande volume de informações e a evidente dificuldade que o pesquisador irá enfrentar caso queira identificar os casos decisórios no mesmo momento em que estão sendo relatados pelos entrevistados, recomenda-se que as entrevistas sejam gravadas.

4.4. *Preparação do material*

Na metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, baseada em entrevistas, a fase da preparação do material corresponde a transcrição dos depoimentos coletados junto aos entrevistados. A fim de garantir a riqueza dos relatos, bem como assegurar que detalhes importantes não sejam perdidos nesse momento preliminar de manipulação do material coletado, recomenda-se que o pesquisador realize uma transcrição integral de tudo aquilo que foi gravado.

4.5. *Codificação dos casos decisórios*

Ao final da transcrição de todas as entrevistas, o pesquisador estará diante de um material bruto que precisa ser cuidadosamente organizado antes de ser submetido à análise de conteúdo. Nesta etapa preliminar da análise, cabe ao pesquisador a tarefa de identificar cada um dos casos decisório presente nos relatos dos diversos gestores entrevistados. Em uma análise de conteúdo do tipo categorial, como aquela empregada no método de análise qualitativa de casos decisórios,

uma das primeiras atividades do pesquisador consiste, pois, em efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que ele poderá, em seguida, ordenar dentro de categorias [...] Os elementos assim recortados vão constituir as unidades de análise, ditas também unidades de classificação ou de registro. A palavra importante aqui é *unidade* para significar que cada uma desses fragmentos de conteúdo deve ser completo em si mesmo no plano do sentido (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 216).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Cada caso decisório identificado pelo pesquisador corresponderá, então, a uma unidade de análise ou de registro. Esse tratamento preliminar do material, fundamental para as demais etapas da aplicação do método de análise qualitativa de casos decisórios, recebe o nome de codificação. Segundo Bardin (2011, p. 133), “tratar o material é codificá-lo. A *codificação* corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão [...]”.

Para que possa ser considerada completa para efeito da análise posterior, cada decisão codificada precisa revelar, ao menos, o critério ou os critérios decisórios imediatos utilizados pelo gestor que a tomou, bem como a justificativa ou as justificativas para utilização daquele ou daqueles critérios decisórios imediatos na ocasião em que a decisão foi tomada. Esses dados, explicitados pelos entrevistados durante as entrevistas, correspondem ao conteúdo manifesto dos relatos dos casos decisórios. Será a partir deles que o pesquisador poderá inferir, ao final do processo de análise, os padrões morais latentes, subjacentes à cada decisão.

A codificação precisa dos casos decisórios pode ser uma tarefa difícil e penosa para o pesquisador. Isso porque, os relatos das decisões fornecidos pelos entrevistados podem estar fragmentados em seus depoimentos. Um gestor pode começar uma entrevista relatando única decisão por vez ou várias ao mesmo tempo, pode saltar da exposição incompleta de uma decisão para iniciar o relato de outra, pode relatar decisões tomadas dentro de outras decisões maiores, pode interromper seus relatos para falar de outras coisas que nada tem a ver com suas decisões no trabalho, ou ainda, pode relatar decisões tomadas por terceiros.

O trabalho de codificação das decisões baseia-se na constatação de que uma decisão, como unidade de análise, não pode ser corretamente compreendida fora do seu contexto maior de ação. Assim, caso necessário, o pesquisador pode relacionar cada uma das decisões identificadas como unidades de análise às suas respectivas unidades de contexto, que nada mais são do que as próprias ações dentro das quais tais decisões são tomadas.

De acordo com Bardin (2011), as unidades de contexto são mais amplas e contêm, significativamente, as unidades de análise. Desse modo, podem ser úteis para que o investigador seja capaz de apreender detalhes e características específicas das decisões que estão sendo tomadas em uma determinada situação específica, por mais semelhantes que possam ser os critérios imediatos de decisão empregados pelos gestores em relação aos empregados em diversas outras situações. Como bem observou Bardin (2011), a função da unidade de contexto é minimizar as eventuais ambiguidades que possam surgir na análise das unidades de registro.

Finalmente, é importante ressaltar que, assim como fizeram Waters, Bird e Chant (1986) em seu estudo pioneiro, nenhuma discriminação precisa ser feita, para efeito de codificação e análise posterior, entre os casos decisórios vividos pelos próprios gestores entrevistados e os casos decisórios por eles relatados, na qualidade de testemunhos. Para efeito da análise de conteúdo que será realizada posteriormente, todo e qualquer caso que trate sobre decisões gerenciais é potencialmente capaz de revelar os padrões morais utilizados pelos gestores, independentemente de terem sido eles, ou não, os autores das decisões descritas, desde que não fujam ao contexto correspondente ao recorte da

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

pesquisa.² Além disso, e uma vez que a coleta de dados está baseada em entrevistas, todo caso decisório relatado durante o diálogo com os entrevistadores tomará a forma de “testemunho”, já que será exposto, pelo entrevistado, como uma “reconstrução” de eventos passados ou atuais.

4.6. Seleção dos casos decisórios

Uma vez terminada a etapa de codificação dos casos decisórios, o pesquisador terá diante de si um material praticamente pronto para ser analisado. Todavia, nem todos os casos decisórios codificados servirão para o estudo dos padrões morais gerenciais.

Para que possa ser capaz de revelar seus padrões morais subjacentes, uma decisão precisa ser minimamente reflexiva, ou seja, precisa estar amparada, em alguma medida, na capacidade humana e social de julgamento ou valoração do agente decisor. Além disso, é preciso que o pesquisador disponha da possibilidade de “se colocar na posição do outro” para então compreender, dentro das limitações do método, os motivos e razões que levaram os indivíduos a fazerem suas escolhas. Desse modo, decisões demasiadamente “mecanicistas”, assim como decisões demasiadamente “esporádicas” são ambas impróprias para aplicação da análise qualitativa de casos decisórios.

Um modo de classificar decisões, há muito já proposto por March e Simon (1975), pode ser útil para esclarecer essas duas importantes condições de aplicação da metodologia ora proposta. March e Simon (1975) entenderam que no mundo das organizações existem decisões programadas e decisões não programadas. As primeiras são tomadas sem que exista qualquer necessidade de reflexão sobre sua motivação ou sobre seus desdobramentos específicos. São as decisões “de rotina” como, por exemplo, a decisão de disparar um pedido de compra de material para um fornecedor predefinido quando o estoque chega a um limite mínimo predeterminado. Essas decisões servem para resolver os problemas recorrentes e rotineiros enfrentados nas organizações e frequentemente podem ser automatizadas. As segundas, por sua vez, exigem estudo de uma situação específica e, portanto, exigem elaboração intelectual por parte de quem decide. São decisões não programadas, “esporádicas”, como, por exemplo, a decisão de adentrar em um novo segmento comercial ou iniciar a produção de um novo item em uma fábrica. Essas decisões servem, por sua vez, para resolver os problemas desestruturados enfrentados nas organizações e frequentemente envolvem processos criativos. Esses dois tipos de decisões são “tipos ideais” que representam um gradiente de possibilidades dentro do qual as decisões práticas dos gestores reais podem ser compreendidas.

