

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**A ÉTICA LIGADA ÀS EXPECTATIVAS NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS**

MURILO LEMOS DE LEMOS

Aluno do 5º semestre do curso de graduação em Administração Pública

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

METODOLOGIA

HIPÓTESES

QUESTÕES E JUSTIFICATIVAS

ANÁLISE DOS DADOS

CONCLUSÕES

BIBLIOGRAFIA

AGRADECIMENTOS

INTRODUÇÃO

No mundo de hoje - cada vez mais competitivo - o tempo de permanência do funcionário na empresa diminuiu bastante. Não se vê mais aquele funcionário com 30 anos "de casa", que começou como office-boy e hoje é gerente. Muito disso se deve ao fenômeno da globalização, que mostra uma de suas faces com a tendência do aumento do fluxo de mão-de-obra pelos países. O perfil do profissional está diferente. Contrata-se por tarefa, não mais por função. Logo, a rotatividade do trabalho é muito maior. Ao mesmo tempo - ao contrário de antigamente -, ficar num mesmo emprego durante muito tempo passou a ser não um sinal de estabilidade e sucesso, mas sim de acomodação e medo de enfrentar o mercado. Frente a tudo isso, a ética empresarial assume uma posição de extrema relevância, uma vez que na troca constante de empregador, pode ocorrer a transferência de informações confidenciais de uma empresa para outra. Como diferenciar a informação confidencial da bagagem técnica adquirida pelo profissional durante seus anos de experiência ?

Por outro lado, as repetidas adaptações a cada nova firma podem ser traumáticas para o indivíduo. Ter que reconhecer os valores, missão e princípios do novo ambiente de trabalho e adaptar-se a eles não é tarefa fácil, e não deve ser de responsabilidade única do funcionário. A organização tem que deixar claras quais são suas expectativas em relação ao trabalho de quem está contratando. *Quando as expectativas formais são confusas, inconsistentes ou mal comunicadas, os funcionários passam a classificar as decisões superiores que não lhe agradam como injustas ou anti-éticas.*¹

Dentro deste contexto, e já colocada a crescente importância da ética como potencial ampliadora da eficiência e lucratividade da empresa, propõe-se identificar a relação entre as expectativas do empregado em relação à organização (e vice-versa) e a ética no trabalho. O que quer se mostrar é que, quanto maior for o conflito de expectativas entre empresa e funcionário -

¹ NAVRAN, Frank J. The Desktop Guide to Total Ethics Management

devido à vários fatores, alguns dos quais serão analisados a seguir -, maior será a tendência de haver um comportamento anti-ético no trabalho.

Diversos fatores podem gerar o conflito de expectativas. Um ponto importante é que, muitas vezes, as diferenças entre as expectativas são apenas ilusórias. Ou seja, na realidade, as expectativas do funcionário e da organização são as mesmas. No entanto, por uma falha de comunicação, elas aparentam ser dissonantes, o que gera um choque entre o executado e o esperado.

Pode ocorrer também das expectativas do funcionário e da empresa serem realmente diferentes. O que acontece é que se tenta evitar isso através dos processos de seleção e recrutamento. Quando um entrevistador encontra um candidato cujas expectativas em relação à organização não correspondam à realidade da empresa, ele o exclui no processo seletivo, funcionando assim a seleção como um filtro que previne o choque de expectativas dentro da empresa. O problema surge quando, por qualquer motivo, a empresa é incapaz de formular uma estratégia adequada para a seleção de pessoal - gerando um filtro ineficiente - ou quando há uma postura anti-ética por parte de quem seleciona ou de quem está sendo avaliado. Criam-se, então, falsas expectativas, que virão a ser desmascaradas somente no dia-a-dia da organização, tornando o trabalho incômodo e improdutivo para o empregado.

