

• **A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no mundo atual**

*The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work in the present world*

*La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el mundo de hoy*

Roberto Kanaane<sup>1</sup>

(Cad. 21)

Miriam Isida<sup>2</sup>

*CEETEPS - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza*

**Resumo:** O artigo discute os fatores associados à corrosão do caráter de acordo com as abordagens de integridade pessoal e ética nas empresas, dentro de um contexto em que se percebe o impacto do sistema de mundo atual, flexível sobre o caráter pessoal. A integridade é definida como natureza, honra, sob a perspectiva holística, e quando o paradigma é a síntese dos valores pessoais frente aos da organização, é certo haver conflitos entre a integridade do funcionário e a falta de integridade do seu chefe. Quando uma pessoa discorda dos objetivos e valores da organização, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, e talvez à resignação. A integridade de uma pessoa no trabalho requer que ela siga regras e práticas inerentes à função. Entende-se que a conduta humana se processa num dinamismo constante que remete à investigação de fatores integrantes os quais impactam na expressão das atitudes e comportamentos. Dessa forma, o estudo da motivação humana tem possibilitado a compreensão do indivíduo. O enfoque da motivação entendida como uma predisposição interior inverte a ordem dos fatores pois a preocupação mais correta não deve ser a que busca do que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em evitar que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas. Quanto aos meios de investigação, realiza-se uma pesquisa de campo através de questionário fechado com algumas questões abertas, direcionado aos objetivos da pesquisa, com o intuito de apreender o perfil motivacional e o papel de líderes no trabalho, cujos objetivos são caracterizar o perfil motivacional dos respondentes e verificar o papel do líder no contexto de trabalho e os impactos no comportamento do colaborador. Os autores pesquisados contribuem com a compreensão do processo de trabalho e das condições socioculturais presentes nas instituições. Há perspectiva de que o modelo de gestão participativa e integrada possa contribuir com o propósito deste artigo.

**Palavras-chave:** caráter, motivação, integridade, ética.

**Abstract:** *The article discusses the associated corrosion of character in accordance with the approaches of personal integrity and ethics in business factors, within a context in which one realizes the impact of the current world system flexible about personal character. Integrity is defined as character, honor, under a holistic perspective,*

<sup>1</sup> Membro da Academia Paulista Centro Tecnológico Paula Souza – CEETEPS – São Paulo – Brasil Contato: Av. Altinópolis, 91 apto 44 – CEP 02334-000 – São Paulo – Brasil. Tel.: (11) 98331-8735. E-mail: kanaanhe@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda do programa de mestrado do CEETEPS (2013 CEETEPS– São Paulo – Brasil) - Contato: Av. Brigadeiro Luís Antonio, 1272 apto 101 – Bela Vista CEP 01317-000 São Paulo/SP-Brasil. Tel: (11) 97545-6258. E-mail: miriamishida@gmail.com

*and when the paradigm is the synthesis of personal values compared to the values of the organization, there is some conflict between the integrity of the employee and the lack of integrity of your boss. When a person disagrees with the goals and values of the organization, the integrity can lead to disobedience and disloyalty, and perhaps resignation. The integrity of a person at work requires her to follow rules and practices of the job. It is understood that human behavior operates on a constant dynamism that leads to the investigation of integral factors which impact the expression of attitudes and behaviors. Thus, the study of human motivation has enabled the understanding of the individual. The focus of motivation understood as an inner disposition reverses the order of the factors for the most correct concern should not be seeking to do to motivate people, but one that is primarily focused on avoiding certain situations that may turn people off. As for the means of research, it conducts a field survey by questionnaire closed with some open questions directed the research objectives, with the aim of seizing on the motivational profile and the role of leaders at work, whose objectives are to characterize the motivational profile of respondents and verify the leader's role in the workplace and the impact on the behavior of the employee. The authors surveyed contribute to the understanding of the work process and socio-cultural conditions present in institutions. There is a chance that the model of participatory and integrated management can contribute to the purpose of this article.*

**Keywords:** *character, motivation, integrity, ethics.*

**Resumen:** *El artículo aborda los factores asociados a la corrosión del carácter según los planteamientos de la integridad personal y la ética en empresas, dentro de un contexto en el que se percibe el impacto del sistema mundial actual, flexible en cuanto a carácter personal. La integridad es definida como natural, el honor, bajo una perspectiva holística, y cuando el paradigma es la síntesis de los valores personales frente a los valores de la organización, puede que exista algún conflicto entre la integridad del empleado y la falta de integridad de su jefe. Cuando una persona no está de acuerdo con los objetivos y valores de la organización, la integridad puede conducir a la desobediencia y deslealtad, y tal vez la resignación. La integridad de una persona en el trabajo le obliga a seguir las reglas y prácticas del trabajo. Se entiende que el comportamiento humano funciona en un dinamismo constante que remite a la investigación de factores integrales que influyen sobre la expresión de actitudes y comportamientos. Así, el estudio de la motivación humana ha permitido la comprensión del individuo. El enfoque de la motivación, entendida como una predisposición interior invierte el orden de los factores, pues el cuestionamiento más acertado no debe estar buscando que hacer para motivar a la gente, sino aquella que este centrada principalmente en evitar que ciertas situaciones que desmotiven a las personas. En cuanto a los medios de la investigación, es realizado un estudio de campo mediante un cuestionario cerrado con algunas preguntas abiertas dirigidas a los objetivos de la investigación, caracterizar el perfil motivacional de los encuestados y verificar el papel del líder en el lugar de trabajo y el impacto en el comportamiento del empleado. Los autores estudiados contribuyen a la comprensión de los procesos de trabajo y las condiciones socio-culturales presentes en las instituciones. Existe la posibilidad de*

*que el modelo de gestión participativa e integrada pueda contribuir a los efectos del presente artículo.*

**Palabras claves:** *carácter, motivación, integridad, ética.*

## **Introdução**

Atualmente, percebe-se o impacto do sistema do mundo atual, flexível sobre o caráter pessoal. A questão do caráter, as condições emocionais no local de trabalho, as incertezas da flexibilidade, a ausência de confiança e a superficialidade do trabalho em equipe constituem fatores que acentuam a questão do fracasso, confiança e compromisso.