A cuidadosa seleção das decisões que serão estudadas é muito importante para a eficácia do método de análise qualitativa de casos decisórios, precisamente porque decisões demasiadamente programadas tiram a característica mais típica da deliberação humana, a capacidade subjetiva de reflexão, capacidade através da qual a valoração moral é realizada pelo agente decisor (DEWEY, 1964). Por isso as decisões que serão

² Aqui abre-se, também, a possibilidade de que outros agentes organizacionais, além dos próprios gestores, como subordinados, superiores, pares, clientes ou fornecedores, forneçam, em entrevistas, os dados sobre as decisões gerenciais que serão submetidos à análise de conteúdo. Tal estratégia alternativa de condução das entrevistas pode ser inclusive utilizada para se tentar reduzir a tendência da desejabilidade social, na medida em que os depoimentos dos vários agentes podem ser estudados em uma perspectiva comparada. Todavia, uma discussão mais profunda sobre essas alternativas metodológicas e suas implicações para a pesquisa foge ao propósito da presente exposição.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

submetidas à análise precisam ser minimamente reflexivas. Precisam ser cotidianas, porém não plenamente rotineiras. Precisam fazer parte do dia a dia do trabalho dos gestores, mas, ainda assim, precisam apresentar-lhes algum desafio.

Por outro lado, as decisões não programadas, esporádicas, ocorrem em contextos de ação complexos e pouco estruturados dentro das organizações a ponto de tornar difícil para o pesquisador realizar a tarefa de codificação. Uma vez tendo o pesquisador dificuldade para identificar uma decisão como unidade de análise, torna-se conseqüentemente difícil para ele reconstruir, a partir do esforço empático, as condições dentro das quais ela foi tomada pelo gestor. Nas decisões não programadas, uma grande quantidade de variáveis e condições se impõe aos gestores, muitas vezes combinadas multilateralmente e de um modo “inédito”, tornando demasiadamente penosa para o pesquisador a tarefa de identificar tanto os critérios decisórios imediatos por eles empregados quanto suas justificativas para sua utilização. Dito de outro modo, as condições dentro das quais uma decisão esporádica ocorre fazem com que seja difícil para o pesquisador identificar, com a mínima precisão, as razões e motivos que levam os gestores a agir e, por conseguinte, os padrões morais por eles utilizados em suas escolhas. A menos que tais decisões esporádicas possam ser desmembradas em outras decisões menores e menos complexas, elas terão pouco a revelar sobre os padrões morais utilizados pelos gestores, quando estudadas através do método de análise qualitativa de casos decisórios.

As decisões que serão submetidas à análise qualitativa de casos decisórios podem ser fartamente encontradas em ações ou atividades gerenciais estruturadas, porém “problemáticas”. Ações problemáticas são aquelas que exigem muitos ajustes críticos no seu curso para que possam ser executadas com sucesso, ou seja, muitas intervenções, na forma de decisões, precisam acontecer. Portanto, como regra prática para condução da pesquisa, é possível afirmar que quanto mais problemática for uma ação gerencial, mais relevantes serão as decisões nela tomadas para efeito de aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios. Por outro lado, quanto menos problemática for uma ação, menos necessárias e significativas serão as decisões por ela exigidas. Por conseguinte, menos relevantes tais decisões serão para efeito de aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios.

Por fim, evidencia-se que não é o “tamanho” da decisão, ou sua importância relativa em termos de risco, impacto sobre resultados ou qualquer outro indicador na organização, mas sim o contexto de ação mais ou menos estruturado, dentro do qual ela é tomada, que irá determinar se ela se trata de uma decisão passível de ser estudada através da análise qualitativa de casos decisórios.

4.6.1. As técnicas de análise de conteúdo e a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios

Uma vez selecionadas as decisões anteriormente codificadas, através da eliminação tanto das excessivamente programadas quanto das excessivamente não programadas, o pesquisador estará pronto para proceder com a análise de conteúdo propriamente dita.

Diferentemente da metodologia utilizada no estudo pioneiro de Waters, Bird e Chant (1986), o método de análise qualitativa de casos decisórios utiliza explícita e sistematicamente a análise de conteúdo qualitativa, do tipo categorial, tal como proposta por Bardin (2011), como instrumento para tratar os indícios manifestos dos padrões

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

morais gerenciais, presentes nos casos decisórios anteriormente codificados e selecionados.

De acordo com Bardin (2011, p. 37), “a análise de conteúdo é um *conjunto de técnicas de análise das comunicações*”. “A intenção da análise de conteúdo é a *inferência de conhecimentos relativos às condições de produção* [das mensagens] (ou, eventualmente, de recepção), *inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)*” (BARDIN, 2011, p. 44). Assim, continua Bardin (2011, p. 47), “[...] o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise [de conteúdo] conscientemente ou não é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes)”.

Se “[...] o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para *inferir* (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio [...]” (BARDIN, 2011, p. 45), na metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, as técnicas de análise de conteúdo possibilitam que o analista “manipule” o conteúdo das entrevistas realizadas para inferir conhecimentos sobre a moralidade subjacente às decisões gerenciais lá relatadas. Dito de outro modo, se “[...] a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades *por meio* das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 50) trata-se, aqui, da busca das convenções morais empregadas pelos gestores em suas decisões profissionais “por meio” dos casos decisórios relatados nas entrevistas.

Todavia, uma vez que se trata de uma análise qualitativa, desenvolvida a partir de um material que não tem a “ética” ou a “moral” como assunto explícito, as técnicas de análise de conteúdo aqui empregadas não se voltam somente para o conteúdo manifesto das decisões relatadas. Ao contrário, elas utilizam esse conteúdo manifesto, representado pelos critérios decisórios imediatos e pelas justificativas dadas pelos sujeitos para sua utilização nas decisões relatadas, para inferir o conteúdo latente, não dito, escondido ou mesmo parcialmente desconhecido pelo próprio entrevistado (RICHARDSON, 2012). Mais especificamente, na linguagem técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), os critérios decisórios imediatos correspondem aos “índices” e as justificativas para sua utilização correspondem aos “indicadores”, ambos qualitativos, que explicam a importância de tais critérios imediatos para o sujeito, na ocasião da tomada da decisão relatada. É fundamentalmente a partir da análise cuidadosa e contextualizada desses índices e indicadores que a inferência sobre os padrões morais é feita pelo pesquisador.

