



Revista de Administração da Unimep
E-ISSN: 1679-5350
gzograzian@unimep.br
Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Santana, Magda Magnolia; Russi De Domenico, Sílvia Marcia; Mendes Teixeira, Maria Luisa
DIGNIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA
Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 19-41
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273738309002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

DIGNIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

ORGANIZATIONAL DIGNITY: A STUDY IN A FINANCIAL ORGANIZATION

Magda Magnolia Santana (Universidade Presbiteriana Mackenzie) *magda-m-santana@hotmail.com*

Silvia Marcia Russi De Domenico (Universidade Presbiteriana Mackenzie) *silviarussi@cdmil.com*

Maria Luisa Mendes Teixeira (Universidade Presbiteriana Mackenzie) *malluluisa@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/656>

Resumo

Dignidade é um tema abordado em diversos campos de estudo. No âmbito das organizações, discussões têm ocorrido principalmente relacionadas à dignidade no trabalho e do trabalhador. Esforços vêm sendo feitos, no Brasil, para conceituar dignidade no nível organizacional, em um mundo que exige das organizações ações com fins não somente econômicos. Teixeira e colaboradores (2012), considerando a organização como um ator social, vêm desenvolvendo estudos sobre o tema, que culminaram na elaboração de instrumento para mensuração de práticas relativas à dignidade organizacional, aplicado a trabalhadores brasileiros de diversos segmentos econômicos, resultando cinco fatores: práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado, oferta de produtos e atendimento de qualidade, respeito aos direitos dos empregados, favorecimento do meio social e ambiental e práticas não enganosas com relação aos *stakeholders*. Neste artigo buscou-se investigar uma organização específica, um banco privado, pesquisando-se as diferenças de percepção entre diferentes grupos sociodemográficos, aplicando-se o instrumento mencionado a uma população de 149 empregados do *core business*. Os resultados provenientes de tratamento estatístico de 103 casos válidos, usando técnicas paramétricas e não paramétricas, revelaram que práticas voltadas ao desenvolvimento dos empregados e que favorecem o meio ambiente e social não são percebidas como tais, sendo que as mulheres percebem menos as primeiras comparativamente aos homens. A pesquisa comparou, ainda, os resultados dessa amostra com o estudo de Teixeira et al. (2012), apontando diferenças estatisticamente significativas em

relação aos cinco fatores, trazendo indícios de que tais características podem variar em função do segmento econômico a que pertencem as empresas.

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

Abstract

Dignity is a topic addressed in various fields of study. Within organizations, the discussions have been mainly related to dignity at work and the worker. Efforts are being made in Brazil, to conceptualize dignity at the organizational level, in a world that requires organizations to share not only economic purposes. Teixeira and colleagues (2012), considering the organization as a social actor, has been conducting studies on the subject, which culminated in the development of an instrument to measure organizational practices relating to dignity, applied to Brazilian workers in various economic segments resulting five factors: practices to promote the participatory development of the employee, product offering and quality customer service, respect for the rights of employees, favoring the social and environmental practices and non-misleading with respect to stakeholders. This study aimed to investigate a specific organization, a private bank, researching the differences of perception between different socio-demographic groups, applying the instrument referred to a population of 149 employees-end areas. The results from statistical analysis of 103 valid cases, using parametric and non-parametric techniques, revealed that practices aimed at employee development and foster the social environment and are not perceived as such, and that women earn less compared to the first men. The research compared Furthermore, the results of this sample with the study of Teixeira et al. (2012), showing statistically significant differences in relation to the five factors, bringing evidence that such features may vary depending on the economic sector they belong to companies.

Keywords: Organizational Dignity. Dignity Company. Banks.

Artigo recebido em: 23/06/2013

Artigo aprovado em: 12/11/2014

1 Introdução

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 (2011) afirma que a lógica do lucro inclui a lógica da responsabilidade social. As organizações têm sido demandadas a olharem para as consequências de suas atividades, forçando-as a considerarem aspectos não só econômicos, mas também humanos e sociais. As empresas estão enfrentando novos desafios para manterem-se no mercado, atentando para questões de proteção ambiental e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas como frisado pelo relatório do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000).

Margolis (1997) afirma que são necessários às organizações outros valores além dos econômicos, como ética, contribuição à comunidade e dignidade. Argumentando que as organizações, se assim orientadas podem contribuir para o respeito e a promoção da dignidade humana, defende que a dignidade é um promissor conceito ético para os negócios, pois tem uma forte origem filosófica, empírica e prática.

Discutido ao longo da história desde os gregos, o conceito de dignidade foi 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). Todavia, as discussões sobre dignidade no âmbito das organizações são recentes, sendo mais presentes nas últimas três décadas (AGASSI, 1986; HODSON, 1996; HODSON; ROSCIGNO, 2004), tratando, sobretudo, da dignidade no trabalho, sendo Randy Hodson um dos principais autores no tema.

