

Relatório Final da Pesquisa de Iniciação Científica  
CNPq

*“A Influência dos Pares como uma questão ética nas organizações brasileiras”.*

Aluno(a): Letícia Fantinato Menegon

Matrícula: 14962075-1

Orientador: Moriz Blinkstein

Relatório Final da Pesquisa de Iniciação Científica  
CNPq

*“A Influência dos Pares como uma questão ética nas organizações brasileiras”.*

Aluno(a): Letícia Fantinato Menegon

Matrícula: 14962075-1

Orientador: Moriz Blinkstein

## Índice:

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
Aspectos Gerais sobre Ética.....	2
A Ética nas organizações.....	13
Filosofias empresariais.....	17
Os pares.....	20
Um outro ponto de vista.....	27
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>FORMULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO....</b>	<b>32</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
Bibliografia.....	54

## **Agradecimentos:**

Gostaria de agradecer às seguintes pessoas:

- Ao grupo de pesquisa, que mesmo diante das dificuldades, foi capaz de dar continuidade à esta e manter-se unido por um mesmo propósito;
- Ao “pai” do grupo Fábio Meira, que mesmo não tendo vínculo formal com a pesquisa, se dispôs a ajudar-nos, no papel de orientador, que realizou com muita competência e dedicação;
- Aos meus pais e irmão que me apoiaram durante toda a pesquisa;
- Ao meu querido amigo e companheiro Sandro Juliano Papa, que ajudou-me a entender uma realidade até então desconhecida;
- Ao CNPq pela oportunidade e pelo apoio financeiro.

## **Introdução:**

A existência de valores éticos dentro das organizações, bem como a maneira como esta questão é tratada neste ambiente, fez surgir questionamentos relacionados ao comportamento dos indivíduos para com seus colegas e para com a própria organização, e também às implicações éticas que esta variável indivíduos pode produzir nas organizações.

Neste sentido, faz-se necessária a busca de respostas específicas junto ao relacionamento entre os indivíduos nas organizações, o relacionamento do indivíduo com a organização, a maneira como o relacionamento afeta a ética organizacional e como o conjunto de valores, princípios dos indivíduos se comporta perante aos demais e à organização.

Assim, esta pesquisa se propõe a tentar responder alguns questionamentos que se fazem aqui, de modo que no final desta possamos entender o papel da influência dos pares como uma questão ética nas organizações.

## Aspectos Gerais sobre Ética

*"Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto"*

Verbetes éticos, Dicionário Aurélio

Como se pode observar pela própria definição do termo, a abordagem de um tema envolvendo aspectos éticos traz em si as marcas do relativismo, visto estar associada a valores, visão de mundo, da vivência e experiência que os indivíduos, as comunidades e as sociedades têm do mundo.

Apesar deste caráter relativista proporcionar várias definições e conceituações de como se considerar a conduta ética, como se verá a seguir, um exemplo mostra as dificuldades e relativismo inerentes ao tema. Imagine-se um grupo de pessoas perdidas num lugar onde não existe comida e a única forma de sobrevivência seria matar a única fonte de alimento encontrada no local: uma vaca. Se o grupo for formado apenas por indivíduos de cultura ocidental bastante enraizada, não haveria um problema ético a considerar; simplesmente se mataria a vaca. Porém, se o grupo fosse composto igualmente por indivíduos de cultura hindu, para os quais a vaca é um animal sagrado, surgiria um conflito de valores. O processo de decisão, de matar ou não a vaca, incorporaria outros elementos a serem considerados, o que mostra o caráter relativista de como os valores relativos a uma determinada sociedade influem na avaliação de qualquer conduta.

Antes de se apresentar algumas definições sobre ética, as quais estão intimamente ligadas a valores, uma reflexão feita pelo autor Willian D. Hitt sobre a definição que Rockeach fez sobre Valores: "*.. an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is*

*personally or socially preferable to na oposite or converse mode of conduct or end state of existence."* Segundo a análise de Hitt, valores são crenças, não fatos. Valores são duradouros, não são transitórios. Valores guiam nossas vidas no que se refere a comportamentos e desejos pessoais. Isto significa dizer que os valores estão presentes no nosso interior e que eles só são pertinentes se têm relativa importância para nós. **Importância**, esta é a palavra chave. É muito difícil alguém questionar algo que não tenha importância para ele ou ela. A importância dos fatos pode estar expressa em nossos diálogos, em nossos gestos, nas regras, nos códigos, nas leis. Percebemos isto no dia-a-dia de nossa sociedade, pois para esta pode ser importante, por exemplo, manter um assassino na cadeia, e manter sua vida. Já em outras sociedades, os valores podem mudar e para elas o importante pode ser tirar a vida do mesmo. É assim que se vê a questão de valores, como algo que "nos levantamos por" e "o que é importante para nós".

Dessa forma é possível entender o porquê de tantas definições e divergências em torno da definição e discussão sobre ética. Para uma

melhor visualização e compreensão do relativismo ético, a seguir são apresentadas definições e comentários de vários autores sobre o tema:

*"Ethics is, first of all, the quest for, and the understanding of, the good life, the living well, a lifeworth living. It's largely a matter of perspective: putting every activity and goal in its place, knowing what is worth doing and what is not worth doing, knowing what is worth wanting and having and knowing what is not worth wanting and having."* (Citação de Solomon and Hanson) \*

*"My basic principle is that you don't make decisions because they are easy, you don't make them because they are cheap, you don't make them because they are popular; you make them because they are right."* (Citação de Theodore Husburg)\*

*"Ethics in general can be defined as a systematic attempt to make sense our individual and social moral experience, in such a way as to*

*determine the rules worth ought to govern human conduct, the values worth pursuing, and the character traits deserving development in life."*

(De George, 1990)

*"A Ética é uma ciência a qual fornece uma base conceitual para que uma pessoa seja capaz de refletir sobre questões e na sequência decidir que caminhos seguir, a fim de eu se aja com maior responsabilidade possível naquilo que a pessoa se propõe a fazer."*

(Brown, 1993).