A integridade é definida como caráter, honra, inteireza da pessoa, sugerindo uma perspectiva holística para apreendê-la. Quando uma pessoa se une a uma organização, e concorda em agir em nome dela e em função de seus interesses, além de concordar com seus objetivos e valores, a obediência e a lealdade fazem parte da integridade. Por outro lado, quando uma pessoa discorda desses objetivos e valores, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, muitas vezes à resignação. A integridade de uma pessoa requer que ela siga as regras e práticas inerentes à sua função. Quando o paradigma é a síntese dos valores pessoais e dos da organização, certamente há conflitos entre a integridade do funcionário e a falta de integridade do seu chefe. Dessa forma, são definidos os perfis sem integridade: o hipócrita, o oportunista e o camaleão.

O objetivo geral deste artigo é identificar fatores que podem contribuir para a melhora do nível motivacional no trabalho, logo os objetivos específicos são:

- Caracterizar o perfil motivacional dos respondentes;
- Verificar o papel do Líder no contexto de trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

Segundo Sennett (2004), a expressão “mundo atual flexível” refere-se a um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema; enfatiza-se a flexibilidade e se atacam as formas rígidas de burocracia, inclusive os males de uma rotina cega. O autor (2004, p. 9) acrescenta: “Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”. O mesmo autor coloca que essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho e também as palavras que empregamos para ele: “Carreira”, por exemplo, significava na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira. O mundo atual flexível, então bloqueou a estrada reta da carreira, desviando os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra “job” [serviço, emprego], em inglês do século quatorze, quer dizer um

bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça, de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano de “job”, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso de uma vida.

Sennett (2004) enfatiza que é bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir. Para tirar a “maldição” da expressão “sistema capitalista”, antes criavam-se circunlocuções, como sistema de “livre empresa” ou “empresa privada”. Hoje se usa “flexibilidade” como outra maneira de estimular a questão da opressão do mundo atual. O mesmo autor coloca que:

*“[...] atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado – mas também esses novos controles são difíceis de entender. O novo mundo atual é um sistema de poder, muitas vezes ilegível.”(2004,p.10)*

O autor afirma que o aspecto da flexibilidade que causa mais confusão seja o impacto sobre o caráter pessoal. Prossegue dizendo que os escritores que remontam à antiguidade não tinham dúvida sobre o significado de “caráter”: “é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros”. Horácio apud Sennett (2004) escreve que o caráter de alguém depende de suas ligações com o mundo. Ele concentra o termo caráter, sobretudo no aspecto, a longo prazo, da experiência emocional, sendo expresso pela lealdade e compromisso mútuos, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. Da confusão de sentimentos em que todos se encontram em algum momento em particular, procura-se salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Para Sennett (2004, p. 10), “caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”.

Sennett (2004) questiona como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato e como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo. Coloca também a questão de como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas, sendo estas as questões sobre o caráter, impostas pelo novo mundo atual, flexível.

No início do mundo atual, a confiança nas relações comerciais surgiu pelo franco reconhecimento da dependência mútua – que não é exatamente o mesmo que uma honrosa relação entre forte e fraco, mas ainda um reconhecimento de que uma só não basta para sustentar-se. Jacques Savary (1713) citado por Sennett (2004) declarava que a divina providência “os homens negociem entre si, e,

portanto que a necessidade mútua de ajudar um ao outro estabeleça laços de amizade entre si". E quando comerciantes admitem necessidade mútua, observou Montesquieu (1800) um século depois, "o comércio. lustra e suaviza modos bárbaros".

Claro, a necessidade mútua também governa as modernas transações comerciais; se não há necessidade de outro, não há troca. E para a maioria das pessoas, essa necessidade é desigual, porque no moderno mercado de mão-de-obra a maioria trabalha para outros.

Um acentuado fracasso é a experiência pessoal que leva a maioria das pessoas a reconhecer que, a longo prazo, elas não se bastam. O que mais impressiona na experiência dos programadores de uma empresa de tecnologia da informação é que acabaram falando claramente em fracasso, sem culpa e nem vergonha. Mas esse resultado exigiu a presença de outros, e aproximou-os mais uns aos outros. A conquista deles – que não é uma palavra demasiado forte – é ter chegado a um estado em que não se envergonharam nem de sua necessidade e nem de sua incompetência.

Uma visão positiva dos próprios limites e da dependência mútua parece ser mais voltada à área da ética religiosa do que da economia política, mas a vergonha da dependência tem uma consequência prática. Corrói a confiança e o compromisso mútuos, e a ausência desses laços ameaça o funcionamento de qualquer empreendimento coletivo.