No método de análise qualitativa de casos decisórios, que utiliza a técnica de análise de conteúdo do tipo categorial, os padrões morais gerenciais representam e são representados pelas “categorias” analíticas. Segundo Bardin (2011, p. 43), categorias são “[...] espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem”. Mais especificamente, complementa Bardin (2011, p. 147), “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”.

Bardin (2011, p. 201) explica que a análise categorial “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamento analógico”. Assim, na análise qualitativa de casos decisórios, cada unidade de registro (caso decisório codificado e selecionado) tem o significado de sua orientação moral vinculado a uma ou mais categorias, representadas pelos respectivos padrões morais gerenciais subjacentes àquela decisão. Inversamente, cada padrão moral gerencial

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

representa uma categoria sob a qual se encontram agrupados diversos casos decisórios (unidades de registro), semelhantes no que diz respeito a sua orientação moral.

Há, entretanto, uma importante peculiaridade nas categorias que se prestam para representar os padrões morais na análise qualitativa de casos decisórios. Diferentemente das categorias metodologicamente “ideais” que, segundo Bardin (2011) e Laville e Dionne (1999) se caracterizam, dentre outras coisas, pela “exaustividade” (capacidade de englobar o máximo possível do conteúdo das unidades de análise) e pela “exclusividade” (característica de exclusão mútua que impede que um mesmo conteúdo seja classificado em mais de uma rubrica), as categorias aqui utilizadas não são nem exaustivas nem exclusivas. Isso porque, assim como diversos critérios decisórios imediatos podem coexistir ou concorrer para orientar tecnicamente a escolha de um agente, diversos padrões também podem coexistir ou concorrer para orientá-la moralmente.

No estudo da moralidade gerencial há amplo consenso quanto a existência de conflitos ou dilemas de conduta, causados quando dois ou mais padrões ou princípios morais concorrem para orientar uma mesma ação (CABRAL-CARDOSO, 2000; WATERS; BIRD, 1987; BARNARD, 1979). Nesse sentido, Waters e Bird (1987) concluíram sua pesquisa seminal afirmando que os supostos padrões morais gerenciais lá encontrados, além de serem diversos, podem também ser antagônicos e, por isso, podem entrar em conflito quando invocados pelos gestores, na ocasião da tomada de decisão, causando *stress* moral nesses agentes e competindo, assim, pela orientação final da sua conduta na organização.

É perfeitamente possível, e até mesmo esperado, que um mesmo caso decisório envolva, simultaneamente, mais de um padrão moral gerencial. Isso não significa, necessariamente, que todos os padrões morais eventualmente envolvidos em uma decisão têm sempre a mesma importância para efeito do desfecho da escolha em questão. É, pois, no posicionamento final da ação que a hierarquia de importância dos padrões morais gerenciais eventualmente em conflito, e de seus respectivos valores, pode ser encontrada pelo pesquisador. Não obstante, uma decisão pode também transcorrer sob a orientação de mais de um padrão moral simultaneamente, sem que, entretanto, esses padrões, ou seus respectivos valores, estejam em conflito entre si.

Finalmente, é importante ressaltar que, de acordo com Bardin (2011), a produção de conhecimento através da técnica de análise de conteúdo de tipo categorial pode ser feita de dois modos distintos, porém complementares. Como explica a autora, “o quadro de categorias pode ser elaborado *a priori*, com base numa teoria [...] ou então [...] as categorias podem emergir diretamente do texto [analisado], por reagrupamento em aglomerados (*clustering*) [...]” (BARDIN, 2011, p. 179). No primeiro caso, tem-se um quadro de categorias fixas, definidas antes do início do processo de análise do conteúdo e que não se altera durante tal processo, aquilo que Laville e Dionne (1999) entendem por “grade fechada”. No segundo caso, o processo de análise do conteúdo é iniciado sem a existência prévia de categorias, aquilo que Laville e Dionne (1999) entendem por “grade aberta”. Neste caso, as categorias vão surgindo na medida em que o trabalho de análise vai sendo realizado, a partir da aproximação analógica das diversas unidades de registro, em um processo recursivo.

Dáí seguem duas abordagens distintas, porém complementares, para a aplicação da análise qualitativa de casos decisórios: uma abordagem “indutiva” e outra “dedutiva”. Com efeito, a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios está perfeitamente de acordo com aquilo que Bardin (2011, p. 35-36) concebeu como as duas “funções”

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

complementares das técnicas de análise de conteúdo: uma “função heurística” e uma “função de administração de prova”.³

4.7. Categorização dos casos decisórios e “clustering” dos padrões morais (abordagem indutiva)

Em sua pesquisa pioneira, Waters, Bird e Chant (1986) optaram por uma abordagem indutiva para a identificação dos padrões morais subjacentes às experiências profissionais relatadas pelos gestores entrevistados, embora também tenham reconhecido explicitamente a possibilidade de utilização de uma abordagem dedutiva (BIRD; WATERS, 1987, p. 2). No que diz respeito ao método de análise qualitativa de casos decisórios, ora proposto, tanto uma abordagem indutiva quanto uma abordagem dedutiva são cabíveis para o estudo dos padrões morais subjacentes às decisões gerenciais.

Na abordagem indutiva, os padrões morais são encontrados pelo pesquisador através do (re)agrupamento analógico e progressivo dos diversos padrões morais potenciais, inferidos a partir da análise dos índices e indicadores qualitativos (critérios decisórios imediatos e justificativas para sua utilização) presentes em cada uma das unidades de registro (casos decisórios). Trata-se de um processo recursivo, que se inicia com a análise de alguns poucos casos decisórios e vai se expandindo na medida em que semelhanças e diferenças vão sendo encontradas entre os conteúdos latentes das diversas unidades de registro estudadas. As semelhanças permitem que as unidades de registro sejam provisoriamente agrupadas sob uma mesma categoria (“cluster”), cujo respectivo padrão moral é capaz de “explicar” aquelas decisões. As diferenças, por sua vez, fazem com que novas categorias provisórias, potencialmente capazes de agregar outras unidades de registro que ainda não foram apreciadas, sejam criadas. Desse modo, as categorias vão sendo criadas e extintas, aproximadas e distanciadas, até que, ao final do processo de análise de todas as unidades de registro, cada categoria represente um padrão moral. Em resumo, são as semelhanças ou diferenças entre os padrões morais potenciais, encontrados através da análise do conteúdo (manifesto) dos índices e indicadores presentes em cada caso decisório anteriormente codificado e selecionado, que permitem que eles sejam agrupados, ou não, sob a rubrica de um mesmo padrão moral (latente).

Todavia, existem algumas regras importantes que precisam ser seguidas ao se lidar com os índices e indicadores das decisões em análise, a fim de assegurar a correta apreensão do seu conteúdo latente.

