

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Dignidade Organizacional: um estudo em uma organização  
financeira**

**Magda Magnólia Santana**

**São Paulo  
2011**

**Magda Magnólia Santana**

**Dignidade Organizacional: um estudo em uma organização  
financeira**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para  
obtenção do título de mestre em Administração  
de Empresas.**

**Orientadora: Profa. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico**

**São Paulo  
2011**

S232d Santana, Magda Magnolia  
Dignidade organizacional: um estudo em uma  
organização financeira / Magda Magnolia Santana - 2011  
105 f. : il. , 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.  
Bibliografia: f. 91-94.

1.Dignidade organizacional. 2. Empresa digna.  
3. Bancos. I. Título.

**CDD 658.001**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Dr. Benedito Guimarães de Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Professor Dr. Moises Ari Zilber**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Professor Dr. Sergio Lex**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de**  
**Empresas**  
**Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico este trabalho ao Vanderlei, meu marido, pela compreensão, apoio e incentivos constantes. Ao meu filho Gabriel por encher a minha vida de luz. Aos meus pais Magnolia e Antonio por terem me dado afeto e oportunidades para ser o que sou.

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Silvia Marcia Russi De Domenico, pela paciência e pela incansável busca de fazer o melhor. Pesquisadora dedicada, a professora Silvia teve imensa pré-disposição em me ensinar e ouvir, sua orientação foi fundamental na construção deste trabalho.

Meus agradecimentos à Professora Doutora Maria Luisa Mendes Teixeira que me inspirou e incentivou a pesquisar o tema e contribuiu fortemente para a elaboração deste estudo.

Meus agradecimentos à Professora Doutora Sonia Calado Dias que durante o exame de qualificação contribuiu com suas recomendações para o aprimoramento desse trabalho e que me acolheu na visita que fiz à Faculdade Boa Viagem, em Recife, para apresentação do meu projeto.

Meus agradecimentos a Bruno Félix, aluno de doutorado que colaborou comigo na montagem do questionário para a aplicação da pesquisa via website. E ao amigo Alexandre Lucas Cukier que me desvendou os recursos do Excel para a análise dos dados.

A Junior Pigatto que me apoiou com as questões estatísticas. A Célia por ter cuidado de todas as coisas enquanto eu me dedicava ao mestrado: minha casa, meu filho, etc.

A minha família e amigos que me acompanharam durante esta trajetória: tias, primos, afilhadas, cunhadas e ao meu irmão querido, Alfredo.

A todos que responderam ao questionário desta pesquisa.

Ao Mackpesquisa pelo apoio a este projeto.

## RESUMO

Dignidade é um tema discutido principalmente pela filosofia quando referente ao ser humano. No âmbito das organizações, as discussões vêm ocorrendo principalmente relacionadas à dignidade no trabalho e do trabalhador. Alguns esforços vêm sendo feitos para conceituar o que seja dignidade organizacional. Este trabalho objetivou identificar as práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional de uma instituição financeira, na percepção de seus empregados. A pesquisa foi desenvolvida em um banco privado e classifica-se como descritivo-exploratória, utilizando o método quantitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário sobre práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional, desenvolvido e validado por Teixeira et al. (2011). A amostra não-probabilística foi composta por 103 casos válidos. Os dados foram tratados mediante estatística descritiva e técnicas paramétricas e não paramétricas. A análise dos dados revelou que algumas práticas relativas à dignidade organizacional não são percebidas pelos empregados do banco como tal. As práticas referentes a promover o desenvolvimento do empregado foram as menos percebidas pelos respondentes, ao passo que as práticas que compõem o fator 'não engana os *stakeholders*' foram as práticas que mais caracterizam a dignidade do banco pesquisado, segundo os respondentes. A análise de dados também revelou que homens e mulheres percebem diferentemente as práticas referentes a promover o desenvolvimento dos empregados. A pesquisa comparou, ainda, os resultados dessa amostra com o estudo de Teixeira et al. (2011) com trabalhadores brasileiros e os resultados apontaram diferenças estatisticamente significativas em práticas e atributos relativos à dignidade organizacional entre os dois grupos: trabalhadores brasileiros e bancários.

Palavras-chave: Dignidade Organizacional. Empresa Digna. Bancos.

## ABSTRACT

Dignity is a subject discussed mainly by philosophy when referring to human beings. Within organizations, the discussions have been occurring mainly related to dignity at work and the worker. Some efforts have been made to conceptualize what is organizational dignity. This study aimed to identify the practices, attributes and values for the dignity of a financial organization, according to the perception of its employees. The study was conducted in a private bank and is classified as descriptive and exploratory, using the quantitative method. The data collection was conducted through a questionnaire on practices, attributes and values related to organizational dignity, developed and validated by Teixeira et al . (2011). The non-probability sample consisted of 103 valid cases. The data were processed by descriptive statistics and parametric and nonparametric techniques. Data analysis revealed that some organizational practices relating to dignity are not perceived by employees of the bank as such. Practices related to promoting employee development were the least perceived by the respondents, while the practices of the factor 'did not fool the stakeholders' were that most characterized the dignity of the bank, according to respondents. Data analysis also revealed that men and women perceive differently practices related to promoting the development of employees. The research compared also the results of this sample with the study of Teixeira et al. (2011) with Brazilian workers and the results showed statistically significant differences in practices and attributes relating to organizational dignity between the two groups: Brazilian workers and bankers.

Keywords: Organizational Dignity. Dignity Company. Banks.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1 Antecedentes históricos e filosóficos da dignidade humana .....	20
2.1.1 A dignidade humana na Antiguidade Clássica .....	21
2.1.2 A dignidade humana no Cristianismo .....	22
2.1.3 A dignidade humana no Humanismo Renascentista .....	24
2.1.4 A contribuição de Kant .....	25
2.2 A dignidade humana como Construção Social .....	27
2.3 Dignidade no Âmbito das Organizações.....	32
2.3.1 Dignidade no Trabalho .....	32
2.3.2 Dignidade Organizacional .....	38
2.3.3 Empresa Digna .....	43
3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA .....	49
3.1 Problema de pesquisa .....	49
3.2 Objetivos de pesquisa .....	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	53

4.1 A Natureza da pesquisa .....	53
4.2 Método de pesquisa .....	53
4.3 Plano amostral.....	55
4.4 Coleta de dados.....	56
4.5 Tratamento dos dados .....	60
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	63
5.1 Preparação do banco de dados.....	63
5.1.1 Análise dos dados faltantes .....	64
5.1.2 Análise dos pontos extremos.....	65
5.2 Caracterização demográfica da amostra final .....	65
5.3 Resultados relativos aos objetivos específicos 1, 2 e 3.....	67
5.3.1 Objetivo específico 1 .....	68
5.3.2 Objetivo específico 2.....	76
5.3.3 Objetivo específico 3.....	77
5.4 Resultado do objetivo específico 4.....	79
6 CONCLUSÃO .....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91

APÊNDICE A: Tipo de método utilizado em pesquisas sobre dignidade no trabalho – Base de dados Ebsco e Proquest.....	95
APÊNDICE B: Instrumento de pesquisa e dados sócio demográficos.....	97
APÊNDICE C: Mensagem para divulgação da pesquisa.....	102
APÊNDICE D: Lembrete para responder à pesquisa.....	104
ANEXO A – Inventário de Coleta de Dados Margolis (1997).....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Produção científica em dignidade no trabalho – Distribuição por ano.....	32
Tabela 2- Percentual de respostas por categoria – Teixeira et al. (2010).....	45
Tabela 3- Relações com os funcionários – Teixeira et al. (2020).....	46
Tabela 4 - Índice de confiabilidade dos fatores de dignidade organizacional - Teixeira et al. (2011).....	59
Tabela 5 – Análise de dados faltantes por respondente.....	64
Tabela 6 – Caracterização dos respondentes – Gênero.....	65
Tabela 7 – Caracterização dos respondentes – Faixa etária.....	66
Tabela 8- Caracterização dos respondentes – Escolaridade.....	66
Tabela 9- Caracterização dos respondentes – Cargo.....	66
Tabela 10- Dados demográficos da organização pesquisada.....	67
Tabela 11 – Análise descritiva dos fatores de dignidade organizacional .....	68
Tabela 12- Média dos fatores de prática relativas à dignidade organizacional (Banco).....	69
Tabela 13 – Média dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional (Trabalhadores Brasileiros).....	70
Tabela 14- Média dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional para trabalhadores brasileiros e para empregados do Banco pesquisado.....	71
Tabela 15- Teste de Normalidade para os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional (Banco pesquisado).....	72

Tabela 16- Teste de Normalidade para os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional - Trabalhadores Brasileiros.....	73
Tabela 17- Teste de comparação de medianas dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional - Trabalhadores Brasileiros e Banco.....	74
Tabela 18 – Média do fator de atributos relativos à dignidade organizacional – Banco.....	76
Tabela 19 – Média do fator de atributos relativos à dignidade organizacional – Trabalhadores Brasileiros.....	77
Tabela 20 – Teste de comparação de medianas entre trabalhadores brasileiros e empregados do Banco pesquisado para o fator de atributos relativos à dignidade organizacional.....	77
Tabela 21 – Análise descritiva do fator valores relativos à dignidade organizacional - Banco e Trabalhadores Brasileiros.....	78
Tabela 22 – Teste de comparação de medianas entre trabalhadores brasileiros e empregados do Banco pesquisado para o fator valores relativos à dignidade organizacional.....	78
Tabela 23 – Média dos fatores relativos à dignidade organizacional por grupo sócio demográfico.....	79
Tabela 24 – Teste de comparação de médias e medianas para os grupos sócio demográficos	80
Tabela 25- Frequência de respostas para o Fator 1 (respostas 1 e 2) – Mulheres.....	82
Tabela 26- Percentual de respostas 1 e 2 para o Fator 7 – Homens e Mulheres.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de conceber a dignidade : Intrínseca, Virtude/ Mérito, Social .....	30
Quadro 2 – Produção científica em dignidade no trabalho.....	33
Quadro 3 – Dignidade no Trabalho- Hodson (2004) .....	35
Quadro 4 – Cinco visões de dignidade: sua natureza e seu apelo ético – Margolis (1997) ....	39
Quadro 5 – Operacionalização das condições dignificantes- Margolis (1997).....	40
Quadro 6 – Tipo de método utilizado em pesquisas em dignidade no trabalho .....	54
Quadro 7 – Macro categorias de Teixeira et al. (2010).....	57
Quadro 8 – Práticas relativas à dignidade organizacional Teixeira et al.(2011).....	58
Quadro 9- Atributos relativos à dignidade organizacional Teixeira et al. (2011).....	59
Quadro 10- Valores relativos à dignidade organizacional Teixeira et al. (2011).....	59
Quadro 11 – Escolhas metodológicas .....	62
Quadro 12 – Inversão de respostas das assertivas do Fator 5 de dignidade organizacional.....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Dignidade Organizacional – Margolis (1997) .....	41
Figura 2- Diagrama Conceitual de empresa digna na Concepção de Trabalhadores Brasileiros – Teixeira et al. (2010) .....	48
Figura 3- Organograma da empresa pesquisada (Banco).....	56

## INTRODUÇÃO

"Dá um tempo professora! Vamos direto ao ponto. Não vou entrar em juízo de valor do que é bom ou ruim, mas se o trabalhador perdeu os dedos das mãos é problema dele. A empresa é que não poderá ficar com o custo de um trabalhador inútil; de mais a mais a máquina precisa de duas mãos com todos os dedos para fazê-la funcionar e dar lucros para a empresa, que é o que interessa". (Fala de um aluno do curso de Administração do 9º período da Universidade Federal do Rio de Janeiro durante aula sobre Saúde e Segurança no Trabalho).<sup>1</sup>

Talvez o relato acima possa causar surpresa. No entanto, a fala deste estudante reflete uma das formas de conceber o papel das organizações unicamente como econômico. Esta fala caracteriza-se por considerar as pessoas meros recursos que devem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os modelos baseados no *homo economicus* têm levado as organizações a atuarem com oportunismo representado pela mentira, trapaça, sonegação de impostos, corrupção (DOMENICO, 2007). Adam Smith observou em sua mais conhecida obra, a Riqueza das Nações, que é preciso algum tipo de limite para inibir o logro (SMITH, 2001).

O Instituto Ethos afirma que a lógica do lucro inclui, hoje, a lógica da responsabilidade social. As organizações têm sido demandadas a olharem para as conseqüências de suas atividades, forçando-as a um olhar para aspectos além dos econômicos, como humanos e sociais. Percebe-se que as empresas estão enfrentando novos desafios para manterem-se no mercado como frisado pelo relatório do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social):

As empresas enfrentam novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada, e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva. (BNDES, 2000, p.4).

Como as empresas atuam em seus mercados e como obtêm seus lucros, abrem discussões e preocupações que não são tão somente a expressa pelo estudante que afirma que o que interessa é o lucro da empresa. A empresa respeita o meio ambiente? Paga seus impostos em dia? Oferece condições dignas de trabalho a seus funcionários? Estas perguntas expressam as

---

<sup>1</sup> GONÇALVES, Heloisa Helena. Quando um aluno diz vamos direto ao ponto: trabalhar é preciso. UFRJ, 1996.



preocupações para que as organizações não busquem o lucro a custo da dignidade dos indivíduos que nelas trabalham e de outros *stakeholders*: clientes, fornecedores, comunidade, governo, sociedade, etc.

Margolis (1997, p.5) defende: “a dignidade é um promissor conceito ético para os negócios, pois tem uma forte origem filosófica, empírica e prática” e reforça que as organizações, se orientadas não só para objetivos econômicos, podem contribuir para o respeito e a promoção da dignidade humana. O autor afirma que as organizações têm objetivos econômicos, mas outros valores/bens são necessários a elas como ética, contribuição à comunidade e dignidade.

O conceito de dignidade tem sido discutido ao longo da história desde os gregos e foi juridicamente reafirmado como intrínseco ao homem na Declaração Universal dos Direitos Humanos: “Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” (DOTTI, 1998, p.9). As discussões sobre dignidade no âmbito das organizações são um tema recente que vem sendo estudado nas últimas três décadas, tratando, sobretudo, da dignidade no trabalho, sendo Randy Hodson um dos principais autores do tema.

Margolis (1997) foi um dos primeiros autores a empregar o termo ‘dignidade organizacional’ e propor um modelo para as organizações respeitarem e promoverem a dignidade humana. Este modelo ressalta que para as organizações respeitarem a dignidade de seus trabalhadores deve haver ausência de danos físicos, intelectuais e emocionais a eles e, para que promovam essa dignidade, deve-se ter presente três condições: autonomia, respeito por contribuições dos empregados e oportunidades para crescer e se desenvolver.

No Brasil, Teixeira (2008) fala da natureza da dignidade no âmbito das organizações, entendendo-a como uma construção social e defendendo um modelo econômico humanizado. Este modelo econômico humanizado é de reciprocidade:

A dignidade organizacional – isto é, aquela existente nas relações estabelecidas pelos membros da organização entre si e com os demais - pressupõe que as decisões que afetam as vidas dos atores sociais que interagem sejam acordadas com base no entendimento (TEIXEIRA, 2008, p.91).

Já por sua vez, Teixeira et al.(2010) trazem em um artigo intitulado “O conceito de empresa digna na percepção de trabalhadores brasileiros”, um modelo de empresa digna, considerando a organização um ator social, segundo o qual o conjunto de antecedentes está representado

pelas características dos líderes, e o conjunto de consequentes pelo resultados para *stakeholders*. Os atributos da empresa digna são valores, características da organização e as relações com os diversos *stakeholders*.

Essa pesquisa não se esgotou em 2010: Teixeira et al. (2011) apresentam um instrumento de pesquisa, a partir das respostas obtidas no estudo de 2010, dividido em macro categorias referentes à dignidade organizacional: práticas, atributos e valores.

A pesquisa que ora se apresenta, trata da dignidade organizacional, considerando a organização como ator social, tendo como questão de pesquisa: **Quais características de dignidade organizacional de uma organização financeira que são percebidas pelos seus empregados?**

Os bancos podem oferecer um campo fértil de pesquisa sobre suas práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional na percepção de seus funcionários. O crescimento e desenvolvimento econômico elevaram a importância do papel do sistema financeiro. Fortuna (1999) aponta que os bancos estão arraigados no cenário econômico-financeiro-social do país, atuando como prestadores de serviços, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores na movimentação de valores ou mesmo como empregadores de milhares de trabalhadores. Pelo fato dos bancos acolherem os depósitos de grande parcela das disponibilidades das empresas e das famílias, um desequilíbrio neste setor tende a provocar um efeito desestabilizador em cadeia, daí a sensibilidade que deve possuir o setor bancário na gestão de recursos de terceiros.

Os bancos deveriam, com os recursos de que dispõem, “ser instrumento de mudança da sociedade, agindo eticamente, favorecendo os negócios que beneficiam as comunidades e rejeitando os que venham a prejudicá-las” (ZEEGERS, apud COSTA, 2001, p.9).

Por outro lado, os bancos foram as instituições que mais lucraram em 2010 (FOLHA ONLINE,2010). Seus empregados têm experimentado uma pressão por produtividade que é justificada pelas leis do mercado e exigências atribuídas à concorrência interbancária e aos clientes (JINKINGS, 2003).

Será que os bancos têm preocupações para além do lucro? Como estão sendo percebidos por seus próprios empregados? Pelo que foi exposto, os bancos podem oferecer um campo fértil de pesquisa sobre suas práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional.

Para responder ao problema de pesquisa realizou-se uma pesquisa de campo em um Banco privado do setor automotivo com sede na cidade de São Paulo. O estudo de natureza descritivo-exploratória e método quantitativo, utilizou o questionário de dignidade organizacional desenvolvido e validado por Teixeira et al. (2011) para coleta de dados e técnicas estatísticas em seu tratamento.

Essa dissertação está organizada em seis capítulos. Inicia-se para além dessa introdução pelo recorte teórico, abordando os antecedentes históricos e filosóficos da dignidade humana. O objetivo desta retomada histórica e filosófica (gregos, estoicos, cristianismo, Tomás de Aquino, Kant) é o de explorar o conceito de dignidade humana que é utilizado em dignidade no âmbito das organizações.

Em seguida, ainda no Capítulo 2 apresenta-se a questão da dignidade no âmbito das organizações, discutida à luz de autores como Randy Hodson, que pode ser considerado um dos principais teóricos de dignidade no trabalho e do trabalhador. Ainda sobre dignidade no âmbito das organizações, destacam-se os conceitos de dignidade organizacional, com os autores que trataram do tema tais como: Margolis (1997), Teixeira (2008), Teixeira et al. (2010) e Teixeira et al. (2011).

No Capítulo 3, são apresentados o problema e objetivo de pesquisa e, no Capítulo 4, os procedimentos metodológicos. O Capítulo 5 apresenta e discute os resultados e finalmente no Capítulo 6 são descritas as conclusões e limitações do presente estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem por objetivo compartilhar com o leitor os estudos realizados sobre dignidade no âmbito das organizações que é o tema desta pesquisa, sem deixar de tratar dos conceitos de dignidade humana, uma vez que a dignidade humana é considerada nos estudos sobre dignidade no âmbito das organizações. Portanto, optou-se por incluir no referencial teórico a literatura sobre dignidade humana que será discutida nas primeiras seções deste capítulo.

### 2.1 Dignidade Humana: antecedentes históricos e filosóficos <sup>2</sup>

Esta seção do referencial teórico tem como objetivo olhar a evolução do conceito de dignidade humana ao longo da história. Neste processo histórico houve contribuições da filosofia, da religião e do direito para a elaboração do conceito de dignidade humana, sem se perder de vista que o conceito continua em aberto, despertando interesse de estudiosos do tema.

Na filosofia, as influências de Tomás de Aquino, Pico della Mirandola e Kant foram fundamentais para as bases conceituais da dignidade humana. Na religião, o Cristianismo e seus ensinamentos de igualdade. No direito, após a Segunda Guerra Mundial, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é a grande expressão jurídica de dignidade humana. O conceito e proteção da dignidade humana foram inseridos, também, na constituição de alguns países, incluindo-se o Brasil.

Traçando-se uma linha do tempo do conceito de dignidade humana poder-se-ia começar pela Antiguidade Clássica com os gregos, passando-se à Idade Média, em seguida pelo Iluminismo Renascentista e pela Modernidade.

---

<sup>2</sup> Sarlet (2007) estabelece uma distinção entre dignidade como atributo da pessoa humana individualmente considerada, a dignidade da pessoa humana, e dignidade referida à humanidade como um todo: a dignidade humana. Neste trabalho serão usadas as duas expressões de forma intercambiável..