Os problemas de confiança assumem duas formas; numa, a confiança simplesmente está ausente; na outra, há uma desconfiança mais ativa dos outros. O laço de confiança, como se vê, desenvolve-se informalmente nas brechas e fendas das burocracias à medida que as pessoas aprendem de quem podem depender. Os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda.

Quando as pessoas acham vergonhoso estar em necessidade, podem tornar-se mais decididamente desconfiadas das outras. Quanto mais vergonhoso nosso senso de dependência, mais inclinados estamos à raiva dos humilhados. Restaurar a confiança nos outros é um aro reflexo; exige menos medo de vulnerabilidade em nós mesmos. Mas esse ato reflexo tem um contexto social. As organizações que celebram a independência e a autonomia, longe de inspirarem seus empregados, podem despertar esse senso de vulnerabilidade. E as estruturas sociais que não promovem positivamente a dependência dos outros, numa crise, instilam a mais neutra e vazia falta de confiança.

"Confiança", "responsabilidade mútua", "compromisso", todas são palavras que acabaram sendo apropriadas pelo movimento chamado "comunitarismo". Esse movimento quer fortalecer os padrões normais, exigir dos indivíduos que se sacrifiquem por outros, prometendo que, se as pessoas obedecerem a padrões comuns, encontrarão força e realização emocional mútuas que não podem sentir como indivíduos isolados. O comunitarismo tem direito de posse bastante dúbia

em relação à confiança ou ao compromisso; enfatiza falsamente a unidade como fonte de força numa comunidade; teme erroneamente que, quando surgem conflitos, os laços sociais sejam ameaçados.

Essa visão do “nós” comunal é muito mais profunda que a partilha, muitas vezes superficial de valores comuns que com frequência, aparece no comunitarismo, ou na estática declaração de Rico sobre valores de família. Os laços criados pelo conflito interno estão muito distantes das declarações defensivas de solidariedade comunal que caracterizam a reação ao deslocamento econômico hoje; na opinião de Coser, não há comunidade enquanto não se reconhecem diferenças dentro dela. O trabalho em equipe, por exemplo, não reconhece diferenças em privilégio ou poder, e por isso é uma forma fraca de comunidade; supõe-se que todos os membros da equipe de trabalho partilham uma certa motivação comum, e é exatamente essa suposição que enfraquece a verdadeira comunicação. Fortes laços entre as pessoas significam enfrentar, com o tempo, suas diferenças. Rico teve, literalmente, muito pouco tempo em cada um dos lugares em que viveu para experimentar esse tipo de comunidade.

As opiniões pós-modernas do eu como as de Salman Rushdie, de acordo com Sennett (2004), enfatizam a ruptura e o conflito, mas não a comunicação entre os eus fragmentados. O processo de conflito comunitário reflete, na psicologia social, dissonância cognitiva e atenção focal; numa comunidade, a atenção focal é partilhada. E há um curioso reflexo nessa visão do ataque de Adam Smith citado por Sennett (2004) à rotina e em sua celebração da simpatia. A rotina é uma ação repetitiva, e portanto não tem história, evolução; a simpatia é uma súbita explosão de compreensão de outra pessoa, que não vem, diz Smith, imediatamente, mas só após um longo período de resistência ou percepção errônea.

Com a finalidade de ampliar a fundamentação deste estudo, buscou-se delimitar as concepções relacionadas à corrosão do caráter. Dentre essas, destacam-se: integridade pessoal e o sucesso corporativo e a ética nas empresas.

### *2.1 Integridade pessoal e o sucesso corporativo*

Segundo Solomon (2000), a integridade não é, em si, uma virtude, porém uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isso é o que se denomina, no sentido moral, de caráter. A palavra integridade significa “inteireza” – da virtude, da pessoa, ou como parte integrante de algo maior do que a própria pessoa (a comunidade, a empresa, a sociedade, a humanidade e o cosmo). Assim, a integridade sugere uma visão holística do próprio indivíduo – embora a palavra “holístico” tenha perdido seu sentido em virtude do uso excessivo na Nova Era. A palavra integridade, como a palavra honra, sofreu abusos consideráveis nos anos recentes, em particular na política. No clima atual de ceticismo, ambos os termos agora parecem arcaicos, demasiadamente idealistas e fantasiosos.



Solomon (2000) ainda esclarece que é um engano pensar que os termos “holístico” e “integridade” sejam arcaicos, idealistas e fantasiosos e coloca que, longe de ser uma virtude excepcional, a integridade é essencial para uma vida decente. É o que permanece após mudanças e traumas. Ela significa, no vernáculo atual, simplesmente “juntas as partes”, ver uma pessoa como um todo, como um caráter coerente e virtuoso. A integridade, de fato, é surpreendentemente comum, por mais que hajam exceções amplamente divulgadas. Obviamente, é ilusão pensar que uma vida atribulada no mundo dos negócios possa ser de todo isenta de conflitos e problemas, mas integridade é um sentido de coesão que não permite que a pessoa se desintegre em meio aos conflitos. A integridade não é uma fórmula mágica de prevenção, uma inoculação contra dilemas éticos. É o sentido de integridade pessoal que nos permite navegar pelas águas traiçoeiras desses dilemas, e, embora não seja garantia de sucesso, não pode haver êxito sem ela. O autor complementa que quando uma pessoa se une de bom grado a uma organização (uma empresa) e concorda em agir em nome dela e em função de seus interesses, além de concordar com seus objetivos e valores, a obediência e a lealdade fazem parte da integridade.