*"A Ética se preocupa com a moralidade: uma qualidade que corresponde aos atos humanos exclusivamente pelo feito de proceder da liberdade em ordem a um fim último e que determina a consideração de um ato como bom ou mal em um sentido muito concreto."*

\* Estas citações são encontradas no livro "Ethics and leadership".

Hitt, William D.

Como se observa, as diferentes versões movem-se no entorno de alguns pontos genéricos como valores, certo e errado, bem ou mal, responsabilidade. De fato, a ética, em termos gerais tem o objetivo principal de promover o bem-estar, a felicidade, a paz, etc. No entanto, o meio para se chegar a este estado é que divide as opiniões entre as pessoas. Analisando-se diversos textos de vários autores (Hitt, Willian D./ Gómez Pérez, Rafael e outros), os quais tratam em suas obras de doutrinas éticas, é possível se construir uma visão diversificada e ao mesmo tempo sintetizada das mesmas. De acordo com Hitt, serão apresentadas quatro delas, cada uma refletindo uma diferente forma de ser ético.

**Utilitarista:** esta é a ética dos resultados finais, fundada por John Stuart Mill, a qual "adota uma aproximação teológica para a ética e clama que ações são para ser julgadas pelas suas conseqüências. De acordo com esta visão, ações não são boas ou más por elas mesmas. Ações, executam valores morais somente quando consideradas numa conjunção com efeitos

que estão acima delas. Ações por elas mesmas não têm valor intrínseco. Elas são simplesmente meios para alcançar o que tem valor" (De George, 1990). Esta visão maquiavélica propõe que as ações devam ser concebidas com um propósito final e que este produza bons efeitos. Isto que dizer que os meios (as ações) para a obtenção deste propósito não são importantes, podendo estes serem bons ou maus, ou seja, isento de julgamento de valores. "As ações são certas na proporção em que elas tendem a promover a felicidade, o prazer..", "... para determinar se uma ação é certa ou errada, basta olharmos suas conseqüências." (Hitt, 1990).

Por ser uma doutrina bastante radical e estreita, surgem questionamentos em relação a sua fundamentação. Assim como Hitt, pergunta-se:

- Como se define felicidade, bem-estar, prazer numa sociedade de valores tão diferentes? Quem as define?
- Como medir tais sentimentos?
- Como saber se os resultados obtidos serão exatamente iguais àqueles esperados?

- Atitudes extremistas seriam toleráveis para obtermos resultados esperados? (Considerando que o resultado seria benéfico)

Estes são alguns questionamentos, não exaustivos, pertinentes em relação a esta doutrina e estão expostos para reflexão, já que sua discussão não é o objetivo principal deste trabalho.

**Kant:** segundo a doutrina Kantiana, "devemos agir de tal forma que possamos querer que esta situação se transforme em lei universal" (Gómez Pérez, 1990). Segundo esta doutrina, a lei representa o mínimo de ética. Isto significa que princípios e regras servem como um parâmetro moral que as pessoas devem seguir, e que "agir dentro da lei é virtuoso" (Hitt, 1990). Logo, Kant baseia-se nas regras ou leis estabelecidas na sociedade e afirma que estas só vêm à tona se as pessoas agirem de tal forma que expressem sua vontade de transformar a ação em lei universal. Porém analisando esta doutrina é possível apontar algumas impropriedades:

- Quem afirma que as leis ou regras sempre provêm bem-estar, felicidade, boas coisas?
- como explicar a variabilidade das leis?
- Como explicar a boa intenção das leis, se quem as impor for uma só pessoa (a exemplo da tirania)?
- As leis ou regras muitas vezes beneficiam a minoria. Como explicar o caráter ético nestes casos?

**Contrato Social:** provinda do Contrato Social de Rousseau, que basicamente enfoca as seguintes idéias: (1) cada membro da comunidade deve agir sob a autoridade da vontade geral; (2) cada membro é parte essencial do todo; (3) cada membro deve abdicar de parte de sua liberdade para fazer parte do todo e (4) o membro ganha liberdade através do suporte e da proteção da comunidade. A partir deste conceito de sociedade, pode-se dizer que cada uma das partes agora tem um papel e dever fundamentais, e que as relações dentro desta comunidade serão baseadas no contrato estabelecido dentro desta. Isto significa que o corpo

político estabelecerá comando sobre seus membros e que a vontade geral será a base de sustentação deste contrato social. Quem se opor, ou terá que deixar a comunidade, ou conformar-se com a situação "imposta". Pode-se perguntar, então, se a vontade geral é realmente ouvida?

**Ética Pessoal (Personalist Ethics):** fundada por Martin Buber, baseia-se na idéia que a ética é encontrada na consciência de cada indivíduo, e esta é capaz de distinguir entre o certo e o errado. Buber considera que as pessoas devem se fazer cada vez mais perfeitas do seu próprio modo, e não do modo dos outros. Isto quer dizer que apenas nossa consciência é capaz de discernir o certo e o errado. Esta doutrina é muito criticada por Wilian Hitt, pois considera que toda consciência tende a praticar o bem, e como vivenciamos situações bem diferentes deste estado de bondade, podemos afirmar com convicção que a mente humana é capaz de praticar tanto o bem como o mal.

Com base na apresentação destas doutrinas fica patente a dificuldade de se encontrar uma conceituação inequívoca, que elimine o

caráter relativista de como é possível que diferentes indivíduos encarem um mesmo tipo de problema com óticas tão diversas. Estes diversos ângulos de focar como os princípios a ética devem ser aplicados serão utilizados neste trabalho, sem se fixar em nenhum particularmente, mas extraindo de cada um os elementos que ajudem a explicar as idéias e contradições embutidos na discussão.

## A Ética nas Organizações

Antes de fazer qualquer análise e definição direcionada à ética empresarial e sua relação com a influência dos pares, é necessário que se faça a elucidação rápida de alguns conceitos que farão parte dos próximos textos, para que se entenda o que se pretende como interpretação dos conceitos.

Considerando que a relação aqui estabelecida para análise seja entre o Funcionário *versus* Organização e Funcionário *versus* Funcionário, é importante se compreender o significado de "bem-estar".