Uma outra questão fundamental diz respeito ao sistema de avaliação de desempenho e recompensas adotado pela empresa. Se, por exemplo, esse sistema for muito rígido - mostrando como expectativa principal da organização o resultado positivo e punindo duramente o erro - *justifica-se o fim pelos meios*. Ou seja, incentiva-se o funcionário a utilizar-se de qualquer recurso - lícito ou não - para não errar (como manipular os resultados, mentir e roubar para atingir determinada meta, etc.).

Finalmente, cabe citar a relação entre as expectativas já citadas e a motivação do funcionário. Convém aqui lembrar que motivação é muito diferente de condicionamento. A motivação é algo que vem de dentro para fora, é espontâneo, enquanto que o condicionamento não é nada mais que um

aprendizado e repetição irracional, ações resultantes de condicionantes externas ao indivíduo. Motivação e expectativas estão intimamente ligadas, uma vez que quando o comportamento do chefe não corresponde ao esperado pelo subordinado, isto o desestimula e talvez o faça trabalhar em desacordo com o que a organização espera dele. Logo seu chefe - que deveria motivá-lo para o bom trabalho - acaba incentivando-o a um comportamento passivo, ineficiente e muitas vezes até anti-ético.

METODOLOGIA

A princípio, a idéia do projeto era a de realizar uma pesquisa bibliográfica que daria base a uma posterior elaboração e envio para 300 indústrias (50 % nacionais e 50 % multinacionais) brasileiras de um questionário com perguntas sobre cada uma das variáveis analisadas (expectativas, liderança, marketing, chaves para o sucesso, negociação, sistemas formais, expectativas, relação com o cliente, comunicação e influência dos pares). A análise dos questionários respondidos permitiria identificar as ameaças e oportunidades, em termos de Ética nos Negócios, nas indústrias brasileiras e aspectos que, posteriormente, pudessem ser trabalhados em termos de treinamento (tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional) e consultoria.

Essas variáveis foram obtidas através de pesquisa junto à uma das mais renomadas consultorias em ética empresarial no mundo, a Navran Associates Inc.²

Devido à problemas que ocorreram como as constantes mudanças de professores orientadores durante o projeto, nosso tempo diminuiu e a solução foi reduzir o espaço amostral inicialmente indústrias, sendo logo após adotada uma mostra conveniente: 200 alunos do CEAG (Curso de Especialização em Administração para Graduados) da EAESP-FGV.

Foi elaborado um conjunto de questões por cada membro do grupo para analisar sua variável, de acordo com o Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional de Reidenbach e Robin, que classifica as empresas - segundo seu grau de desenvolvimento moral - em 5 níveis:

- ◆ Amoral: É o estágio mais baixo; prevalece a filosofia do máximo lucro e mínimo custo acima de tudo;
- ◆ Legalista: Para essa organização, ser ético significa apenas seguir a Lei; a única obrigação reconhecida pela organização é a obrigação legal;
- ◆ Responsável: Esse tipo de organização demonstra uma mediana preocupação com a ética; reconhecem a existência de uma certa

² Página da Navran Associates na Internet: <http://www.navran.com>

responsabilidade social e realizam alguns trabalhos voluntários junto à comunidade, mas só age eticamente desde que haja algum benefício próprio.

- ◆ Quase Ética: Essas organizações já começam a utilizar ferramentas como códigos de ética, comitês de ética e tomada de decisões baseadas parcialmente em critérios éticos;
- ◆ Ética: Essa organização tem valores claramente definidos, assim como princípios que auxiliam na tomada de decisões éticas; são raras.

A análise dos dados em conjunto permitiria traçar um perfil da tendência dominante de desenvolvimento das empresas brasileiras.