Solomon (2000) sustenta que quando uma pessoa discorda desses objetivos e valores, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, talvez à resignação. Com isso, pode-se ter a falsa impressão de que a integridade apresenta os dois sentidos bem diferentes – um estimulando o acordo e a obediência, o outro incitando a independência combativa. A integridade inclui tanto o sentido de associação e lealdade como também o sentido de autonomia moral da pessoa.

Para Solomon (2000), a integridade de uma pessoa no trabalho requer que ela siga as regras e práticas inerentes à sua função. No entanto, embates críticos por vezes exigem certa demonstração de integridade contrária aos deveres prescritos da pessoa. Aqui, uma vez mais, há a tendência à confusão quando o conceito de integridade é a síntese dos valores pessoais e dos valores da organização. Por exemplo, seu chefe lhe diz para “dar um jeito” na contabilidade e você sabe que isso é errado; mas, evidentemente, o conflito não é entre duas normas de integridade, mas entre a sua integridade e a falta de integridade do seu chefe. O oposto da integridade – a falta dela – pode assumir muitas formas, segundo Solomon (2000). Enquanto uma única ação pode denunciar a falta de integridade, nenhuma ação singular (ou qualquer número de ações) estabelecerá definitivamente a integridade de uma pessoa. Talvez, por isso, a integridade seja tão firmemente defendida e as pessoas se esforcem tanto para negar suas ações incorretas. Um único deslizamento pode ser fatal, ao passo que toda uma vida de boas ações ainda deixa em aberto a questão da honestidade de alguém.

Solomon (2000) define perfis sem integridade: o hipócrita, o oportunista e o camaleão e defende que:

“A integridade não pode ser forjada. Ela é, por natureza, a coisa real. A natureza não comprometedora da integridade explica por que um único erro ou falha leva a outros erros - na verdade, a um sistema de racionalizações e modos de encobrir que denuncia a falta de integridade de modo mais explícito do que o erro inicial. Por exemplo, a hipocrisia entra em combate direto com a integridade. Um hipócrita não consegue pôr em prática o que prega, mas a falta de integridade é mais óbvia na fragmentação do “eu”: a inteireza se rompe quando alguém diz uma coisa e faz outra.”(p.77)

Para Solomon (2000), o camaleão também demonstra falta de integridade em sua total ausência não apenas de princípios, mas também de metas, a não ser que queiramos aceitar o “adapte-se e faça tudo o que parece agradar aos outros” como um objetivo de vida. O camaleão é um lagarto que tem a capacidade notável de mudar de cor de acordo com o contexto; o típico funcionário que sempre diz “sim” é como um lagarto, rastejando de executivo a executivo e mudando de cor conforme o contexto. (Felizmente para o lagarto, as cores numa empresa tendem a ser mais ou menos uniformes.) Mas quando vozes igualmente poderosas discordam sobre questões de método e objetivo, o camaleão vê-se em apuros. Dessa forma, a frágil coerência do camaleão, cuja tênue aparência de integridade depende do comportamento padrão das outras pessoas, implica em incoerência. Assim é possível distinguir os vícios do camaleão e a virtude da lealdade, que é inabalável. O camaleão não tem integridade porque ele não tem um “eu”, apenas um reflexo da situação social.

No outro extremo, há uma forma especial de hipocrisia que, por ser com tanta frequência confundida com a verdadeira integridade, merece menção especial. É particularmente observada nos que proclamam a viva voz sua própria integridade. A “pessoa íntegra” usa a integridade como uma insígnia a ser exibida em público (e, não resta dúvida, também na intimidade do lar), e todo desafio a suas opiniões sobre qualquer assunto é considerado um desafio moral (refletindo certa falta de integridade do desafiante). A pessoa íntegra proclama princípios, aos quais pode ser invariavelmente obediente; mas, curiosamente, quanto mais gerais eles são, mais admitem interpretações e exceções. Tudo o que vai ao encontro com o princípio absoluto. Assim, é impossível argumentar com a pessoa íntegra e é perigoso discordar dela, tão imprevisível quanto o oportunista ou o camaleão. Enquanto estes dançam conforme a música, a pessoa íntegra finge ser uma rocha moral em torno da qual o resto da Terra gira, servindo apenas a suas próprias exigências.

A integridade exige boa vontade para negociar e fazer acordos, bem como a convicção e comprometimento. A idéia de que integridade significa estar fechado a influências e tentações externas, em oposição a estar aberto aos outros, é um equívoco grotesco e perigoso. Independentemente do que ela signifique para nós hoje, envolve conviver com outras pessoas, estando sujeito apenas a algumas



limitações morais um tanto extremas (os exemplos comuns da “vida na Alemanha nazista”). A integridade envolve abertura, afeição e flexibilidade, e, naturalmente, uma organização ou empresa íntegra será composta de pessoas de mente aberta, independentes, mas cooperativas e atenciosas. Integridade certamente envolve princípios e táticas, mas também envolve um senso abrangente de contexto social. De outra forma, torna-se mera hipocrisia, e não de fato uma virtude.