Neste estudo, optou-se por buscar na cultura ocidental os fundamentos para a discussão do conceito de dignidade, sem, no entanto, negar a relevância e influência de outras culturas para o tema. A análise histórica do conceito de dignidade iniciar-se-á pela Antiguidade Clássica.

### **2.1.1 A Dignidade Humana na Antiguidade Clássica**

O termo Antiguidade Clássica refere-se a um longo período da história da Europa que se estende aproximadamente do século VIII a.C., com o surgimento da poesia grega de Homero, à queda do Império romano do ocidente no século V d.C., mais precisamente no ano 476. No eixo condutor desta época, que a diferencia de outras anteriores ou posteriores, estão as influências culturais de duas civilizações: a da Grécia e de Roma antigas (COMPARATO, 2005).

A raiz etimológica da palavra “dignidade” provém do latim: *dignitas* e significa aquele que merece estima e honra - aquele que é importante (CUNHA, 2007).

Como evidenciado na etimologia da palavra, a dignidade da pessoa humana na Antiguidade Clássica, pautava-se quase que exclusivamente pelos atributos externos do indivíduo, sendo mais digno aquele que ocupava importante posição na sociedade (mulheres e escravos viviam à margem da sociedade). Não havia, portanto, a concepção de dignidade da pessoa humana como algo inerente ao ser humano.

São esclarecedoras neste sentido as palavras de Sarlet (2006, p.30):

No pensamento filosófico e político da Antiguidade Clássica, verifica-se que a dignidade (*dignitas*) da pessoa humana dizia, em regra, com a posição social ocupada pelo indivíduo e o seu grau de reconhecimento pelos demais membros da comunidade, daí poder falar-se em uma qualificação e modulação da dignidade, no sentido de se admitir pessoas mais dignas ou menos dignas.

Comparato (2005) destaca, nesta época histórica, o período de 600 a 480 a.C como o ‘período axial’, quando se estabeleceu uma linha divisória histórica importante: as explicações mitológicas anteriores são abandonadas. A grande contribuição da cultura grega para o pensamento ocidental foi uma nova forma de pensar que abandona as concepções e explicações míticas dos fenômenos da natureza, da realidade e do cosmos, para fundar-se no pensar racional e filosófico (COMPARATO, 2005).

No período áureo da filosofia grega, época em que viveram seus maiores expoentes, como Sócrates (469-399 a.C), Platão (427-347 a.C) e Aristóteles (384 – 322 a.C), pode-se dizer que o homem vivia em posição privilegiada, sendo realçados valores como a beleza, a sabedoria, a justiça e a democracia. No entanto, estes valores só atingiam uma minoria, pois escravos e mulheres continuavam à margem da sociedade. (COMPARATO, 2005).

Deste modo, ainda que não se encontre na filosofia grega uma formulação de dignidade humana presente neste período, aparecem elementos como a racionalidade, que serão fundamentais para os desdobramentos posteriores de dignidade.

Por outro lado, para os estóicos, a dignidade era tida como a qualidade que, por ser inerente ao ser humano, o distinguia das demais criaturas, no sentido de que todos os seres humanos são dotados de mesma dignidade (COMPARATO, 2005). O filósofo Cícero é o destaque do pensamento estóico para a compreensão da dignidade em um sentido mais amplo e da dotação em sentido igualitário da dignidade em todos os seres humanos (SARLET, 2005). Assim, especialmente em Roma, a partir das formulações de Cícero, desenvolveu-se uma compreensão de dignidade desvinculada de cargo ou posição social.

Por sua vez, pode-se encontrar em Antífone (480 - 411 a.C) uma formulação de igual natureza para todos os homens ao criticar a divisão da humanidade entre gregos e bárbaros:

Os que descendem de ancestrais ilustres, nós os honramos e veneramos; mas os que não descendem de uma família ilustre, não honramos nem veneramos. Nisto somos bárbaros, tal como os outros, uma vez que pela natureza, bárbaros e gregos somos todos iguais. Convém considerar as necessidades que a natureza impõe a todos os homens; todos conseguem prover a essas necessidades nas mesmas condições; no entanto, no que concerne a todas essas necessidades, nenhum de nós é diferente, seja ele bárbaro ou grego; respiramos o mesmo ar com a boca e o nariz, todos nós comemos com o auxílio de nossas mãos (COMPARATO, 2005, p.14):

Comparato (2005) afirma que durante o período axial, pela primeira vez na história, o ser humano passa a ser considerado em sua igualdade essencial, dotado de liberdade e razão.

### **2.1.2 A Dignidade Humana no Cristianismo**

Continuando a trajetória para compreender no tempo (historicamente) e no espaço (em diferentes sociedades ao longo do tempo) o conceito de dignidade da pessoa humana, é necessário percorrer pelo menos mais quatro momentos fundamentais da história: o

Cristianismo, o Humanismo–Renascentista, a obra de Immanuel Kant e os horrores da Segunda Guerra Mundial.

No Antigo Testamento, encontra-se referência de que o ser humano, diferentemente de outras espécies, possui algo de nobre e divino que é a sua criação à imagem e semelhança de Deus (BÍBLIA SAGRADA, 1969).

Segundo a narrativa da criação do mundo, especificamente no livro do Gênesis, o homem e a mulher foram criados à imagem e semelhança de Deus, para que reinassem sobre todas as espécies e as dominassem, evidenciando, desta forma, a superioridade do ser humano em relação aos demais seres criados por Deus, conforme se depreende do texto extraído do livro do Gênesis:

Criou Deus o homem à sua imagem e semelhança. Que ele reine sobre os peixes do mar, sobre as aves do céu, sobre os animais domésticos e sobre toda a terra e sobre os répteis que se arrastam sobre a terra. Deus criou o homem à sua imagem; criou-o à imagem de Deus, criou o homem e a mulher. Genesis 1: 27-28.

Coube ao Cristianismo a construção de uma noção da dignidade humana esboçada na valorização do homem. A passagem bíblica que representa a superação da idéia de privilégio de alguns se encontra na Epístola aos Gálatas: “Já não há judeu, nem grego, nem escravo, nem livre, nem homem, nem mulher, pois todos vós sois um em Cristo Jesus” (BÍBLIA SAGRADA, EPÍSTOLA AOS GÁLATAS, 3:28).

Enquanto na Antiguidade, com exceção dos estóicos, a dignidade estava relacionada à nobreza, estando desprovidos dela os estrangeiros, os escravos e os humildes, nos evangelhos aparece a universalidade de igualdade para todos, onde o ser humano, sem exceção, é dotado de valor próprio que lhe é intrínseco.

Pode-se recorrer a Sarlet (2006, p.24) para melhor elucidação: “Ao pensamento cristão coube, fundados na fraternidade, provocar a mudança de mentalidade em direção à igualdade dos seres humanos”.

É da universalidade das premissas encontradas nos textos sagrados, como a criação do homem e da mulher à semelhança de Deus – a igualdade de todos – que se conclui que o ser humano, sem exceção, é dotado de dignidade própria que lhe é intrínseca. Sem esquecer, porém, o que se verifica nas palavras de Comparato (2005, p.18): “... o cristianismo continuou admitindo,

durante muitos séculos, a legitimidade da escravidão, a inferioridade natural da mulher em relação ao homem bem como a dos povos, americanos, africanos e asiáticos colonizados”.

Não obstante os desvios da religião, os pressupostos sobre a ideia de igualdade entre todos os homens estavam lançados, cabendo a teólogos e filósofos aprofundar essa ideia. Por pertinência do tema aqui desenvolvido há que se destacar a contribuição de Tomás de Aquino (1225-1274) e sua influência nos desdobramentos posteriores na construção do conceito da dignidade humana.

O pensamento de Tomás de Aquino se insere no pensamento cristão. Sua filosofia está pautada na relação entre razão e fé para provar a existência de Deus. Para este filósofo a qualidade fundamental do ser humano é ser racional. A dignidade é própria do homem, é inerente ao homem, como espécie; e ela existe só no homem, o animal não é pessoa, e tanto menos a planta e a pedra (AQUINO, 2000).

Para Tomás de Aquino (2000), a natureza humana consiste no exercício da razão e é mediante essa razão que se espera sua submissão às leis naturais, emanadas diretamente da autoridade divina. A concepção tomista enfatiza a dimensão racional do ser humano como fundamento da dignidade da pessoa humana.

Tomás de Aquino utiliza a expressão ‘*dignitas humana*’ pela primeira vez e afirma que a noção de dignidade humana encontra seu fundamento no fato de que o ser humano foi feito à imagem e semelhança de Deus (SARLET, 2006).

Considerando as concepções de dignidade encontradas em Tomás de Aquino (Idade Média) e no cristianismo, o ser humano era visto como digno em função de Deus.

### **2.1.3 A Dignidade Humana no Humanismo Renascentista**

No Humanismo Renascentista (fase de transição para a Idade Moderna), vai-se abandonar progressivamente a ideia de dignidade dependente de Deus predominante na Idade Média, colocando-se a dignidade do homem inerente à sua condição humana.

Em 1486, Giovanni Pico, Conde della Mirandola (1988), proferiu seu Discurso intitulado “A Dignidade do Homem”, lançando as bases do humanismo, ao traçar a perspectiva da dignidade do homem como referência de toda a realidade.



Ele introduziu na Renascença, o conceito de liberdade de escolha. Neste discurso, Giovanni Pico (1988, p.6) faz o 'mestre-construtor' dizer a Adão, o homem arquetípico:

Eu te coloquei no centro do mundo... Nem celeste nem terrestre, nem mortal nem imortal. Nós te fizemos. Tu, como um juiz indicado por ser honrado, és o modelador e fazedor de ti mesmo, podes esculpir a ti mesmo na forma que preferires. Podes descer até as naturezas inferiores que são brutas. Podes ainda ascender a partir do entendimento da alma até as mais elevadas naturezas que são divinas... É dado ao homem obter aquilo que escolhe e ser o que deseja. (grifo nosso)

O que diferencia Giovanni Pico de outros pensadores do cristianismo como Tomás de Aquino é que seu discurso não estabelece a habitual relação de subordinação, de dependência, de causa e consequência entre o criador e a criatura. O homem é livre para “esculpir” seu destino. A dignidade da pessoa humana é entendida na obra de Pico della Mirandola, em função do lugar central do homem no universo e de sua liberdade de escolha que lhe permite decidir por si mesmo o seu destino.

Embora os pensadores cristãos, como Pico, tenham contribuído para a formação de um ideário humanista, foi com os teóricos modernos que a cultura ocidental passou a entender que a dignidade é um valor intrínseco ao homem. O chamado “movimento iluminista” foi o responsável pelo desenvolvimento da idéia de dignidade humana enlaçada com os direitos individuais do homem. Dentre os filósofos do Iluminismo, o de maior destaque foi Immanuel Kant.

#### **2.1.4 A Contribuição de Kant**

Para Kant (2005), havia duas categorias de valores: o preço e a dignidade. As coisas têm preço, as pessoas dignidade:

No reino dos fins tudo tem ou um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem um preço, pode pôr-se em vez dela qualquer outra como equivalente; mas, quando uma coisa está acima de todo o preço e, portanto, não permite equivalente, então ela tem dignidade. (p. 85)

Kant contribuiu para a construção de um ideal humanitário, afirma que o homem não deve ser transformado num instrumento para a ação de outrem, uma vez que o ser humano nunca deverá ser tratado como um meio para consecução de objetivos alheios. Os seres racionais possuem um valor intrínseco. Este valor independe da utilidade que uma pessoa possa ter para outra.

Embora o mundo da prática permita que certas coisas ou pessoas sejam utilizadas como meios para a obtenção de determinados fins ou determinadas ações, e também não seja incomum historicamente que os próprios seres humanos sejam utilizados como meios, para Kant a natureza humana é de tal ordem que exige que o homem não se torne instrumento da ação ou vontade de quem quer que seja.

Para que haja uma real proteção à dignidade, o ser humano também deve ter liberdade de vontade, caso contrário este não seria mais que um mero instrumento de controle da sociedade (KANT, 2005).

A idéia de racionalidade como diferenciadora para a dignidade humana aparece tanto em Kant como em Tomás de Aquino, no entanto, a dignidade humana para Kant está pautada fundamentalmente na liberdade e autonomia do homem.

Embora as idéias kantianas tenham sido aceitas, elas não foram suficientes para evitar a humilhação da humanidade pelo Estado nazista, por exemplo. Com a instalação do regime, houve uma instrumentalização do ser humano, que passou a ser tratado como coisa, sofrendo atrocidades e sendo alvo de experiências bizarras.

Com a concretização do regime nazi-fascista, ao final da guerra ficou evidenciada a necessidade de inserir a dignidade da pessoa humana como princípio constitucional de um Estado Democrático de Direito. Tal inserção, imposta pelos países vencedores da Segunda Guerra Mundial, veio ocorrer na própria Alemanha após a guerra que “Com inspiração em Kant, a Lei Fundamental de Bonn, de 1949, estabelece, em seu art.1º, § 1º, frase 1, que “a dignidade da pessoa humana é intangível”. Respeitá-la e protegê-la é obrigação de todos os poderes estatais” (Disponível em [www.ambito-juridico.com.br](http://www.ambito-juridico.com.br)).

Em 1948, a proclamação da Declaração Universal dos Direitos Humanos pelas Nações Unidas, foi considerada o fundamento dos direitos humanos, que assim dispõe em seu preâmbulo:

Considerando que os povos das Nações Unidas reafirmaram, na Carta, sua fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor da pessoa humana, e na igualdade de direitos do homem e da mulher, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida em uma liberdade mais ampla [...]  
(DOTTI, 1998, p.7).

O referido princípio de dignidade também está previsto em seu artigo 1º, que assim explicita: “Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade” (DOTTI, 1998, p.9).

No Brasil, na Constituição Federal de 1998 (2008) encontram-se importantes artigos neste sentido como o art.1º, inc.III, que coloca a dignidade da pessoa humana como fundamento da República.

Os filósofos citados aqui como Tomás de Aquino, Pico della Mirandola e Kant, assim como os documentos jurídicos de afirmação dos direitos humanos (Declaração Universal dos Direitos Humanos, Constituição Federal Brasileira), tem como base estruturante e formadora o reconhecimento da existência da dignidade humana ‘*per si*’ e o direito a ela, de forma universal, mas não é a única forma de entendê-la. Na próxima seção serão apresentadas outras formas de entender a dignidade que não como intrínseca à pessoa humana.

## **2.2 A Dignidade Humana como Construção Social**

Segundo Nicola Abbagnano (2007), o construcionismo social considera que os fenômenos sociais se desenvolvem em contextos sociais. Dentro do pensamento construcionista, uma construção social é um conceito ou uma prática de um determinado grupo. Quando se diz que algo é socialmente construído, há nesta afirmação uma relação de dependência de contingentes sociais e não qualquer qualidade intrínseca universal que existe em si mesmo. Pela definição de Abbagnano, pode-se inferir que a construção social é uma das formas socialmente elaboradas, difundidas e aceitas de interpretação da realidade.

Alguns autores afirmam que o conceito de dignidade está também inserido dentro de um contexto social específico e nas relações humanas estabelecidas neste contexto. Para Jacobson (2009), a dignidade social (relacional) pode promover ou violar a dignidade das pessoas. A autora identifica duas formas de dignidade que são complementares: a dignidade humana e a dignidade social. A dignidade humana é a qualidade abstrata e universal que pertence a cada ser humano, pelo simples fato de ser humano. É assegurada para a espécie humana, para coletividades (grupos ou populações) e para indivíduos. Esta dignidade não pode ser medida (quantificada) e não pode ser atribuída ou destruída. É a dignidade reconhecida como universal como já apresentado em outros autores deste referencial teórico. Já a dignidade

social é gerada nas interações entre indivíduos e entre coletividades e sociedades. A dignidade social pode ser dividida em dois tipos: auto-dignidade (*dignity- of- self*) e dignidade nas relações (*dignity- in- relation*) (JACOBSON, 2009).

Auto-dignidade é uma qualidade do auto-respeito e auto-estima que é identificada por meio de características como confiança e integridade. Dignidade nas relações se refere a como o respeito é promovido ou violado mediante comportamentos individuais e coletivos. Abrange também o sentido histórico de dignidade, como na Antigüidade Clássica, dependente do *status* ou posição. Como essa dignidade (social) é socialmente produzida, ambos os tipos de dignidade social também podem ser medidos, violados, ou promovidos (JACOBSON, 2009).

Segundo a autora, cada interação humana possui o potencial para ser um “encontro de dignidade”, (JACOBSON, 2009, p. 4) promovendo-a ou violando-a. A dimensão digna de uma interação está relacionada às condições dos atores individuais ou coletivos desta interação como, por exemplo, tipo de relacionamento entre os atores, igualdades e desigualdades na relação (poder, hierarquia, etc.). A violação é mais comum quando o relacionamento entre os atores é assimétrico, isto é, quando um ator tem mais autoridade, conhecimento, riqueza ou poder que o outro. A violação da dignidade pode estar, também, ligada a uma forma de desigualdade baseada em raça, sexo, cor ou condição social (JACOBSON, 2009).

Em contrapartida, a promoção da dignidade torna-se mais provável quando os atores têm uma relação de confiança, cultivam o auto-respeito e respeito pelo outro. Os encontros de promoção da dignidade são caracterizados por reciprocidade, empatia e confiança (JACOBSON, 2009).

Analisando as condições de promoção ou violação da dignidade do estudo de Jacobson (2009), descritas acima, a autora conclui que a dignidade social é uma qualidade de indivíduos e coletividades, constituída através de processos sociais de interação e interpretação que são estruturados pelas condições relativas aos atores envolvidos nessas relações, incluindo os processos sociais que violam ou promovem a dignidade, as condições em que tais violações e promoções ocorrem, os objetos de violação e de promoção, e as conseqüências da violação da dignidade.

Ainda, considerando a dignidade como atribuída pelas relações sociais, Koehn e Leung (2008) demonstram as diferenças entre a concepção ocidental de dignidade, baseada em Kant, intrínseca à pessoa humana, e a concepção chinesa, baseada em Confúcio, segundo a qual a dignidade seria uma conquista. Confúcio considera a dignidade uma virtude, esta dignidade é aprendida nas relações sociais e tem como premissas a obediência e a lealdade.

Os autores apontam a dignidade como um valor que se adquire pelo comportamento “adequado” (p.486) nas relações. As relações têm obrigações mútuas e estruturas hierárquicas. Na sociedade chinesa, as relações virtuosas/dignas têm direitos e obrigações recíprocas. Não há uma dignidade individual, mas a dignidade está condicionada a regras específicas como respeito aos mais velhos, por exemplo, ou pelo *status* que o indivíduo tem naquela sociedade (exemplos: origem familiar, profissão e condição social).

A dignidade é algo, portanto, que se constrói a partir das ações dos indivíduos (NORDENFELT; EDGAR, 2005). Nordenfelt e Edgar (2005) resumizam em seu artigo que há quatro noções de dignidade:

- 1) A dignidade de mérito que depende de posição social e das posições formais que o indivíduo ocupa na vida. A dignidade de mérito existe em graus e pode ir e vir.
- 2) A dignidade moral é o resultado das ações do sujeito moral, do mesmo modo que pode ser reduzida ou perdida através dos seus atos imorais. Este tipo de dignidade está ligada à idéia de dignidade como uma virtude. A dignidade moral também pode ter graus e é distribuída desigualmente entre os seres humanos.
- 3) A dignidade da identidade que está ligada à integridade do corpo e da mente do indivíduo, e em muitos casos, dependente da sua auto-imagem. Essa dignidade pode ir e vir como resultado das ações dos seres humanos.
- 4) E por fim, a dignidade universal que pertence a todos os seres humanos na mesma medida, que não pode ser perdida, como um direito humano inalienável.

As três primeiras noções de dignidade descritas pelos autores dependem de circunstâncias sociais e/ou culturais. Algo que lhe é atribuído, que pode ser promovido ou violado, dependendo da relação estabelecida, enquanto a última não pode ser promovida ou violada, é intrínseca ao ser humano.

Reverendo os conceitos de dignidade desta seção observa-se, mais uma vez, que há várias definições e perspectivas sobre a dignidade, constituindo-se em um problema ontológico deste construto. Sobre as noções de dignidade vistas até aqui, percebem-se duas concepções de dignidade, uma fundada nas características externas da pessoa humana como posição social, idade, hierarquia, já na outra, aparece a dignidade como própria da condição humana. A simetria ou assimetria das relações humanas, cujo recíproco respeito e consideração podem promover e afirmar a dignidade, quando do contrário, violar essa mesma dignidade, estão vinculadas a essas noções de dignidade.