HIPÓTESES

Com base em ampla pesquisa bibliográfica sobre a ética geral, ética empresarial e especificamente sobre a relação entre ética empresarial, expectativas, e motivação, elaborei as seguintes hipóteses para minha parte da pesquisa:

- ◆ Quando as expectativas formais são confusas ou inconsistentes, os funcionários ficam numa encruzilhada e julgam as decisões superiores que não lhes agradam como injustas ou anti-éticas;
- ◆ Quando uma organização pune as pessoas por encontrarem ou relatarem problemas, está claramente comunicando que dá mais valor à aparência de um trabalho bem feito que ao próprio trabalho bem feito;
- ◆ Quando a comunicação falha em informar o funcionário sobre as verdadeiras expectativas da organização em relação a ele, há um choque extremamente negativo entre o esperado e o executado; o mesmo efeito é obtido quando o comportamento do chefe é inconsistente.
- ◆ Se a organização mostra como expectativa o resultado positivo sempre e reprime duramente o erro, está dizendo que os fins justificam os meios, incentivando o funcionário a utilizar-se de qualquer recurso, lícito ou não, para não errar.

QUESTÕES E JUSTIFICATIVAS

O já descrito Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional, de Reidenbach e Robin, divide as empresas em cinco níveis. O grupo decidiu adaptar o Modelo à realidade brasileira, eliminando da análise um dos níveis de desenvolvimento, o da Empresa Legalista. Aqui estão as definições às quais cheguei para cada tipo de empresa de acordo com a variável por mim estudada, as expectativas:

- ◆ Amoral: Nas empresas amorais, prevalece a lei do lucro máximo. Os seus líderes não estão preocupados com o bem-estar dos seus funcionários, mas apenas em quanto eles se dedicam pela empresa. Há uma "troca unilateral", onde os únicos esforços partem do funcionário. Ele deve se adaptar ao que os seus chefes pensam, e nunca questionar. Para resumir, a empresa amoral - quanto às expectativas e ética - é aquela onde os funcionários não são ouvidos, onde sua voz não tem peso.
- ◆ Responsável: Na empresa responsável, existem canais de comunicação entre os funcionários e seus chefes, mas tudo só funciona no papel. Como aquelas caixas de sugestões que são esvaziadas no lixo todo fim do mês sem ninguém ter lido as sugestões. Tudo funciona proforma, "prá inglês ver".
- ◆ Quase ética: na empresa quase ética, há uma real preocupação em entender as expectativas dos funcionários e gerentes e tentar conciliar os interesses discordantes, criando-se um ambiente onde a sinergia resultante garanta bons resultados. No entanto, o envolvimento é apenas parcial, sendo que muitos não admitem que um funcionário tenha interesses e expectativas diferentes da organização como um todo. Normalmente, esses dissidentes são os detentores do "poder informal" na organização, exercendo grande influência sobre todos e incentivando a formação de uma massa amorfa de trabalhadores - independente de que nível hierárquico - que coloca os interesses da empresa e seus acionistas acima de tudo,

perdendo o senso crítico e a capacidade de criar e resolver problemas de formas diferentes e eficientes. Em resumo, perde-se a flexibilidade e capacidade de adaptação a novos cenários, ambientes e conjunturas.

- ◆ Ética: Uma empresa ética (ou ideal) busca resgatar o significado original de uma empresa, que é o de pessoas trabalhando juntas em busca de um objetivo comum. Com o envolvimento de todos, os objetivos, missão e valores são definidos em conjunto; sempre há a divisão entre o operacional e o estratégico, mas a distância entre baixo e alto escalão é bem menor (ou mais sutil) que nas outras empresas. Em resumo, não há conflito de expectativas dentro da organização, e quando estes surgem, tornam-se discussões produtivas e construtivas, de onde sempre sai o consenso sobre novas e boas idéias. É o modelo ideal porque a sinergia resultante garante bons resultados e motiva a todos.

Com base nas definições acima, elaborei dois conjuntos de sentenças que os respondentes eram chamados a avaliar como “concordo” ou “discordo”. Nesses dois conjuntos, cada sentença equivale a um estágio de desenvolvimento moral organizacional, o que permite inclusive - como veremos posteriormente - detectar inconsistências nas respostas. Para evitar respostas tendenciosas, as questões foram embaralhadas nos questionários e reagrupadas para tabulação e análise:

- ◆ (*Amoral*) Os funcionários da empresa são demitidos por justa causa quando não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período
- ◆ (*Responsável*) É dada aos funcionários uma 2ª chance quando não cumprem as metas estabelecidas num período, não se aplicando nenhuma punição pelo problema de desempenho.
- ◆ (*Quase Ética*) Quando os funcionários não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período, são aplicadas as punições previstas no regimento interno da empresa..