No entanto, foi Margolis (1997) quem primeiro empregou o termo ‘dignidade organizacional’ ao propor um modelo para as organizações respeitarem e promoverem a dignidade humana de seus empregados. Esse modelo ressalta que, para respeitá-la, deve haver ausência de danos físicos, intelectuais e emocionais aos empregados e, para que seja promovida, deve-se ter presente três condições organizacionais: autonomia, respeito por contribuições dos empregados e oportunidades para crescer e se desenvolver.

No Brasil, Teixeira (2008) entende dignidade organizacional como uma construção social, defendendo um modelo econômico humanizado, contemplando em sua concepção,

diferentemente de Margolis, não somente os empregados, mas as relações com os demais *stakeholders*, externos à organização. Em um segundo momento, essa autora e colaboradores, concebendo a organização como um ator social singular, iniciaram pesquisas sobre as características de empresas dignas (TEIXEIRA et al. 2010).

Em 2012, Teixeira e outros apresentaram um instrumento de pesquisa, a partir do estudo qualitativo realizado em 2010, para mensuração de práticas relativas à dignidade organizacional. Esse instrumento foi aplicado a um grupo de trabalhadores brasileiros, sendo encontrados cinco fatores, a saber: práticas de promoção do desenvolvimento participativo do empregado, práticas de oferta de produtos e atendimento de qualidade, práticas de respeito aos direitos do empregado, práticas de favorecimento do meio social e práticas não-enganosas com relação aos *stakeholders*.

Tendo em vista o potencial do construto para o estudo das organizações em um contexto de preocupações além de econômicas, mas também sociais e ambientais, faz-se oportuno ampliar as investigações.

Observando-se que a pesquisa empreendida por Teixeira et al. (2012) deu-se com trabalhadores de diversos segmentos da economia, este artigo trata de analisar as práticas relativas à dignidade organizacional focando um segmento específico, o financeiro, tendo como problema de pesquisa: Existem diferenças na percepção das práticas relativas à dignidade organizacional pelos empregados de uma organização financeira e por trabalhadores brasileiros que atuam em diversos segmentos da economia?

Os bancos oferecem um campo fértil de pesquisa sobre dignidade organizacional. Turner et al. (2010) citado em Accorsi (2014) observaram que tanto os clientes, quanto os órgãos reguladores do mercado, desconfiam das práticas bancárias e apontam a urgência dos bancos atenderem os valores dos clientes e suas necessidades.

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, os quais têm experimentado uma pressão por produtividade, justificada pelas leis do mercado e exigências atribuídas à concorrência interbancária e aos clientes (JINKINGS, 2003).

Com os recursos de que dispõem, os bancos deveriam “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), ao invés de apenas se destacarem como as instituições que mais lucraram em 2010 (FOLHA ON LINE, 2010) e assim continuam fazendo ao longo dos anos: o setor bancário por meio das 25 instituições que o compõem, concentrou o maior crescimento nominal de lucro da Bolsa de Valores de São Paulo no primeiro trimestre de 2014 (INFOMONEY, 2014). Portanto, é um campo de estudo promissor no que se refere às questões relativas à dignidade.

O objetivo geral deste trabalho visou verificar eventuais diferenças nas práticas relativas à dignidade organizacional percebidas considerando-se bancários e trabalhadores brasileiros de uma forma geral. Sendo um estudo exploratório, procurou identificar diferenças entre as práticas relativas à dignidade organizacional percebidas pelos diferentes grupos de empregados da organização pesquisada, em função de variáveis sociodemográficas, no caso: sexo, idade, escolaridade e função (gestor e não gestor). Alguns estudos investigando construtos no nível organizacional como cultura organizacional (ex.: SANTOS; SUETELO, 2009), justiça organizacional (ex: PEREIRA et al. 2012), identificaram diferenças estatisticamente significativas de percepção de tais construtos ou de seus componentes em função de gênero, idade, escolaridade e nível hierárquico dos respondentes. Pode-se pensar que tais variáveis possam também influenciar a percepção das práticas relativas à dignidade organizacional.

Desta forma, colocaram-se como objetivos específicos: (1) Identificar as práticas do banco relativas à dignidade organizacional percebidas pelos empregados e, (2) identificar os grupos sociodemográficos na amostra investigada.

Na sequência deste artigo apresenta-se o que vem a ser dignidade da pessoa humana e, mais especificamente, dignidade no âmbito das organizações, contemplando-se, em seguida, os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo, os resultados e sua análise e as considerações finais com recomendação de futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

O conceito de dignidade humana assumiu diferentes formas ao longo da história. 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, na Antiguidade Clássica (Grécia/Império Romano) a dignidade pautava-se quase que exclusivamente pelos atributos externos do indivíduo, sendo mais digno aquele que ocupava importante posição na sociedade, enquanto mulheres e escravos viviam à margem. Não havia a concepção de dignidade da pessoa humana como algo inerente a todo ser humano, a menos da contribuição dos estóicos, que entendiam dignidade como algo presente em todos os indivíduos (COMPARATO, 2005).