Em primeiro lugar, a comparação e a combinação diretas do conteúdo manifesto das diversas unidades de registro em estudo não podem ser feitas indiscriminadamente pelo pesquisador. Portanto é necessário descartar, ao menos na fase inicial dos trabalhos, uma análise transversal universal do material, ou seja, uma análise que relacione, simultaneamente, todos os índices e indicadores de todas as unidades de registro codificadas e selecionadas. De acordo com Bardin (2011), embora tecnicamente possível,

³ Nas palavras da própria autora, a análise de conteúdo possui duas funções: “[1] uma *função heurística*: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta. É a análise de conteúdo ‘para ver o que dá’. [2] uma função de *administração de prova*. Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelação para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma infirmação. É a análise de conteúdo ‘para servir de prova’. Na prática, as duas funções da análise de conteúdo podem coexistir de maneira complementar (BARDIN, 2011, p. 35-36).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

uma análise dessa natureza não condiz com uma estratégia qualitativa de pesquisa, pois limita drasticamente a riqueza do material coletado e, conseqüentemente, a riqueza das conclusões da pesquisa. O pesquisador pode facilmente se enganar com as ambigüidades e semelhanças que existem entre os inúmeros índices e indicadores presentes nas diversas unidades de registro e, apressadamente, concluir que todos remetem a um mesmo padrão moral.

Com efeito, uma análise transversal indiscriminada do material retira do pesquisador a possibilidade de “se colocar no lugar do outro” a fim de tentar compreender as razões de suas escolhas e implica, por isso, o risco de se colocar decisões significativamente diferentes nos mesmos “sacos” comuns de padrões morais. Segundo Bardin (2011, p. 95), “o resultado final seria uma abstração incapaz de transmitir o essencial das significações produzidas pelas pessoas, deixando escapar o latente, o original, o estrutural, o contextual”. A autora coloca o problema da seguinte forma: “como preservar ‘a equação particular do indivíduo’ enquanto se faz a síntese da totalidade dos dados verbais proeminentes da amostra das pessoas interrogadas?” (BARDIN, 2011, p. 94).

A resposta para essa questão pode ser encontrada nos diversos níveis de profundidade que, de acordo com Bardin (2011), a análise do conteúdo das entrevistas precisa percorrer em um estudo de caráter qualitativo. Assim como cada entrevista tem sua dinâmica própria (BARDIN, 2011), cada caso decisório relatado pelos entrevistados também tem sua trama própria. Então, a fim de preservar a riqueza do material coletado e garantir resultados mais válidos e precisos, a análise categorial do conteúdo das decisões é sempre iniciada primeiro dentro de cada caso decisório codificado e selecionado. Isso implica o estudo individualizado dos seus índices e indicadores, já em busca de padrões morais potenciais. Depois, os padrões morais potencialmente encontrados, como resultado dessa análise inicial, são comparados com aqueles potencialmente encontrados em outros casos decisórios que foram relatados em uma mesma entrevista, concedida por uma mesma pessoa. Alternativamente, e sempre que a pesquisa permitir, o pesquisador pode também recorrer às unidades de contexto. Assim, cada caso decisório analisado é primeiramente comparado com outros casos decisórios que remetem ao mesmo contexto de ação. Somente depois de percorridos esses níveis de análise, as semelhanças e as diferenças entre o conteúdo de todas as unidades de registro podem ser procuradas e os padrões morais podem, então, emergir por “indução”, na forma de uma grade de categorias capazes de agrupar as diversas unidades de registro.

Será exatamente a presença simultânea de um determinado padrão moral potencial em diversas decisões relatadas, mesmo que esse padrão não seja, em todos os casos, o padrão mais importante para seu desfecho final, que irá caracterizá-lo como uma convenção social, ou seja, como um padrão moral efetivamente disponível aos gestores, dentro do recorte definido para a pesquisa. O percentual exato de difusão de um determinado padrão no universo dos casos decisórios analisados pode variar de pesquisa para pesquisa.⁴ Porém, como regra prática para aplicação da metodologia aqui proposta, é importante ressaltar que quanto maior for a difusão de um padrão no universo dos casos decisórios analisados, mas seguro o pesquisador estará de que aquele se trata, realmente,

⁴ Na pesquisa realizada por Waters, Bird e Chant (1986), nenhum dos sete supostos padrões morais encontrados esteve presente em mais de 30,1% das 193 experiências profissionais relatadas pelos entrevistados.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

de uma autêntica convenção social, presente na estrutura cultural e identitária do grupo dentro do qual as decisões dos indivíduos estão sendo estudadas.

4.8. *Formulação da grade de categorias hipotéticas (abordagem dedutiva)*

Na abordagem dedutiva de aplicação da análise qualitativa de casos decisórios, o pesquisador parte do estudo individualizado de cada caso decisório codificado e selecionado, dentro do seu respectivo contexto, para então “enquadrá-lo” em uma ou mais categorias predefinidas. Por serem definidas antes do início do processo de análise, Bardin (2011) entende que essas categorias assumem a função de hipóteses na pesquisa. Mais especificamente, tratam-se dos padrões morais (e de seus respectivos critérios imediatos de decisão e justificativas) que podem “explicar”, ou não, as decisões que foram relatadas nas entrevistas e que serão analisadas.

Ao invés de emergirem do próprio material estudado, como acontece na abordagem indutiva, essas categorias, que assumem a função de categorias hipotéticas, preliminares ao processo de análise, são elaboradas a partir de resultados de pesquisas anteriores ou, como sugeriram Bird e Waters (1987), a partir de teorias morais já consagradas. Uma vez elaborado, o conteúdo dessa grade preliminar será utilizado para “testar” o conteúdo das unidades de análise anteriormente codificadas e selecionadas na pesquisa.

A elaboração prévia da grade detalhada das categorias hipotéticas é crucial para o sucesso da aplicação da abordagem dedutiva da análise qualitativa de casos decisórios. Cada categoria existente na grade precisa também dispor, além da descrição do padrão moral propriamente dito, da descrição dos respectivos critérios decisórios imediatos e das justificativas para sua utilização nas decisões, mesmo que o conteúdo desses índices e indicadores seja semelhante ao conteúdo de outros índices e indicadores existentes em outras categorias hipotéticas. Na prática, essas categorias hipotéticas podem ser elaboradas pelo pesquisador a partir dos seguintes questionamentos: como um gestor tomaria uma decisão caso estivesse sendo orientado pelo padrão moral “x”? Que critérios decisórios imediatos ele utilizaria para escolher? Que importância tais critérios teriam para sua escolha?

A existência desse conteúdo detalhado na grade fechada de categorias não é uma exigência meramente formal. Com efeito, uma mesma decisão pode ser orientada, simultaneamente, por mais de um padrão moral e diferentes padrões morais podem conter critérios imediatos de decisão semelhantes, o que abre espaço para ambiguidades. Além disso, as categorias que compõem a grade fechada não são nem “exclusivas” nem “extensivas”, pois representam diferentes perspectivas morais que podem coexistir ou concorrer para orientar as decisões dos gestores. Isso tudo demanda uma grade de categorias detalhada e coerente.