- ◆ *(Ética)* Antes de aplicar a punição cabível, a Organização tenta descobrir o porquê das metas estabelecidas àquele funcionário não terem sido atingidas.

Nesse primeiro conjunto de questões, busquei avaliar a empresa do ponto de vista de seu sistema de avaliação, recompensa e punição.

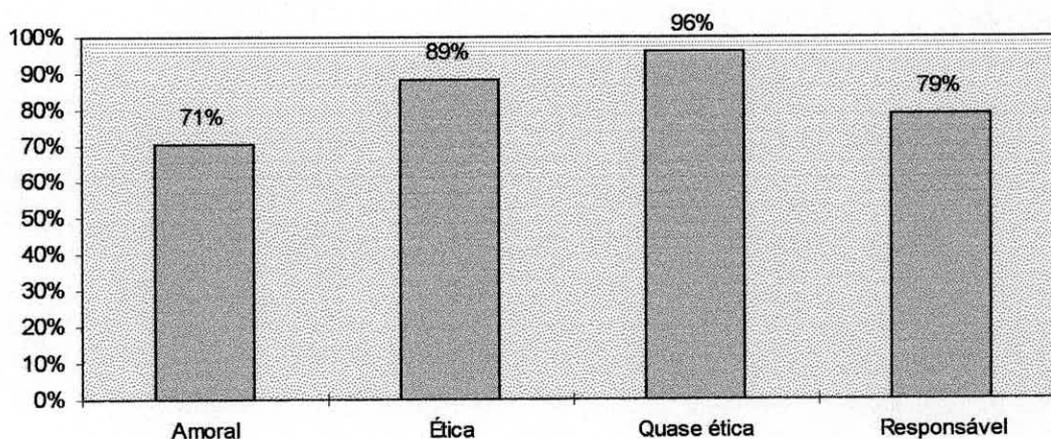
- ◆ *(Amoral)* Quando existem reclamações dos novos funcionários no que diz respeito ao que eles esperavam da firma, o problema é ignorado, pois é considerado como sendo passageiro.
- ◆ *(Responsável)* Caso surjam reclamações dos novos funcionários quanto ao que esperavam da firma, procura-se verificar as procedências dessas críticas e, apenas caso essas reclamações ou seus fatos geradores estejam prejudicando o desempenho da empresa, toma-se alguma providência a respeito.
- ◆ *(Quase Ética)* Em havendo críticas de novos funcionários sobre o que esperavam da firma, o problema é aceito como perfeitamente normal, pois assume-se que nenhum processo de seleção consegue mostrar com precisão ao candidato como será o seu dia-a-dia na organização.
- ◆ *(Ética)* Quando ocorrem reclamações dos novos funcionários sobre o que esperavam da empresa, procura-se o pessoal de RH para tentar localizar e corrigir algum erro no processo de recrutamento e seleção.

Esse segundo conjunto de questões buscou avaliar a empresa do ponto de vista da resolução de conflitos internos e do sistema de recrutamento e seleção.