A integridade é essencial à felicidade. Isso não significa que não haja ocasiões em que conservar a integridade causa infelicidade; porém, tem-se que se afastar daquele paradigma ou segundo o qual ou se são éticos e sinceros para si próprios, ou se procuram as vantagens pessoais. O principal conceito ético de uma “felicidade” completa para Aristóteles (2003) diz que fazer o que se deve, satisfazendo as responsabilidades e obrigações, conduz à vida satisfatória, e se transforma no tipo de pessoa que se quer ser. Inversamente, tornar-se a pessoa que se quer ser – o que provavelmente inclui, num grau bastante elevado, o que se quer fazer para “ganhar a vida” – é a própria felicidade.

## *2.2 A Ética nas empresas*

O estudo do comportamento ético implica na caracterização de quatro traços essenciais de caráter, segundo Nash (2001):

Qualidade 1. Habilidade para reconhecer e articular a ética de um problema: os líderes morais na empresa têm um senso inequívoco de que o posicionamento ético, apesar de ser um lugar comum do ponto de vista da análise filosófica, não pode ser visto como garantido nem deixado para a interpretação dos outros.

Qualidade 2. Coragem pessoal para não racionalizar a má ética: precisa-se olhar quantas empresas encobrem as transgressões de seus empregados, escondem problemas de qualidade de produto e, em geral, disfarçam dilemas éticos em vez de arriscarem manchar sua imagem.

Qualidade 3. Um respeito inato pelos outros: tal capacidade fica bem longe da imagem de servir ao próprio interesse que os estereótipos das histórias em quadrinhos sobre a ganância nos negócios sugerem e que algumas abordagens gerenciais encorajam.

Qualidade 4. O valor pessoal derivado do comportamento ético: o líder ético coloca bem seu próprio senso de integridade pessoal.

Essas quatro qualidades de caráter da liderança ética, segundo Nash (2001), descrevem uma pessoa que enfrenta com deliberação a questão da ética e dos negócios e que toma com vigor o partido de uma orientação claramente moral, motivada por mais que uma opção racional pelas filosofias da administração. Tais valores e coragem pessoais mantêm-se firmes ao longo do tempo e ainda soam verdadeiros numa idade de extrema autopromoção. Essas tendências e os padrões de pensamento que criam podem ser analisados e imitados. Existem também outros padrões conhecidos de pensamento comercial que tendem a obstruir a realização dos negócios com integridade.

Nash (2001) prossegue caracterizando três cenários distintos com o intuito de integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico, uma atitude orientada para os outros e a ética de negócios como motivação para o comportamento pragmático e competitivo.

Condição 1. Integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico: o grande pragmatismo de John Dewey salientou que a idéia de integrar o sucesso material aos valores éticos era uma proposta necessária, porém, revolucionária. Os compromissos morais são vistos tipicamente como objetivos elevados e a busca do dinheiro como uma ocupação vil ou baixa.

Condição 2. Uma atitude orientada para os outros: o cultivo de um estado de espírito convencionalista exige que o administrador rompa as barreiras psicológicas da orientação para o interesse próprio.

Condição 3. Uma ética de negócios deve ser capaz de motivar o comportamento pragmático e competitivo.

Para Nash (2001), as convenções devem gerar comprometerimentos; o recebimento do retorno pelo fornecimento do valor deve ser um padrão absoluto para o administrador de empresa. Sempre que a convenção é quebrada, isso deve ser encarado como um ato de injustiça contra todos os outros que participam desse sistema. Isso inclui toda comunidade empresarial, todos os clientes e as nações, cuja organização política e social tornam possível o empreendimento comercial voluntário. Isso é precisamente o que ocorre na experiência prática. Venda a um cliente uma mercadoria imprestável, perpetre um pacote de benefícios não muito benéfico, cometa abusos contra o meio ambiente local ou reduza drasticamente o valor das ações da empresa através de uma estratégia de alavancagem de aquisição de outra empresa, e as pessoas de fora tenderão a chamar a empresa e seus dirigentes de injustos.

Convenções quebradas destroem a confiança da comunidade. Confiar em algo que não seja essa convenção como orientar a consciência empresarial é lançar o fundamento de uma comunidade em guerra consigo mesma. Na guerra, uma parte toma pela força aquilo que a outra parte não concordou em ceder. Assim, também fazem a guerra contra seus clientes, contra suas comunidades ou contra seu próprio pessoal. Eles buscam o retorno sem o fornecimento de valor.

Nash (2001) propõe os pontos fortes da convenção empresarial como norteadora do comportamento empresarial sólido:

- Ela é orientada para um relacionamento social em vez do interesse individual, refletindo o fato de que a atividade empresarial é uma atividade social que envolve relacionamentos múltiplos.
- Ela é pragmática de diversas formas. Descreve aquilo que geralmente se concorda ser a boa prática dos negócios. Não se inclina demais nem para o lado “cuidado com o comprador” nem para a ética “cuidado com o vendedor”.
- Ela reconhece que um apelo lógico ao interesse próprio é insuficiente para motivar a sustentação de valores éticos no mercado.

- Ela dá coragem. Avançando além do pensamento sobre si próprio, abre o diálogo moral do administrador para considerar mais que a avaliação do risco pessoal e da recompensa.