4.9. *Validação final dos padrões morais identificados (abordagem indutiva)*

Uma vez identificados os diversos padrões morais gerenciais subjacentes aos casos decisórios estudados na sétima etapa da aplicação da metodologia ora proposta, o pesquisador estará diante de uma grade de categorias que precisa ser finalmente validada antes que a pesquisa seja concluída.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Assim como fizeram Bird e Waters (1987) em seu estudo pioneiro, aqui cada caso decisório precisa ser revisto pelo pesquisador a fim de assegurar que seus respectivos padrões morais, descobertos por indução, sejam realmente “representativos” ou seja, sejam realmente capazes de “explicar” cada uma das decisões analisadas. Isso exige um novo esforço empático, por parte do pesquisador, já que ele precisa recriar, mais uma vez, cada decisão. Todavia, agora o pesquisador já conhece os padrões morais que estiveram disponíveis aos gestores na ocasião em que elas foram tomadas, bem como a importância relativa de cada um deles para seu desfecho final. Tudo o que ele precisa fazer, então, é verificar se aqueles padrões condizem com cada caso decisório relatado, dentro do seu respectivo contexto.

Uma vez finalizado esse processo de verificação, que pode levar a eventuais ajustes na grade aberta de categorias, a pesquisa pode ser, então, concluída.

4.10. Confirmação ou refutação das hipóteses sobre os padrões morais (abordagem dedutiva)

Assim como acontece na abordagem indutiva, na abordagem dedutiva de aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios o trabalho de categorização também se inicia com a análise individual dos índices e indicadores manifestos em cada unidade de registro codificada e selecionada. Todavia, ao invés de ir em busca do conteúdo latente, subjacente aos casos decisórios analisados, a fim de agrupá-lo por semelhança a outros conteúdos latentes subjacentes à outras decisões, o pesquisador busca as semelhanças que existem entre o conteúdo manifesto de cada unidade de registro e o conteúdo descrito na grade de categorias hipotéticas, previamente definidas. É, pois, na comparação qualitativa entre o conteúdo dos índices e indicadores de cada unidade de registro em análise com o conteúdo dos índices e indicadores das categorias preexistentes na grade fechada, que a presença de um ou mais padrões morais pode ser detectada pelo pesquisador.

Caso uma categoria hipotética não possa ser identificada nas unidades de registro analisadas no estudo, então tal categoria não é válida para explicar a orientação moral das decisões tomadas pelos gestores dentro do recorte definido para a pesquisa. Portanto, será refutada enquanto hipótese. Caso uma categoria hipotética seja identificada em mais de um caso decisório analisado, o pesquisador precisa avaliar o peso que cada uma delas tem, sempre tentando se colocar no lugar do gestor, em termos de orientação final da decisão em análise ou, igualmente, avaliar se elas estão simultaneamente presentes na decisão sem, entretanto, concorrer por sua orientação final. Caso uma categoria hipotética seja identificada em parte dos casos decisórios analisados, o pesquisador precisa ponderar a qualidade desse possível padrão moral como convenção social autêntica. Nessa situação, assim como acontece na abordagem indutiva da análise qualitativa de casos decisórios, quanto maior for a difusão de um padrão no universo dos casos decisórios analisados, mas seguro o pesquisador estará de que aquele se trata, realmente, de uma autêntica convenção social, presente na estrutura cultural e identitária do grupo dentro do qual as decisões dos indivíduos estão sendo estudadas.

Todavia, ao se aplicar a abordagem dedutiva da análise qualitativa de casos decisórios, é provável que decisões que contenham índices ou indicadores semelhantes possam ser enquadradas, simultaneamente, em categorias de padrões morais essencialmente diferentes. Isso certamente traz um grande risco à análise.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Uma solução válida para esse problema pode ser encontrada, assim como na abordagem indutiva da análise qualitativa de casos decisórios, na realização do estudo das unidades de registro em diferentes níveis. É necessário que, antes do início da tarefa de análise do conteúdo propriamente dita, o pesquisador entre em contato com a grade previamente elaborada e compreenda a “lógica” própria de cada categoria hipotética nela presente. Quanto mais seguro estiver o pesquisador em relação ao conteúdo de cada padrão moral presente na grade fechada, menores serão os riscos associados a ambiguidade na análise. Depois, ele pode partir para análise dos casos decisórios que foram relatados em uma mesma entrevista e/ou, sempre que a pesquisa permitir, em uma mesma unidade de contexto. Somente após esgotar a análise em um nível, o pesquisador parte para a análise das unidades de registro em outro. Desse modo, o pesquisador também estará lidando tanto com a dinâmica própria de cada entrevista quanto com a trama própria de cada caso decisório, o que favorece a apreciação das “equações particulares dos indivíduos” (BARDIN, 2011, p. 94) responsáveis pelas decisões.

Finalmente é importante observar que, assim como acontece na abordagem indutiva da análise qualitativa de casos decisórios, aqui o trabalho de categorização deve dispensar, ao menos no momento inicial da pesquisa, uma análise transversal universal do material, pelos mesmos motivos anteriormente expostos.

Ao ignorar a importância do contextual e do peculiar, e optar apenas por uma análise universalista das unidades de registro, baseada tão somente em uma leitura “fria” dos seus índices e indicadores, o pesquisador estará realizando um estudo “tecnicista” das decisões relatadas pelos entrevistados, estudo esse capaz de comprometer a riqueza, a profundidade e a validade dos resultados da pesquisa.

Por certo, uma análise particularista (pautada na atitude de empatia por parte do pesquisador) e, ao mesmo tempo, contextualizada do conteúdo de cada caso decisório, relatado por cada entrevistado, faz-se necessária ao se aplicar a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, tanto em sua abordagem indutiva quanto dedutiva.

5. Considerações finais sobre a utilização da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios para o estudo dos padrões morais na tomada de decisão gerencial

O presente artigo teve como objetivo principal apresentar e debater um método de investigação capaz de ser aplicado ao estudo empírico da moralidade na tomada de decisão gerencial: o método de análise qualitativa de casos decisórios ou, simplesmente, análise qualitativa de casos decisórios. Tal como aqui proposto, esse método foi diretamente inspirado naquele utilizado por Waters, Bird e Chant (1986) em seu estudo pioneiro sobre a moralidade no trabalho gerencial cotidiano e, assim como aquele, tem o padrão moral como conceito pivô.