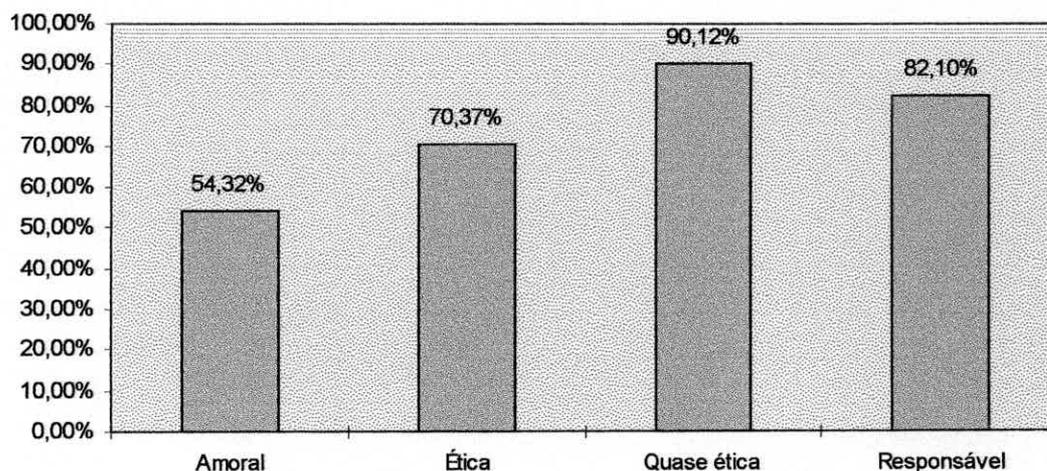
ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos resultados, os dados foram todos tabulados em planilha eletrônica (Excel) e foi utilizado um critério para detectar-se inconsistência nas respostas. Segundo esse critério, todos os questionários nos quais fosse assinalado “concordo” para as sentenças ética e amoral (da mesma forma para “discordo”) de um mesmo conjunto de quatro sentenças seria considerado inconsistente e, portanto, desconsiderado da análise. Aqui estão os resultados relativos às questões que avaliam a variável Expectativas nos 200 questionários aplicados:

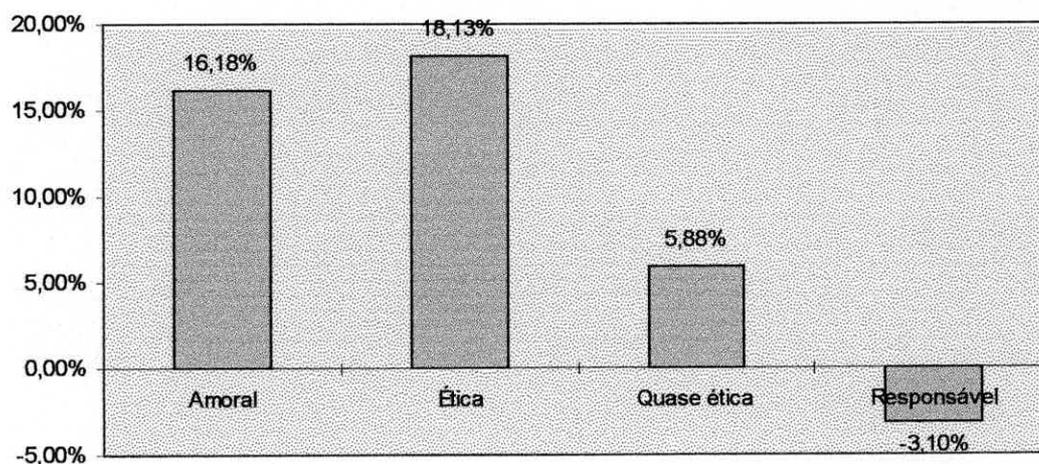
% das Respostas - Ignorando-se a inconsistência



% de Respostas - Considerando-se a inconsistência



Varição entre % - Com inconsistência menos sem inconsistência



Dos 200 questionários, 38 foram - segundo o critério já descrito - considerados inconsistentes. Segundo a análise, tanto considerando-se como desconsiderando-se a existência da inconsistência, a tendência dominante é a da Organização Quase Ética, ficando em último lugar a tendência Amoral. Mas o que mais me chamou a atenção nesses resultados foi a diferença da quantidade de respostas obtidas para cada categoria antes e após a exclusão dos questionários inconsistentes. Completamente ao contrário do esperado, a maioria dos questionários excluídos foi predominantemente respondida como

“Ética”. Esperava-se que, por apresentar inconsistência, esses questionários tivessem sido respondidos por membros de empresas Amorais.