Olhando primeiramente para o funcionário, estes possuem aparatos jurídicos que têm como principal objetivo defender seus direitos adquiridos por lei. Por mais que esta última tente suprir todas as necessidades do trabalhador, nem sempre a faz, ou por não conseguir englobar todas as possibilidades existentes, ou por tratar vagamente de assuntos com alto grau de subjetividade que têm significativa importância.

Sem pretender aprofundar nos aspectos legais, os funcionários não apenas devem ter seus direitos expressos em lei, mas também considerar aquilo que se denomina "Direitos Morais". Este direito, estando escrito ou não em forma de códigos, merecem especial atenção, afinal são fundamentais para o equilíbrio físico, mental e psicológico do ser humano. O direito moral é o direito do funcionário ser tratado como ser humano, e isto significa que eles têm o direito de serem respeitados em todos os níveis. Este respeito referido diz claramente que o funcionário não deve ser tratado como uma "coisa", nem como uma máquina, "nem como um meio de obtenção de lucro" (De Geroge, 1990). Além disso, a empresa deve respeitar os critérios estabelecidos por lei, como por exemplo, segurança no trabalho, limite máximo de horas de trabalho, registro em carteira, e assim por diante.

Por outro lado, o funcionário também tem obrigações junto a empresa, pois esta última é detentora de direitos. O funcionário tem a obrigação de cumprir aquilo que foi estabelecido em, respeitar as normas da empresa e, se não concordar com elas, deixar clara sua posição. Também é sua obrigação não trapacear a empresa, não utilizando

informações da mesma em benefício próprio, não deve utilizar recursos da empresa fora da atividade de trabalho, criar imagens deturpadas dentro e fora da empresa, etc.. Também é necessário que entre os funcionários exista respeito, lealdade, honestidade, compartilhamento, etc..

Assim é de se entender que para estabelecer um ambiente de "bem-estar" e uma convivência pacífica entre a empresa e seus funcionários e também entre os funcionários, é preciso que se defina estes critérios citados acima sobre o direito moral, obrigações do funcionário, relações entre os mesmos.

O local de trabalho precisa ser agradável, onde as pessoas que ali trabalhem se sintam bem, e este sentimento de "satisfação" está muito relacionado com o estado emocional, psicológico e físico da pessoa, que é criado pelo ambiente de trabalho. Imagine-se trabalhar em um local onde ninguém te respeita, te tratam como uma máquina! Não existiria qualquer ânimo para alguém dar o melhor de si, e muito menos clima para se trabalhar, pois o ser humano precisa de relações saudáveis na vida profissional, já que esta também determina seu estado psicológico de bem-

estar. Pessoas reagem a ambientes que lhes fazem mal e a reação, muitas vezes, pode ser negativa para ele mesmo e para o ambiente profissional.

Agora, imagine-se como é possível existir qualquer teor ético numa empresa onde o respeito, honestidade, integridade, não existam! Este aspecto será discutido mais adiante neste trabalho.

## Filosofias Empresariais e de Funcionários

Muitos economistas e empresários têm se baseado nas premissas básicas de Hobbes e Mill para argumentar suas posições à respeito de uma ética empresarial. Atualmente, eles buscam responder a questionamentos relacionados à ética através da idéia de Friedman, que diz que "*...a responsabilidade da empresa é maximizar retornos, elevar o nível de eficiência a fim de beneficiar um maior número de pessoas; o lucro é o ato socialmente mais benéfico que uma empresa pode empreender, desde que dentro da lei*" (Nash, 1993). Este tipo de filosofia permite o que muitos empresários fazem hoje: perseguir lucros sem qualquer preocupação social. Permite que eles se esquivem de qualquer culpa, pois segundo este pensamento fica clara a noção do social - o lucro.

Esta mentalidade de livre mercado é uma característica muito enraizada em algumas empresas. Qualquer preocupação do gênero social propriamente dita é descartada. Então surgem dois problemas ainda

maiores. O primeiro é até que ponto empresários com mentalidade apenas voltada para o lucro vão respeitar regras que muitas vezes passam despercebidas, como lei anti-poluição, por exemplo. O segundo é como se pode falar em "bem-estar", se para os seguidores deste enfoque este só existe no lucro? Difícil.

A moral não pode ser reduzida como um aspecto meramente financeiro. Existem muitos fatores que podem determinar o comportamento moral de uma empresa, como já analisado anteriormente. Uma organização deve começar pela definição de sua Missão, que é a razão de ser da empresa, onde ela pretende chegar. Uma vez definida sua missão, seguem os Objetivos que realizam a Missão, guiados pelas Políticas e pelo sistema de Crenças e Valores que deverão conduzir as ações de todos os envolvidos: direção e corpo funcional.

Na economia atual, altamente competitiva, a responsabilidade não é somente uma opção mas, sim, um imperativo. Líderes empresariais têm que fazer escolhas difíceis que não só afetam seus acionistas, empregados, clientes, fornecedores e parceiros de negócio, mas também a saúde e bem-

estar das pessoas, comunidades e o ambiente natural onde exercem suas atividades. Equilibrar interesses que freqüentemente competem ou são conflitivos, têm um impacto considerável nos valores da companhia tais como estima, valor de marca e reputação corporativa. Companhias que manejam estes assuntos com sucesso ganham vantagem competitiva; aqueles que os ignoram fazem assim com grande risco.

Assim, independentemente da natureza da empresa, fica claro que ela está inserida em um contexto muito amplo para ignorar as relações que decorrem desta inserção, e somente o lucro não pode ser o guia indiscutível de suas atitudes. Ela terá, cada vez mais, de pautar seu comportamento levando em conta um conjunto de valores que outrora esteve afeto apenas à consideração dos filósofos.

## Os Pares

Até agora a empresa foi enfocada como um todo, sem entrar nos detalhes dos relacionamentos entre a organização e seus funcionários e entre os funcionários com eles mesmos, que é o propósito desta pesquisa.