Coube à tradição judaico-cristã, a construção de uma noção da dignidade humana esboçada na valorização do homem. O pensamento do filósofo cristão Tomás de Aquino está fundamentado 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, como indivíduo e em termos de espécie, existindo apenas nele, não em animais, plantas ou minerais (AQUINO, 2000).

Mais tarde, na Renascença, em 1486, Giovanni Pico, Conde Della Mirandola (1463-1494), 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 (DELLA MIRANDOLA, 1988). O que diferencia Pico de outros pensadores do cristianismo como Aquino (2000) é o não estabelecimento da relação de dependência, de causa e consequência entre o criador e a criatura. O homem é livre para “esculpir” seu destino, marcando os primeiros passos do que seria uma tendência que culmina na modernidade: o abandono progressivo da ideia de dignidade com origem em Deus. Immanuel Kant, no Iluminismo, propõe que a dignidade é inerente ao homem como ser racional, capaz de elaborar leis e se pautar por elas, alimentando mais tarde a concepção de direitos humanos e universais, principalmente no ocidente. Para ele, havia duas categorias de valores: o preço e a dignidade. Enquanto as coisas têm preço, as pessoas dignidade, algo que não pode ser tirado:

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. (KANT, 2005, p. 85)

Alguns autores afirmam, no entanto, que o conceito de dignidade só existe dentro de um contexto social específico e nas relações humanas estabelecidas nesse contexto. Assim, enquanto a dignidade humana é a qualidade abstrata e universal que pertence a cada ser humano pelo simples fato de ser humano assegurada para a espécie humana, para coletividades (grupos ou populações) e para indivíduos, não podendo ser medida (quantificada) e nem violada, a dignidade social é gerada nas interações entre indivíduos e entre coletividades e sociedades. A dignidade social pode ser entendida a partir da autodignidade (*dignity-of-self*) e da dignidade na relação (*dignity-in-relation*) (JACOBSON, 2009).

Autodignidade é uma qualidade do autorrespeito e autoestima que é identificada por meio de características como confiança e integridade, as quais podem ser afetadas nas diversas situações inter-relacionais. Dignidade nas relações refere-se a como a autodignidade é promovida ou violada mediante comportamentos individuais e coletivos (JACOBSON, 2009) abrangendo também, uma vez que é socialmente construída, o sentido de dignidade dependente da posição na sociedade.

Por sua vez, o tema também vem sendo discutido por diferentes olhares em contextos específicos como o organizacional. O trabalho de Hodson (2004) coloca luz nos trabalhadores e nas formas como defendem sua dignidade por suas atitudes e ações e como os gestores podem violar a dignidade de seus empregados. Trabalhar com dignidade é defender algo que lhes é inerente, mas tomando ações de autorrespeito e respeito por outros. Entende-se assim que para Hodson (2004), o trabalho digno passa pelas duas definições de dignidade: dignidade humana e dignidade nas interações.

Sobre dignidade organizacional, especificamente, são encontrados na literatura apenas dois autores que tratam do tema, um no contexto internacional e o segundo, no Brasil. O primeiro é Margolis (1997, p.7), cujo foco foi: “conhecer como as práticas e condições organizacionais promovem ou diminuem a dignidade individual”. 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).

Embora Margolis (1997) use 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 ampliando o conceito, leva a discussão para além do contexto interno das organizações, à medida que considera as relações entre *stakeholders* internos e externos. Essa autora, nesse ensaio teórico, concebe a organização pelas relações entre indivíduos, no caso, enquanto *stakeholders*, defendendo que a dignidade organizacional passa por relações baseadas em entendimento, à luz de Habermas, sendo a organização formada pelas interações de atores sociais individuais.

Já Teixeira et al.(2010) entendem as organizações como atores sociais singulares, baseando-se em King, Felin e Whetten (2009), uma vez que afetam a vida dos indivíduos, influenciam comunidades e modificam o ambiente em que convivem. As organizações agem a) por meio de seus *stakeholders* (premissa da atribuição externa) e, b) com intencionalidade, uma vez que o ator social possui a capacidade de deliberação, autorreflexão e direcionamento da ação com relação a objetivos.