Desde a Antiguidade essa dicotomia estava presente: a afirmação da dignidade como uma qualificação ou inerente ao homem pelo fato de ser pessoa humana. Baseando-se nos tipos de dignidade descritos por Nordenfelt e Edgar (2005), o Quadro 1 faz uma classificação dos conceitos de dignidade percorridos neste estudo.

Quadro 1- Formas de conceber a Dignidade: Intrínseca, Virtude/Mérito, Social

<b>Época/ Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Noções de Dignidade</b>	<b>Origem</b>
Antiguidade Clássica (Gregos)	A dignidade é dependente da posição social ocupada pelo indivíduo	<b>Virtude/ Mérito</b>	Relações sociais (nobreza)
Antiguidade Clássica (Estóicos)	A dignidade é qualidade inerente ao homem.	<b>Intrínseca</b>	O próprio Homem (igualdade)
Cristianismo	A dignidade é a universalidade de igualdade para todos	<b>Intrínseca</b>	Deus
Tomás de Aquino	A dignidade é própria do homem é inerente ao homem, como espécie; e ela existe só no homem.	<b>Intrínseca</b>	Deus (racionalidade)
Pico della Mirandola	A dignidade da pessoa humana é entendida em função do lugar central do homem no universo e de sua liberdade de escolha que lhe permite decidir por si mesmo o seu destino.	<b>Intrínseca</b>	O próprio Homem

Continua...

<b>Época/ Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Noções de Dignidade</b>	<b>Origem</b>
Kant	A dignidade é intrínseca ao homem, uma vez que, o ser humano nunca deverá ser tratado como um meio para consecução de objetivos alheios.	<b>Intrínseca</b>	O próprio Homem  (Liberdade / Autonomia)
Koehn e Leung	A dignidade deve ser conquistada por meio de um comportamento social adequado	<b>Virtude</b>	Relações Sociais  (Obediência e Lealdade)
Jacobson	Dignidade social é gerada nas interações entre indivíduos e entre, coletividades e sociedades .	<b>Social</b>	Relações sociais

Fonte: Elaborado pela autora

Sintetizando as idéias e conceitos desta revisão do conceito de dignidade, temos as afirmações de Sarlet (2005):

Não há como negar, a despeito da evolução ocorrida no âmbito da filosofia que uma conceituação clara do que efetivamente é a dignidade da pessoa humana [...] se revela no mínimo difícil de ser obtida. Tal dificuldade [...] decorre certamente da circunstância que se cuida de um conceito[...] caracterizado por sua ambigüidade e porosidade. [...] Uma das principais dificuldades reside no fato de que no caso da dignidade da pessoa humana, diversamente do que ocorre com as normas jus fundamentais não se cuida de aspectos mais ou menos específicos da existência humana (integridade física, vida, propriedade, etc.), mas sim de uma qualidade tida para muitos como – possivelmente a esmagadora maioria – como inerente a todo e qualquer ser humano, a dignidade passou a ser definida como o valor próprio que identifica o ser humano como tal. [...] Mesmo assim, não restam dúvidas de que a dignidade é algo real, algo vivenciado concretamente por cada ser humano, já que não se verifica maior dificuldade em identificar claramente situações em que é espezinhada e agredida. [...] A noção de dignidade como direito inalienável, ao menos de acordo com o que parece ser a opinião largamente majoritária independe de circunstâncias concretas, já que é inerente a toda e qualquer pessoa humana, visto que, em princípio, todos são iguais em dignidade, no sentido de serem reconhecidos como pessoas ainda que não se portem de maneira igualmente digna em suas relações com seus semelhantes, inclusive consigo mesmas. (p 16 -20).

Tendo em vista que o foco deste estudo é a dignidade em contexto organizacional, iniciar-se-á, na seção 2.3, uma apresentação dos principais autores que pesquisaram o tema dignidade no âmbito das organizações, seja referente ao trabalhador, às condições de trabalho ou às empresas em si, neste último caso, consideradas como atores sociais.

## 2.3 Dignidade no âmbito das organizações

Como visto na seção anterior, a discussão sobre dignidade humana é uma questão que vem perpassando a história desde os gregos. A dignidade também vem sendo discutida em contextos específicos como o contexto organizacional por diferentes olhares. Alguns destes estudos serão apresentados nas seções a seguir: **dignidade no trabalho, dignidade organizacional e empresa digna.**

### 2.3.1 Dignidade no Trabalho

Segundo Creswell (2007), uma revisão de literatura significa localizar e sumarizar estudos sobre um tópico. Neste sentido, foram eleitas duas importantes bases de dados Ebsco e Proquest como fonte de pesquisa para identificar os estudos relacionados ao tópico de dignidade no trabalho. No presente estudo foram eleitas as palavras-chaves *work and dignity* (trabalho e dignidade). A partir destas palavras-chaves foi feita uma pesquisa nos bancos de dados citados, buscando-se publicações que as tivessem no título do estudo.

No processo de seleção dos artigos, os critérios de busca, além das palavras-chaves, foram artigos revisados por pares, com texto completo e indicação das referências bibliográficas, não tendo havido limitação para período/ano em que os artigos foram escritos.

O resultado da pesquisa feita nas bases de dados Ebsco e Proquest só com trabalhos em língua inglesa, utilizando como critério de busca as palavras dignidade e trabalho no título do trabalho mostra alguns dos estudos realizados sobre o tema dignidade no trabalho, conforme a Tabelas 1 e o Quadro 2:

Tabela 1 – Produção científica em Dignidade no Trabalho – Distribuição por ano –  
EBSCO e PROQUEST

Ano	1986	1992	1996	2004	2005	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Estudos	1	1	1	4	3	3	1	2	1	17

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 1 mostra a produção científica que vai de 1986 a 2010. Observa-se que os dados não apresentam distribuição uniforme no tempo, mostrando um aumento em 2004, ano da publicação da segunda edição do livro *Dignity at work* de Randy Hodson (a primeira edição



foi publicada em 2001). No aspecto quantitativo, a produção científica sobre o tema é recente (a partir da década de 80) e escassa, são apenas 17 artigos em 24 anos (considerando-se duas bases de dados e o critério de busca já mencionado). A maioria dos artigos refere-se à dignidade no trabalho em hospitais (5 artigos): os temas mais tratados são a dignidade no trabalho do enfermeiro(a) e a dignidade do paciente, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Produção científica em Dignidade no Trabalho

<b>Título</b> <sup>3</sup>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Palavras chaves do artigo</b> <sup>4</sup>
<b>Dignity and Respect work</b> both ways in hospital	2010	Katherine Murphy	-
Why <b>dignity at work</b> is imperative for nurses	2009	Jane Lawless	Nurses, dignity
Violence, <b>dignity</b> and HIV vulnerability: street sex <b>work</b> in Serbia	2009	Milena Simić e Tim Rhodes	Sex work, Serbia, symbolic violence, HIV, dignity
Security, <b>Dignity</b> , Caring Relationships, and Meaningful <b>Work</b>	2008	Ayers David, Miller-Dyce, Carlone David	-
<b>Dignity at Work</b> : Broadening the Agenda	2007	Andrew Sayer	Autonomy, dependence, dignity, inequality, trust, work
Exploring the value of <b>dignity</b> in the <b>work</b> -life of nurses	2007	Jane Lawless e Cheryl Moss	Dignity, nursing, nursing workforce, workplace, culture
Practice what you preach: helping service users find <b>dignity</b> through <b>work</b>	2007	Peter Nolan	Employment and unemployment, empowerment, history
Finding <b>dignity</b> in dirty <b>work</b> : the constraints and rewards of low-wage home care labor	2005	Clare Stacey	Home care workers, caregiving, low-wage work, worker, dignity
<b>Dignity and Dirty Work</b> : Nurses' Experiences in Managing Genetic Termination for Fetal Anomaly	2005	Catherine Chiappetta	Dirty work, nursing, prenatal technology
<b>Dignity at work</b> for low wage, low skill service workers	2005	Peter Berg e Ann Frost	-
Protecting <b>Dignity</b> in the <b>Workplace</b> : The Vitality of Mutual Trust and Confidence	2004	Douglas Brodie	-

Continua...

<sup>3</sup> Foi encontrado um artigo chamado: *Islands of Safety: Restoring Dignity In Violence-Prevention Work with Indigenous Families*, que foi excluído do quadro, pois apesar de constarem as palavras *dignity and work*, o tema tratado erra sobre violência contra indígenas e suas famílias.

<sup>4</sup> Alguns artigos eram ensaios teóricos ou revisões que não traziam palavras-chaves declaradas.

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Palavras chaves do artigo</b>
Managers' Conduct and <b>Workers' Dignity</b> : Making the Sociological Link	2004	Joyce Rothschild	-
An understructured conception of <b>Dignity at Work</b>	2004	Beth Rubin	-
Organizational Success and <b>Worker Dignity</b> : complementary or Contradictory?	2004	Randy Hodson e Vicent Roscigno	-
Dignity in the workplace under participative management: alienation and revisited	1996	Randy Hodson	Dignity in the workplace
The <b>dignity of work</b> : School children look at employment	1992	Judith Catlett	-
<b>Dignity</b> in the workplace Can <b>work</b> be delineated?	1986	Judith Buber Agassi	-

Fonte: Elaborado pela autora

Não se pode esquecer de citar, além dos artigos encontrados, o livro de Randy Hodson *Dignity at Work*, publicado em 2001, que se tornou uma das referências para a pesquisa de dignidade no trabalho.

A pesquisa de Hodson, que deu origem ao livro, foi uma pesquisa quantitativa, feita a partir de uma análise de etnografias em ambientes organizacionais. Primeiramente, Hodson identificou 365 livros de etnografias organizacionais (a partir de seu título), que seriam potenciais candidatos a participar do estudo. Num segundo momento, o autor estabeleceu alguns critérios para incluir estes livros em seu estudo:

- 1) O livro deveria ter sido escrito a partir da metodologia etnográfica com uma observação mínima de 6 meses numa organização.
- 2) A observação deveria ter sido feita em uma organização específica.
- 3) O livro deveria ter foco em um grupo específico de trabalhadores: uma linha de produção, um grupo de projeto ou qualquer outro grupo identificado.

Hodson (2004) estabeleceu tais critérios, pois para ele, a etnografia é uma metodologia com foco em um grupo específico, a fim de observar com profundidade alguns aspectos do

ambiente de trabalho e suas relações. Além disto, era necessário ser feita em uma organização específica para produzir medidas de características organizacionais (Quadro 3) que seriam determinantes das relações daquele ambiente de trabalho.

Dentre os 365 livros selecionados inicialmente, 84 foram considerados apropriados para a pesquisa e 281 foram rejeitados; 200 destes porque tratavam de trabalhadores em geral, ao invés de um grupo específico de trabalhadores. Na concepção de Hodson (2004), estes livros não trariam dados sobre as relações de um grupo de trabalho dentro de seu contexto organizacional específico. Mais 25 livros foram recusados, pois falavam de organizações em geral e não de uma organização específica. Outros 15 livros atendiam aos três critérios estabelecidos, mas eram curtos ou os dados eram pouco claros; 11 livros tratavam de estudos em comunidades, entrevistando pessoas e famílias fora do trabalho. Finalmente, 30 livros foram excluídos da análise de Hodson, pois focavam o redesenho de atividades de trabalho.

A justificativa para a exclusão destes 281 trabalhos estava baseada no objetivo da pesquisa de Hodson (2004): identificar e codificar as estratégias usadas pelos trabalhadores para defender e manter a dignidade no ambiente de trabalho. São quatro as variáveis identificadas via codificação: resistência, cidadania organizacional, trabalho significativo e desenvolvimento de relações sociais no trabalho. O estudo identificou, também, os quatro desafios para um trabalho com dignidade: má gestão e abuso de poder, excesso de trabalho, falta de autonomia e envolvimento dos trabalhadores em novas formas de produção. O Quadro 3 ilustra essas estratégias e desafios.

Quadro 3 – Dignidade no Trabalho

<b>Salvaguardando a dignidade</b>	<b>Negação da Dignidade</b>
Resistência	Má gestão ou abuso de poder
Cidadania Organizacional	Excesso de Trabalho
Trabalho significativo	Falta de autonomia
Relações entre colegas	Envolvimento dos trabalhadores em novas formas de produção

Fonte: Hodson (2004,p.17, tradução da autora)

As quatro estratégias para defender a dignidade no trabalho são:

- **Resistência** - há duas formas de resistência: passiva ou ativa. A resistência ocorre em situações caracterizadas por excesso de trabalho ou exploração. Como exemplos de medida da resistência passiva pode-se citar: absenteísmo, falta de entusiasmo, etc. Resistência ativa: sabotagem técnica, greves, conflito com supervisor, *turnover*, etc.

- **Cidadania organizacional** – comportamento cooperativo e esforços extras para atingir os objetivos organizacionais. Ocorre em ambientes cooperativos, os pares são treinadores, o ambiente apóia as atividades, o conhecimento é facilitador da produção. É medida pelo nível de cooperação, comprometimento, esforços extras, horas extras, etc.

- **Trabalho significativo** – trabalho criativo, independência, construção da identidade individual e social, auto-respeito.

- **Relações entre colegas** – aspectos positivos: solidariedade, defesa mútua, suporte. Aspectos negativos: conflitos, competição, fofocas, “panelinhas”, etc.

Por outro lado, os quatro fatores medidos no estudo e que violam a dignidade no trabalho, normalmente advindos do superior imediato, são:

- **Má gestão e abuso de poder**- desrespeito, burocracia, controles, proibições e abusos.

- **Excesso de trabalho** – pressões para aumentar a produtividade, carga de trabalho e demandas excessivas.

- **Falta de autonomia** – decisões unilaterais e impostas, limitação da iniciativa do empregado, supervisão rígida e burocracia.

- **Envolvimento do empregado em novas formas de produção**- as formas de envolvimento dos trabalhadores em novas formas de produção como círculos de qualidade e outros programas podem ser usadas para pressionar o trabalhador a trabalhar mais e aumentar a produção, intensificando a auto-supervisão e a pressão dos pares.

Assim, o senso de dignidade no trabalho vem das contribuições que os trabalhadores podem dar à produção do seu trabalho e a chave do impedimento do senso de dignidade vem do gerenciamento que recebem, já que as formas de gerenciamento e abusos de poder por parte

dos gestores tira dos trabalhadores sua capacidade de fazer um bom trabalho (HODSON, 2004).

O resultado direto de um bom gerenciamento dos trabalhadores é o que Hodson (2004) denomina cidadania organizacional, isto é, os empregados contribuem com a organização. Por outro lado, segundo o autor, a resistência é o custo do mau gerenciamento.

A dignidade no âmbito das organizações perpassa, também, as questões de autonomia e liberdade, podendo o respeito ou não à autonomia do trabalhador promover ou violar sua dignidade (HODSON, 2004). A questão da autonomia como premissa para a dignidade no trabalho é uma influência da noção kantiana de dignidade. Segundo Kant (2005), o homem é capaz de definir normas e traduzi-las como critério de suas próprias ações, colocando-se assim, como um ser autônomo e livre.

Há ainda os colegas de trabalho que ajudam a dar sentido ao trabalho através da partilha de experiências de vida e de trabalho. Colegas de trabalho também podem servir de base para a solidariedade do grupo e apoio mútuo em face à violação da dignidade.

Hodson (2004) argumenta que o trabalho com dignidade é o fundamento para uma vida plenamente realizada. Define dignidade como "a capacidade de estabelecer um sentido de auto-estima e auto-respeito e também de respeito por outros" (p.3).

Tomando a definição de dignidade de Hodson (2004) de autoestima e autorrespeito e respeito por outros, é possível afirmar que a dignidade no trabalho tem caráter intersubjetivo pelas relações estabelecidas naquele contexto. Como visto na seção sobre dignidade humana, em Jacobson (2009), a dignidade social é gerada nas interações entre indivíduos e, entre coletividades e sociedades e está dividida em dois tipos: auto-dignidade e dignidade nas relações. (JACOBSON, 2009).

Tanto para Hodson (2004) como para Jacobson (2009), a dignidade social pode ser violada nas relações e interações sociais. Para os dois autores, a violação é mais comum quando há uma relação assimétrica, com mais poder de um lado do que de outro, por exemplo, entre chefes e subordinados.

Assim, Hodson (2004), baseado em Meyer e Parent (1992), defende dois significados para dignidade: o primeiro que a dignidade é inerente ao Homem; o segundo significado é que as

peças ‘ganham’ a dignidade por meio de suas ações. A dignidade do trabalhador pode ser violada pela ingerência ou pelo abuso de poder nas relações de trabalho com superiores e colegas de trabalho. Por outro lado, os trabalhadores podem defender sua dignidade por meio de atitudes de resistência:

No local de trabalho, a dignidade é entendida pelos inúmeros pequenos atos de resistência contra os abusos e pelo orgulho de realizar o trabalho diário. Mesmo onde o abuso é lugar comum e há caos e má gestão, o orgulho em realizar o trabalho, a despeito das dificuldades, fazem os trabalhadores encontrarem maneiras de criar significado no trabalho e trabalhar com dignidade. (HODSON, 2004, p.3 , tradução da autora).

Trabalhar com dignidade é defender a dignidade que lhe é inerente e tomar ações de auto - respeito e respeito por outros. Ou seja, para Hodson (2004) o trabalho digno inclui as duas definições de dignidade: dignidade intrínseca e dignidade nas atitudes/ações.

O trabalho de Hodson (2004) coloca luz no trabalhador, as formas como este trabalhador defende sua dignidade por suas atitudes, ações e as formas com que as organizações e seus gestores podem violar essa mesma dignidade. Na seção seguinte, será discutida a questão da dignidade organizacional.

### **2.3.2 Dignidade organizacional**

Na bibliografia sobre este tema encontram-se dois autores que se referem ao termo ‘dignidade organizacional’. O primeiro autor a fazê-lo foi Margolis (1997, p.7), cujo foco foi: “conhecer como as práticas e condições organizacionais promovem ou diminuem a dignidade individual”. Segundo ele, as organizações devem não só respeitar a dignidade, mas também promovê-la. Para o autor, organizações podem ter significativo impacto para a dignidade humana, promovendo ou não condições dignificantes de trabalho.

O estudo de Margolis (1997), indica as razões pelas quais as organizações devem se preocupar com a questão da dignidade: as organizações têm objetivos econômicos, mas outros objetivos são necessários às organizações como: ética, contribuição à comunidade e dignidade (MARGOLIS, 1997).

Organizações podem ter significativo impacto para a dignidade humana, reduzindo indivíduos a meros instrumentos ou provendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Da

mesma forma, a dignidade pode ter impacto para a organização caso ela viole a dignidade de seus trabalhadores (MARGOLIS, 1997).

Após explicitar razões éticas pelas quais as organizações deveriam se preocupar com a dignidade humana, o autor faz uma retrospectiva histórica sobre o tema. Retoma a definição de dignidade para os gregos, a definição do cristianismo na Idade Média, na Renascença em Pico della Mirandola, e no Iluminismo com Kant. Margolis (1997) faz ainda uma comparação entre teóricos, que considera contemporâneos, conforme Quadro 4.

Quadro 4. Cinco visões de dignidade: sua natureza e seu apelo ético

Teórico	Natureza da dignidade	Apelo ético
Gewirth	Intrínseca	Direito: deve ser protegida
Melden	Traço de caráter desejável	Direito: deve ser produzida
Parent	Status atribuído	Direito de não ser injustamente diminuído.
Boxill	Um sentido sobre nós mesmos	Consideração moral com o ser humano
Margalit	Tendências comportamentais	Respeito e ausência de humilhações

Fonte: Margolis (1997, p.108, tradução da autora)

Margolis (1997), a partir da definição destes cinco teóricos, faz uma reflexão sobre a natureza da dignidade humana: o que é a dignidade? É uma característica humana? Um traço? Uma atitude? Um comportamento padrão? E conclui ser a dignidade inerente à pessoa humana. Afirma que a noção kantiana de dignidade foi adotada por ele em sua definição de dignidade: “um valor essencial do ser humano; capacidade de moldar suas próprias ações” (MARGOLIS, 1997, p.3). As organizações são contextos onde se pode promover a capacidade dos indivíduos de moldarem suas próprias ações (MARGOLIS, 1997).

Uma vez que a dignidade é inerente à pessoa humana, isso impõe uma obrigação ética de respeitá-la e promovê-la (MARGOLIS, 1997). Se a dignidade significa ser capaz de moldar o próprio agir, as organizações devem oferecer condições para que isso aconteça (MARGOLIS, 1997).