Antes de entrar no tema, cabe a caracterização de quem são os pares, quando considerados no ambiente empresarial. Os pares são aquelas pessoas que, dentro de uma organização, se relacionam profissionalmente com outras de uma forma horizontal. Desses relacionamentos ocorrem situação de influência e liderança, surgindo uma condição em há a possibilidade e a capacidade de orientar, decidir e conduzir pessoas, atitudes e idéias. Os pares são capazes de criar uma cultura dentro da organização que pode condizer com os objetivos desta, ou não. Dessa forma, a organização enfrenta uma situação instável em relação à existência desses núcleos, pois estes podem estar contra ou a favor às diretrizes da empresa. Por exemplo, um funcionário da Receita,

que ingressou há pouco na profissão e, de acordo com seus valores pessoais, repudia qualquer atitude ilícita, mas está trabalhando ao lado de pessoas desonestas. Um dia, estando responsável pela liberação de um container, recebe recado de seus colegas de trabalho que deve liberá-lo, independentemente de sua situação legal. Este fiscal pode simplesmente não atender ao pedido de seus colegas, mas sofrerá as conseqüências punitivas deste seu ato, afinal isto "não ficará barato", ou ir contra seus valores e aceitar o que foi pedido por seus colegas. Por mais que a organização induza a seus funcionários a manterem uma conduta ética, podem existir grupos de referência que atentam contra estes princípios (como no caso de poder induzir o fiscal a fazer algo errado), instaurando uma corrente contra a filosofia organizacional, que a prejudica, e, muito.

Outro exemplo, é uma indústria farmacêutica que determina a seus funcionários que deixem de seguir as normas técnicas de manufatura dos produtos, pois segui-las à risca diminui os lucros. Então, mesmo o funcionário tendo princípios éticos bastante sólidos, na maioria das vezes seguirá as ordens, pois contrariar-las poderá significar punição e até mesmo sua demissão. É claro que isto não é regra geral, mas há de se

convir que na decisão do comportamento que o funcionário adotará estará pesando a situação de desemprego que o mundo está vivenciando.

Porém, podem surgir casos em que a influência do pares se dá de uma maneira positiva e que não concordem com uma situação não ética, produzindo um movimento entre os pares, para reverter esta situação não ética.

De uma forma geral as interações podem ocorrer em uma forma matricial como ilustra o esquema a seguir:

<b>Organização</b>	<b>Influência dos Pares</b>
Ética	Ética
Não Ética	Não Ética

Pode-se notar que a única interação absolutamente positiva é quando a Organização e a Influência dos Pares se dão dentro de um

comportamento ético. As interações que interessam para o trabalho são aquelas em que surge um conflito entre o comportamento da Organização e o comportamento dos Pares, ou seja, comportamento da:

- Organização Ética *versus* Influência dos Pares Não Ética
- Organização Não Ética *versus* Influência dos Pares Ética

Retomando ao tema da Missão da Organização, esta é guiada por um conjunto de valores, que podem estar explícitos ou não, mas que se constituem na essência da filosofia administrativa da empresa, pois representam seu espírito.

"Um sinal de boa saúde cultural da organização é a congruência dos valores estabelecidos pela organização e o comportamento diário de seus membros. Ao contrário, a organização não está em boas condições de saúde" (Hitt, 1990). Isto significa que uma boa saúde organizacional providenciará um guia para os comportamentos diários, uma interação social entre os membros e a própria empresa. Isto também permitirá que os superiores influenciem o comportamento de seus subordinados e que ao mesmo tempo os pares se influenciem também. A congruência somente

enfrentará problemas se "...(1) houver incongruência entre os valores organizacionais estabelecidos e o entendimento real destes - a exemplo de uma empresa que estabelece padrões éticos, mas não os firma nos padrões pessoais do funcionário porque não agem de acordo com o que pregam; (2) incongruência de uma unidade da empresa com o seu resto - muitas vezes a cultura organizacional acaba permitindo a existência de vários seguimentos de valores no ambiente organizacional, que incita conflito de valores; (3) incongruência entre valores organizacionais estabelecidos e o comportamento dos líderes existentes na empresa - acontece de alguns líderes, sejam eles formais ou informais, criarem valores particulares daqueles existentes na empresa, perturbando a harmonia de valores na empresa" (Hitt, 1990). Estes tipos de incongruência ocorrem naqueles tipos de organizações onde os valores éticos não são bem fundamentados e quando a organização não procura recrutar pessoas que tenham compatibilidade com seus padrões éticos.

Dentro deste entendimento, pode-se citar a importância ética dos líderes, pois estes têm o poder de concluir, éticamente ou não, pessoas através de seus comportamentos (maneira de falar, agir, de pensar...). E

como os líderes dos pares exercem influência sobre seus colegas de trabalho, é necessária uma análise dos tipos de liderança que são encontrados nas relações empresariais.

**Líder Manipulador:** é aquele tipo de líder maquiavélico, pois ele age da forma que for preciso para atingir suas metas. E para concretizar isto, este líder precisa ter poder sobre as pessoas, pois senão de nada valerá sua autoridade. Desta forma, este tipo de líder é prejudicial para o conteúdo ético de uma organização pois permite que ações anti-éticas se desenvolvam ao longo de um curso para a obtenção de resultados desejados.

**Líder Profissional:** é o tipo de líder que procura atingir objetivos da empresa sem extravar os limites legais que esta permite. Este líder tem influência parcialmente ética em torno de seus colegas e do ambiente organizacional, pois nem sempre as regras da organização incorpora valores éticos. Este tipo de liderança, apesar de ter uma boa intenção

(seguir as regras) não concretiza valores éticos para o ambiente organizacional e ainda pode produzir uma sensação nas pessoas de que estão agindo eticamente, sem que realmente estejam, criando um comodismo organizacional, não permitindo que haja uma reflexão profunda sobre os padrões éticos.

**Líder Transformador:** este tipo de liderança, além de reconhecer as necessidades e demandas dentro da ambiente organizacional, procura satisfazer os altos níveis de necessidades, encontrando o melhor dentro das pessoas para corretamente aproveitá-los. Este tipo de líder tem extrema força ética, pois ele é capaz de desenvolver a consciência ética dentro das pessoas e criar um ambiente ético na organização.