A partir disso, Teixeira et al.(2010) entendem que é possível considerar a dignidade inerente ao ator social ‘organização’ como sendo ‘dignidade organizacional’, percebida por *stakeholders* internos e externos. Com tais premissas em mente, esse grupo de pesquisadores realizou uma pesquisa, com o objetivo de identificar características de empresas dignas na percepção de trabalhadores brasileiros, como parte de um projeto institucional mais amplo sobre dignidade organizacional em desenvolvimento no Brasil. Para identificá-las, o estudo lançou mão de uma pergunta aberta: “quais as palavras ou expressões descrevem uma empresa digna”? Foram obtidas 551 respostas, analisadas em nove categorias, a saber: valores (54,4%), relações com funcionários (14,7%), responsabilidade social (7,4%), características empresariais (6,5%), relações com clientes (5,6%), responsabilidade ambiental (4,5%), resultados para *stakeholders*, tais como orgulho e satisfação (4%), relações com o governo (2,5%) e características dos funcionários (0,4%).

A categoria ‘valores’ contemplou as respostas mais frequentes, incluindo transparência, sinceridade, verdade. Notou-se também um conjunto de categorias concernentes a relações com diferentes *stakeholders*. Os funcionários foram os mais citados (81 menções), sendo dignas empresas que possuem relações justas de trabalho como o pagamento do salário em dia, sugerindo o quanto as relações de trabalho no Brasil ainda precisam superar aspectos básicos como tratamento respeitoso e ambiente de trabalho saudável (TEIXEIRA et al., 2010). Outro *stakeholder* mencionado 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.

O estudo de Teixeira et al. (2010) serviu de base para que fosse desenvolvido um instrumento para mensurar as características de dignidade organizacional, dentre elas, práticas relativas à dignidade organizacional (TEIXEIRA et al., 2012), o qual será contemplado na próxima seção.

3 Procedimentos Metodológicos

No estudo de 2012, Teixeira e colaboradores formularam instrumento com assertivas derivadas de análise de conteúdo mais aprofundada das respostas da investigação com dados qualitativos realizada em 2010. Após aplicação a uma amostra não probabilística de trabalhadores do Brasil, via site específico e análise fatorial exploratória das respostas, foram encontrados cinco fatores de práticas relativas à dignidade organizacional (Tabela 1), calculados a partir das médias das assertivas concernentes a cada um deles, segundo o estudo anterior de Teixeira et al. (2011).

As práticas concernentes aos empregados estão presentes em dois fatores: promoção do desenvolvimento participativo do empregado e respeito aos direitos dos empregados. Os outros fatores dizem respeito aos clientes, enquanto oferta de produtos e serviços de qualidade, e ao meio-ambiente e à sociedade. O último fator diz respeito a práticas que visam não enganar os diferentes *stakeholders*. Os índices de confiabilidade (coeficiente alpha de Cronbach) obtidos para os fatores do estudo de Teixeira et al. (2012) constam da Tabela 1, todos acima de 0,7 conforme recomendado por Hair et al. (2007).

Tabela 1 – Índice de Confiabilidade dos Fatores de Práticas Relativas à Dignidade Organizacional

Fator	Nome	Número de assertivas	Alpha de Cronbach
1	Promoção do desenvolvimento participativo do empregado	13	0,953
2	Oferta de produtos e atendimento de qualidade	4	0,950
3	Respeito aos direitos dos empregados	5	0,958
4	Favorecimento do meio social e ambiental	5	0,954
5	Práticas não enganosas com relação aos <i>stakeholders</i>	4	0,973

Fonte: Teixeira et al. (2012)

Na investigação apresentada neste artigo, o instrumento de pesquisa contemplou o questionário de Teixeira et al. (2012) e mais um bloco contendo questões relativas aos dados sociodemográficos do respondente, a saber: sexo, idade, escolaridade e função (gestor/não-gestor). As questões relativas à dignidade organizacional foram avaliadas por uma escala numérica de cinco pontos compreendida de (1) ‘concordo nada’ até (5) ‘concordo totalmente’.

A população considerada compreendeu o conjunto de empregados do *core business* (vendas, marketing e crédito) de um banco de montadora de origem americana, ou seja, um banco do setor automotivo que tinha como negócio principal o financiamento de veículos novos e usados para o consumidor final, denominado para fins deste estudo como ‘Banco’, totalizando 142 empregados. Após autorização do responsável pela organização no Brasil, foi enviada mensagem eletrônica com o endereço na internet que hospedava o instrumento final, desenvolvido com ajuda de *software* livre (*SurveyMonkey*), reforçando-se o pedido para participação na pesquisa por duas vezes.

A amostra caracterizou-se como não probabilística de tipo acidental, formada pelos respondentes que colaboraram voluntariamente na pesquisa, resultando em 110 participantes, compondo o banco de dados original que, após depuração (análise de dados faltantes e extremos), resultou em uma amostra final de 103 casos válidos, com a seguinte caracterização, espelhando a composição da população à época: a maior parte dos participantes era do sexo masculino (52,4%) e 66 (74,1%) possuíam mais de 35 anos. A maioria (56,3%) havia completado o curso superior, sendo que 28,2% exerciam funções gerenciais.