Assim, a dignidade organizacional em Margolis (1997) possui duas dimensões: uma é o respeito à dignidade e outra a promoção à dignidade. Este autor propõe uma forma de "medir" (ou seja, operacionalizar) essas duas dimensões (Quadro 5). A primeira dimensão, respeito

pela dignidade, é operacionalizada pela ausência de condições que violem a dignidade do trabalhador como danos físicos, intelectuais e emocionais. A segunda dimensão, promoção da dignidade, implica presença de condições dignificantes: autonomia, respeito por contribuições, oportunidade para crescer e se desenvolver. Portanto, verificar a existência das condições dignificantes é uma medida de promoção (pela organização) à dignidade (do empregado).

Quadro 5 – Operacionalização das Condições Dignificantes

	<b>Dimensão 1</b>	<b>Dimensão 2</b>
	<b>Respeito à Dignidade</b>	<b>Promoção à Dignidade</b>
<b>Critério</b>	Reconhecimento da dignidade humana.  Poder moldar as próprias ações	Reforçar a capacidade de moldar suas próprias ações
<b>Operacionalização</b>	Ausência de dano físico, intelectual e emocional.	Presença de três condições: autonomia, respeito por contribuições e oportunidade de crescer e se desenvolver.

Fonte Baseado em Margolis (1997).

Essas condições (autonomia, respeito pelas contribuições e capacidade para crescer e se desenvolver) quando presentes em grau suficiente aumentam a capacidade das pessoas de moldarem suas próprias ações. As condições dignificantes relacionam-se com a dignidade individual, conforme modelo proposto pelo autor apresentado na Figura 1. A relação entre dignidade e condições dignificantes proposta não é somente empírica, mas causal (MARGOLIS, 1997).



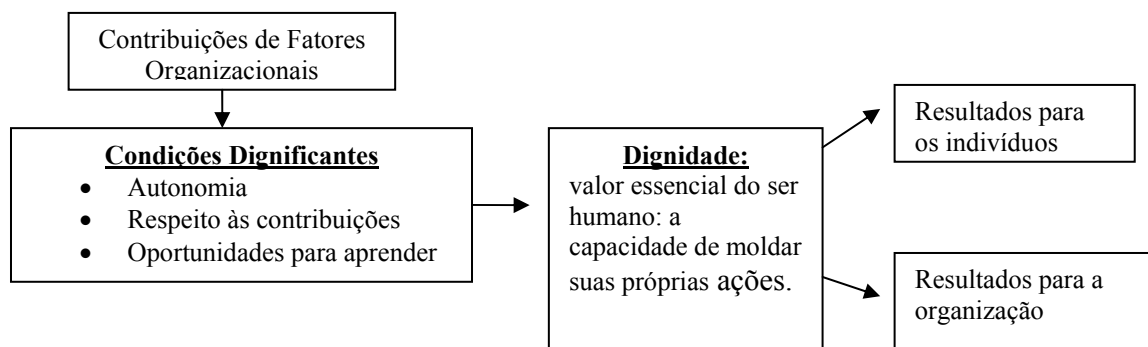


Figura 1: Modelo de Dignidade Organizacional

Fonte: Margolis (1997,p. 125, tradução da autora)

Observando-se o modelo, as condições dignificantes: autonomia, respeito por contribuições e oportunidades para aprender e se desenvolver (antecedentes), que dependem de fatores organizacionais levariam à dignidade do empregado, com resultados (consequentes) para indivíduos e para a organização.

Autonomia consiste em conceder oportunidades para que as pessoas possam influenciar fatores que as afetam. As organizações podem expandir ou encolher estas oportunidades, especialmente sobre a forma como as tarefas devem ser realizadas. Podem-se criar condições para que as pessoas compartilhem suas ideias em várias formas de interação (MARGOLIS, 1997). Também Hodson (2004) identificou em seu trabalho que a falta de autonomia é um desafio para um trabalho com dignidade, sendo proveniente de decisões unilaterais e impostas, limitação da iniciativa do empregado e supervisão rígida.

Respeito às contribuições significa atender à necessidade humana de se sentir produtivo e digno de respeito. As tarefas deveriam ser significativas, as interações informais e o espaço físico propício para as atividades a serem realizadas (MARGOLIS,1997).

Oportunidades para aprender e se desenvolver implica dois requisitos: as organizações deveriam proporcionar oportunidades para as pessoas demonstrarem seus talentos e suas habilidades físicas, intelectuais e emocionais e, por outro lado, permitir que se desenvolvam novos talentos e habilidades (MARGOLIS, 1997).

Pelo exposto, Margolis (1997) defende não só o respeito à dignidade, mas a promoção desta dignidade, permitindo ao indivíduo moldar suas próprias ações, aproximando-o de Giovanni

Pico, quando o mestre construtor diz supostamente a Adão em seu discurso: “É dado ao homem obter aquilo que escolhe e ser o que deseja” (DELLA MIRANDOLA, 1988, p.6).

Embora Margolis (1997) use em seu modelo a expressão ‘dignidade organizacional’, seu estudo foca, como em Hodson (2001), a dignidade no trabalho, mais especificamente do trabalhador. No Brasil, o termo ‘dignidade organizacional’ foi empregado pela primeira vez por Teixeira (2008), que amplia o conceito, levando a discussão para além do contexto interno das organizações. A autora propõe um conceito de dignidade organizacional, considerando as relações entre *stakeholders* internos e externos.

A dignidade organizacional proposta por Teixeira (2008) consiste nas relações das pessoas da organização entre si pautadas na ação comunicativa, na qual o que se diz é o que se pensa de forma inteligível e, portanto, não há a intenção de usar o outro para o alcance dos próprios fins. A autora apresenta cinco proposições acerca de dignidade organizacional, que oferecem um direcionamento ao estudo sobre o tema. São elas (p. 90 a 92):

Proposição 1: “A dignidade organizacional depende da congruência entre valores organizacionais espousados e compartilhados, traduzidos em práticas organizacionais.”

Os valores declarados devem ser os praticados. Essa proposição explicita a necessidade de alinhamento entre discurso e prática para a dignidade organizacional. O discurso da organização deve corresponder às ações e políticas adotadas.

Proposição 2: “As práticas organizacionais relativas aos *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade) refletem a dignidade organizacional praticada pela organização.”

Aqui há uma diferença frente a Margolis (1997), pois Teixeira considera na questão da dignidade organizacional não só a relação empregado - empregador, mas sim todos os outros *stakeholders*. A dignidade organizacional pressupõe que as decisões que afetam as vidas dos atores sociais que interagem sejam acordadas com base no entendimento.

Proposição 3: “A dignidade organizacional está associada à cultura organizacional.”

A dignidade organizacional está relacionada à maneira de atuação da organização, suas práticas e ações.

Proposição 4: “A dignidade organizacional depende – inclusive, mas não apenas – dos valores dos gestores e de sua visão de mundo.”

A liderança é ponto crucial para a dignidade organizacional. Uma organização também é reflexo do que são os seus líderes e da visão de mundo que possuem.

Proposição 5: “A dignidade organizacional está associada a participação e acordos baseados no entendimento entre os membros da organização entre si, entre estes e outros *stakeholders* – acerca de decisões que afetam as suas vidas.”

A dignidade organizacional diz respeito às relações de reciprocidade entre os *stakeholders* e não só foco no auto- interesse da organização. O modelo de ação comunicativa de Habermas utilizado por Teixeira (2008), como base para o conceito de dignidade organizacional, pressupõe que os participantes em suas interações, intencionalmente mobilizem o potencial das relações dialógicas (baseadas no diálogo) com o propósito de chegarem a um entendimento. Habermas denomina este entendimento de racionalidade comunicativa. Os atores sociais se relacionam pela ação comunicativa pautados pela confiança e reciprocidade (TEIXEIRA, 2008).

Enquanto Margolis (1997) entende as organizações como contextos capazes de promover a capacidade humana de moldar as próprias ações, Teixeira (2008) parece ver a organização pelas relações entre indivíduos, no caso, enquanto *stakeholders*. A organização é formada pelas interações: a organização é um conjunto de atores sociais individuais.

Outra forma de definir a organização é considerá-la como um ator social em si, um ator singular. Esta última concepção de organização será utilizada para a discussão do modelo de empresa digna, a seguir.

### **2.3.3 Empresa Digna**

No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a primeira definição para o adjetivo digno/digna é sinônimo de merecedor – digno de respeito, seguido por (1) apropriado; (2) adequado. Pode-se pensar pela definição do Aurélio que empresas dignas, seriam merecedoras de respeito e teriam uma conduta apropriada, adequada em suas práticas empresarias.

Seriam as características gerais de dignidade da pessoa humana aplicáveis também à dignidade no contexto organizacional? Pensar assim seria uma forma de antropomorfismo, na qual fenômenos tipicamente humanos são transpostos para o contexto organizacional. Uma organização pode ser considerada antropomórfica, defende Tamayo (2007), na medida em que é constituída por pessoas e os componentes fundamentais de uma organização (papéis, normas e valores) estão na mente delas.

King, Felin e Whetten (2009) afirmam ser a organização um ator social, baseando-se nas seguintes premissas:

- 1) Atribuições externas: a organização é capaz de tomar decisões e é responsável por estas decisões (age por meio de seus *stakeholders*).
- 2) Intencionalidade: a organização delibera, faz autorreflexão, tem ações direcionadas a metas (comportamentos de seus membros/agentes guiados pela organização).

Assim, as organizações são atores sociais que deliberam por meio de seus membros. Cada membro da organização é em algum grau uma extensão e uma representação desta organização. As organizações são entendidas aqui como capazes de se comportar de maneira a atingir seus propósitos.

Teixeira et al.(2010) entendem as organizações como atores sociais singulares. A partir disso, os autores admitem que podem ser consideradas dignas, ou não, denominando a dignidade que lhes é inerente como sendo a dignidade organizacional, que pode ser percebida por *stakeholders* internos e externos.

Teixeira et al. (2010) realizaram uma pesquisa, com o objetivo de identificar as características de empresa digna na percepção de trabalhadores brasileiros, como parte de um projeto institucional mais amplo sobre dignidade organizacional em desenvolvimento no Brasil (projeto Capes/ Procad)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
PROCAD – Programa Nacional de Cooperação Acadêmica.

O projeto mencionado é coordenado pelo Núcleo de Estudos sobre Gestão baseado em Valores (MackGVAL) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em parceria com a Faculdade Boa Viagem (Recife – PE).

Para identificar estas características, o estudo de natureza qualitativa, lançou mão de uma pergunta aberta: “quais as palavras ou expressões que descrevem uma empresa digna”? Foram obtidas 551 respostas, cuja categorização encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2: Percentual de respostas por categoria

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade de respostas</b>	<b>%</b>
Valores	300	54,4
Relações com funcionários	81	14,7
Responsabilidade social	40	7,4
Características empresariais	36	6,5
Relações com clientes	31	5,6
Responsabilidade ambiental	25	4,5
Resultado para <i>stakeholders</i>	22	4,0
Relações com o governo	14	2,5
Características dos funcionários	2	0,4
<b>Total</b>	<b>551</b>	<b>100</b>

Fonte: Baseado em Teixeira et al. (2010)

As categorias encontradas a partir das respostas definem uma empresa digna para os respondentes, são elas: valores, relações com funcionários, relações com clientes, relações com governo, características empresariais, responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

A categoria ‘valores’ contemplou as respostas mais frequentes para que as empresas possam ser consideradas dignas, incluindo transparência, sinceridade, verdade (TEIXEIRA et al., 2010).

Outra categoria que aparece como a segunda maior frequência de respostas para que uma empresa possa ser considerada digna é a ‘relação com funcionários’ com 81 menções. Os autores do artigo subdividiram essa categoria em outras subcategorias conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Relações com os funcionários - Subcategorias

<b>Categorias/ Subcategorias/Frases</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>%</b>
<b>Ética para com os funcionários</b>		
• <b>Respeito pelo funcionário</b>		
Transparente com seus funcionários	4	4,9
Respeito pelo funcionário,	12	14,8
Responsabilidade com os colaboradores	4	4,9
Tratamento humano do trabalhador	10	12,3
<b>Subtotal</b>	<b>30</b>	<b>37,0</b>
<b>Categorias/ Subcategorias/Frases</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>%</b>
• <b>Relações de trabalho justas</b>		
Salário digno/justo	4	4,9
Justiça nas relações de trabalho	3	3,7
Horários justos;	1	1,2
Justiça na distribuição de tarefas.	2	2,5
Justiça na distribuição de proventos	1	1,2
<b>Subtotal</b>	<b>11</b>	<b>13,5</b>
<b>Valorização dos funcionários</b>		
<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>9,9</b>
<b>Fatores higiênicos</b>		
• <b>Segurança</b>		
Benefícios aos funcionários	4	4,9
Condições de trabalho	3	3,7
Pagamentos em dia,	1	1,2
Contratos de trabalho	1	1,2
<b>Subtotal</b>	<b>9</b>	<b>11,1</b>
• <b>Ambiente saudável e acolhedor</b>		
Ambiente saudável/acolhedor para os funcionários	6	7,4
Qualidade de vida	2	2,5
<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>9,9</b>
<b>Desenvolvimento e crescimento</b>		
• <b>Estímulo ao desenvolvimento</b>		
Oportunidade	4	4,9
Incentivos/reconhecimento/meritocracia	5	6,2
Oferece boas condições de desenvolvimento	1	1,2
Avalia os funcionários/feedback	2	2,5
<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>14,8</b>

Continua...

Categorias/ Subcategorias/Frases	Número de respostas	%
• Trabalho desafiante		
Autonomia/liberdade	2	2,5
Trabalho desafiante	1	1,2
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>3,7</b>
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Baseado em Teixeira et al. (2010)

A maior parte das respostas relativas a relações com funcionários dizem respeito a relações justas de trabalho e valorização do empregado. As respostas relativas às relações da empresa com seus empregados sugerem o quanto as relações de trabalho precisam superar aspectos básicos como tratamento respeitoso e ambiente de trabalho saudável (TEIXEIRA et al., 2010).

Além do funcionário, o outro *stakeholder* mais citado foi o cliente com 31 menções, e em seguida, o governo com 14 menções.

Ainda para serem consideradas dignas os respondentes apontaram que as empresas devem ter responsabilidade social e responsabilidade ambiental, 65 menções.

A partir das categorias encontradas, Teixeira et al. (2010) organizaram-nas em três conjuntos: conjunto de antecedentes, conjunto de atributos e conjunto de consequentes, dando origem a um modelo de empresa digna, conforme a Figura 2.



Figura 2: Diagrama conceitual de empresa digna na concepção de trabalhadores brasileiros.

Fonte: Teixeira et al. (2010, p.17).

O estudo de Teixeira et al. (2010) em conjunto com outras pesquisas realizadas no âmbito do projeto Capes/Procad anteriormente mencionado, serviu de base para que um grupo de pesquisadores a partir de uma recategorização das macro categorias encontradas, chegasse a outras categorias principais relativas à dignidade organizacional: práticas, atributos e valores (gerais e relativos aos *stakeholders*). Eles desenvolveram um questionário para mensurar tais características de dignidade organizacional (TEIXEIRA et al., 2011) o qual será detalhado no capítulo de procedimentos metodológicos.

Fechando a discussão sobre dignidade no âmbito das organizações, nota-se que não existe uma única maneira de tratá-la, assim como no capítulo de dignidade humana observou-se a dificuldade de se encontrar uma única definição para este construto.



### **3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA**

Segundo Vergara (2003), problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta mediante pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar diretamente ligada a alguma lacuna de conhecimento, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação normalmente aceita, a alguma necessidade de colocar à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação cotidiana ou outras situações.

Enquanto o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, por sua vez, se alcançado responderá ao problema. Objetivos intermediários nada mais são do que etapas para atingir o objetivo final (VERGARA, 2003).

#### **3.1 Problema de Pesquisa**

O referencial teórico usado neste trabalho pretendeu dar ao leitor um panorama sobre os conceitos de dignidade. Num primeiro momento, resgatou-se o conceito de dignidade humana, sua origem, seu caminhar ao longo da história e, principalmente, a discussão da dignidade como intrínseca ao homem e a dignidade como atribuída, uma construção social, dependente do contexto (espaço) e do tempo onde os indivíduos estão inseridos.

Em um segundo momento, o olhar se voltou para a dignidade no âmbito das organizações, iniciando pela dignidade no trabalho, e às pesquisas já realizadas neste tema, citando-se pesquisadores como Hodson que retoma o conceito de dignidade humana e social como parâmetro para seus estudos de dignidade no trabalho, colocando o trabalhador/empregado como sujeito de sua pesquisa.

Em seguida, foram apresentados os conceitos de dignidade organizacional, a partir de dois trabalhos publicados: Margolis (1997) e Teixeira (2008). Por fim, um modelo de empresa digna foi contemplado no artigo de Teixeira et al. (2010). Essas seções do Capítulo 2 do referencial teórico tiveram a pretensão de apontar o quanto a dignidade é ainda uma questão que merece ser estudada, discutida e pesquisada, principalmente quando tratada no âmbito das organizações.

Investigar as características de empresas dignas apresenta-se como um fértil campo para os pesquisadores, ainda mais considerando-se a discussão atual sobre sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa, entre outros temas.

Tomando-se as pesquisas de Teixeira e colaboradores (2010 e 2011), nas quais a organização é considerada um ator social, este estudo propõe como problema de pesquisa a seguinte questão: **Quais características de dignidade organizacional de uma organização financeira que são percebidas por seus empregados?**

Teixeira et al. (2010) definem dignidade organizacional como a dignidade inerente às organizações, consideradas como atores sociais. Essa dignidade pode ser percebida pelos *stakeholders* internos e externos, decorrente das deliberações e ações das organizações na consecução de seus objetivos (TEIXEIRA et al., 2010). A dignidade organizacional é operacionalizada por um conjunto de práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional (TEIXEIRA et al., 2011).

Como mencionado na introdução deste estudo, as organizações têm interesses econômicos, mas devem ter também interesses além do lucro. Segundo a consultoria *Economática*, o setor bancário foi o que mais lucrou no segundo trimestre de 2010, conforme notícia divulgada pela Folha *On Line* (2010):

O lucro dos bancos no segundo trimestre disparou. Tanto que o setor foi o mais lucrativo entre as empresas de capital aberto (com ações na Bolsa) do país, no período. Os 25 bancos com papéis na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lucraram R\$ 10,1 bilhões e ficaram na frente do setor de petróleo e gás, que ganhou R\$ 8,5 bilhões e ficou com a segunda posição no ranking. Os dados, divulgados ontem, são da consultoria *Economática*. Foram examinados 23 setores, totalizando 321 empresas brasileiras de capital aberto.

Este estudo pretende contribuir para a investigação sobre dignidade organizacional, ao identificar as características de dignidade de um banco. Os bancos têm papel de destaque na economia de um país: Fortuna (1999) aponta que os bancos estão arraigados no cenário econômico-financeiro-social do país, atuando como prestadores de serviços, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores na movimentação de valores e como empregadores de milhares de trabalhadores.

### **3.2 Objetivos de Pesquisa**

Segundo Creswell (2007), a declaração de objetivo é o que estabelece a direção central do estudo. Este estudo está direcionado a:

- Identificar as características de dignidade organizacional de um banco percebidas por seus empregados.

Como desdobramentos do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar as práticas do banco relativas à dignidade organizacional percebidas pelos empregados.
- 2) Identificar os atributos do banco relativos à dignidade organizacional percebidos por seus empregados.
- 3) Identificar os valores do banco relativos à dignidade organizacional percebidos por seus empregados.
- 4) Identificar se existem diferenças na percepção das características de dignidade organizacional em função dos grupos sócio demográficos.

Os três primeiros objetivos específicos dizem respeito às macro categorias encontradas em Teixeira et al. (2011): práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional.

Em relação às variáveis sócio demográficas foram pesquisadas as variáveis: sexo, idade, escolaridade e cargo (gestor e não gestor). Alguns estudos investigando construtos no nível organizacional como cultura organizacional (Exemplo: SANTOS; SUETELO, 2009), mudança e valores organizacionais (Exemplo: SLIVNIK, 2008), identificaram diferenças estatisticamente significativas de percepção de tais construtos ou de seus componentes em função de gênero, idade, escolaridade e nível hierárquico dos respondentes, podendo-se pensar que tais variáveis também podem influenciar os fatores de dignidade organizacional percebidos.

Santos e Sustelo (2009) encontraram, em seu estudo influência da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho, diferenças entre homens e mulheres em relação a algumas das dimensões de cultura organizacional. Neste estudo, os autores concluíram que a dimensão ‘orientação a regras’ é mais percebida pelas mulheres. Os autores também identificaram que tal dimensão é menos percebida entre os respondentes mais velhos frente aos mais novos.