Partiu-se, aqui, da constatação de que a adoção de uma epistemologia compreensiva ou interpretativa para a investigação dos padrões morais que os gestores empregam em suas decisões cotidianas nas organizações pode levar os cientistas da administração a um entendimento mais profundo, rico e preciso acerca do comportamento administrativo do que aquela que tradicionalmente se tem sob o domínio da epistemologia positivista. Assim, diante da hegemonia do paradigma positivista e das metodologias quantitativas que caracterizam os recentes, porém crescentes, estudos empíricos sobre a moralidade nas decisões gerenciais, a proposição e discussão de uma metodologia

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

qualitativa, amparada em uma epistemologia compreensiva, apresenta-se não apenas como tarefa justificável, mas também como tarefa necessária, não somente para o aprofundamento da compreensão do comportamento administrativo em si e para a eventual intervenção sobre ele mas, quiçá, para o próprio desenvolvimento das ciências da Administração e das Organizações, como anteviu Linda Trevino ainda na década de 1980.

Além de manter as principais características teóricas, epistemologias e metodológicas presentes no estudo seminal de Waters, Bird e Chant (1986), a análise qualitativa de casos decisórios se destaca por ter trazido à pesquisa empírica as seguintes contribuições: (1) adotou a decisão como unidade de análise essencial, identificando seus principais componentes manifestos, a saber: os critérios imediatos de escolha utilizados pelos gestores e as justificativas dadas por esses agentes para sua utilização na ocasião da tomada de decisão; (2) recomendou que os dados fossem coletados sem que os pesquisadores chamassem a atenção dos entrevistados para o assunto “ética” ou “moral” nas organizações, o que contribuiu para diminuir a sensibilidade dos assuntos debatidos na entrevista e, por conseguinte, contribuiu também para diminuir o risco da deseabilidade social; (3) empregou as técnicas qualitativas de análise de conteúdo do tipo categorial para o tratamento dos dados coletados através das entrevistas; e, (4) possibilitou tanto uma abordagem indutiva quanto dedutiva de investigação dos padrões morais subjacentes às decisões gerenciais. Nesse sentido, a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, ora proposta, trata-se de um aperfeiçoamento da metodologia de investigação utilizada por Waters, Bird e Chant (1986).

Na abordagem indutiva de aplicação da metodologia ora apresentada, semelhante àquela abordagem utilizada por Waters, Bird e Chant (1986) em seu estudo seminal, o pesquisador não conhece os padrões morais que orientam a tomada de decisão dos gestores, dentro do recorte definido para a pesquisa, antes de terminar a análise de todos os casos decisórios anteriormente codificados e selecionados. O alcance e a utilidade dessa abordagem para a produção de conhecimento sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial encontram-se, justamente, no fato de ser essa uma abordagem de caráter exploratório (BARDIN, 2011; LAVILLE; DIONNE, 1999), utilizada especialmente quando “[...] o pesquisador conhece pouco a área em estudo e sente necessidade de aperfeiçoar seu conhecimento de uma situação ou de um fenômeno [...]” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219).

Já na abordagem dedutiva de aplicação da metodologia ora apresentada, os padrões morais gerenciais (categorias) são trazidos para a análise de conteúdo já definidos pelo pesquisador. Teorias ou estudos empíricos já realizados podem servir como base para elaboração dessas categorias preliminares. Uma vez trazidos à análise, esses padrões assumem o papel de categorias hipotéticas ou, mais simplesmente, hipóteses sobre aquilo que orienta moralmente as decisões dos gestores, dentro do recorte definido para a pesquisa. O alcance e a utilidade dessa abordagem para a produção de conhecimento sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial encontram-se, justamente, no trabalho de elaboração dessas hipóteses que assumem a forma de uma grade fechada de categorias. Aqui, tudo depende do que o pesquisador quer “provar” ao realizar seu estudo.

No que se refere a complementaridade das duas abordagens, é possível verificar que a abordagem indutiva possibilita que novos dados sobre a moralidade na tomada de decisão gerencial sejam trazidos ao campo de investigação para que possam, então, alimentar outros estudos, agora de natureza dedutiva, na qualidade de novas hipóteses de

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

pesquisa, fechando, assim, um rico circuito de produção de conhecimento empírico, necessário para que a pesquisa sobre esse importante tema possa evoluir ainda mais.

A despeito da complementaridade de suas abordagens indutiva e dedutiva, e seja qual for a abordagem escolhida para a pesquisa que se oriente pela metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, as conclusões obtidas a partir do emprego desse método estão sempre longe de constituir “verdades absolutas” sobre a moralidade gerencial, quer por força da técnica de análise de dados nele presente,⁵ quer por força da base epistemológica que o sustenta. Com efeito, demonstrou Weber (1993, p. 129-130), a epistemologia compreensiva é especialmente eficaz quando se trata de aprofundar o entendimento sobre “fenômenos culturais” diferenciados, ou seja, fenômenos que ocorrem em contextos históricos, sociais e institucionais específicos, cuja compreensão das peculiaridades escapa as “leis” científicas universais, aos moldes daquelas utilizadas na explicação dos fenômenos naturais. Todavia, ao mesmo tempo em que o método de análise qualitativa de casos decisórios, que se baseia em uma epistemologia compreensiva, traz a vantagem de aprofundar, através da interpretação, a explicação da decisão moralmente tomada dentro de seu contexto singular, ele também trás como desvantagem justamente “[...] o caráter muito mais hipotético e fragmentário dos resultados obtidos pela interpretação (WEBER, 1994, p. 10).

Daí segue que a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios não está autorizada a produzir conhecimento generalizante sobre a tomada de decisão, independentemente da identificação e descrição do contexto específico dentro do qual tal conhecimento é válido. Todas as conclusões obtidas a partir do emprego da análise qualitativa de casos decisórios, quer na sua abordagem indutiva quer na sua abordagem dedutiva, são válidas apenas dentro do contexto específico definido para a investigação. Não obstante, segue também que um recorte institucional, acompanhando de um recorte temático, são, por isso mesmo, importantes para o sucesso da pesquisa conduzida sob a orientação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios. Com efeito, quanto mais preciso for o recorte do grupo social cujas decisões dos seus membros serão analisadas, mais válidas, ricas e relevantes tendem a ser as descobertas acerca dos padrões morais lá presentes. Não obstante, mais viável será a comparação desses resultados com resultados obtidos em outras pesquisas.

Portanto, na aplicação da metodologia aqui proposta, “indução” não é entendida, no seu sentido estrito, como criação de leis científicas universais a partir de casos particulares. Aqui, o termo “indução” implica uma orientação investigativa que parte das decisões particulares, tomadas pelos indivíduos, e vai ao encontro de um princípio suficientemente amplo a ponto de compreender diversas outras decisões, todavia, não tão amplo a ponto de se tornar uma “lei” científica. Ou seja, o princípio encontrado é amplo o suficiente para explicar a tomada de decisão dentro daquele fragmento específico da realidade que está sendo particularmente estudado.