Como se vê, o grupo de referência/líderes têm enorme importância na consolidação ética de uma organização. Não basta a empresa cuidar dos aspectos éticos de uma forma burocrática, ela tem que se assistir, cuidar de cada parte de seu corpo, pois qualquer "foco de debilidade ética" tem que ser tratado a tempo.

## **Um outro ponto de vista...**

Diante de um quadro de mudanças, onde surgiram novas demandas sócio-mercadológicas, e devido à competição acirrada instaurada no mercado, as empresas começaram a sentir a necessidade de criação de novos conceitos e critérios que se ajustassem a esse novo mundo.

Devido ao novo quadro, surge a preocupação com a concorrência acirrada e novos critérios se desenvolvem dentro das organizações. Na busca frenética por novos mercados e na tentativa de manter aqueles já adquiridos, as organizações se desburocratizam, afinal a demanda por rapidez de informações, de serviços, aumenta; a reengenharia surge como uma tentativa de redesenhar novas funções organizacionais que se adaptem as novas demandas sócio-mercadológicas.

Juntamente com estas mudanças estruturais desenvolve-se uma nova mentalidade organizacional, que vai ter reflexo direto na relação da organização com seus funcionários. Esta nova mentalidade, dentro de um contexto competitivo, acredita que "produtividade, qualidade total,

excelência, mais que conceitos, viraram sinônimo de sobrevivência para as empresas" ("Abaixo a Excelência" - Revista Exame, Set 1996). Então, muitas organizações pregarão estes critérios tanto para o mundo externo, como para o interno. Passa-se a exigir do indivíduo e da organização atitudes condizentes com os critérios adotados, mesmo que o indivíduo não concorde com sua nova situação.

Num período de mudanças, quem mais sofre são os funcionários, por terem que se adaptar rapidamente às novas exigências. Isto cria um clima de expectativa e insegurança generalizado. Se a organização não for capaz de apoiar e trabalhar os sentimentos que surgem nos indivíduos, dificilmente conseguirá resultados.

"Atualmente fala-se em excelência, pede-se que o indivíduo, todo dia, faça mais e perfeito" ("Abaixo a Excelência" - Revista Exame, Set 1996). No entanto, esta mentalidade não condiz com a natureza humana, que é passível de erros. Exigir perfeição total de quem nunca em sua história conviveu com ela, é querer, no mínimo, criar uma situação desesperadora.

As organizações, no desespero de sempre serem as melhores, desencadearam uma corrida desenfreada em busca da qualidade total, eficiência, produtividade, competitividade, etc.. Porém a maioria delas passou por cima de sua peça mais importante em seu jogo: o indivíduo.

Perfeição, o agir certo na hora certa, adquirir sempre melhores resultados, o repúdio ao erro, a competitividade interna são fatores onipresentes na estrutura organizacional, devido às mudanças estruturais ocorridas nas últimas décadas. Mas a maneira como a organização trata as questões é que influenciará o bem-estar dos indivíduos. Apoiar-los claramente em seu trabalho diário, em seus projetos, em suas expectativas em relação à empresa e seu futuro são fatores fundamentais para o desenvolvimento das relações indivíduo *versus* organização.

Os indivíduos têm necessidades variadas dentro do âmbito organizacional, requerendo da empresa uma vontade de conviver com as diferentes aspirações de seus funcionários. Uns querem desenvolver seus projetos, outros querem diversificar suas funções, outros melhorar benefícios, outros, as relações sociais. É necessário compreender que a

repreensão destas aspirações podem transformar o indivíduo em um inimigo de si mesmo, e por conseguinte, da organização.

Dentro deste contexto, então, permite-se afirmar que a solidez do conteúdo ético dentro da organização corre riscos, pois suas bases podem perder forças para um mal criado pela própria filosofia dos lucros que a organização desenvolveu.

## **Metodologia**

A pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados à ética em geral, e em seguida a revisão curvou-se para o campo específico da influência dos pares, que apesar de se tratar de um assunto de imensa amplitude, não possui bibliografia que centralize seus esforços diretamente no seu foco principal, que é a ética relacionada com a influência dos pares.

Terminada esta fase, elaborou-se um questionário capaz de responder o grau existente de relação entre a influência dos pares e a construção de um clima ético organizacional. (Ver explicação em seguida de como foi elaborado o questionário).

Por último, fez-se a análise do questionário (uma amostra de 200 question, do qual buscou-se respostas de caráter qualitativo em relação ao que se pretendeu nesta pesquisa.

## **Formulação do Questionário:**

A formulação do questionário baseou-se nos quatro critérios de desenvolvimento moral de uma organização, retirados do artigo "A conceptual Model of Corporate Development", de Eric Reidenbach e Donald P. Robin. Através deste, procurou-se obter respostas relacionadas ao teor ético existente numa organização, e as implicações éticas que a influência dos pares produz numa organização.

Cada questão utilizou-se de quatro alternativas, cada uma delas centrada num tipo de estágio moral.

Os estágios morais referidos seguem uma escala de desenvolvimento, do pior para o melhor, ou do anti-ético para o ético. Eles são:

### **Primeiro Estágio - A organização amoral**

A organização amoral possui uma cultura baseada no pensamento "ganhar a qualquer custo".

Esta organização não possui qualquer vínculo com a preocupação ética. Produtividade e lucratividade são seus valores dominantes, e se alguma preocupação ética realmente existe, ela só aparece quando a organização é pega fazendo algo de errado.

A filosofia comum para a maioria de seus integrantes é a de que ser pegos numa situação anti-ética é o custo por fazer negócios. Além disso, essa filosofia é baseada na idéia de que a única responsabilidade social existente nos negócios é a lucratividade.

Atitudes de obediência são extremamente valorizadas e compensadas, e a desobediência é punida tipicamente pela expulsão do indivíduo da organização. Os indivíduos normalmente são tratados como um mero meio econômico de se obter lucro.