Slivnik (2008) encontrou em seu estudo realizado em uma empresa multinacional americana diferença nos fatores dos valores organizacionais percebidos pelos empregados. Os valores organizacionais ‘domínio’ e ‘prestígio’ apresentaram resultados diferentes de acordo com o grau de instrução dos respondentes. O valor domínio foi menos valorizado por aqueles que têm nível universitário ou pós-graduação. O valor ‘prestígio’, por sua vez, apresentou

diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes com nível universitário frente aos respondentes de ensino médio.

Em relação à função ocupada, de acordo com Borges (2005), os trabalhadores que não ocupam função de gestão experimentam menos oportunidades, “reproduzindo dentro da organização, boa parte das relações sociais e/ou de classe” (p. 237). Talvez estes trabalhadores percebam a dignidade organizacional de forma diferente que os gestores.

Neste sentido, o quarto objetivo específico deste estudo pretende identificar se há diferenças de percepção da dignidade organizacional para os grupos formados a partir das variáveis sócio demográficas pesquisadas.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa. Primeiramente será abordada a natureza da pesquisa. Em seguida o método de pesquisa, o plano amostral, a coleta e o tratamento dos dados.

### 4.1 A natureza da pesquisa

Este estudo é de natureza descritivo-exploratória. Entende-se que é exploratória à medida que os estudos de natureza exploratória são recomendados quando se detecta poucos conhecimentos sobre o tema a ser estudado (CRESWELL, 2007). A pesquisa sobre dignidade organizacional é, pelo que já foi exposto em capítulos anteriores, incipiente no Brasil e exterior.

Ao mesmo tempo, o estudo aqui proposto, descreve as características de dignidade de uma organização específica tomando-se a ótica de seus funcionários, circunscrevendo-se como uma pesquisa descritiva.

### 4.2 Método de pesquisa

As pesquisas realizadas focando dignidade no âmbito das organizações, apresentadas no referencial teórico, indicam a utilização dos métodos quantitativo, qualitativo ou ambos.<sup>6</sup>

Fazendo-se referência à pesquisa nas bases de dados Ebsco e Proquest, sobre dignidade no trabalho, apresentada no referencial teórico, dentre os 17 artigos encontrados, 12 artigos referem-se a pesquisas de campo, sendo que 5 artigos usaram o método quantitativo, 6 artigos utilizaram o método qualitativo e 1 artigo utilizou o método misto: qualitativo e quantitativo, demonstrando certo equilíbrio entre os métodos quantitativo e qualitativo nas pesquisas sobre dignidade no trabalho, conforme Quadro 6 (ver detalhes no Apêndice A).

---

<sup>6</sup> Na pesquisa no âmbito da dignidade humana foi encontrado um artigo sobre o desenvolvimento de uma escala para medir a dignidade atribuída que utilizou o método misto, não citado aqui por tratar de dignidade humana. Seguem as referências desse artigo: JACELON, C; DIXON, J; KNAFL, K. Development of the Attributed Dignity Scale. **Research in Gerontological Nursing**, vol. 2, n. 3, 2009.

Quadro 6 – Tipo de Método utilizado em pesquisas sobre dignidade no trabalho – Base de dados Ebsco e Proquest (acesso em 3/03/2011)

Método	Quantidade
Quantitativo	5
Qualitativo	6
Misto	1

Fonte: Elaborado pela autora

Hodson (2004), por sua vez, ao estudar dignidade no trabalho, teve uma abordagem diferenciada ao lançar mão de 86 etnografias publicadas sobre grupos de trabalhadores em organizações diversas, analisando-as por meio de análise de conteúdo e técnicas estatísticas.

Já no que diz respeito aos autores que se referiram à dignidade organizacional, Margolis (1997) utilizou os métodos quantitativo e qualitativo para fazer sua pesquisa de modo a verificar o modelo de dignidade organizacional por ele proposto. Ele pesquisou seis organizações e aplicou três instrumentos quantitativos: *Work Setting Survey (WSS)*, *Work Setting Questionnaire (WSQ)* e *Short Story Exercise (SSE)*. Além dos instrumentos quantitativos, Margolis utilizou, também, entrevistas semiestruturadas e observação para coletar dados qualitativos. Os instrumentos e empresas pesquisadas constam do Anexo A.

Teixeira et al.(2010) elaboram um modelo de empresa digna, realizando pesquisa com dados qualitativos, que foram tratados por meio de análise de conteúdo. A pesquisa foi feita a partir de um questionário disponibilizado na Internet (<http://www.surveymonkey.com/s/YFV3NC3>), perguntando aos respondentes quais palavras ou expressões caracterizam o que seja uma empresa digna.

Em contrapartida, o método quantitativo emprega, em geral, questionários com escala para mensurar determinado construto de interesse. No caso de dignidade organizacional, Teixeira et al.(2011), tomando como ponto de partida o trabalho de Teixeira et al. (2010), apresentaram a validação de um questionário para mensuração de dignidade organizacional, aplicado a um conjunto de trabalhadores brasileiros.

Tendo em vista que a pesquisa proposta neste projeto pretendeu mensurar as características de dignidade de uma organização sob a ótica de seus funcionários foi empregado o método quantitativo, expandindo o estudo de Teixeira et al. (2011).

### **4.3 Plano Amostral**

A empresa pesquisada, uma multinacional de origem americana, é um banco de montadora, ou seja, um banco do setor automotivo que tem como negócio principal o financiamento de veículos novos e usados para o consumidor final, será denominada para fins deste estudo como 'Banco'.

Está presente em 39 países e, no Brasil, tinha cerca de 30% do mercado em 2010. É considerada uma das maiores companhias do setor de financiamento automotivo. Na filial brasileira trabalhavam cerca de 280 funcionários, sendo que 142 destes funcionários atuavam no *core business* da operação: nas áreas de marketing e vendas (67 pessoas), crédito varejo (49 pessoas) e crédito atacado (26 pessoas). As áreas de suporte eram: finanças, risco, *compliance*, recursos humanos, jurídico, etc. (cerca de 138 pessoas) que se reportavam à matriz nos Estados Unidos e não à estrutura local.

Neste estudo, a população considerada diz respeito ao conjunto dos empregados da empresa no Brasil. A amostra foi obtida levando-se em consideração a acessibilidade aos elementos da população. A autorização para a realização da pesquisa de campo veio do presidente no Brasil, que tem 'poder' hierárquico somente sobre as áreas de crédito, marketing e vendas (totalizando 142 empregados), o *core business* da empresa, conforme Figura 3.

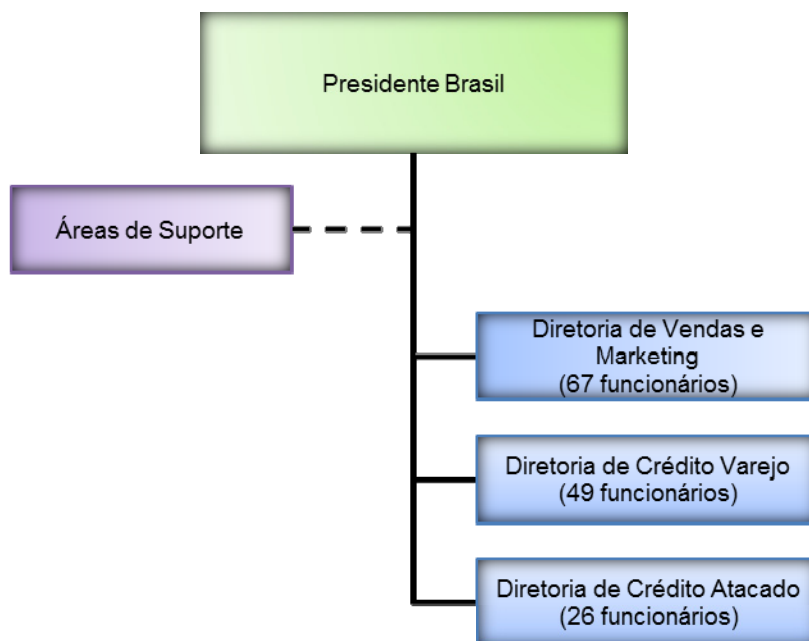


Figura 3: Organograma da empresa pesquisada: áreas do *core business*.

Fonte: Baseado no organograma da empresa pesquisada

Desta forma, a amostra do presente estudo caracteriza-se como não probabilística de tipo acidental, formada pelos respondentes que participaram voluntariamente da pesquisa, resultando em 110 participantes. A amostra não probabilística representa-se a si própria e não a uma população, não se procura generalização (em extensão), é uma amostragem restrita aos elementos a que se tem acesso (GIL, 2010).

#### 4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados é preciso definir o instrumento de pesquisa e a técnica empregada para sua aplicação. Neste estudo, o instrumento utilizado foi um inventário para mensurar as características de dignidade organizacional, desenvolvido e validado por Teixeira et al. (2011), no âmbito do projeto PROCAD para Elaboração e Validação de um Modelo de Dignidade Organizacional, coordenado pelo Núcleo de Estudos de Gestão Baseada em Valores – MackGVAL, da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Foi seguida uma série de etapas metodológicas para obtenção deste instrumento como mostram seus autores. Na primeira fase, tomou-se como ponto de partida o estudo de Teixeira et al. (2010) que aplicou um questionário aberto via site disponível na Internet (<http://www.surveymonkey.com/s/YFV3NC3>), para identificar as características de empresa



digna do ponto de vista de trabalhadores brasileiros, obtendo-se 9 categorias, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Macro categorias que descrevem empresas dignas

Valores
Relações com funcionários
Responsabilidade social
Características empresariais
Relações com clientes
Responsabilidade ambiental
Relações com governo
Resultados para os <i>stakeholders</i>
Características dos funcionários

Fonte: Teixeira et al. (2010)

Num segundo momento, as respostas obtidas no estudo de Teixeira e outros (2010), somadas ao estudo de Rebouças e Santos (2008), foram submetidas à nova análise de conteúdo, chegando-se a quatro categorias relativas à dignidade organizacional, a saber: práticas, atributos, valores relativos a *stakeholders* e valores gerais, originando o instrumento com 103 assertivas (TEIXEIRA et al., 2011).

Num terceiro momento, este questionário foi aplicado em uma amostra não probabilística, para trabalhadores do Brasil via site específico: <http://www.surveymonkey.com/s/pesquisamackgval>, cujos resultados encontram-se em Teixeira et al. (2011). Após análise fatorial exploratória foram encontrados 5 fatores de práticas relativas à dignidade organizacional (Quadro 8), 1 fator de atributos relativos à dignidade organizacional (Quadro 9) e 1 fator de valores relativos à dignidade organizacional (Quadro 10), totalizando 49 assertivas. Como se pode observar, não houve separação entre valores gerais e valores relativos a *stakeholders*. Os índices de confiabilidade obtidos para os fatores do estudo de Teixeira et al. (2011) constam da Tabela 4, todos acima de 0,7 conforme recomendado por Hair et al. (2007).

Quadro 8 – Práticas relativas à dignidade organizacional (5 fatores)

<b>Fator 1 – Promove o desenvolvimento do empregado</b>
Oferece programa de carreira
Oferece condições de desenvolvimento profissional
Avalia os funcionários
Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção
Oferece oportunidades aos empregados
Investe em treinamento
Reconhece o valor do empregado
Promove por mérito
Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança
Dá autonomia aos empregados
Divulga a avaliação dos funcionários
Contrata por competência
Promove o trabalho em equipe
<b>Fator 2 – Oferece produtos e atendimento de qualidade</b>
Oferece produtos e serviços de qualidade
Oferece bom atendimento
Oferece produtos e serviços bons para as pessoas
Respeita o código de defesa do consumidor
<b>Fator 3 – Respeita os direitos dos empregados</b>
Paga em dia
Prioriza a quitação de suas obrigações trabalhistas
Contrata pela CLT (legislação trabalhista)
Reconhece o direito a férias
É pontual em seus compromissos
<b>Fator 4 – Favorece o meio ambiental e social</b>
Investe no meio ambiente
Coloca em prática ações filantrópicas
Ajuda o terceiro setor
Oferece produtos e serviços bons para o meio ambiente
Cumprir obrigações com a sociedade
<b>Fator 5- Não engana os stakeholders</b>
Tenta enganar o cliente
Tenta enganar o funcionário
Sonega impostos
Explora os funcionários

Quadro 9 – Atributos relativos à dignidade organizacional

<b>Fator 6 - Atributos</b>	
É socialmente engajada	É socialmente responsável
É desejada pela sociedade	Dá orgulho para a sociedade

Fonte: Teixeira et al. (2011)

Quadro 10 – Valores relativos à dignidade organizacional

<b>Fator 7 - Valores</b>	
Humana	Honesta
Coerente	Respeita o projeto de vida do empregado
Leal	Cordial
Valoriza o funcionário enquanto ser humano	É justa na distribuição de tarefas
Respeita os funcionários	Humilde
Justa	É justa na distribuição de proventos
Generosa	Valoriza a diversidade

Fonte: Teixeira et al. (2011)

Tabela 4 – Índice de Confiabilidade dos Fatores de Dignidade Organizacional

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Número de variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado	13	0,953
2	Oferece produtos e atendimento de qualidade	4	0,950
3	Respeita os direitos dos empregados	5	0,958
4	Favorece o meio ambiental e social	5	0,954
5	Não engana os <i>stakeholders</i>	4	0,973
6	Atributos	4	0,956
7	Valores	14	0,953

Fonte: Teixeira et al. (2011)

Assim, o instrumento de pesquisa do presente estudo foi o questionário validado por Teixeira et al. (2011), constituído de 49 assertivas distribuídas em 3 blocos (práticas, atributos e valores), conforme Apêndice B. As questões foram mensuradas por uma escala numérica de 5

pontos compreendida de ‘concordo nada’ até ‘concordo totalmente’ para o bloco de práticas. Para os blocos de atributos e valores, a escala também numérica de 5 pontos, percorria de ‘descreve nada’ até ‘descreve totalmente’, como no estudo de Teixeira et al.(2011). Além disso, o questionário contou também com outro bloco de questões relativas aos dados sócio demográficos dos respondentes (sexo, idade, escolaridade e função), conforme Apêndice B.

O instrumento foi aplicado via site específico, cujo endereço foi informado para os respondentes por e-mail que seguiu com uma apresentação e convite para participarem do estudo (Apêndice C). Foi ressaltado que nem empresa e nem respondentes seriam identificados na pesquisa.

A pesquisa foi aplicada no Banco e ficou no ar por três semanas, de 02/05/2011 a 20/05/2011. Além do primeiro convite foram feitos mais quatro lembretes pela área de comunicação interna da empresa durante o período em que a pesquisa esteve disponível para ser respondida, cerca de 18 dias (Apêndice D).

#### **4.5 Tratamento dos dados**

Uma das principais tarefas do pesquisador é converter os dados em conhecimento (HAIR et al., 2005). Neste sentido, o primeiro passo para o tratamento das respostas coletadas deve ser a preparação do banco de dados.

Assim, antes de ser analisada com o uso de técnicas estatísticas, a base de dados formada pelas respostas de 110 participantes, foi preparada em dois passos, cujos resultados são apresentados no Capítulo 5: (1) análise de dados faltantes; (2) análise de dados extremos – *outliers*, chegando-se a uma amostra final de 103 casos válidos.

Uma vez definida a amostra final (casos válidos), foi feita a caracterização da amostra. Em seguida, foram realizadas análises estatísticas em função de cada objetivo específico do estudo com auxílio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) - versão 18.0.

Os três primeiros objetivos específicos se concentraram na identificação das práticas, atributos e valores do Banco relativos à dignidade organizacional percebidos pelos empregados, mediante a utilização de medidas de estatística descritiva (cálculos de média,

mediana, moda e desvio padrão) e técnicas estatísticas bivariadas paramétricas quando possível (ANOVA) e não paramétricas (Teste de Kruskal- Wallis).

O quarto objetivo específico visou identificar se existem diferenças nas médias dos fatores relativos à dignidade organizacional percebidos em função de grupos de respondentes definidos a partir das variáveis sócio demográficas. Para este objetivo foram utilizadas técnicas estatísticas bivariadas paramétricas (ANOVA) e não paramétricas (Teste de Kruskal-Wallis).

A análise de variância (ANOVA) é uma técnica bivariada que avalia a probabilidade de que diferenças entre as médias de uma variável dependente para dois ou mais grupos ocorram apenas devido a erro amostral. As diferenças são consideradas significativas se o valor do teste de significância for inferior a 0,05. Os grupos pertencem a uma variável independente, que deve ser categórica (não métrica). A variável dependente, por sua vez, deve ser métrica (HAIR et al., 2007). No caso do presente estudo, as variáveis dependentes foram os fatores de dignidade organizacional e a independente, os grupos sócio- demográficos.

De acordo com Hair et al. (2005), a aplicação das técnicas estatísticas bivariadas dependem do atendimento de algumas exigências estatísticas. O teste de ANOVA requer que a variável dependente seja normalmente distribuída e que as variâncias sejam iguais para os grupos avaliados (homoscedasticidade).

Quando essas condições não foram atendidas, no presente estudo, empregaram-se testes não paramétricos para comparação de medianas (Kruskal- Wallis).

O próximo capítulo trata da apresentação, análise e interpretação dos resultados; antes o Quadro 11 resume as escolhas metodológicas consideradas neste estudo.

Quadro 11 – Escolhas Metodológicas

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Questão de Pesquisa	Quais características de dignidade organizacional de uma organização financeira que são percebidas por seus empregados?
Objetivo Geral	Identificar as características de dignidade de uma organização financeira sob a ótica de seus empregados.
Natureza da Pesquisa	Descritivo-exploratória
Estratégia da Pesquisa	Levantamento de dados – <i>Survey</i>
Método da Pesquisa	Quantitativo
Coleta de dados	Instrumento: questionário de práticas, atributos e valores relativos à dignidade organizacional de Teixeira et al. (2011) – aplicação mediante acesso a website.
Tratamento dos dados	Estatística descritiva e estatística bivariada paramétrica e não paramétrica
Plano amostral	Amostra não probabilística formada por empregados de um banco.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados, analisados e interpretados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo realizada por meio do questionário de dignidade organizacional (TEIXEIRA et al., 2011) enviado pelo site do *Survey Monkey* e respondido espontaneamente por 110 participantes da empresa pesquisada. Os resultados serão apresentados de acordo com os objetivos específicos citados no Capítulo 3.

Antes da utilização dos dados coletados, eles foram editados. A edição significa verificar a integridade e coerência dos dados (HAIR et al., 2005). Buscou-se verificar a existência de respostas em branco (dados faltantes) e *outliers* (dados extremos).

### 5.1 Preparação do banco de dados

Ainda na preparação do banco de dados, vale ressaltar que as assertivas que compõem o fator 5 ‘não engana os *stakeholders*’ tiveram suas respostas transformadas de forma a ficarem coerentes com a denominação do fator. Segundo Hair et al. (2005), a transformação dos dados “é o processo de modificação dos dados para um novo formato” (p.261). Nesse estudo isso se fez necessário para que as afirmativas redigidas para o fator 5 de modo afirmativo ficassem coerentes com a denominação do fator. Como a empresa digna ‘não engana os *stakeholders*’ as respostas de 1 a 5 foram invertidas para as questões 10, 21, 29 e 31, conforme Quadro 12.

Quadro 12: Inversão das respostas das assertivas do fator 5 de práticas relativas à dignidade organizacional

Assertiva	Resposta Original	Inversão da escala
V29 Tenta enganar o cliente	1 (concordo nada)	5 (concordo totalmente)
	2 (concordo pouco)	4 (concordo muito)
	3 (concordo)	3 (concordo)
	4 (concordo muito)	2 (concordo pouco)
	5 (concordo totalmente)	1 (concordo nada)
V21 Tenta enganar o funcionário	Idem	Idem
V31 Sonega impostos	Idem	Idem
V10 Explora o funcionário	Idem	Idem

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1 Análise dos dados faltantes

O *software* utilizado para envio da pesquisa foi preparado para minimizar dados faltantes, uma vez que o respondente somente poderia submeter um questionário se todas as perguntas estivessem respondidas. Deste modo, não existiriam respostas faltantes nos dados coletados.

No entanto, apenas 102 questionários vieram completos, pois 6 deles tiveram um elevado índice de respostas faltantes, ou seja, os respondentes não chegaram ao final do questionário. Além destes respondentes, um questionário (respondente 100) teve 1 resposta faltante e outro (respondente 102), 4 respostas faltantes, conforme Tabela 5.