Em seguida, foram realizadas análises estatísticas paramétricas e não-paramétricas com auxílio de programa estatístico (SPSS-*Statistical Package for the Social Science* - versão 18.0).

4 Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

Os fatores de práticas relativas à dignidade organizacional percebidos pelos empregados do Banco, organizados em função da média, são apresentados na Tabela 2, onde também comparecem os índices de confiabilidade obtidos, todos acima de 0,7 conforme recomendado por Hair et al. (2007).

Os resultados de média e mediana foram próximos, mostrando que não existem valores extremos influenciando a média de cada fator. Os desvios padrões apontam que não há uma grande dispersão nas respostas, sendo as assertivas que dizem respeito a práticas não-enganosas com relação aos *stakeholders* as avaliadas de forma mais concordante entre os respondentes.

O fator que possui a maior média (4,5) expressa a percepção dos empregados quanto ao cuidado da empresa em não tentar enganar nem aos clientes, nem aos funcionários. Em seguida, encontra-se o fator ‘respeito aos direitos do empregado’ (média 4,2), com práticas que indicam a preocupação da empresa em pagar em dia, reconhecer o direito a férias e respeitar as leis trabalhistas. A terceira maior média (3,4), obtida pelo fator ‘oferta de produtos e atendimento de qualidade’, mostra que os empregados concordam que a empresa possui práticas de ofertar bons serviços e produtos a seus clientes.

Tabela 2- Médias dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional

Posição	Nome	Média	Alpha de Cronbach	Desvio Padrão	Mínima	Máxima	Mediana
1	Práticas não-enganosas com relação aos <i>stakeholders</i>	4,5	0,934	0,6	1,8	5,0	4,5
2	Respeito aos direitos dos empregados	4,2	0,923	0,7	2,4	5,0	4,2
3	Oferta de produtos e atendimento de qualidade	3,4	0,901	0,8	1,5	5,0	3,3
4	Favorecimento do meio social e ambiental	2,9	0,905	0,8	1,4	5,0	2,8
5	Promoção do desenvolvimento participativo do empregado	2,7	0,897	0,8	1,2	4,7	2,7

Fonte: Dados da pesquisa

Dois fatores ficaram com médias abaixo do meio da escala (3-concordo) e dizem respeito às práticas ‘favorecimento do meio social e ambiental’ (média 2,9), que exprime o que a empresa faz para investir no meio ambiente e colaborar com a comunidade e, ‘promoção do desenvolvimento participativo do empregado’, que apresentou a média mais baixa (2,7) com questões relacionadas à oferta de plano de carreira, condições de desenvolvimento profissional e promoção por mérito.

Olhando mais atentamente esse último fator, os resultados evidenciaram que a assertiva ‘oferece programa de carreira’ obteve respostas ‘concordo nada’ ou ‘concordo pouco’ de 59% dos respondentes, ou seja, é menos presente no Banco. Assim como as assertivas ‘possibilita a participação do empregado em processos de promoção’ e ‘promove por mérito’ obtiveram respostas de não concordância de mais de 50% dos respondentes. No mesmo sentido, 48% dos respondentes não percebem que a organização onde atuam ‘dá autonomia aos empregados’.

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. Portanto, podem ser entendidas enquanto ações e procedimentos típicos adotados em uma organização. No caso do Banco, as ações referentes à ‘promoção do desenvolvimento participativo do

empregado' não parecem ser percebidas enquanto práticas pelos seus empregados, pois não aparecem como uma atividade típica e recorrente dessa organização. Todavia, é preciso investigar se isso ocorre com todos os grupos de empregados.

A Tabela 3 apresenta a média obtida para cada um dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional segundo sexo, idade, escolaridade e função (gestores e não gestores).

Considerando-se a análise descritiva e a exceção do fator 5, de práticas não-enganosas, no caso da variável sexo, foi verificado que o grupo formado por mulheres possui menor média em todos os fatores, assim como ocorre com as pessoas de 36 a 40 anos. Em relação à escolaridade, quem possui ensino médio apresenta médias destacadamente mais altas em todos os fatores, com exceção ao fator 5. Os grupos de empregados com demais níveis de escolaridade apresentam médias muito próximas. Analisando-se a função, se gestor ou não, o grupo de empregados que não exercem funções de gerenciamento possui média menor em quase todos os fatores, exceto para o fator 4.

Para verificar se as diferenças apresentadas são estatisticamente significativas, foram realizados os testes de comparação de médias (Anova) e, quando não foi possível, de medianas. Como primeiro passo, foi verificada a suposição de normalidade e homoscedasticidade. Para os fatores 1 e 4 que atenderam aos dois requisitos, após transformação dos dados a fim de se obter a condição de normalidade, foram realizados testes paramétricos (ANOVA); para os demais fatores foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. A Tabela 4 apresenta os testes de comparação de médias e medianas para as variáveis sociodemográficas.