### **Segundo estágio: A organização responsável**

Este estilo de organização envolve dois tipos de cultura, que contém basicamente outros valores sem ser produtividade e um senso forte de

legalidade. Estas organizações começam por criar uma harmonia entre a lucratividade e o "fazer certo". Mas o "fazer certo" está muito mais relacionado às leis do que propriamente à ética em si. Os seus administradores reconhecem que o papel da organização excede o sentido econômico, e percebem que esta tem obrigações e deveres sociais.

### **Terceiro estágio: A organização quase ética**

É aquela organização que busca um balanço entre a lucratividade e a ética. Há um esforço em administrar a cultura organizacional para se obter um clima ético desejado, e esta cultura envolve o reconhecimento de um contrato social entre a empresa e a sociedade. Os administradores solucionam problemas atentos para as conseqüências éticas que a ação pode envolver e também para o potencial lucrativo da ação.

### **Quarto estágio: A organização ética**

Esta organização é caracterizada por uma aceitação em massa de valores éticos, que permeiam livremente na cultura organizacional. Estes valores fazem parte do dia-a-dia do comportamento organizacional e das atitudes individuais. As decisões são tomadas mediante um pensamento justo tanto quanto as decisões voltadas para a lucratividade. Os indivíduos são recompensados por tomar atitudes que distanciem do caráter anti-ético. Então, o que faz uma organização ser ética é o suporte dado por esta para garantir uma cultura de forte senso moral de deveres e obrigações.

Além de tentar estabelecer os estágios morais em que a organização possa estar inserida, procurou-se dentro das questões levantadas entender como a influência dos pares exerce ou não pressão para a existência de um clima ético, ou se a relação organização *versus* indivíduo tem qualquer influência ética sobre as ações individuais perante o grupo. Esta última afirmação relaciona-se diretamente à discussão explicitada no capítulo

“Um outro ponto de vista...”, o qual trata de uma outra forma de se analisar a influência dos pares.

Sendo assim, o questionário baseou-se em dois pontos diferentes para procurar entender como a influência dos pares se manifesta dentro da organização, ou seja, se esta variável acontece exclusivamente porque ela é consequência da mistura de várias concepções, princípios pessoais num mesmo ambiente, ou se ela é proveniente de uma situação criada pela própria organização. É claro que as duas coisas podem ocorrer paralelamente. O importante é identificar se a influência dos pares é ou não determinante de um teor ético organizacional. Dentro destes parâmetros então, faz-se necessário o entendimento de cada questão elaborada e sua respectiva análise, para que futuramente possamos chegar à alguma conclusão.

Além de tentar estabelecer os estágios morais em que a organização possa estar inserida, procurou-se dentro das questões levantadas, entender como a influência dos pares exerce ou não pressão para a existência de um clima ético, ou se, relação organização versus

indivíduo tem qualquer influência ética sobre as ações individuais perante ao grupo. Esta última afirmação da organização versus indivíduo relaciona-se diretamente à discussão explicitada no título “Um outro ponto de vista...”, o qual trata de uma outra forma de se analisar a influência dos pares.

Sendo assim, o questionário baseou-se em dois em dois pontos diferentes para entender como a influência dos pares se manifesta dentro da organização, ou seja, se esta variável acontece exclusivamente porque ela é consequência da mistura de várias concepções, princípios pessoais num mesmo ambiente ou se é proveniente de uma situação criada dentro da organização. É óbvio que as duas coisas também podem acontecer paralelamente. O importante nisto tudo, é identificar uma possível causa da existência da influência dos pares, e se esta é determinante ou não de um teor ético organizacional.

Dentro deste parâmetros então, faz-se necessário o entendimento de cada questão, e a contribuição que cada uma delas pode trazer para uma futura conclusão.

### Questão 1:

Esta questão procura responder dois tipos de questionamentos éticos. Primeiramente, se os colegas procuram realizar tarefas conjuntamente porque acreditam que a inserção de todos num projeto seja benéfico tanto para os integrantes, que ao participar deste crescem profissionalmente, tanto para a empresa que se beneficia de um clima ético entre os colegas que se ajudam mutuamente. Segundo, se a organização, respeitando os limites pessoais de cada indivíduo procura estimular um ambiente de trabalho suficientemente confortável, no sentido de não criar competitividade (maléfica) entre seus integrantes, e sentimentos de destruição do trabalho alheio. Além disto, é importante salientar que motivar as relações pessoais sem atritos, ajuda a criar um ambiente onde as pessoas tenham um compromisso entre elas, podendo fortalecer a ética das e nas relações.

Para entender mais profundamente o que a questão procurou como análise e resposta, faz-se necessário entender o que cada item sugere como interpretação. Assim, tem-se:

**(amoral) Os Funcionários responsabilizam-se apenas pelas tarefas realizadas individualmente. Esta alternativa explicita um tipo de funcionário amoral em relação à sua empresa e seus colegas de trabalho porque ele é o tipo de pessoa que só faz as coisas em benefício próprio, muitas vezes escondendo informações da empresa e de seus colegas para se beneficiar. Por outro lado, temos que pensar que se um funcionário destes é mantido na empresa é, provavelmente porque ela concorda ou está desatenta à este tipo de conduta.**

**(responsável) As tarefas são realizadas em conjunto, porque o tipo de trabalho realizado pela empresa assim o exige. Esta alternativa explicita um tipo de funcionário que realiza o trabalho simplesmente porque “assim tem que ser”. Não tranparece, então, uma característica “solidária” no grupo, mas sim uma obrigatoriedade de se trabalhar desta forma. Também, a questão explicita a legalidade do trabalho existente.**

**(quase ética) Os funcionários acreditam obter melhores resultados trabalhando conjuntamente através de discussões, de modo**

**que a responsabilidade sobre a realização do trabalho seja grupal.** Esta alternativa explicita uma tendência do funcionário a realizar trabalhos em conjunto, dividir informações com os colegas e a organização em geral, além de assumir uma postura responsável em relação à tarefa em grupo, ou seja, se a tarefa tem bons resultados, todos ganham e senão todos “perdem”. A questão testa se existe uma tendência de se conseguir um clima ético na organização.