O respondente 100 não indicou sua idade no questionário e optou-se pela manutenção deste questionário, substituindo-se o valor faltante pela média das respostas, já que a substituição pela média, nesse caso, não impactaria os resultados (HAIR et al.,2005). O respondente 102 apresentou apenas 4 respostas faltantes relativas aos dados sócio demográficos, mas não foi possível repor, pois destas 4 últimas questões só era possível repor pela média a idade, os outros dados não possibilitavam reposição pela média (sexo, escolaridade e função). Assim a análise dados faltantes implicou na exclusão de 7 respondentes.

Tabela 5 – Análise dos dados faltantes por respondente

Número de variáveis faltantes	Número de respondentes	% de variáveis em branco	Caso	Decisão
0	102	0	Todos, excluindo-se os abaixo	Mantidos
1	1	0,011	100 (resposta substituída pela média dos respondentes)	Mantido
4	1	0,045	102	Excluído
Mais de 20	1	25	41	Excluído
Mais de 30	1	42,85	80	Excluído
Mais de 40	1	55,68	77	Excluído
Mais de 50	2	62,5	37 e 38	Excluídos
Mais de 60	1	70,45	109	Excluído
<b>Total</b>	<b>110</b>			

Fonte: Dados da Pesquisa



Os 103 questionários restantes foram analisados para identificação de *outliers* (pontos extremos).

### 5.1.2 Análise dos pontos extremos

A análise de pontos extremos foi feita por meio da padronização dos dados. Conforme Hair et al. (2007), consideram-se *outliers* os respondentes com mais de 3 desvios padrão de distância da média. Seguindo recomendação destes autores, eliminam-se os casos que apresentam mais de 10% das respostas padronizadas acima e abaixo de 3 desvios padrão. Como não foram encontrados respondentes com mais ou menos de 3 desvios padrão da média para mais de 10% das respostas, a amostra final manteve-se composta por 103 respondentes.

### 5.2 Caracterização demográfica da amostra final

Os respondentes dividiram-se de forma equilibrada entre ambos os sexos, sendo a amostra composta por 52,4% de respondentes do sexo masculino e 47,6% do sexo feminino dentre os 103 respondentes, conforme Tabela 6.

Tabela 6– Caracterização dos respondentes - Gênero

Gênero	Respondentes	%	Porcentagem Acumulada
Masculino	54	52,4	52,4
Feminino	49	47,6	100,0
Total	103	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados referentes à idade dos respondentes levantados por escala tipo razão foram reagrupados por faixas etárias, conforme Tabela 7. O número de respondentes de cada faixa etária também se distribuiu de forma equilibrada: 37 respondentes de 25 a 35 anos; 35 respondentes de 36 a 40 anos e 31 respondentes com mais de 41 anos.

Tabela 7: Caracterização dos respondentes – Faixa etária

<b>Idade Agrupada</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
De 25 a 35 anos	37	35,9	35,9
De 36 a 40 anos	35	34,7	70,6
De 41 ou mais	31	29,4	100,0
Total	103	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Também para escolaridade os dados foram reagrupados em ensino médio completo (somando-se superior incompleto e ensino médio completo), superior completo e pós-graduação completa. Quanto à escolaridade, 8,7% declarou ter ensino médio completo, 56,3% superior completo e 35% pós-graduação completa, conforme Tabela 8.

Tabela 8- Caracterização dos respondentes - Escolaridade

<b>Escolaridade Agrupada</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Ensino Médio Completo	9	8,7	8,7
Superior Completo	58	56,3	65,0
Pós-graduação completa	36	35,0	100,0
Total	103	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, a maior parte dos participantes é do sexo masculino (52,4%) e 66 (74,1%) possuem mais de 35 anos. A maioria (56,3%) tem curso superior completo. Grande parcela dos pesquisados (71,8%) não tem cargo gerencial, conforme Tabela 9.

Tabela 9- Caracterização dos respondentes - Cargo

<b>Cargo</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Gestor	29	28,2	28,2
Não Gestor	74	71,8	100
Total	103	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados demográficos obtidos para a amostra refletem a caracterização dos empregados do Banco. O último censo realizado na organização revelou uma distribuição semelhante quanto à idade, sexo e escolaridade, conforme Tabela 10.

Tabela 10: Dados demográficos da organização pesquisada

Idade	Sexo	Escolaridade
De 25 a 30 anos – 15,49%	Masculino - 55%	Ensino Médio Completo – 9%
De 31 a 40 anos – 48,25%	Feminino - 45%	Superior Completo – 55%
Mais de 41 anos - 36,26%		Pós- Graduação Completa- 36%

Fonte: Elaborado pela autora a partir do censo da empresa pesquisada

### 5.3 Resultados relativos aos objetivos específicos 1, 2 e 3

Os três primeiros objetivos do presente estudo se referem à identificação dos fatores de dignidade organizacional para práticas, atributos e valores, percebidos pelos funcionários do Banco. Deve-se observar que não foi feita uma nova análise fatorial exploratória para a amostra em função do número de casos ser menor que o número mínimo exigido para essa técnica: devem existir pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas (HAIR et al., 2007). Portanto, os fatores foram obtidos mediante cálculo das médias das respostas para cada conjunto correspondente de assertivas (apresentadas nos Quadros 8, 9 e 10).

Segundo Hair et al. (2005), a criação de um novo conjunto de variáveis por escalas múltiplas representa a combinação das variáveis selecionadas de um fator para formar uma medida composta. Os valores das variáveis são somados ou é calculada a média deles, o que é mais comum. Deste modo, entre as opções de composição de medidas compostas, para esse estudo foi adotada a média das variáveis e não a soma de seus escores, pois é o procedimento mais comum (HAIR. et al., 2005).

O resultado do cálculo de médias e desvios padrão para cada um dos fatores, considerando-se a amostra final, encontra-se na Tabela 11. Os índices de confiabilidade obtidos para os fatores constam também da Tabela 11, todos acima de 0,7 conforme recomendado por Hair et al. (2007).

Pelo que se pode analisar, os Fatores 5 e 3 são os que apresentam médias mais altas. Os resultados bem próximos de média e mediana mostram que não existem valores extremos influenciando a média de cada fator, como era esperado, pois não foram identificados *outliers* na amostra. O desvio padrão mostra que não existe uma grande dispersão nas respostas, considerando-se os 7 fatores relativos à dignidade organizacional.

Tabela 11: Análise Descritiva dos Fatores de Dignidade Organizacional

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínima</b>	<b>Máxima</b>	<b>Mediana</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado	0,897	2,7	0,8	1,2	4,7	2,7
2	Oferece produtos e atendimento de qualidade	0,901	3,4	0,8	1,5	5,0	3,3
3	Respeita os direitos do empregado	0,923	4,2	0,7	2,4	5,0	4,2
4	Favorece o meio ambiental e social:	0,905	2,9	0,8	1,4	5,0	2,8
5	Não engana os <i>stakeholders</i>	0,934	4,5	0,6	1,8	5,0	4,5
6	Atributos	0,909	2,8	0,7	1,0	5,0	2,8
7	Valores	0,891	3,0	0,8	1,1	5,0	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.1 Objetivo específico 1

Os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional com 31 assertivas, percebidas pelos empregados do Banco, se organizam em função da média conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12: Médias dos fatores de práticas organizacionais para funcionários do Banco

Posição	Nome	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
1º	Não engana os <i>Stakeholders</i>	4,5	0,6	1,8	5,0
2º	Respeita os direitos do empregado	4,2	0,7	2,4	5,0
3º	Oferece produtos e atendimento de qualidade	3,4	0,8	1,50	5,0
4º	Favorece o meio ambiental e social	2,9	0,8	1,40	5,0
5º	Promove o desenvolvimento do empregado	2,7	0,8	1,2	4,7

Fonte: Dados da Pesquisa

As práticas com maior média são aquelas pertencentes ao fator denominado ‘não engana os *stakeholders*’ (média 4,5), que expressam o cuidado da empresa em não tentar enganar nem aos clientes, nem aos funcionários.

Em seguida, as práticas de ‘respeito aos direitos do empregado’ (média 4,2), que indicam a preocupação da empresa em pagar em dia seus funcionários, reconhecer o direito a férias e respeitar as leis trabalhistas. A terceira maior média foi obtida pelas práticas do fator ‘oferece produtos e atendimento de qualidade’ (média 3,4), que representa as práticas de ofertar bom atendimento e bons produtos, além de respeitar o código de defesa do consumidor.

As práticas com as menores médias pertencem aos fatores ‘favorece o meio ambiental e social’ (média 2,9) que exprime o que a empresa faz para investir no meio ambiente e colaborar com a comunidade e ‘promove o desenvolvimento do empregado’ com a média mais baixa (2,7) com questões relacionadas a oferecer plano de carreira e condições de desenvolvimento profissional, promoção por mérito, etc. Estes dois fatores estão abaixo do meio da escala (3 - concordo), ou seja, os empregados do Banco não chegam a concordar que essa seja uma prática na organização, uma vez que a média das respostas fica entre concordo nada ou concordo pouco que a empresa favoreça o meio ambiental e social e desenvolva seus funcionários.

Assim, pelos resultados encontrados, na análise descritiva, as práticas relativas a promover o desenvolvimento do empregado são as menos percebidas pelos funcionários do Banco. Pode-

se pensar que isso ocorre porque práticas como oferecer programa de carreira, obteve de 59% dos respondentes respostas 1 e 2: ‘concordo nada’ ou ‘concordo pouco’, ou seja, essa é uma prática pouco presente frente a outras. Assim como a assertiva ‘possibilita a participação do empregado em processos de promoção’ e a assertiva ‘promove por mérito’ obtiveram as respostas 1 e 2 de mais de 50% dos respondentes. A assertiva ‘dá autonomia aos empregados’ também recebeu elevado índice de respostas 1 e 2 (48% dos respondentes).

Práticas organizacionais caracterizam-se por ocorrerem no dia-a-dia da organização e terem sentido de continuidade. Para Verbeke (2000), são teorias-em-uso que representam o comportamento e procedimentos adotados pelos membros da organização. Ou seja, entende-se como práticas organizacionais as ações e procedimentos típicos adotados em uma organização. As ações referentes à ‘promoção do desenvolvimento do empregado’ não parecem ser percebidas pelos respondentes no Banco pesquisado como práticas, pois não aparecem como uma atividade típica desta organização.

Tendo em vista que este resultado foi a percepção dos trabalhadores do Banco e que trabalhadores de outros setores participaram de pesquisa semelhante no estudo de Teixeira et al. (2011), considerou-se apropriado comparar os resultados do presente estudo com a pesquisa de Teixeira et al.(2011). Na Tabela 13, são apresentadas as médias dos fatores para os trabalhadores brasileiros. Nota-se que também para este grupo pesquisado o fator ‘promove o desenvolvimento do empregado’ obteve a menor média (2,9).

Tabela 13: Médias dos fatores de práticas organizacionais relativas à dignidade organizacional para os trabalhadores brasileiros

Posição	Nome	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
1º	Respeita os direitos dos empregados	3,4	0,8	1,3	5,0
2º	Não engana os <i>stakeholders</i>	3,3	0,8	1,5	5,0
3º	Oferece produtos e atendimento de qualidade	3,2	0,8	1,0	5,0
4º	Favorece o meio ambiental e social	3,1	0,7	1,2	5,0
5º	Promove o desenvolvimento do empregado	2,9	0,8	1,0	5,0

Fonte: Teixeira et al.(2011)

As médias obtidas a partir dos respondentes dos dois bancos de dados (trabalhadores brasileiros e Banco) para os fatores das práticas relativas à dignidade organizacional encontram-se na Tabela 14, para facilitar a análise.

Tabela 14: Médias dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional para trabalhadores brasileiros e Banco pesquisado

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
<b>BANCO</b>	2,7	3,4	4,2	2,9	4,5
<b>TRAB BRAS</b>	2,9	3,2	3,4	3,1	3,3

Fonte: Dados da pesquisa e de Teixeira et al. (2011)

Observa-se que as médias são, a princípio, ligeiramente mais altas segundo os empregados do Banco nos Fatores 2, 3 e 5, respectivamente: oferece serviços produtos e serviços de qualidade, respeita os direitos dos empregados e não engana os *stakeholders*, indicando que os respondentes desta pesquisa concordam que o Banco as pratique (todas acima de 3,0). Enquanto que os Fatores 1 e 4: ‘promove o desenvolvimento do empregado’ e ‘favorece o meio ambiental e social’ são mais percebidas como praticados pelos trabalhadores brasileiros.

Para verificar se as diferenças de médias das práticas relativas à dignidade organizacional entre os trabalhadores brasileiros e os funcionários do Banco pesquisado são estatisticamente significativas (Tabela 14), foram feitos testes estatísticos de comparação de medianas com Kruskal -Wallis, uma vez que os bancos de dados tanto de trabalhadores brasileiros quanto da empresa pesquisada não atenderam à exigência de normalidade para a aplicação da ANOVA.<sup>7</sup>

Um dos pressupostos estatísticos para a realização da ANOVA é a normalidade. Assim, optou-se por fazer os testes de normalidade para todos os fatores de dignidade organizacional, aplicando-se o teste de Shapiro-Wilk, que calcula o nível de significância para uma distribuição normal (HAIR et al., 2007).

<sup>7</sup> A autora desta dissertação teve acesso ao banco de dados original do estudo de Teixeira et al. (2011) com trabalhadores brasileiros, uma vez que faz parte do projeto PROCAD. O banco de dados de trabalhadores brasileiros com 407 casos foi preparado seguindo os mesmos passos para o banco da empresa pesquisada: análise de *outliers* e *missings*. *Missings* foram repostos pela média e não foram encontrados *outliers* pelo critério de mais de 10% dos casos com 3 desvios padrão acima ou abaixo da média da distribuição padronizada conforme Hair et al. (2007).

Quando verificada a falta de normalidade da distribuição, foi feita a tentativa de transformação, aplicando-se o logaritmo e também extraindo-se a raiz quadrada, considerando-se como dados os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional, calculados para cada respondente da amostra final. A Tabela 15 mostra o resultado dos testes aplicados para as distribuições originais e transformadas.

Tabela 15 – Teste de normalidade para os fatores de práticas relativas á dignidade organizacional para o banco de dados da empresa pesquisada (Shapiro –Wilk,  $p < 0,05$ )

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Significância Dados Originais</b>	<b>Significância Dados Transformados (Logaritmo)</b>	<b>Significância Dados Transformados (Raiz quadrada)</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado	0,0067	0,1256 (*)	0,1803 (*)
2	Oferece produtos e atendimento de qualidade	0,0067	0,0077	0,0261
3	Respeita os direitos dos empregados	0,0001	0,0001	0,0001
4	Favorece o meio ambiental e social	0,008	0,0174	0,056 (*)
5	Não engana os stakeholders	0,0001	0,0001	0,0001

(\*) Fatores para os quais não se pode rejeitar a hipótese de que a distribuição é normal.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma variável é considerada como normalmente distribuída se o valor de significância no teste for acima de 0,05 (HAIR et al., 2007). De acordo com este resultado, somente para os Fatores 1 e 4 a hipótese de normalidade não pode ser rejeitada, quando considerada a raiz quadrada (ou logaritmo também, no caso do fator 1), dos dados originais.

Um segundo pressuposto para a realização da ANOVA é a homoscedasticidade. O teste mais comum para avaliar essa condição é o teste de Levene (HAIR et al.,2007). E mais uma vez, os fatores 1 e 4 atenderam a este pressuposto. Assim, só para os fatores 1 e 4 no caso do Banco seria possível a aplicação da ANOVA. Para o banco de dados de trabalhadores



brasileiros, os mesmos testes foram aplicados e nenhum dos fatores atendeu ao requisito de normalidade necessário para a realização da ANOVA, conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Teste de normalidade para os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional para o banco de dados de trabalhadores brasileiros

(Shapiro- Wilk,  $p < 0,05$ )

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Significância Dados Originais</b>	<b>Significância Dados Transformados (Logaritmo)</b>	<b>Significância Dados Transformados (Raiz quadrada)</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado	0,0001	0,0001	0,0004
2	Oferece produtos e atendimento de qualidade	0,0001	0,0001	0,0006
3	Respeita os direitos dos empregados	0,0001	0,0001	0,0001
4	Favorece o meio ambiental e social	0,0002	0,0001	0,001
5	Não engana os stakeholders	0,0001	0,0001	0,0001

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos valores de significância ficou acima de 0,05, o que demonstra que os fatores não apresentaram uma distribuição normal para o banco de dados de trabalhadores brasileiros, nem mesmo quando transformados.

Assim para comparar as diferenças estatísticas nos dois bancos de dados foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal –Wallis para todos os fatores, conforme Tabela 17.

Tabela 17: Teste de comparação de medianas dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional entre trabalhadores brasileiros e empregados do Banco  
(Kruskal-Wallis,  $p < 0,05$ )

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Resultado de significância</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado	0,014(*)
2	Oferece produtos e atendimento de qualidade	0,007(*)
3	Respeita os direitos dos empregados	0,001(*)
4	Favorece o meio ambiental e social	0,000(*)
5	Não engana os stakeholders	0,001(*)

(\*) Resultados estatisticamente significativos (pois: sig. < 0,05).

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores de significância menores que 0,05 indicam que existem diferenças significativas entre as médias dos fatores para os dois grupos pesquisados: trabalhadores brasileiros e empregados do Banco para as práticas relativas à dignidade organizacional.

Portanto, em todos os fatores referentes às práticas relativas à dignidade organizacional percebidas há diferenças significativas entre os trabalhadores brasileiros (setores de atuação distintos) e a empresa pesquisada (bancários). As diferenças encontradas para os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional entre os dois grupos podem indicar que tais práticas são diferentemente percebidas por empregados de empresas de diferentes setores econômicos.

O Fator 1, ‘promove o desenvolvimento do empregado’, no entanto, parece ser percebido pelos respondentes dos dois bancos de dados como uma das práticas menos presentes nas empresas onde trabalham, sendo menos ainda no Banco (média 2,8), comparativamente aos trabalhadores de setores vários (média 3,0).

O Fator 2, ‘oferece produtos e atendimento de qualidade’, teve no Banco uma média superior (3,4) aos trabalhadores brasileiros (3,2) e isso pode estar associado ao fato do Banco ser uma empresa de serviços que tem atendimento de qualidade como sua atividade *core*. Las Casas (2007, p. 39) respalda que: “a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços”.

Kotler e Armstrong (1993) afirmam que a qualidade do serviço é uma das principais (se não a principal) formas de uma empresa se diferenciar no mercado, ou melhor, a qualidade de serviço é um modo de obter sucesso entre os serviços concorrentes, principalmente quando se trata de bancos, pois estes disponibilizam serviços e produtos praticamente iguais.

O Banco pesquisado é um banco de nicho, ligado ao setor automotivo e sua atividade é essencialmente financiamento de veículos ao consumidor final, o que faz com que o atendimento diferenciado ao concessionário, o coloque como a primeira opção de oferta aos consumidores por parte dos vendedores da concessionária de automóveis, tornando o bom atendimento uma prática essencial.

O Fator 3, ‘respeita os direitos dos empregados’ (paga em dia, direito a férias, contrata pela CLT, etc.), no Banco aparece com uma média maior (4,2) que para os trabalhadores brasileiros (3,3), podendo-se pensar que essas práticas no Banco estão mais instituídas que em outros setores. O estudo de Teixeira et al. (2010) sinalizava que questões como cumprimento das leis trabalhistas e outros direitos dos trabalhadores, foram bastante citadas pelos respondentes como características para que uma empresa fosse considerada digna, sugerindo o quanto as relações de trabalho ainda precisam superar aspectos básicos como contrato de trabalho, salário e ambiente saudável (TEIXEIRA et al, 2010).

O Fator 4 relativo às práticas de dignidade organizacional, ‘favorece o meio ambiental e social’, aparece com maior média para trabalhadores brasileiros (3,2) que para os empregados do Banco (2,9). Mais da metade dos respondentes do Banco (52%) responderam ‘concordo nada’ ou ‘concordo pouco’ para a assertiva ‘investe no meio ambiente’, o que demonstra que talvez essa seja uma ação pouco recorrente/continuada na empresa pesquisada. Como a empresa pesquisada é um banco, pode ser que esta prática não seja tão percebida quanto poderia ser em uma indústria, por exemplo. Em relação às práticas de favorecer o meio social, o Banco não parece ter uma relação próxima com a comunidade onde está inserido, contribuindo com ela, já que a maioria dos participantes respondeu que a empresa não coloca em prática ações filantrópicas ou contribui com o terceiro setor (65%).