CONCLUSÕES

Em grande parte dos questionários consistentes (aproximadamente 96 % deles), foi detectada ligação entre os dois conjuntos de sentenças da minha variável. Ou seja, quase sempre quando detectou-se problemas no processo de seleção, também constatou-se problemas quanto ao sistema de avaliação de desempenho, problemas em ambos os casos gerados por problemas de conflitos internos e externos de expectativas da empresa.

O fato já citado de a maior parte dos questionários considerados inconsistentes ser de maioria de respostas "Ética" leva-nos a concluir que houve algum problema na elaboração das questões ou na metodologia utilizada para localização das inconsistências - que, na minha opinião, deveria ser mais rígida. Esse problema pode ter surgido também do fato de termos utilizado uma amostra conveniente. O espaço amostral ficou muito limitado e pode ter afetado a validade das respostas.

Mesmo antes da aplicação definitiva do questionário, o grupo já sabia - através das discussões e resultados do pré-teste - não ser a aplicação de um questionário procedimento suficiente para determinar-se com perfeição o nível ético de uma empresa. É preciso que se leve muitos outros fatores em conta, como a cultura organizacional e o posicionamento estratégico da empresa. De qualquer forma, crê-se atingido o maior objetivo do grupo com essa pesquisa: estimular e abrir caminhos para que outras pesquisas sobre ética empresarial sejam realizadas, fazendo com que surjam mais discussões e que seja produzida mais bibliografia de qualidade sobre esse tema até agora tão pouco explorado no Brasil. O grupo sentiu as dificuldades inerentes ao pioneirismo (resistência, dificuldade em encontrar material bibliográfico suficiente sobre o assunto) e aprendeu a lidar com elas, superando-as e chegando até aqui com a certeza de ter aprendido muito - tanto a realizar quanto a valorizar a pesquisa científica e o trabalho em grupo.

BIBLIOGRAFIA

- LISBOA, Lázaro Plácido (coordenador) *Ética Geral e Profissional em Contabilidade*. São Paulo, Atlas, 1996
- (vários autores) *Ética*. São Paulo, Cia, das Letras
- SINGER, Peter *Ética Prática* Cambridge University Press, 1979
- PEREZ, Rafael Gomez *Problemas Morales de la Existencia Humana*. Rafael Gomez Perez e Editorial Magisterio Español S.A., Madrid, 1980
- MASLOW, A. W. *A Theory of Human Motivation*. in *Psychological Review*, vol. 50, 1943
- PEREZ, Rafael Gomez *Ética Empresarial*. Madrid, Riap, 1990
- VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez *Ética*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1995
- ZAJDSZNAJDER, Luciano *Ser Ético*. Rio de Janeiro, Gryphus, 1994
- GALVÃO, Antônio Mesquita *A Crise da Ética*. Petrópolis, Vozes, 1997
- AGUILAR, Francis J. *A Ética nas Empresas*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1996
- TEIXEIRA, Nelson Gomes (organizador) *A Ética no Mundo da Empresa*. São Paulo, Pioneira, 1991
- AMÔEDO, Sebastião *Ética do Trabalho*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1997
- NASH, Laura L. *Ética nas Empresas: Boas Intenções à Parte*. São Paulo, Makron Books, 1993
- BROWN, Marvin T. *Ética nos Negócios*. São Paulo, Makron Books, 1993

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar aqui registrado meu agradecimento a todos os amigos que participaram desse grupo de pesquisa, aos professores orientadores e especialmente ao Professor Moriz Blikstein e ao mestrando Fábio Meira, pessoas sem as quais não teríamos chegado tão longe. Gostaria de agradecer aos meus ex-colegas de CENE, por terem confiado na ética e no seu potencial dentro do mundo das empresas e lembrar que, mesmo com todos os obstáculos que encontramos e que com certeza ainda encontraremos, a luta pela ética vale a pena. O começo é sempre difícil, mas alguém tem que começar. Agradeço a todos pela colaboração, perseverança e paciência. Muito obrigado !