Segundo Nash (2001), há a tendência de se pensar na ética em termos de limites e de “sermos pegos”. Esse pensamento, por sua vez, tende a gerar injunções pessoais de restrição – os “nãos”. Tal raciocínio é bom, porque fornece os freios morais para determinados tipos óbvios de mau comportamento, como falsificação de registros ou fraudes fiscais. Mas os administradores também precisam de instrumentos intelectuais para um pensamento mais positivo, para abrir as opções morais que eles percebem. A convenção não se realiza simplesmente porque não mente separa um cliente; é preciso entregar um valor ao cliente, coisa que exige uma criatividade gerencial infinitamente maior. Não é suficiente, ao buscar a excelência competitiva, por exemplo, ficar próximo do cliente, ser inovador tecnologicamente ou ser orientado para as pessoas. É preciso adotar uma estrutura moral e uma atitude psicológica que coloquem em primeiro lugar o interesse do outro, para transformar os atributos da excelência em ações produtivas.

Para o autor (2001), idéias sobre inteligência moral no trabalho são abaladas por uma verdade ambiental maior: se o ambiente da empresa penaliza ou simplesmente ameaça penalizar as decisões éticas, muitos administradores estarão relutantes em aplicar essas estruturas morais – ou quaisquer outras. Se as únicas opções para um administrador for entre as normas morais privadas e o suicídio da carreira, então, pouquíssimos administradores terão a coragem de permanecer fiéis a seus princípios e, menos ainda, terão plena consciência da frequência com que eles os comprometem... Afirma que nenhuma dessas reformas pode ser feita, a menos que também haja, e talvez em primeiro lugar, uma transformação pessoal do espírito empresarial para que este coincida mais com uma Ética Convencionada. Nenhuma abordagem sistêmica para a ética empresarial pode ser bem-sucedida sem a visão pessoal e a liderança das próprias pessoas que são criadoras e vítimas do sistema empresarial. Os consumidores pagarão um preço mais alto por um nome de empresa em que possam confiar. Uma força de trabalho escassa só permanecerá leal a uma organização confiável que possa demonstrar e entregar interesses e respeito mútuos a todos os indivíduos da empresa.

Diante de tal ruptura institucional, o papel da integridade individual passará a ser cada vez mais crucial para o sucesso prático dos esforços comerciais, segundo Nash (2001). Ambientes empresariais novos, e muitas vezes hostis, porão à prova a quota de decência até mesmo dos administradores mais rigidamente educados.

Para Nash (2001), muitos gerentes de hoje estão fortemente comprometidos com a idéia da auto-expressão e da independência. O desafio, agora, é dirigir

essas mesmas forças para fortalecer a integridade pessoal. É crucial que a liderança empresarial de hoje assuma papel mais ativo no estabelecimento de padrões elevados, significativos e orientados para os outros para o restante de seu grupo de empregados, mostrando como os bons negócios e a consciência pessoal andam de mãos dadas.

No caso da integridade empresarial, o melhor instrumento para Nash (2001) é aquele que ajuda a dividir e redirecionar as forças do comportamento empresarial autocentralizando: o ego, metas de lucro definidas com estreiteza, uma mentalidade do eu-ganho-você-perde e estruturas de tempo de curto prazo.

Os melhores instrumentos para isso estão no conhecimento. A conduta ética no trabalho só pode surgir de uma compreensão pessoal e total dos valores e das premissas que tornam o “bom” negócio uma realidade, tanto no sentido moral como econômico da palavra.

A corporação que busca atingir o cumprimento ético pela coerção ou apela unicamente para o interesse próprio nunca pode esperar estabelecer os recursos de integridade gerencial que vão além da obediência para criar soluções de eu-ganho-você-ganha. Tais recursos dependem, como a Atenas Antiga, de que os indivíduos estejam informados; informados das importantes premissas éticas que orientam o bom comportamento empresarial, informados das armadilhas intelectuais e emocionais que impedem que este comportamento aconteça mesmo entre os bem-intencionados. Esse processo deve ser um empreendimento coletivo para buscar o autoconhecimento e encontrar a disposição para trazer os fundamentos da moralidade para os fundamentos do sucesso empresarial.

Nash (2001) determina que, o administrador bem-intencionado que se propõe a fazer um autoexame e um questionamento moral descobre novas ideias para o pensamento empresarial criativo, a coragem pessoal e a disposição para mudar. Mas isso não será nada, comparado à mudança que o líder empresarial ético pode provocar no comportamento das empresas americanas, demonstrando, com sucesso, a legitimidade dos pontos de vista convencionistas e irradiando as tradições gerenciais mais caras que desviam uma empresa de seu objetivo.

Entende-se que a conduta humana se processa num dinamismo constante que remete à investigação de fatores integrantes, os quais impactam na expressão das atitudes e comportamentos. Nesse sentido, o estudo da motivação humana tem possibilitado a compreensão dos mecanismos subjacentes ao comportamento do indivíduo. Sob a perspectiva contemporânea identificam-se os estudos de Bergamini (2013), que, entre outros pontos, sinaliza que o mundo das pessoas está repleto de exemplos que mostram como cada uma delas possui valores distintos de comportamento. Bergamini (2013, p. 20) ainda coloca que “a maioria das teorias sobre motivação humana oferecem uma única explicação genérica sobre o motivo por que pessoas diferentes se predispõem a buscar suas metas pessoais”.

Na visão de Vroom (1964 apud Bergamini, 2013), idealizador da Teoria das Expectativas, uma dada recompensa é revestida de uma valência positiva ou negativa, tendo em vista o valor que se atribui a ela e a probabilidade de que ela ocorra. Dessa forma, a improbabilidade de que uma dada recompensa ocorra é também um fator impeditivo do comportamento motivacional.