O Fator 5, ‘não engana os *stakeholders*’, obteve a maior média entre os fatores que compõem as práticas relativas à dignidade organizacional (4,5) para os respondentes do Banco. Parece ser que a empresa pesquisada neste fator tem práticas institucionalizadas e percebidas por seus empregados que ‘concordam quase que totalmente’ que a empresa não engana seus

*stakeholders*. No caso de trabalhadores brasileiros, os respondentes de diferentes setores da economia concordam menos (3,0) sobre essa prática estar instituída nas empresas onde trabalham.

### 5.3.2 Objetivo Específico 2

O objetivo específico 2 buscou identificar os atributos do banco relativos à dignidade organizacional percebidos pelos empregados. O fator encontrado em atributos no estudo de Teixeira et al. (2011) é composto de 4 assertivas: ‘é socialmente engajada’, ‘é desejada pela sociedade’, ‘é socialmente responsável’ e ‘dá orgulho para a sociedade’.

De forma semelhante aos procedimentos estatísticos empregados para as práticas relativas à dignidade organizacional, realizaram-se os cálculos de estatística descritiva para este fator, conforme Tabela 18.

Tabela 18: Média do fator atributos relativos à dignidade organizacional para a empresa pesquisada

Fator	Nome	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima	Mediana
6	Atributos	2,8	0,7	1,0	5,0	2,8

Fonte: Dados da pesquisa

O Fator 6: ‘atributos relativos à dignidade organizacional’ (média 2,8) está relacionado ao quanto a empresa é socialmente engajada e dá orgulho para a sociedade.

A exemplo do que aconteceu com o Fator 4 de práticas relativas à dignidade organizacional, ‘favorece o meio ambiental e social’, para os empregados do Banco os atributos desse fator descrevem pouco a empresa onde trabalham. Já para os trabalhadores brasileiros, as empresas onde atuam parecem estar mais engajadas socialmente com ações na comunidade e dando orgulho para a sociedade, conforme Tabelas 19 e 20.

Tabela 19: Média do fator atributos relativos à dignidade organizacional para trabalhadores brasileiros

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínima</b>	<b>Máxima</b>	<b>Mediana</b>
6	Atributos	3,01	0,66	1,00	5,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20: Teste de comparação de medianas entre trabalhadores brasileiros e empregados do Banco para o fator Atributos relativos à dignidade organizacional (Kruskal – Wallis,  $p < 0,05$ )

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Significância</b>
6	Atributos	0,000 (*)

(\*) Resultado estatisticamente significativo (pois: sig. < 0,05).

Fonte: Dados da pesquisa

O teste não paramétrico de Kruskal –Wallis foi mais uma vez utilizado para atributos relativos à dignidade organizacional como em práticas relativas à dignidade organizacional, pois o banco de dados de trabalhadores brasileiros não apresentou normalidade para aplicação do teste paramétrico ANOVA.

### 5.3.3 Objetivo específico 3

O objetivo específico 3 era identificar os valores do Banco relativos à dignidade organizacional percebidos por seus empregados. O fator 7 ‘valores relativos à dignidade organizacional’ é composto de 14 assertivas. Um dos valores mais percebidos pelos respondentes do Banco dentre as assertivas do fator é ‘honesta’: quase a totalidade dos respondentes (95%) considera honestidade um valor que caracteriza a empresa onde trabalham.

Este fator teve média 3,0 para a empresa pesquisada e 3,1 para os trabalhadores brasileiros, (Tabela 21). Porém, o resultado do teste de igualdade de medianas não indicou diferenças significativas entre os dois grupos analisados, conforme Tabela 22.<sup>8</sup>

Tabela 21 – Análise descritiva do fator ‘valores’ para Banco pesquisado e Trabalhadores Brasileiros

<b>Grupo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínima</b>	<b>Máxima</b>	<b>Mediana</b>
<b>Banco</b>	3,0	0,8	1,1	5,0	3,0
<b>Trabalhadores Brasileiros</b>	3,1	0,7	1,0	5,0	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22: Teste de comparação de medianas entre trabalhadores brasileiros e empregados do Banco pesquisado para o fator ‘valores’ (Kruskal-Wallis  $p < 0,05$ )

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Significância</b>
7	Valores	0,116 (*)

(\*) Resultado estatisticamente não significativo (pois: sig. > 0,05).

Fonte: Dados da pesquisa

Hofstede et al. (1990) encontraram em seu estudo sobre cultura organizacional em dez diferentes organizações (e suas subsidiárias), sendo cinco dinamarquesas e cinco holandesas, uma diferença pequena nas respostas para valores nos grupos pesquisados comparativamente às diferenças encontradas para as questões de práticas.

Para Hofstede et al. (1990) no nível organizacional, as diferenças entre as culturas organizacionais residem menos nos valores, pois estariam em grande parte já programados nas mentes das pessoas, independentemente do grupo ao qual pertençam e, mais nas práticas, as quais são aprendidas por meio da socialização no ambiente de trabalho. Os autores ressaltam que “as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas como centro da cultura da organização” (p.311).

<sup>8</sup> Foram novamente realizados testes de normalidade e o banco de dados de trabalhadores brasileiros não atendeu a esse requisito para a aplicação do teste paramétrico ANOVA.

Apesar de não se tratar de um estudo de cultura, na presente pesquisa, também, as práticas relativas à dignidade organizacional foram percebidas diferentemente entre os dois grupos pesquisados (trabalhadores brasileiros e Banco), o que não aconteceu em relação a valores relativos à dignidade organizacional.

#### 5.4 Objetivo específico 4

O objetivo específico 4 propôs-se a identificar se existem diferenças de percepção das características de dignidade organizacional em função dos grupos formados pela análise das variáveis sócio demográficas. A Tabela 23 mostra a média para cada um dos fatores relativos à dignidade organizacional segundo sexo, idade, escolaridade e função (gestores e não gestores).

Tabela 23 – Média dos fatores por grupo sócio demográfico

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>	<b>Fator 7</b>
<b>Amostra Total</b>	2,8	3,4	4,2	2,9	4,5	2,8	3,0
<b>Sexo</b>							
Feminino	2,6	3,3	4,1	2,8	4,5	2,7	2,9
Masculino	2,9	3,5	4,3	3,0	4,5	2,9	3,1
<b>Idade</b>							
De 25 a 35 anos	2,9	3,5	4,3	3,1	4,4	2,9	3,1
De 36 a 40 anos	2,6	3,2	4,1	2,7	4,4	2,6	2,8
De 41 ou mais	2,9	3,5	4,2	2,9	4,6	2,8	3,1
<b>Escolaridade</b>							
Ensino Médio Completo	3,2	3,9	4,5	3,5	4,5	3,3	3,5
Superior Completo	2,6	3,3	4,2	2,9	4,5	2,8	2,9
Pós-graduação completa	2,8	3,5	4,1	2,8	4,4	2,7	3,1
<b>Cargo</b>							
<b>Gestor</b>	2,9	3,6	4,3	2,9	4,5	2,7	3,2
<b>Não Gestor</b>	2,7	3,3	4,1	2,9	4,5	2,8	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se a análise descritiva, para a variável sexo, é verificado que o grupo formado por mulheres possui menor média em todos os fatores, exceto para o fator 5. Já para a idade, nota-se que pessoas de 36 a 40 anos apresentam médias menores em todos os fatores, exceção ao fator 5. Em relação à escolaridade, nota-se que quem possui ensino médio apresenta médias destacadamente mais altas em todos os fatores, com exceção ao fator 5. Os demais

níveis de escolaridade apresentam médias muito próximas. Analisando-se a função em relação a ser gestor ou não, quem não é possui média menor em quase todos os fatores, exceto para os fatores 4 e 6.

Para verificação se essas diferenças apresentadas são estatisticamente significativas, foram realizados os testes de comparação de médias e, quando não foi possível, de medianas. Como primeiro passo, como já exposto no Capítulo 4, foi verificada a suposição de normalidade e homoscedasticidade. Para os Fatores 1 e 4 que atenderam aos dois requisitos quando os dados foram transformados, foram realizados testes paramétricos (ANOVA); para os demais fatores foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. A Tabela 24 apresenta os testes de comparação de médias e medianas para as variáveis sócio demográficas.

Tabela 24 – Teste de comparação de médias e medianas para os grupos sócio demográficos

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>
1	Promove o desenvolvimento do empregado (*)	0,048(***)	0,190	0,112	0,122
2	Oferece produtos e serviços de qualidade (**)	0,072	0,431	0,077	0,072
3	Respeita os direitos dos empregados (**)	0,059	0,608	0,195	0,358
4	Favorece o meio ambiental e social (*)	0,104	0,211	0,055	0,623
5	Não engana os stakeholders (**)	0,380	0,381	0,337	0,182
6	Atributos (**)	0,109	0,281	0,076	0,205
7	Valores (**)	0,004(***)	0,404	0,092	0,394

(\*) ANOVA ( $p < 0,05$ )

(\*\*) Teste de Kruskal-Wallis ( $p < 0,05$ )

(\*\*\*) Resultados estatisticamente significativos (pois: sig.  $< 0,05$ ).

Fonte: Dados da pesquisa

Resultados de significância menores que 0,05 indicam que existem diferenças significativas entre médias para os grupos pesquisados (HAIR et al., 2007). Observando-se a Tabela 24, existem diferenças entre grupos apenas em função da variável sexo: os grupos de homens e mulheres apresentam diferenças nas médias para o fator 1 ‘promove o desenvolvimento do empregado’ e fator 7 ‘valores relativos à dignidade organizacional’.



O fator 1, ‘promove o desenvolvimento do empregado’, tem média menor entre as mulheres (2,6). “Na literatura especializada a expressão ‘teto de vidro’ tem sido utilizada para designar as barreiras sutis e invisíveis que impedem as mulheres de galgar posições hierárquicas superiores nas organizações” (FERREIRA; ASSMAR, 2005, p.281).

Alguns estudos demonstram que há poucas oportunidades de acesso feminino a novas profissões (FERREIRA; ASSMAR, 2005) e a postos de trabalho melhor remunerados (FISCHER; MARQUES, 2001) ou de maior responsabilidade hierárquica (ABRAMO, 2000). Assim, poder-se-ia dizer por este resultado que as mulheres percebem que tem menos oportunidades de crescer e se desenvolver que os homens na empresa pesquisada, uma vez que o grupo de assertivas deste fator está relacionado à carreira, promoções por mérito, desenvolvimento profissional e oportunidades de ascensão na empresa. A Tabela 25 mostra a frequência de respostas 1 e 2 ‘concordo nada’ e ‘concordo pouco’ para as assertivas do Fator 1 das mulheres participantes da pesquisa.

Tabela 25: Respostas 1 (concordo nada) e 2 (concordo pouco) para as assertivas do Fator 1 – respostas do grupo de mulheres

Assertiva	Concordo Nada	Concordo pouco	Número de respondentes (somadas as respostas 1 e 2)	Percentual de respostas 1 e 2
Oferece programa de carreira	20	17	37	<b>75,5%</b>
Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção	13	20	33	<b>67,3%</b>
Promove por mérito	5	27	32	<b>65,3%</b>
Oferece condições de desenvolvimento profissional	6	24	30	<b>61,2%</b>
Oferece oportunidades aos empregados	5	23	28	<b>57,1%</b>
Dá autonomia aos empregados	8	20	28	<b>57,1%</b>
Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança	5	20	25	<b>51,0%</b>
Promove o trabalho em equipe	4	20	24	48,9%
Reconhece o valor do empregado	7	17	24	48,9%
Investe em treinamento	2	19	21	42,8%
Divulga a avaliação dos funcionários	8	12	20	40,8%
Contrata por competência	3	9	12	24,4%
Avalia os funcionários	1	10	11	22,4%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das mulheres (75,5%) ‘concorda pouco ou nada’ que a empresa ofereça programa de carreira. Ainda, 67,3% das mulheres disseram que concordam pouco ou nada que a empresa possibilite a participação do empregado nos processos de promoção.

Outro percentual elevado para ‘concordo nada’ e ‘concordo pouco’ (65,3%) foi para ‘promove por mérito’ e 61,2% ‘concordam nada ou pouco’ que a empresa ofereça condições de desenvolvimento profissional.

Mais da metade das mulheres, ‘concorda nada ou pouco’ que a empresa ofereça oportunidades ao empregado, dê autonomia ou possibilite a participação do empregado em processos de mudança.

Para os homens os resultados são bem diferentes: 57,4% dos homens ‘concordam’, ‘concordam muito’ ou ‘concordam totalmente’ que a empresa ofereça programa de carreira; 72,2% dos respondentes ‘concordam ou concordam totalmente’ que a empresa oferece oportunidades aos empregados, 64,81% que a empresa promova por mérito, bem como possibilite a participação dos funcionários nos processos de promoção (50%). Para 68,51% dos homens a empresa oferece condições de desenvolvimento profissional.

Parece que os resultados entre homens e mulheres confirmam a questão das diferentes oportunidades de desenvolvimento para os dois sexos dentro do Banco.

O Fator 7 ‘valores’ também apresentou diferenças de médias entre homens e mulheres. As mulheres tiveram média menor neste fator que os homens.

Quase metade das mulheres (49%) respondeu ‘descreve pouco’ ou ‘descreve nada’ a empresa onde trabalham para a assertiva ‘é justa na distribuição de tarefas’. Também 49% das mulheres que trabalham no Banco responderam ‘descreve nada’ ou ‘descreve pouco’ para a assertiva ‘respeita o projeto de vida do empregado’. A assertiva ‘é justa na distribuição de proventos’ recebeu um alto percentual de ‘descreve nada’ ou ‘descreve pouco’ (45%).

Para os homens as respostas são diferentes já que 72,2% deste grupo responderam ‘descreve’, ‘descreve muito’ ou ‘descreve totalmente’ para a assertiva ‘é justa na distribuição de tarefas’; 74, % dos homens responderam ‘descreve’, ‘descreve muito’ e ‘descreve totalmente’ para a assertiva ‘respeita o projeto de vida do empregado’. Ainda 64,8% responderam de ‘descreve’ a ‘descreve totalmente’ para a assertiva ‘é justa na distribuição de proventos’. Todas as respostas dos homens para as assertivas de valores tiveram mais de 50% de respostas ‘descreve’, ‘descreve muito’ ou ‘descreve totalmente’ a empresa onde trabalham. A Tabela 26 traz os percentuais de respostas 1 e 2 ‘concordo nada’ e ‘concordo pouco’ de homens e mulheres para o fator ‘valores relativos à dignidade organizacional’.

Tabela 26: Percentual de respostas 1 (descreve nada) e 2 (descreve pouco) para as assertivas do Fator 7 ‘valores’ – respostas do grupo de homens e mulheres

<b>Assertiva</b>	<b>Homens (% de respostas)</b>	<b>Mulheres (% de respostas)</b>
Valoriza o funcionário enquanto ser humano	20%	36,7%
Respeita o projeto de vida do empregado	26%	<b>49%</b>
Valoriza a diversidade	23%	28,5%
Respeita os funcionários	15%	18,35
É justa na distribuição de proventos	35,2%	<b>45%</b>
É justa na distribuição de tarefas	27,8%	<b>49%</b>
Cordial	7%	12,2%
Humana	17%	30,6%
Leal	7%	18,3%
Generosa	24%	42,8%
Coerente	23%	38,7%
Humilde	37%	32,6%
Justa	20%	34,6%
Honesta	5%	4%

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se pensar que esse resultado do fator 7 ‘valores relativos à dignidade organizacional’ para as mulheres poderia estar relacionado aos resultados de práticas do fator 1 ‘promove o desenvolvimento do empregado’. Às práticas subjaz algum valor (DOMENICO, 2007), nesse caso o valor justiça. Tamayo (2005), em seu estudo sobre comprometimento organizacional relaciona o fator preocupação com a coletividade com a vontade da organização de promover internamente justiça e igualdade.

Quase metade das mulheres diz que a empresa onde trabalham não pode ser descrita como justa, seja na distribuição de proventos seja na distribuição de tarefas, o que reforça o resultado sobre as oportunidades de desenvolvimento e carreira parecerem não ser iguais para mulheres e homens nesta pesquisa.

As práticas do Banco sobre promover o desenvolvimento do empregado podem estar sendo vistas pelo grupo de mulheres que respondeu à pesquisa como ‘não justas’. Segundo Assmar,

Ferreira e Souto (2005), as pessoas se preocupam com a justiça distributiva de suas remunerações, aumentos salariais, promoções ou status, isto é, com a proporcionalidade entre o que investem no trabalho e na organização e as recompensas que recebem. No caso do Banco, para as mulheres, parece não haver justiça na distribuição de recursos, entendidos como promoções e salários.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo visou compreender quais características de dignidade organizacional são percebidas pelos empregados de uma organização financeira. O objetivo proposto foi alcançado mediante o emprego dos procedimentos metodológicos adotados, tendo sido possível identificar as características de dignidade organizacional percebidas pelos empregados do Banco, enquanto práticas, atributos e valores.

Um dos resultados do estudo foi a identificação das práticas relativas à dignidade organizacional do Banco, percebidas por seus empregados, que concordam que a empresa ‘não engana seus *stakeholders*’ e que ‘respeita os direitos dos funcionários’. Por outro lado, foi identificado que no Banco questões como promover o desenvolvimento do empregado e ajudar o meio ambiente e a comunidade não são práticas relacionadas à dignidade que o caracterizam, entendendo práticas como ações e procedimentos típicos adotados pela organização (VERBEKE, 2000).

Para Margolis (1997), que entende as organizações como contextos para promover a dignidade dos empregados, é necessário que a empresa ofereça condições dignificantes como autonomia, respeito às contribuições e oportunidade para aprender e se desenvolver, para que promova a dignidade desses indivíduos.

Essa condição de Margolis (1997), autonomia para a promoção da dignidade, está relacionada a uma das práticas do fator 1 ‘promove o desenvolvimento do empregado’ mediante a assertiva ‘dá autonomia aos empregados’. Segundo os respondentes do presente estudo, o Banco não se mostrou um ator de promoção da dignidade organizacional, pois para cerca de metade dos pesquisados a empresa não dá autonomia a seus empregados.

Por sua vez, no estudo de Teixeira et al.(2010), a macro categoria ‘relações com os empregados’ foi uma das que obteve grande quantidade de respostas para uma empresa ser considerada digna. Nesta macro categoria estão as subcategorias: desenvolvimento e crescimento, estímulo ao desenvolvimento, trabalho desafiante, autonomia. Portanto, será que o banco está sendo digno com relação a estas práticas?

Sobre a prática ‘não engana seus *stakeholders*’, o Banco não foi considerado pelos respondentes como uma organização que engana seus *stakeholders*. É importante ressaltar, no

entanto, que as assertivas desse fator presentes no questionário eram todas afirmativas: ‘tenta enganar o cliente’; ‘tenta enganar o funcionário’; ‘sonega impostos’ e ‘explora os funcionários’, o que pode ter influenciado as respostas para ‘não concordo nada’ ou ‘concordo pouco’, pois é desejável que as empresas, neste caso em particular – o Banco – ‘não engane seus *stakeholders*’, nem sonegue impostos. Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais, e pode-se pensar, as práticas nas quais se refletem, também são influenciadas pelo que é bom e desejável na vida das empresas. Assim, as assertivas colocadas dessa forma poderiam gerar desejabilidade social, fazendo com que as avaliações sobre as práticas desse fator fossem melhores do que seriam no cotidiano.

Além das práticas foram identificados os atributos relativos à dignidade organizacional do Banco. Neste item, os empregados disseram que ser uma empresa socialmente responsável e desejada não descreve o Banco onde trabalham. O fator ‘atributos relativos à dignidade organizacional’ exprime a ideia da empresa ser admirada, bem quista pela sociedade. Pelo que foi exposto na introdução deste estudo, os bancos são empresas que deveriam ser instrumento de mudança da sociedade, agindo eticamente e favorecendo os negócios que beneficiam as comunidades (ZEEGERS, apud COSTA, 2001). No entanto, os bancos têm sido agentes de especulações e deflagração de crises econômicas, como no caso da crise econômica mundial de 2008. A desregulamentação financeira de 2008 caracterizou-se, entre outros aspectos, pelos empréstimos *sub-prime*, ou seja, empréstimos de má qualidade no setor imobiliário, e pela grande alavancagem dos agentes financeiros, principalmente os bancos de investimento (GONÇALVES, 2008). Nesse sentido, as respostas dos participantes dessa pesquisa indicam que eles não percebem o Banco como uma instituição desejada pela sociedade.