**(ética) O trabalho é feito em conjunto, pois acredita-se que este torne as relações pessoais mais fortes, melhorando o desenvolvimento pessoal de cada funcionário.** Esta alternativa explicita a existência da noção de sociabilidade dentro da empresa, ou seja, os colegas são capazes de trabalhar em conjunto, dividindo informações, contruindo idéias e não negando à empresa as informações que lhe são necessárias. Existe uma fidelidade nas relações internas entre colegas-colegas e colegas-empresa. Além disto, a questão é capaz de extrair se existe cultura ética organizacional sólida quando se fala sobre a responsabilidade de se fazer um projeto e no que ele se baseia.

## Questão 2:

Esta questão envolve uma série de situações que relatam se a influência dos pares é determinante de um teor ético organizacional ou não.

Muitas vezes, a influência dos pares não tem qualquer presença na determinação do ambiente ético da empresa porque esta última simplesmente coíbe qualquer manifestação entre os pares ou porque o vínculo entre os colegas é tão fraco em todos os sentidos que a influência dos pares não ocorre. Então, o que pode acontecer é que cada indivíduo agirá de acordo com os seus princípios - o que pode ser interessante ou não para a construção do clima ético - , ou simplesmente o indivíduo seguirá as diretrizes éticas estabelecidas pela empresa, o que, éticamente falando, não é a melhor maneira de se contruir um ambiente ético, afinal que disse que diretrizes éticas organizacionais são realmente éticas?

Porém, muitas vezes o que pode acontecer é que os pares tentam criar um ambiente ético dentro da organização por eles mesmos, porque

acreditam que esta é a única maneira de realizarem um projeto, ou porque os princípios éticos realmente fazem parte de suas vidas.

Veja então, que contruir um ambiente organizacional ético não é simplesmente determinar diretrizes éticas, mas sim partilhar, discernir valores éticos. E isto, é algo que pode vir de poucas pessoas e se transformar numa prática espontânea geral. Neste sentido, a influência dos pares exerce fundamental importância na consolidação da ética organizacional. Sem haver qualquer preocupação da organização sobre a ética, os pares podem estabelecer um clima ético. Ou mesmo nas situações em que hajam estas preocupações da organização e esta não consegue por si própria construir o clima ético, os pares podem ajudá-la.

Interpretações das alternativas:

**(amoral) Meus colegas agem de acordo com seus princípios.**

**Procura-se identificar se existe qualquer cultura organizacional que diga respeito à ética. É claro que se ele concordar com esta alternativa, significa que não existe qualquer valor organizacional, mas apenas valores pessoais, e é aí que mora o perigo! Além disto,**

uma resposta afirmativa pode significar que não existe preocupação do sujeito em criar um valor geral dentro da empresa, o que até enfraquece as relações pessoais e conseqüentemente a estrutura da empresa.

**(responsável) Meus colegas procuram agir de acordo com os princípios profissionais criados dentro do ambiente de trabalho. Esta alternativa identifica a criação de valores profissionais, ou seja, uma responsabilidade grupal em relação ao trabalho.**

**(quase ética) Meus colegas se preocupam em seguir os valores éticos determinados pela empresa. Esta alternativa identifica a existência de um código de ética e também a preocupação em estabelecer seu seguimento, o que implica em dizer que a ética não está fundamentada na cultura organizacional. Mais do que isto, a alternativa identifica uma intenção da empresa em influenciar as pessoas eticamente.**

**(ética) Meus colegas sabem discernir qual é a melhor conduta ética quando há conflito entre os princípios éticos da empresa e os**

**princípios dos próprios funcionários. Esta alternativa identifica a existência de princípios muito sólidos dos funcionários, o que tem real importância para a ética organizacional, pois estes são capazes de discutir e discernir valores.**

Questão 3:

Através desta questão, procura-se entender qual a concepção que a organização tem em relação ao significado de funcionários. Muitas organizações acreditam que seus funcionários são apenas um meio para obtenção de lucros, outras acreditam que estes são meios para obtenção de lucro, mas respeitam legalmente seus direitos porque assim é exigido, e outras que acreditam que o funcionário é a peça essencial da organização, e que agir éticamente com eles é garantir a existência deles como seres humanos e o progresso da empresa.

Interpretação das alternativas:

**(amoral)** A organização se preocupa vagamente com o bem-estar dos funcionários, importando-se apenas com os resultados obtidos dos trabalhos deles. É aquela idéia do lucro máximo, ou seja, não há qualquer indício de que exista um ambiente ético ou uma influência ética de qualquer das partes.

**(responsável)** A organização segue apenas as determinações legais no tocante ao bem-estar dos funcionários.

**(quase ética)** A estar dos funcionários, desde que isto não atrapalhe o desempenho organização ultrapassa as determinações legais, no que se refere ao bem- organizacional desejado. Esta questão explicita um esforço da empresa em tratar o funcionário como “gente”, mas ainda existe um vínculo muito forte com o “business”.

**(ética)** A organização planeja estratégias a serem seguidas para que o trabalho e o bem-estar possam caminhar lado a lado. A empresa se preocupa com a integridade física e moral do funcionário, elaborando planos capazes de possibilitar a realização da tarefa sem que os aspectos econômicos sejam deixados de lado. Esta é uma

conduta ética, afinal o respeito pelo ser humano é presado e nem por isso a empresa deixa de “funcionar bem”.

Além de utilizar estas questões elaboradas especificamente para a variável influência dos pares, outras questões elaboradas para as outras variáveis terão grande contribuição para responder ao objetivo desta pesquisa.

Questão “A”:

- Como cada área tem seus interesses, as disputas são tensas e frequentes;
- As disputas e tensões são frequentes entre as áreas da empresa, embora haja regras para o relacionamento entre elas;
- As disputas geradas pela competição entre as áreas são minimizadas pelas regras de relacionamento entre elas;
- Quando existe competição entre as diversas áreas da empresa, procura-se usar essa competição para beneficiar a empresa como um todo.