Para Bergamini (2013, p. 113), o enfoque da motivação entendida como uma predisposição interior inverte a ordem dos fatores. A preocupação mais correta não deve ser a que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em prevenir que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas. Parece que só assim aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas a seguirem determinados caminhos não se desgastará com o decorrer do tempo. Logo, se o impulso motivacional é interior a cada um, segundo Bergamini (2013) tem-se então que ele está ligado às características próprias da personalidade e se constitui num elemento marcante para acentuar as características próprias das diferenças individuais. Dentro dessa perspectiva é que se pode compreender que cada ato motivacional é único, não somente para cada pessoa diferente, mas também para cada momento de vida de uma dada pessoa.

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o superior quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (2002). Pode-se fazer uma analogia com a educação, a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, logo “[...] o superior tem maior controle de que o subordinado sobre a natureza da relação.” (McGregor 2002, p. 133).

Möller (1997, p. 54) enfatiza a importância da autoestima, relacionada pela satisfação do próprio comportamento: “sua atitude em relação a si mesmo e seu próprio valor é a mais importante [...] esta atitude básica influencia todas as suas outras atitudes em relação à vida.” Möller (1997, p. 54) ainda complementa que a autoestima contribui para o desenvolvimento do indivíduo e causa impactos no seu comportamento, sua sensação de bem-estar, sua eficácia, seu nível de desempenho e suas relações com os outros, produzindo, assim, um alto nível de qualidade pessoal.

### **3. Método**

Foi realizada uma pesquisa exploratória com o intuito de apreender o perfil motivacional e o papel de líderes no trabalho. Segundo Vergara (2006, p.47), a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo com os objetivos de:

- Caracterizar o perfil motivacional dos respondentes;
- Verificar o papel do líder no contexto de trabalho e os impactos no comportamento do colaborador.

Vergara (2006, p.47) define pesquisa de campo como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. A pesquisa de campo foi realizada através de questionário fechado direcionado nos objetivos da pesquisa e com algumas questões abertas. A amostra teve caráter não probabilístico e por acessibilidade.

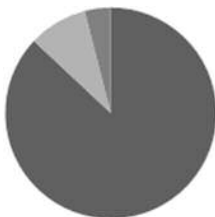
Para Gil (2008), amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população, e amostragem por acessibilidade é aquela em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo e aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos. Vergara (2006, p. 51) define amostra não probabilística e por acessibilidade como “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Os sujeitos da atual pesquisa corresponderam a 5 Diretores, 6 gerentes de projeto na área de Tecnologia da Informação, 8 consultores que atuam em projetos, 2 engenheiros e 2 professores.

#### **4. Resultados e Discussão**

Os 23 líderes pesquisados possuem idade entre 28 a 64 anos e tempo na empresa de um a 26 anos, sendo 95% com escolaridade superior ou pós-graduação. Foram considerados quesitos como confiança na empresa, clima organizacional, comprometimento das pessoas com o trabalho, nível motivacional e integridade, como a seguir:

##### **Fator da confiança na empresa**

O quanto você considera importante a confiança na empresa?



Totalmente	20	87%
Parcialmente	2	9%
Mais ou menos	1	4%
Pouco	0	0%
Nada	0	0%

**Gráfico 1.** Resultado da pesquisa através do GoogleDocs

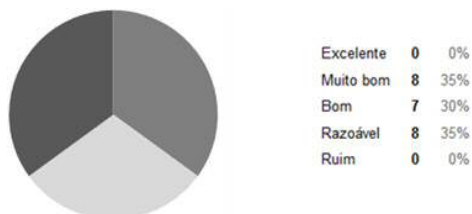


Constatou-se que o fator da confiança na empresa apresentou 87% que consideram importante a confiança, 9% consideram a confiança parcialmente importante e 4% consideram mais ou menos importante a confiança na empresa.

Para Sennett (2004), a confiança pode estar ausente ou pode haver uma desconfiança mais ativa dos outros, em que os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda. Sennett (2004) também chama de “comunitarismo” o movimento que apropria palavras como “confiança”, “responsabilidade mútua” e “compromisso”, temendo erroneamente que, quando surgem conflitos, os laços sociais sejam ameaçados.

### **Fator clima organizacional na empresa**

Como você considera o clima organizacional da empresa?



**Gráfico 2.** Resultado da pesquisa através do GoogleDocs

Constatou-se que no fator clima organizacional, 35% consideram o clima organizacional muito bom; 30% consideram o clima bom e 35% consideram o clima razoável.

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o superior quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (2002). Pode-se fazer uma analogia com a educação, a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, logo “[...] o superior tem maior controle de que o subordinado sobre a natureza da relação.” (McGregor 2002, p. 133).

### **Fator comprometimento das pessoas com o trabalho**

O quanto você considera importante o comprometimento das pessoas com o trabalho?



**Gráfico 3.** Resultado da pesquisa através do GoogleDocs

Referente ao comprometimento das pessoas com o trabalho, constatou-se que 95% dos entrevistados consideram o comprometimento extremamente importante e somente 5% consideram parcialmente importante.

### **Fator nível motivacional do grupo de trabalho**

Você considera que seu grupo de trabalho é motivado?



Totalmente motivado	1	4%
Parcialmente motivado	17	74%
Pouco motivado	5	22%
Está trabalhando pelo dinheiro	0	0%

**Gráfico 4.** Resultado da pesquisa através do GoogleDocs

Constatou-se que no fator nível motivacional do grupo de trabalho, apenas 4% dos entrevistados consideram o grupo de trabalho totalmente motivado, 74% consideram o grupo parcialmente motivado e 22% consideram o grupo pouco motivado.