Tabela 3 – Média dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional por grupo sociodemográfico de empregados do Banco

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista que resultados de significância menores que 0,05 indicam a ocorrência de diferenças significativas entre médias para os grupos pesquisados (HAIR et al., 2007), pode-se observar que há diferença entre grupos somente para a variável sexo e em relação ao fator 1, referente a práticas para promoção do desenvolvimento participativo do empregado.

Tabela 4 – Teste de comparação de médias e medianas para os grupos sociodemográficos com relação aos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional

Fator	Nome	Sexo	Idade	Escolaridade	Função
1	Promoção do desenvolvimento participativo do empregado (*)	0,048(***)	0,190	0,112	0,122
2	Oferta de produtos e serviços de qualidade (**)	0,072	0,431	0,077	0,072
3	Respeito aos direitos dos empregados (**)	0,059	0,608	0,195	0,358
4	Favorecimento do meio social e ambiental (*)	0,104	0,211	0,055	0,623
5	Práticas não enganosas com relação aos <i>stakeholders</i> (**)	0,380	0,381	0,337	0,182

(*) ANOVA (**) Teste Kruskal-Wallis (***) Resultados estatisticamente significativos
($p < 0,05$)

Fonte: Dados da pesquisa

O Fator 1, ‘promoção do desenvolvimento participativo do empregado’, obteve média menor entre as mulheres (2,6), que percebem possuir menos oportunidades para 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 5 mostra a frequência de respostas 1 e 2 - ‘concordo nada’ e ‘concordo pouco’, respectivamente, para assertivas daquele fator segundo as mulheres participantes da pesquisa. A maioria ‘concorda pouco ou nada’ que a empresa oferece programa de carreira (75,5%), possibilite a participação do empregado nos processos de promoção (67,3%), promova por mérito (65,3%) e ofereça condições de desenvolvimento profissional (61,2%). Mais da metade das mulheres discordam que a empresa dá oportunidades e autonomia ao empregado, ou possibilita a participação delas em processos de mudança.

No que concerne aos homens, os resultados foram bem diferentes: ‘concordam’, ‘concordam muito’ ou ‘concordam totalmente’ que a empresa oferece programa de carreira 57,4% dos empregados; que a empresa oferece oportunidades aos empregados 72,2% dos membros desse grupo; que promova por mérito, 64,8%, e possibilite a participação dos funcionários nos processos de promoção (50%). Para 68,5% dos homens, a empresa oferece condições de desenvolvimento profissional.

Tabela 5: Respostas 1 (concordo nada) e 2 (concordo pouco) para as assertivas do Fator Promoção do Desenvolvimento Participativo do Empregado

Respostas do grupo de mulheres respondentes do Banco

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	75,5%
Possibilita a participação dos empregados em processos de promoção	13	20	33	67,3%
Promove por mérito	5	27	32	65,3%
Oferece condições de desenvolvimento profissional	6	24	30	61,2%
Oferece oportunidades aos empregados	5	23	28	57,1%
Dá autonomia aos empregados	8	20	28	57,1%
Possibilita a participação dos empregados em processos de mudança	5	20	25	51,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos trazem à tona as diferenças de oportunidades de desenvolvimento em função do gênero. Vão ao encontro de estudos já realizados, que demonstram a maior dificuldade do acesso feminino a novas profissões (FERREIRA; ASSMAR, 2005), a postos de trabalho melhor remunerados (FISCHER; MARQUES, 2001) ou de maior responsabilidade hierárquica (ABRAMO, 2000), em função do que Ferreira e Assmar (2005, p.281) chamam de “teto de vidro”, expressão utilizada para designar barreiras sutis e invisíveis que impedem as mulheres de galgar posições hierárquicas superiores nas organizações.

Portanto, segundo a média das trabalhadoras da organização, o Banco deixa a desejar em relação a essas práticas de dignidade organizacional.

Finalmente, tendo em vista que Teixeira et al. (2012), aplicaram o questionário a trabalhadores de diversos segmentos econômicos, compararam-se os resultados lá obtidos com os deste presente estudo. Na Tabela 6, são apresentadas as médias dos fatores de práticas

relativas à dignidade organizacional para os trabalhadores brasileiros e na Tabela 7, as respostas obtidas por ambos os estudos em contraposição.

Tabela 6 - Médias dos fatores de práticas, relativos à dignidade organizacional para os trabalhadores brasileiros

Posição	Nome	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
1º	Respeito aos direitos dos empregados	3,4	0,8	1,3	5,0
2º	Práticas não-enganosas com relação aos <i>stakeholders</i>	3,3	0,8	1,5	5,0
3º	Oferta de produtos e atendimento de qualidade	3,2	0,8	1,0	5,0
4º	Favorecimento do meio social e ambiental	3,1	0,7	1,2	5,0
5º	Promoção do desenvolvimento participativo do empregado	2,9	0,8	1,0	5,0

Fonte: Teixeira et al.(2012)

Nota-se que o fator com menor média no estudo com trabalhadores brasileiros (média 2,9) é o que diz respeito às práticas de desenvolvimento do empregado.