Esta questão explicita bem como a organização cuida dos problemas entre áreas, e como os pares reagem a este tipo de problema.

Questão “B”:

- As metas da empresa são estabelecidas pelos superiores hierárquicos e anunciados aos escalões mais baixos para posterior execução;
- Existe um código de ética que rege o comportamento moral dos membros da empresa;
- A maioria dos funcionários da empresa acredita na questão ética como conduta para o sucesso da empresa;
- A avaliação de desempenho na empresa é bem aceita pela maioria dos funcionários.

A questão responde se a ética é criada pela organização como uma regra ou se esta faz parte dos princípios gerais de seus integrantes e então

existe porque é parte de sua natureza. Além disso, a questão sugere a possibilidade dos pares serem capazes ou não de contruir um ambiente ético dentro da organização.

#### Questão “C”

- Os funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta ao se depararem com um dilema ético;
- Os funcionários frequentemente buscam respaldo na atitude de seus colegas ao se depararem com um dilema ético;
- Os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa ao se depararem com um dilema ético;
- Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na conduta de seus colegas, como também, no código de ética.

Esta questão é extremamente importante para entender como os funcionários agem frente à falta de códigos de ética e na presença deles. Assim, fica fácil entender se o caráter pessoal dos pares tem influência na determinação do clima ético na organização.

Assim, através deste questionário tentaremos buscar conclusões sobre todos os aspectos abordados até o presente momento em relação à influência dos pares.

### **Resultados:**

Aplicado o questionário, fez-se uma tabulação do questionário a fim de se obter respostas relacionadas ao teor ético que a influência dos pares despertam nas empresas, considerando-se os quatro estágios morais. Para isto, utilizou-se cálculos percentuais, que mostram as tendências éticas ou não das empresas. Porém, é preciso enfatizar que, ao analisar-se os resultados, percebeu-se que o questionário não foi o método mais adequado para se medir o teor ético nas empresas.

Além desta consideração de método de estudo, deve-se considerar que algumas respostas foram inconsistentes -no caso, a média de inconsistências foi de 21% -, pois havia concordância nas alternativas éticas e amorais mutuamente (aceitou-se a escolha de mais de uma alternativa em cada questão respondida), o que invalida a resposta, pois amoralidade e ética não podem conviver conjuntamente.

Então, deixou-se de considerar as respostas inconsistentes nos cálculos percentuais.

De acordo com os resultados numéricos, percebeu-se várias tendências relacionadas à influência dos pares na ética organizacional, as quais são:

1. Tendência a serem amorais: 57,43%
2. Tendência a serem éticas: 61,17%
3. Tendência a serem quase éticas: 68,21%
4. Tendência a serem responsáveis: 78,87%

Porém, analisando-se melhor as considerações feitas sobre os quatro estágios e a influência dos pares, percebeu-se que os estágios QUASE ÉTICO e ÉTICO também gerariam inconsistências, apesar de alguns acharem que estas podem conviver mutuamente. Isto, por sua vez, diminuiu consideravelmente o número da amostra de respostas consistentes, o que impossibilitou qualquer quantificação concreta.

Então, levando-se em conta estas duas inconsistências, coisa não esperada na aplicação dos questionários, nenhum dado numérico pode ser extraído.

## **Conclusão:**

Dentro das considerações feitas sobre os quatro estágios e a influência dos pares, não foi possível concluir algo de concreto com o questionário, pois a amostra de respostas consistentes se mostrou irrisória. A partir disto, procurou-se entender, então, qual(is) foi(ram) o(s) erro(s) ocorridos no processo da pesquisa que não possibilitou(aram) uma conclusão. Nesta análise, percebeu-se que houveram algumas falhas metodológicas:

- 1.** O questionário não foi a forma mais eficiente para analisar tal variável. Por ser um tema um tanto subjetivo, seria necessária uma investigação mais profunda e detalhada do tema a Influência dos Pares como uma questão ética nas organizações brasileiras. E, para isso, seria mais recomendado um trabalho de campo, no qual fossem utilizados observações diretas, havendo um maior contato do pesquisador com seu objeto de estudo, o que ampliaria a veracidade e coerência dos resultados do estudo. O questionário deixou de responder pontos essenciais da pesquisa, que englobassem os dois enfoques determinados (indivíduos

*versus* indivíduos e organização *versus* indivíduos), além de não conseguir responder em que situações a Influência dos Pares contribui para a ética na organização.

2. Quantidade pequena de questões por variável: à medida em que se delimitou um número de questões por variável, criou-se uma restrição relativa à quantidade de informações necessárias para se responder todos os questionamentos propostos pela pesquisa.

3. Ao se elaborar o questionário, pode ter havido uma falha de percepção de delimitação do que cada estágio propunha, o que pode ter produzido má interpretação do respondente em relação à questão, e conseqüentemente, múltiplos “concordos”, o que gerou bastante inconsistência.

Então, por um erro metodológico, não foi possível concluir-se algo sobre a influência ética dos pares nas organizações.

Neste sentido, a pesquisa de iniciação científica proporcionou-me uma oportunidade bastante rica de aprendizado, pois através desta pude entrar em contato com as dificuldades de trabalho de uma pesquisa, e

consequentemente, propor soluções para os erros surgidos durante o percurso.

## **Bibliografia:**

Brown, Marvin T. **Ética nos Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

**Business Ethics Quarterly**. (Coleção)

**Business Ethics: na European Review**. (Coleção)

Donaldson, Thomas & A. R. Gini. **Case Studies in Business Ethics**. Second Edition-Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

Grove, Andrew. **Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo**. Madrid, Esp.: DEUSTO. (Tradução)

**Journal of Business Ethics**. (Coleção)

De George, Richard T. **Business Ethics**. Third Edition. New York: Macmillan, 1990.

Nash, Laura L.. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993. (Tradução: Kátia Aparecida Roque).

Hitt, William D.. **“Éthics and Leadership: putting theory into practice.** Columbus: Batelle, 1990.

Revista Exame. Setembro/1996.