Para Bergamini (2013, p. 113), o enfoque da motivação entendida como uma predisposição interior inverte a ordem dos fatores. A preocupação mais correta não deve ser a que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em prevenir que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas. Parece que só assim aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas a seguirem determinados caminhos não se desgastará com o decorrer do tempo. Logo, se o impulso motivacional é interior a cada um, segundo Bergamini (2013) tem-se então que ele está ligado às características próprias da personalidade e se constitui num elemento marcante para acentuar as características próprias das diferenças individuais. Dentro dessa perspectiva é que se pode compreender que cada ato motivacional é único, não somente para cada pessoa diferente, mas também para cada momento de vida de uma mesma pessoa.

### **Fator integridade pessoal do líder**

O quanto você considera importante o líder colocar seu próprio senso de integridade pessoal no ambiente de trabalho?

Constatou-se que no fator integridade pessoal do líder no ambiente de trabalho, 73% dos entrevistados consideram totalmente importante o senso de integridade do líder e 27% consideram parcialmente importante.

Segundo Solomon (2000), a integridade não é, em si, uma virtude, porém



**Gráfico 5.** Resultado da pesquisa através do Googledocs

uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isso é o que se denomina, no sentido moral, de caráter. A palavra integridade significa “inteireza” – da virtude, da pessoa, ou como parte integrante de algo maior do que a própria pessoa (a comunidade, a empresa, a sociedade, a humanidade e o cosmo). Assim, a integridade sugere uma visão holística do próprio indivíduo – embora a palavra “holístico” tenha perdido seu sentido em virtude do uso excessivo na Nova Era. A palavra integridade, como a palavra honra, sofreu abusos consideráveis nos anos recentes, em particular na política. No clima atual de ceticismo, ambos os termos agora parecem arcaicos, demasiadamente idealistas e fantasiosos.

## **5. Considerações finais**

O estudo sobre a corrosão do caráter e as consequências pessoais do trabalho no mundo atual possibilitou o levantamento da integridade pessoal aliada ao sucesso corporativo e a ética nas empresas. Buscou-se, também, caracterizar o perfil motivacional dos respondentes e verificar o papel do líder no contexto de trabalho. Na questão motivacional, constatou-se uma tendência à percepção do grupo de trabalho parcialmente motivado, e na do papel do líder, uma tendência que trata o fator integridade do líder como totalmente importante.

De acordo com a pesquisa de campo ora realizada, constatou-se que a maioria dos respondentes considera que seu grupo de trabalho é parcialmente motivado e é importante expressar seu próprio senso de integridade pessoal no ambiente laboral. Conforme Solomon (2000), a integridade sugere uma visão abrangente e integrada de nós mesmos. Quando uma pessoa concorda com os objetivos e valores da uma organização, ela tende a se tornar obediente e leal a ela, porém quando ocorre o contrário, a integridade pode levar à desobediência e deslealdade, talvez à resignação. Nash (2001) apresenta quatro traços essenciais de caráter e três cenários distintos para integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico, atitude orientada para os outros e a ética de negócios como motivação para o comportamento pragmático e competitivo. Bergamini (2013) trouxe a contribuição de que a preocupação mais correta não deve ser a que

busca do que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em evitar que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas e defende que o impulso motivacional é interior a cada um e está vinculado à personalidade, acentuando-se as características próprias das diferenças individuais. Möller (1997) enfatiza a importância da autoestima relacionada pela satisfação do próprio comportamento.

Do exposto depreende-se, a título de sugestão, a necessidade de que os profissionais atuantes em TI (gestores e colaboradores) possam estar envolvidos em programas de capacitação, valorização do potencial de liderança, sob a perspectiva da integridade do caráter, possibilitando o resgate dos valores humanos no ambiente corporativo. Dessa forma, sugere-se ações de *coaching* individual e coletivo, objetivando o potencial de liderança de gestores atuantes em TI, para que possam superar a questão da integridade e da ética. Estudos posteriores certamente contribuirão no intuito de migrar do enfoque de gestão tradicional para as abordagens relacionadas à integridade e ética das pessoas.

### **Referências**

- Aristóteles (2003) *A Ética*. 2ª Ed. São Paulo. Edipro.
- Bergamini, Cecília Whitaker (2013) *Motivação*. 6ª Ed. São Paulo. Atlas.
- Gil, Antonio Carlos (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. São Paulo. Atlas.
- McGregor, Douglas (2002) *O lado humano da empresa*. 1ª Ed. São Paulo. Quality Mark.
- Möller, Claus (1997) *O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas*. 12ª Ed. São Paulo. Pioneira 8.
- Nash, Laura L. (2001) *Ética nas Empresas – Guia Prático para soluções de Problemas Éticos nas Empresas*. 1ª Ed. São Paulo. Makron Books.
- Solomon, Robert (2000) *A Melhor Maneira de Fazer Negócios – Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. 1ª Ed. São Paulo. Negócio Editora.
- Sennett, Richard (2004) *A corrosão do caráter – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 8ª Ed. Rio de Janeiro. Record,.
- Vergara, Sylvia Constant (2006) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7ª Ed. São Paulo. Atlas.

Recebido: 28/08/2014 / Corrigido: 15/09/2014 / Aceito: 30/09/2014.