Tabela 7- Médias dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional na pesquisa com trabalhadores brasileiros e do Banco

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
BANCO	2,7	3,4	4,2	2,9	4,5
TRAB_BRAS	2,9	3,2	3,4	3,1	3,3

Fonte: Teixeira et al. (2012) e dados da pesquisa

Observa-se que as médias são, a princípio, ligeiramente mais altas segundo os empregados do Banco nos Fatores 2, 3 e 5, respectivamente: oferta de produtos e atendimento de qualidade, respeito dos direitos dos empregados e práticas não-enganosas com relação a *stakeholders*, enquanto os Fatores 1 e 4: ‘promoção do desenvolvimento participativo do empregado’ e ‘favorecimento do meio social e ambiental’ são mais percebidas pelos trabalhadores brasileiros do que pelos bancários. Para verificar se tais diferenças são estatisticamente significativas (Tabela 8), foram realizados testes estatísticos de comparação de medianas Kruskal –Wallis (não-paramétrico), 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.

Como se pode observar, em todos os fatores referentes às práticas relativas à dignidade organizacional percebidas houve diferenças significativas entre os trabalhadores brasileiros (setores de atuação distintos) e os empregados da empresa pesquisada (bancários), apontando indícios de que tais práticas são diferentemente percebidas por empregados de empresas de diferentes setores econômicos.

Tabela 8- Teste de comparação de medianas dos fatores de práticas relativas à dignidade organizacional nos estudos com trabalhadores brasileiros e empregados do Banco
(Kruskal-Wallis, $p < 0,05$)

Fator	Nome	Significância
1	Promoção do desenvolvimento participativo do empregado	0,014(*)
2	Oferta de produtos e atendimento de qualidade	0,007(*)
3	Respeito aos direitos dos empregados	0,001(*)
4	Favorecimento do meio social e ambiental	0,000(*)
5	Práticas não-enganosas em relação aos <i>stakeholders</i>	0,001(*)

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

Fonte: Dados da pesquisa

O Fator 1, ‘promoção do desenvolvimento participativo do empregado’, inclui práticas ainda menos percebidas no Banco (média 2,7), comparativamente aos trabalhadores de setores vários (média 2,9). Já o Fator 3, ‘respeito aos 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 (3,4), podendo-se pensar que essas práticas no Banco estão mais instituídas que em outros setores. Teixeira et al. (2010) observaram que o cumprimento das leis trabalhistas e outros direitos dos trabalhadores no Brasil foram bastante citados pelos respondentes como características para que uma empresa seja 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), diferentemente do que ocorre na percepção de trabalhadores de países mais desenvolvidos (PISSAS et al., 2012).

As práticas relativas à oferta de produtos e atendimento de qualidade (Fator 2) tiveram no Banco uma média superior (3,4) a dos trabalhadores brasileiros (3,2). Isso pode estar associado ao fato do primeiro ser uma empresa de serviços que tem atendimento ao cliente como sua atividade *core*. 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, sendo um modo de obter sucesso entre os concorrentes, principalmente quando se trata de

bancos, uma vez que 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, fazendo com que o atendimento diferenciado ao concessionário coloque-o como a primeira opção de oferta aos consumidores por parte dos vendedores das concessionárias de automóveis, tornando o bom atendimento uma prática essencial da empresa.

O Fator 4, relativo às práticas de dignidade organizacional ‘favorecimento do meio social e ambiental’, aparece com maior média para trabalhadores brasileiros (3,1) que para os empregados do Banco (2,9). Mais da metade dos respondentes dessa organização (52%) responderam ‘concordo nada’ ou ‘concordo pouco’ para a assertiva ‘investe no meio ambiente’, o que demonstra que talvez essa seja uma ação pouco realizada ou efetuada de forma esporádica na empresa pesquisada. Como é um banco, é de se esperar que não seja tão percebida quanto poderia ser em uma indústria, por exemplo. Por sua vez, em relação ao meio social, o Banco não parece ter uma relação próxima com a comunidade onde está inserido, 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 (4,5) entre os fatores que compõem as práticas relativas à dignidade organizacional para os respondentes do Banco. Parece ser que a empresa possuía práticas institucionalizadas e percebidas por seus empregados que ‘concordam quase que totalmente’ que a empresa não engana seus públicos de interesse. No caso de trabalhadores brasileiros, os respondentes de diferentes setores da economia concordam menos (3,3) sobre essa prática estar instituída nas empresas onde trabalham.

5 Considerações Finais

Este estudo visou comparar as características de dignidade organizacional, enquanto práticas, percebidas por dois grupos de respondentes: de trabalhadores brasileiros em geral e de bancários de uma organização financeira, bem como a existência de diferentes percepções em relação a variáveis demográficas.