Do mesmo modo, uma orientação dedutiva de pesquisa pode até partir de princípios gerais ou amplos, que assumirão a forma de hipóteses genéricas, capazes de explicar como as decisões são moralmente orientadas nas organizações. Todavia, quanto mais genéricos forem esses princípios, mais vagas e superficiais serão as explicações por eles obtidas, haja vista que uma compreensão mais rica e profunda dos casos decisórios

⁵ Como enfatizou Bardin (2011, p. 81), “é certo que o gênero de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não pode ser tomado como prova inelutável”.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

particulares, circunscritos num recorte específico, não pode ser satisfatoriamente realizada sem que tais princípios deixem de ser vistos como meras “generalizações” e “desçam” ao nível do fenômeno observado com riqueza de detalhes suficiente para poder captá-lo em sua singularidade. “Descer” ao nível do fenômeno implica, necessariamente, ser capaz de apreender a tomada de decisão em seus detalhes manifestos mais tangíveis, a saber: nos critérios imediatos de escolha e nas justificativas dadas pelos gestores para sua utilização. Qualquer explicação que se baste em compreender as decisões tomadas pelos gestores tão somente através de padrões morais cuja descrição não envolva, de modo coerente, estes dois elementos manifestos do fenômeno decisório, corre o risco de se tornar fantasiosa ou meramente especulativa.

No que diz respeito aos resultados esperados a partir da aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, em sua vertente indutiva, é necessário notar que a descrição dos padrões morais gerenciais encontrados ao final da investigação nem sempre vai refletir pontos de vista “afirmativos” ou “positivos” aos olhos da sociedade de modo geral, como “honestidade”, “responsabilidade socioambiental”, “transparência”, etc.. Do mesmo modo, nada exige que, ao se aplicar a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios, em sua vertente dedutiva, a grade de categorias predefinida para a pesquisa deva conter apenas descrições “afirmativas” ou “positivas” de padrões morais gerenciais. Com efeito, a pesquisa que busca compreender a moralidade na tomada de decisão gerencial, quer indutiva ou dedutiva, precisa estar preparada para lidar com padrões morais específicos que poderão se revelar “imorais”, ao menos quando observados pela perspectiva do senso comum.

Como já haviam notado Waters e Bird, (1987, p. 15), “é lugar comum a observação de que atos ilegais e antiéticos frequentemente ocorrem no mundo corporativo”. Exemplos desses atos podem ser encontrados em estudos que tratam da moralidade em atividades comerciais de negociação, atividades essas consideradas ricas em dilemas éticos (SOBRAL, 2010; CABRAL-CARDOSO, 2000; RANDALL; GIBSON, 1990). Sobral (2010, p. 3) observa que, de acordo com alguns pesquisadores, “[...] certas formas de desonestidade podem ser apropriadas e mesmo necessárias para que se possa ser eficaz em negociação”. Assim, mentir, esconder e iludir os outros podem ser comportamentos não apenas aceitos como também esperados no grupo dos negociadores, e que revelam, em alguns casos, “virtudes” de negociação, particularmente reconhecidas dentro desse grupo. Como complementa Cabral-Cardoso (2000), blefes, simulações e meias verdades, criadas com a intenção de manipular outros, podem ser vistas como estratégias autênticas de negociação e, muito embora também possam ser consideradas, pelo senso comum, simplesmente como mentiras contadas por indivíduos viciosos, não podem ser assim entendidas em um contexto onde a prática de dizer sempre a verdade não é esperada pelos interlocutores. Como explica o autor, “[...] se cada uma das partes reconhece que a outra não espera ouvir a verdade, não dizer a verdade não pode ser considerado como tentativa de ludibriar o interlocutor” (CABRAL-CARDOSO, 2000, p. 316). Isso posto, questiona Cabral-Cardoso (2000, p. 317), será então que a gestão pode ser considerada uma atividade onde “não é feio mentir”?

Segue dessa aparente inversão de valores que a “boa” decisão pode ser caracterizada, dependendo do contexto dentro do qual é tomada, exatamente pela presença de um princípio moral “ruim” aos olhos de outros agentes sociais, que pertencem a outros contextos institucionais. Por isso, é necessário sempre assumir uma postura “relativista” ao se estudar a moralidade na tomada de decisão gerencial. Trata-se, aqui, de um

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

relativismo especificamente metodológico que se faz necessário adotar pelo pesquisador, inclusive para que se possa evitar ou reduzir o risco do deslocamento de padrões, discutido na terceira seção deste artigo.⁶

De acordo com Bowie (2003, p. 1171), “o *relativismo moral* alega que certo ou errado é o que a cultura diz ser certo ou errado”, ou seja, “[...] o que é considerado certo em uma cultura talvez seja considerado errado em outra”. Assim, uma decisão considerada “boa” por um gestor em uma empresa privada pode ser considerada “ruim” por um gestor público e vice-versa. Do mesmo modo, uma decisão considerada “boa” por um gestor em uma empresa privada nos anos de 1980 pode ser considerada “ruim” por um gestor em uma empresa privada hoje.

Todavia, há limites para o relativismo moral, uma vez que a moralidade nunca deixa de ser um fenômeno social para se tornar um fenômeno exclusivamente idiossincrático (DEWEY; TUFTS, 2008; LA TAILLE, 2006; BIRD; WATERS, 1987; ETZIONI, 1988; DEWEY, 1964). Por certo, não existe um padrão moral que possa pertencer apenas a um único indivíduo, assim como não existem valores morais que são importantes apenas para um único indivíduo. Os padrões morais são, por sua própria natureza, intersubjetivos (BIRD; WATERS, 1987; DEWEY, 1964). Assim, dentro dos respectivos contextos socio-culturais e institucionais dos agentes haverá alguma concordância quanto aos padrões morais utilizados no processo de valoração, bem como no que se refere aos respectivos valores identificados por tais padrões ao se tomar decisões. Por isso, “[...] qualquer forma de relativismo moral deve admitir que existem alguns princípios morais comuns” (BOWIE, 2003, p. 1175), mesmo que esses sejam comuns apenas dentro de um microcosmo social que, quer seja uma organização, quer seja uma prática socialmente instituída na forma de um costume que perpassa várias organizações, se configura como uma instituição minimamente organizada e diferenciada na sociedade, em certo momento histórico.