Com relação aos valores relativos à dignidade organizacional percebidos pelos empregados do Banco, os resultados mostram que os respondentes destacaram honestidade como o valor de dignidade organizacional que descreve a empresa onde trabalham, com a maior média dentre as assertivas do fator. As assertivas: ‘respeita o projeto de vida do funcionário’, ‘justa na distribuição das tarefas’, ‘justa na distribuição dos proventos’, ‘generosa’, ‘coerente’, ‘humilde’ e ‘justa’ obtiveram médias abaixo do meio da escala. Poder-se-ia dizer, então, que o valor relativo à dignidade organizacional que caracteriza a empresa pesquisada é a honestidade, mas caberia investigar melhor a quais práticas se relacionam esse valor, provavelmente mais às práticas de respeito aos direitos dos empregados que ao desenvolvimento deles.

Este estudo analisou, ainda, de forma comparativa as percepções dos empregados do Banco e de trabalhadores brasileiros (TEIXEIRA, et al., 2011). Em relação às características de dignidade organizacional, as análises indicaram que é possível que as características de dignidade organizacional (práticas e atributos) sejam diferentemente percebidas, dependendo do setor onde a empresa atue. Para tanto, é necessário empreender novos estudos por segmento e verificar as características de dignidade organizacional percebidas em diferentes setores.

Além de identificar as características de dignidade organizacional do Banco como práticas, atributos e valores, este estudo identificou se existiam diferenças das características de dignidade organizacional percebidas em função de grupos sócio demográficos.

Os resultados mostraram que as mulheres percebem de forma diferente a empresa com relação às práticas de promover o desenvolvimento do empregado comparativamente aos homens. As mulheres percebem que o Banco não tem plano de carreira, não oferece oportunidades aos funcionários e não promove por mérito. Quais critérios usa o Banco, então, na promoção de seus funcionários? Essa pergunta é inevitável para esse grupo que deve perceber que outros critérios de promoção (ou de não promoção) são utilizados como práticas pela empresa pesquisada. O Banco está sendo digno para com as mulheres? Interessante notar que as respondentes (mulheres) concordam que a empresa contrata por competência, apesar de não promover por mérito. Outras pesquisas qualitativas no mesmo setor (financeiro) sobre essa prática poderiam contribuir para esclarecer essa questão.

Para o fator valores relativos à dignidade organizacional as mulheres também tiveram médias mais baixas que o grupo de homens, quase metade do grupo respondeu que ‘justa na distribuição das tarefas’ e ‘generosa’ não são valores que descrevem a dignidade da empresa onde trabalham. Para esse grupo o que caracteriza a empresa em sua dignidade são os valores: ‘humana’, ‘leal’, ‘humilde’ e ‘honesto’.

Os homens, por sua vez, concordam que a empresa dá oportunidades aos empregados, promove por mérito e desenvolve seus funcionários, e a maioria concorda que a empresa oferece programa de carreira. Quanto aos ‘valores’, quase a totalidade dos homens também descreve a empresa onde trabalham como ‘honesto’. Eles também descreveram a empresa como ‘humana’, ‘leal’, ‘justa’ e ‘generosa’.



Diante destes resultados o que caracteriza a dignidade do Banco são as práticas de respeito aos direitos dos empregados, e não enganar os *stakeholders*, além de oferecer produtos e atendimento de qualidade. Também caracteriza o Banco em sua dignidade o valor honestidade.

Considera-se que a presente pesquisa representa uma contribuição para o preenchimento de uma lacuna no conhecimento relativo à dignidade organizacional, que é um tema incipiente no Brasil e no exterior, uma vez que seus principais achados apontaram que a dignidade organizacional pode diferir entre os setores da economia e que trouxe indícios de que certas práticas e valores relativos à dignidade organizacional são diferentemente percebidos entre empregados homens e mulheres.

Os resultados provenientes da análise das características de dignidade organizacional no grupo de mulheres apontaram que a questão da justiça, principalmente a justiça distributiva, como um ponto a ser investigado no Banco. Justiça organizacional focaliza as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A justiça distributiva recai na justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros (ASSMAR; FERREIRA e SOUTO, 2005). Segundo quase metade das respondentes deste estudo a empresa não é justa na distribuição de tarefas e proventos. O que explicaria esse resultado? A falta de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres? O próprio setor pesquisado (setor financeiro/bancos)? Estas questões incitam novos estudos, inclusive relacionando percepção de dignidade e percepção de justiça organizacional.

É preciso notar que esta pesquisa possui limitações que precisam ser mencionadas. A amostra não probabilística acidental, formada pelas áreas do *core business*, não permite generalizar os achados para as demais áreas desta instituição financeira ou de outras. Ainda há que se considerar o número de respondentes que não possibilitou a realização de uma nova análise fatorial exploratória. Portanto, outras investigações sobre o assunto são necessárias para ampliar e aprofundar o conhecimento sobre dignidade organizacional mensurada a partir do instrumento aqui utilizado.

Finalmente, nota-se a aplicabilidade do estudo na prática da gestão. As características de dignidade organizacional são elementos a serem considerados pelos gestores na busca da promoção da dignidade em suas organizações. Teoricamente, as políticas na organização

sobre desenvolvimento dos empregados são as mesmas, no entanto, as percepções entre os grupos demográficos da amostra estudada sobre práticas que as operacionalizam são diferentes. Os gestores, seus comportamentos e atitudes podem estar fazendo com que essa percepção seja distinta. Como mencionado no referencial teórico dessa pesquisa em Teixeira (2008, p. 92) “a dignidade organizacional depende – inclusive, mas não apenas dos gestores e sua visão de mundo”. Esta é uma reflexão que eles poderão fazer a partir do presente estudo que ora se encerra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AQUINO, T. **Os pensadores**. Tradução de Luis João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

ABRAMO, L. A situação da mulher latino americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. **Mulher e Trabalho Experiências de Ação Afirmativa**, São Paulo: Boitempo Editorial, abril de 2000.

ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2005, 18(3), pp.443-453.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Balanço Social e outros aspectos da Responsabilidade Social Corporativa. **Relato Social** n.2, março, 2000. Disponível em <[www.bnds.gov.br](http://www.bnds.gov.br)>. Acesso em março 2011.

**BÍBLIA SAGRADA**. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.

BORGES, L. O. Valores de trabalhadores de baixa renda. *In* TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BRASIL. **Constituição (1988)**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COMPARATO, F. K. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, A.V. **Um estudo dos balanços sociais dos bancos no Brasil**. São Paulo, 2001. Disponível em <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em março de 2011.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha – 2.ed - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Lexicon Editora digital, 2007.

DOTTI, R. **Declaração universal dos direitos do homem e notas da legislação brasileira**. Curitiba: JM Editora, 1998.

DELLA MIRANDOLA, G.P. **A dignidade do homem**. Tradução Luiz Feracine. São Paulo: Edições GRD, 1988.

DOMENICO, S.M.R. **Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders**, 2007.251p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

**EBSCO**: disponível em <[www.mackenzie.br](http://www.mackenzie.br)> acesso em março de 2011.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E.M.L. Valores e sexismo no contexto do trabalho. *In* TAMAYO, A; PORTO, J.B (Orgs). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

FISCHER, I.R.; MARQUES, F. Gênero e exclusão social. **Trabalhos para discussão**, n.113, agosto 2001.

**FOLHA ON LINE**: disponível em <[www.folhaonline.com.br](http://www.folhaonline.com.br)> acesso em setembro de 2010.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, R. **Crise econômica: radiografia e soluções para o Brasil**, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HODSON, Randy. **Dignity at work**, Cambridge University Press, Cambridge, 2004.

HOFSTEDE, Geert; NEUJEIN, Bram; OHAVY, Denise D.; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990.

**INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**: disponível em <[www.ethos.gov.br](http://www.ethos.gov.br)>. Acesso em março de 2011.

JACOBSON, N. A taxonomy of dignity: a Grounded Theory study. **BMC International Health and Human Rights**, v. 9, 2009.

JINKINGS, N. Dominação e Resistência no Trabalho Bancário. IV Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. **Anais...** Havana, Cuba, 2003.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Tradução de Leopoldo Holzbach. São Paulo: Martin Claret, 2005.

KING, B.; FELIN, T; WHETTEN, D. Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta -Theory of the Organization as a Social Actor. **Perspective**, 2009.

KOEHN, D; LEUNG, Alicia – Dignity in Western versus in Chinese Cultures: Theoretical Overview and Practical Illustration. **Business and Society Review**, 2008.

KOTLER, P; ARMSTRONG,G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

**LEI DE BONN**, de 1949, disponível em <[www.ambitojuridico.com.br](http://www.ambitojuridico.com.br)> acesso em 7/09/2010.

MARGOLIS, J. **Dignity in balance**: philosophical and practical dimensions of promoting ethics in organizations, 1997.307 p. Tese (Doutorado em Filosofia). Harvard University. Massachusetts.

NORDENFELT, L.; EDGAR A. The four notions of dignity. **Quality in ageing** Vol. 6, 2005.

**PROQUEST**: disponível em <[www.mackenzie.br](http://www.mackenzie.br)> acesso em março de 2011.

REBOUÇAS, I.D.F; SANTOS, M.I. **Dignidade Organizacional sob a perspectiva de estudantes universitários de administração de empresas**, 2008. Trabalho de Graduação Interdisciplinar. Programa de Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

SANTOS, J.V.; SUSTELO, M. Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido em um hospital privado. **Psico**, v. 40, n. 4, pp. 467-472, out./dez. 2009.

SARLET, I.G. **Dimensões da Dignidade**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2005.

SARLET, I.G. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2006.

SLIVINIK, M. L. **Mudança no âmbito organizacional**: o poder preditivo dos valores organizacionais, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. Curitiba: Editora Hemus, 2001.

TAMAYO, A; GONDIM, Maria das G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC Eletrônica**, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

TEIXEIRA, M.L.M. Dignidade Organizacional: valores e relações com *stakeholders*. In: TEIXEIRA, M.L.M (org) **Valores humanos & gestão** : novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

TEIXEIRA, M.L.M.; DIAS, S.M.R.C.; ARAUJO, B.F.B.; PAZ, M.G.T.; OLIVEIRA, L.M.B. O conceito de empresa digna na percepção de trabalhadores brasileiros. CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, VI, 2010. **Anais...** Cidade do México, México, 2010.

TEIXEIRA et al. **Elaboração e validação de um modelo de dignidade organizacional**. Relatório Parcial do Projeto Capes/Procad. Não publicado, 2011.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behaviour**, v.21, n.5, p.587-602, Aug 2000.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

**APÊNDICE A- Tipo de Método utilizado em pesquisas sobre dignidade no trabalho – Base de dados EBSCO e PROQUEST**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Método</b>
<b>Dignity and Respect work</b> both ways in hospital	2010	Katherine Murphy	<b>Qualitativo</b>
Why <b>dignity</b> at <b>work</b> is imperative for nurses	2009	Jane Lawless	<b>Qualitativo</b>
Violence, <b>dignity</b> and HIV vulnerability: street sex <b>work</b> in Serbia	2009	Milena Simić Tim Rhodes	<b>Qualitativo</b>
Security, <b>Dignity</b> , Caring Relationships, and Meaningful <b>Work</b>	2008	Ayers, David F.; Miller-Dyce, Cherrel; Carlone, David.	-
Dignity at Work: Broadening the Agenda	2007	Andrew Sayer	<b>Quantitativo</b>
Exploring the value of <b>dignity</b> in the <b>work</b> -life of nurses	2007	Jane Lawless Cheryle Moss	<b>Quantitativo</b>
Practice what you preach: helping service users find <b>dignity</b> through <b>work</b>	2007	Peter Nolan	<b>Quantitativo</b>
Finding <b>dignity</b> in dirty <b>work</b> : the constraints and rewards of low-wage home care labor	2005	Clare Stacey	<b>Qualitativo</b>
<b>Dignity</b> and Dirty <b>Work</b> : Nurses' Experiences in Managing Genetic Termination for Fetal Anomaly	2005	Catherine Chiappetta	<b>Qualitativo</b>
<b>Dignity</b> at <b>Work</b> for Low Wage, Low Skill Service Workers	2005	Peter Berg Ann Frost	<b>Quantitativo</b>

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Método</b>
Protecting <b>Dignity</b> in the <b>Workplace</b> : The Vitality of Mutual Trust and Confidence	2004	Douglas Brodie	-
An Understructured Conception of <b>Dignity</b> at <b>Work</b>	2004	Beth Rubin	-
Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or contradictory?	2004	Randy Hodson, Vicent Roscigno	<b>Quantitativo</b>
Managers' Conduct and Workers' Dignity: Making the Sociological Link	2004	Joyce Rothschild	-
Dignity in the workplace under participative management: alienation and revisited	1996	Randy Hodson	<b>Quantitativo e Qualitativo</b>
The <b>dignity</b> of <b>work</b> : School children look at employment	1992	Judith Catlett	-
<b>Dignity</b> in the workplace Can <b>work</b> be delineated?	1986	<i>Judith Buber Agassi</i>	-

Fonte: Elaborado pela autora



## APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa e Dados sócio demográficos

### BLOCO 1:

Descrevemos a seguir algumas práticas empresariais.

Por favor, leia atentamente cada item. Avalie o quanto concorda que a empresa na qual você trabalha pratica cada item.

Assinale com “X” a opção escolhida. Utilize os seguintes critérios:

- 1= Concordo nada**
- 2 = Concordo pouco**
- 3 = Concordo**
- 4 = Concordo muito**
- 5 = Concordo totalmente**

PRÁTICAS	Concordo nada	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Oferece oportunidades aos empregados					
Oferece produtos e serviços bons para o meio ambiente					
Promove o trabalho em equipe					
Oferece programa de carreira					
Respeita o código de defesa do consumidor					
Contrata pela CLT (legislação trabalhista)					
Paga em dia					
Prioriza a quitação de suas obrigações trabalhistas					
Explora os funcionários					
Reconhece o direito a férias					
Cumpre obrigações para com a sociedade					
Coloca em prática ações filantrópicas					
Promove por mérito					

<b>PRÁTICAS</b>	<b>Concordo nada</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança					
É pontual em seus compromissos					
Divulga a avaliação dos funcionários					
Tenta enganar o funcionário					
Oferece condições de desenvolvimento profissional					
Investe no meio ambiente					
Oferece produtos e serviços bons para as pessoas					
Ajuda o terceiro setor					
Investe em treinamento					
Tenta enganar o cliente					
Contrata por competência					
Sonega impostos					
Dá autonomia aos empregados					
Reconhece o valor do empregado					
Oferece bom atendimento					
Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção					
Oferece produtos e serviços de qualidade					
Avalia o funcionário					

**BLOCO 2**

Leia, por favor, os itens apresentados abaixo.

Informe o quanto cada item descreve a empresa na qual você trabalha.

Assinale com “X” a opção escolhida, utilizando os seguintes critérios:

- 1 = Descreve nada**  
**2 = Descreve pouco**  
**3 = Descreve**  
**4 = Descreve muito**  
**5 = Descreve totalmente**

ITENS	De screve Na da	Descreve Pouco	Descreve	Descreve Muito	Descreve Totalmente
	1	2	3	4	5
É socialmente engajada					
É desejada pela sociedade					
É socialmente responsável					
Dá orgulho para a sociedade					

**BLOCO 3**

Apresentamos abaixo, algumas qualidades de empresas.

Por favor, informe o quanto cada qualidade descreve a empresa na qual você trabalha.

Assinale com “X” a opção escolhida, utilizando os seguintes critérios:

- 1 = Descreve nada**  
**2 = Descreve pouco**  
**3 = Descreve**  
**4 = Descreve muito**  
**5 = Descreve totalmente**

QUALIDADES	Descreve Nada	Descreve Pouco	Descreve	Descreve Muito	Descreve Totalmente
	1	2	3	4	5
Valoriza o funcionário enquanto ser humano					
Respeita o projeto de vida do empregado					
Valoriza a diversidade					
Respeita os funcionários					
É justa na distribuição de proventos					
É justa na distribuição de tarefas					
Cordial					
Humana					
Leal					
Generosa					
Coerente					
Humilde					
Justa					
Honesta					

**APÊNDICE B –Dados sócio demográficos**

1. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Qual sua escolaridade?

( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Médio Completo

( ) Superior Incompleto

( ) Superior Completo

( ) Pós- graduação incompleta

( ) Pós graduação completa

4. Você é gestor de pessoas?

( ) Sim

( ) Não

**APÊNDICE C – Mensagem para divulgação da pesquisa**

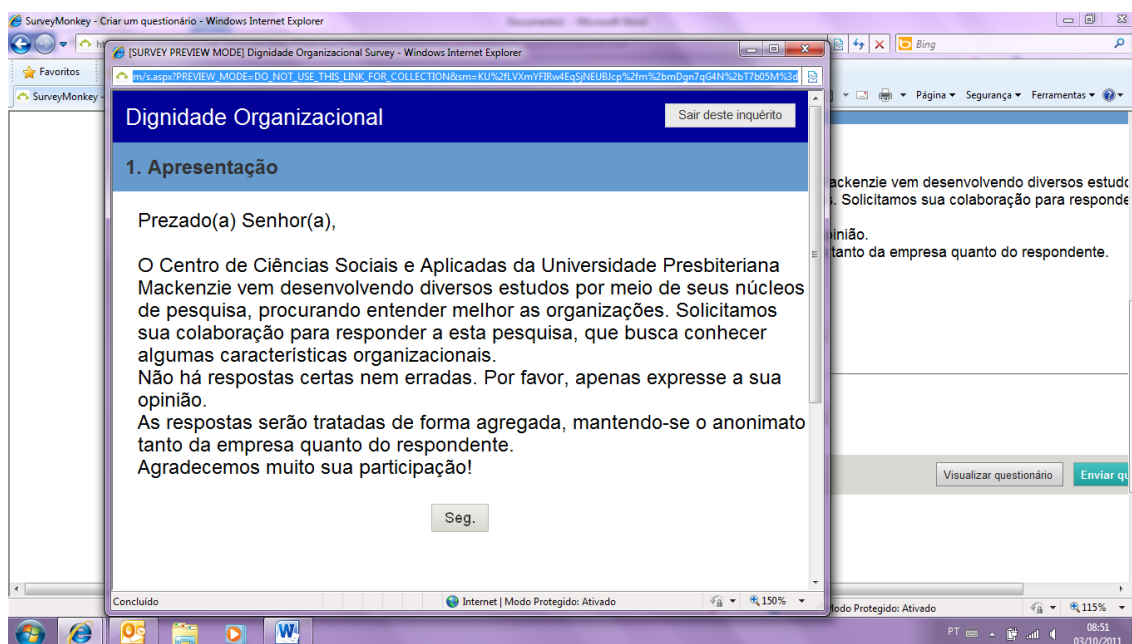
“O Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie vem desenvolvendo diversos estudos, por meio de seus núcleos de pesquisa, procurando entender melhor as organizações. Como aluna do curso de Mestrado em Administração de Empresas, gostaria de solicitar sua colaboração para responder a uma pesquisa sobre características organizacionais, que será enviada aos funcionários das Áreas Operacionais na segunda-feira, dia 02.05.11.

A pesquisa será aplicada por meio do site “*surveymonkey*” com propósito meramente acadêmico e não será utilizada para outros fins. Os dados obtidos serão tratados de forma agregada e comparecerão no trabalho final e, eventualmente, em artigos acadêmicos, para apresentação em congressos ou publicação em periódicos. Em qualquer das situações, as informações sobre a companhia onde será aplicada a pesquisa e os empregados respondentes serão mantidos em absoluto sigilo e não serão utilizados para prejudicar ou beneficiar qualquer pessoa ou instituição”.

Atenciosamente,

Magda Santana.

## Tela de acesso à pesquisa



**APÊNDICE D – Lembretes para responder à pesquisa****Lembrete!**

Conforme já informado, segue “link” para a realização da pesquisa acadêmica sobre características organizacionais.

Gostaria de contar com sua colaboração para responder a esta pesquisa. Você levará menos de 10 minutos.

**<https://www.surveymonkey.com/s/Banco>**

Atenciosamente,

Magda Santana.



### ANEXO A – Inventário de Coleta de Dados Margolis (1997)

Empresa	Work Setting Survey (WSS)	Work Setting Quationaire (WSQ)	Short Story Exercice (SSE)	Entrevistas semi-estrutiradas	Observação
Balletco	✓	✓	✓	✓	✓
Birchco	✓	✓	✓	✓	✓
Car Salespeople	✓	✓			✓
Map & Book	✓	✓	✓		
Legal Department	✓	✓	✓		
Graduate Students	✓	✓	✓		

#### Inventário de Coleta de Dados

Fonte: Margolis (1997, p.132)