O objetivo proposto foi alcançado mediante o emprego dos procedimentos metodológicos adotados, tendo sido possível identificar as práticas relativas à dignidade organizacional percebidas pelos empregados da organização investigada, verificando-se que homens e mulheres percebem diferentemente certas práticas do Banco.

O que caracteriza a dignidade dessa organização são as práticas de respeito aos direitos dos empregados e as que tratam de não enganar os *stakeholders*, além da oferta de produtos e atendimento de qualidade. Por outro lado, práticas de promoção do desenvolvimento dos empregados, sob a ótica das mulheres, que percebem a empresa de forma praticamente oposta aos homens com relação às práticas contempladas no fator ‘promove o desenvolvimento do empregado’. A maioria delas entende que o Banco não tem plano de carreira, não oferece oportunidade às funcionárias e não promove por mérito, ou seja, tais práticas não são percebidas como teorias-em-uso (VERBEKE, 2000) quando envolvem mulheres.

Tendo em vista que as políticas de multinacionais costumam ser globais e voltadas a todo o corpo de funcionários, tanto para empregados do sexo feminino, quanto masculino, o que estaria ocorrendo no Banco?

Pode-se pensar que as percepções significativamente distintas entre esses dois grupos da amostra sobre práticas que as operacionalizam devem-se aos critérios tácitos de seus superiores, revelados em seus comportamentos nas decisões sobre promoção, indo ao encontro do que coloca Teixeira (2008), para quem a dignidade organizacional depende dos gestores e sua visão de mundo. A pesquisa de 2010 também trouxe nas respostas sobre as características de empresas dignas, as características dos líderes.

Assim, faz-se oportuno realizar futuras pesquisas com o mesmo instrumento, não somente em outros bancos e organizações financeiras, mas em conjunto com questionários para mensuração de construtos como o de justiça organizacional, em suas diversas dimensões (distributiva, processual e, principalmente, informacional/relacional), ou estilos de liderança, de forma a aprofundar as questões evidenciadas neste estudo no que concerne às relações dos gestores com os empregados.

Essas novas investigações também deverão tentar evitar algumas limitações do estudo aqui apresentado. Nele, a amostra utilizada, não probabilística acidental, formada por empregados das áreas do *core business*, não permitiu generalizar os achados para as demais áreas dessa instituição financeira, nem para outras organizações do mesmo segmento. Ainda há que se considerar o número de respondentes, que não possibilitou a realização de uma análise fatorial exploratória, o que contribuiria para a validação externa do instrumento.

Ainda assim, o estudo permitiu sinalizar que práticas relativas à dignidade organizacional podem ser empregadas para diferenciar organizações e que deve ser considerado pelos gestores para rever suas práticas cotidianas e, principalmente, pela área de Gestão de Pessoas, para revisar políticas organizacionais, inclusive as de diversidade.

Referências

- ACCORSI, A. O banco do futuro: perspectivas e desafios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.49, n.1, p.205-216, jan./fev./mar. 2014.
- 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. In: DELGADO, D.G.; CAPELLIN, P.; SOARES, V. (orgs.). *Mulher e trabalho: experiências de ação afirmativa*. São Paulo: Boitempo Editorial, p.111-134, abril 2000.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.18, n.3, p.443-453, 2005.
- COMPARATO, F. K. *A afirmação histórica dos direitos humanos*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- 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.bndes.gov.br>. Acesso em março 2011.
- 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.
- 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. • 2001
- FOLHA ON LINE: disponível em <www.folhaonline.com.br> acesso em setembro de 2010.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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: Cambridge University Press, 2004.

INFOMONEY. Disponível em <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/3352952/confira-empresas-que-mais-lucraram-mais-perderam-trimestre>>.

Acesso em setembro de 2014.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <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, n.3, p.1-9, Feb. 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. pp. 1–16

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

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

PEREIRA, J.B.C; ALMEIDA, A.P; CORDEIRO, J.C; CESTARI, M.M.J; ALENCAR.L.Q; MENDONÇA, A.L. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v.11. n.1, PP 143-161, jan/jun 2012.

PISSAS, L.M.; CARMO, T.E.; SOUZA, B.P.; SATO, A.K.; STEFANINI, D.H.; DOMENICO, S.M.R. Empresa digna sob a perspectiva de trabalhadores australianos e sul-coreanos. CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, V, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro, Brasil, 2012.

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.

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

TAMAYO, A. Prefacio. In. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

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

_____.; 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.

_____.; DOMENICO, S.M.R. De; DIAS, S.M.R.C; ARAÚJO, B.F.B. O conceito de empresa digna na percepção de trabalhadores brasileiros. CONGRESO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, V, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro, Brasil, 2012.

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.