No que diz respeito a confiabilidade do método aqui proposto, dois grandes riscos associados a aplicação da análise qualitativa de casos decisórios foram identificados: o risco do deslocamento de padrões e o risco da desejabilidade social. O primeiro diz respeito à atuação do pesquisador no processo de produção do conhecimento sobre os padrões morais que orientam as decisões gerenciais, enquanto o segundo diz respeito a atuação dos próprios sujeitos cujas decisões estão sendo estudadas nesse mesmo processo. O primeiro se torna mais crítico quando os dados coletados sobre os casos decisórios são incompletos, obscuros ou ambíguos, enquanto o segundo se torna mais crítico quando os entrevistados expõem as supostas razões morais de suas decisões de um modo demasiadamente unívoco ou genérico ao entrevistador. Ambos os riscos são capazes de comprometer os resultados da pesquisa. Todavia, embora não possam ser totalmente eliminados, podem ser reduzidos ou controlados através do uso sistemático das técnicas de análise de conteúdo, presentes na metodologia aqui proposta.

Finalmente, é importante destacar que o método de análise qualitativa de casos decisórios possui um alcance meramente estático e descritivo da moralidade na tomada de decisão gerencial, quando pensada historicamente. Embora os achados encontrados a partir da sua aplicação tenham validade dentro do contexto definido no recorte da pesquisa

⁶ Esse relativismo moral de ordem especificamente metodológica não deve ser confundido com a relativização arbitrária das convenções morais à qual um agente qualquer pode recorrer para justificar, individualmente, eventuais ações moralmente desviantes.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

e sejam capazes de explicar a conduta moral dos agentes lá presentes naquele dado momento, eles apenas descrevem os padrões morais em uso, funcionando como uma espécie de “fotografia” que não revela nem a evolução nem explica as origens de tais padrões dentro daquele grupo. Dito de outro modo, o método de análise qualitativa de casos decisórios é capaz de apreciar o fenômeno da tomada de decisão moralmente orientada tão somente no nível sincrônico, produzindo conhecimento sobre os padrões morais que orientam as escolhas dos indivíduos, válido para explicar tais escolhas apenas no tempo e no espaço da realização da pesquisa.⁷

Isso faz da perspectiva sincrônica o ponto de início, mínimo, fundamental ou elementar de qualquer aplicação da metodologia de análise qualitativa de casos decisórios. Todavia, a perspectiva sincrônica não encerra as possibilidades de aplicação do método e, por isso, não é, necessariamente, seu ponto de chegada no que se refere a produção de conhecimento sobre a moralidade na tomada de decisão.

Uma perspectiva diacrônica, por outro lado, seria capaz de captar a “evolução” dos padrões morais presentes em um grupo, levando em conta sua história, que também é parte da história do próprio grupo. Assim, para que a metodologia de análise qualitativa de casos decisórios pudesse pleitear um alcance diacrônico, ela precisaria, em primeiro lugar, ser capaz de produzir uma leitura dinâmica e não meramente estática dos padrões morais, como se fosse uma “filmagem” e não uma “fotografia”. Isso pode ser conseguido através da repetição do estudo no tempo, dentro do mesmo recorte inicialmente definido para a pesquisa. A partir daí torna-se possível obter indícios sobre as eventuais mudanças que ocorreram nos padrões morais, em dado intervalo de tempo. Por conseguinte, hipóteses podem ser criadas a fim de abrir caminho para se investigar as causas dessas eventuais mudanças.

Todavia, isso tudo ainda pode ser insuficiente para explicar as raízes históricas mais profundas dos padrões morais existentes no grupo, ou seja, pode ser insuficiente para explicar “como” e “porque” tais padrões estão lá disponíveis aos indivíduos. Afinal, uma coisa é explicar como e porque as pessoas que pertencem a um determinado grupo decidem com base nos padrões morais existentes. Outra coisa é explicar como e porque tais padrões surgiram e evoluíram dentro desse grupo social.

Daí segue que o método de análise qualitativa de casos decisórios, mesmo quando aplicado em uma perspectiva diacrônica, é limitado quando se deseja produzir conhecimento explicativo sobre os padrões morais em si. Por isso, quando há interesse ou necessidade em avançar para além da descrição dos padrões morais e da explicação do respectivo comportamento moral das pessoas que os empregam para julgar e decidir em um determinado grupo e em um determinado momento, o método de análise qualitativa de casos decisórios precisa ser complementado por outros métodos de pesquisa.

Referências

BAERTSCHI, B. Senso moral: senso moral e consciência moral. In: CANTO-SPERBER, Monique (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 558-566, v. 2.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

⁷ A metodologia utilizada por Waters, Bird e Chant (1986) também apresentou um alcance apenas sincrônico.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- 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, 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, Jan. 1987.
- BLACKBURN, S. **Dicionário oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- BOWIE, N. Relativismo cultural e moral. In: COOPER, C.; ARGYRIS, C. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 1171-1176.
- 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. (Org.). **Estudos Organizacionais: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 306-331.
- CALDAS, M. P.; VERGARA, S. C. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.
- CHANLAT, J. F. **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. **Human nature and conduct: an introduction to social psychology**. Nova York: Random House, 1950. The Modern Library books collection.
- 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. Digitalizado e disponibilizado eletronicamente por *Internet Archive* (2008). Disponível em: <https://archive.org/details/logicalcondition00dewerich>
- DEWEY, J. **Teoria da vida moral**. São Paulo: IBRASA, 1964.
- DEWEY, J.; TUFTS, J. **Ethics**. Carbondale: Southern Illinois University, 2008. The Collected Works of John Dewey 1882-1953. The Latter Works 1925-1953, v. 7, p. 1932.
- DIONNE, J; LAVILLE, C. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- ETZIONI, A. **The moral dimension: toward a new economics**. Nova York: The Free, 1988.
- GAUDINE, A.; THORNE, L. Emotion and ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 31, p. 175-187, 2001.
- GUERRA, I. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, sentidos e formas de uso**. Parede: Príncípia, 2006.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

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, abr. 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**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MARTINS, G.; THEÓFILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

PROCÓPIO, M. L. As Contribuições Metodológicas de Waters, Bird e Chant para o Estudo Empírico dos Padrões Morais na Tomada de Decisão Gerencial. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, v. 4, n. 5, p. 182-203, ago. 2016.

PROCÓPIO, M. L. O Sentido Percebido pelo Ator: em Busca de uma Teoria da Ação mais Abrangente e Humana para a Compreensão das Organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 2006, Salvador. **Anais do 30o. EnANPAD**, 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

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**: advances in research and theory. Nova York: Praeger, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAINT-PIERRE, H. **Max Weber**: entre a paixão e a razão. 3. ed. Campinas: Unicamp, 2004.

SOBRAL, F. Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2010.

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

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

TUFTS, J. The moral life and the construction of values and standards. In: DEWEY, J. et al. **Creative Intelligence: Essays in the Pragmatic Attitude**. Nova York: Henry Holt and Company, 1917. p. 354-408. Digitalizado e disponibilizado eletronicamente por *Internet Archive* (2008). Disponível em: <https://archive.org/details/creativeintellig00dewe>

WATERS, J.; BIRD, F. The moral dimension of organizational culture. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 1, p. 15-22, Jan. 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, Oct. 1986.

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

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

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.