

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

O Comportamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho como Precursor
do Clima Ético.

Tamna Campigotto

Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritório e Secretariado

Indaiatuba
Junho/2005

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

O Comportamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho como Precursor
do Clima Ético.

Tamna Campigotto

Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritório e Secretariado
Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção de diploma de graduação,
sob orientação da Prof^a. Denise Marques Cavalcante.

Indaiatuba
Junho/2005

Resumo

Nossa proposta de estudo monográfico tem como objetivo esclarecer a importância do Comportamento Interpessoal no Ambiente de trabalho e seu papel como precursor do Clima Ético. Para tanto objetivamos problematizar o tema através de três capítulos, além de pesquisas de campo.

No primeiro capítulo pretendemos compreender e relacionar os conceitos de Comportamento Interpessoal a poder orientar o entendimento dos assuntos a serem abordados e ainda estudar como os indivíduos e suas características particulares se tornam diferentes dos demais e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho profissional.

Em seguida, no segundo capítulo, analisaremos os conceitos de Clima Ético e conheceremos, através de pesquisa de campo, como líderes de empresas da Região Metropolitana de Campinas motivam seu grupo para obter um relacionamento saudável em suas atividades.

Já no terceiro capítulo analisaremos a relação entre o Comportamento Interpessoal junto aos fatores motivacionais e individuais, visando entender como estes podem proporcionar o Clima Ético nas organizações.

Para concluirmos o estudo, estabeleceremos as conexões e associações que embasem a importância do Comportamento Interpessoal, de modo a compreender como este influencia na formação do Clima Ético nas organizações e como os fatores motivacionais ajudam a estabelecer o equilíbrio entre a satisfação e o comprometimento profissional com a organização.

Agradecimentos

À Prof^a. Denise Marques Cavalcante, por incentivar-me a realizar este trabalho sem desviar dos meus objetivos e à Prof^a. Leda Queiroz de Paula por iniciar minha orientação e valorizar meus potenciais. Aos meus amigos e colegas que me ajudaram a coletar materiais e a realizar a pesquisa presente no estudo. À minha mãe Clélia Mello e à Natália Regina Ozzetti que desde o início tiveram muita paciência em participar e apoiar-me na concretização deste estudo e nos demais momentos de minha vida. Aos meus irmãos Larissa e Iam Campigotto. E, finalmente, ao Cleber Moretti, por participar de forma incondicional em todos os momentos da minha experiência acadêmica.

SUMÁRIO

I – INTRODUÇÃO AO ESTUDO	1
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – OBJETIVO	
2	
1.2 – JUSTIFICATIVA	3
1.3 – PROBLEMATIZAÇÃO	
4	
1.4 – METODOLOGIA	
5	
1.5 – ORGANIZAÇÃO DA ARGUMENTAÇÃO	5
CAPÍTULO I – Entendendo o Comportamento Interpessoal	
7	
1.1 – Interação Social	8
1.2 – As Ciências Comportamentais	14
1.3 – Enfoque Comportamental nas empresas	20
CAPÍTULO II – Conhecendo os Conceitos de Clima Ético	22
2.1 – Indicadores do Clima Ético	23
2.2 – Códigos de Ética	32
2.3 – Pesquisa	38
CAPÍTULO III – A relação entre o Comportamento Interpessoal e a Ética	45
3.1 – Fatores Motivacionais	45

II – CONCLUSÃO	51
III – ANEXO	52
IV – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

I – INTRODUÇÃO AO ESTUDO

1. Introdução:

Este trabalho tem o objetivo de mostrar ao leitor como o Comportamento Interpessoal no ambiente de trabalho ajuda a criar e manter o Clima Ético¹ nas organizações.

Atualmente, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da capacidade de atender bem aos clientes e de se relacionar com os mesmos de forma satisfatória. Porém, a comunicação efetiva e o relacionamento com os clientes externos dependem da comunicação e do relacionamento dos clientes internos², já que o nível de interação entre estas pessoas envolvidas, impacta positiva ou negativamente no desempenho destas atividades, aumentando ou não a produtividade.

É neste contexto que *a ética está amplamente constituída de regras de sobrevivência, regras de comportamento associadas à profissão, regras de relacionamento que possibilitem harmonia na convivência social e assim por diante.* (ARRUDA & NAVRAN, 2000:28)

Entretanto, de acordo com Fritzen, ao estudar *o comportamento humano, os psicólogos em geral concluem que todo comportamento é motivado, isto é, provocado de alguma necessidade dentro do homem e não lhe pode ser imposto. Define-se o comportamento, como sendo uma tentativa de satisfazer uma necessidade.* (FRITZEN, 1994:99)

¹ De acordo com REGO (2002:53): *O Clima Ético é um tipo particular de clima organizacional, podendo ser definido como um “componente da cultura organizacional” (Cullen et al., 1989, p.51; Olson, 1995). Inclui as prescrições, proscricções e permissões atinentes às obrigações morais.*

² Entendem-se como clientes internos os funcionários de uma organização.

No entanto, lembramos que os indivíduos que trabalham dentro das organizações, levam para o ambiente de trabalho não só suas qualificações mas seus interesses individuais, seja como membros de família, como estudantes etc. É a partir destes interesses que procuraremos discutir como os líderes de algumas empresas da Região Metropolitana de Campinas procuram motivar sua equipe de colaboradores para obterem melhores resultados em suas atividades profissionais.

Ante o exposto, procuraremos nesta proposta de estudo monográfico compreender e relacionar alguns conceitos de Comportamento Interpessoais e Clima Ético. De modo a poder orientar como ocorrem as motivações dentro do ambiente de trabalho e como o relacionamento interpessoal pode estar diretamente ligado aos conflitos e desentendimentos do contexto profissional. Seja este contexto criado por problemas diretamente ligados às tarefas desenvolvidas no ambiente de trabalho e/ou aos contextos individuais causados por fatores externos, i.e. na vida pessoal.

1.1. Objetivo:

Pretendemos demonstrar como o Comportamento e a Convivência Social promovem o funcionamento eficaz da organização, tendo como premissa básica um clima ético adequado. Nesse sentido, será necessário:

- Conhecer alguns dos conceitos de Comportamento Interpessoal e quais são as conseqüências da prática desses conceitos no cumprimento da regras que englobam o Clima Ético;
- Compreender quais são os indicadores de Clima Ético nas Organizações;
- Verificar o funcionamento dos sistemas sociais das organizações e como o enfoque comportamental das mesmas é formado.

- Compreender as pessoas como indivíduos, ou seja, as características que os tornam diferentes uns dos outros, e o impacto dessas singularidades sobre o desempenho profissional como um todo;
- E, finalmente, debater como o Comportamento Interpessoal pode ser desenvolvido pelos líderes de uma organização, de forma a aumentar, através das motivações empíricas, a qualidade ética de sua organização. Lembrando que *Competência Interpessoal significa saber lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada situação*³.

1.2. Justificativa:

De início o objetivo primordial desta monografia busca mostrar aos leitores como a inter-relação entre o clima ético, o comportamento pessoal e a convivência social, contribui de forma determinante para o funcionamento eficaz de uma organização. Uma vez que quando a visão de uma empresa se volta, principalmente, para o desempenho das atividades específicas de seus colaboradores, dificulta-se as relações interpessoais entre grupos e/ou chefias por desentendimentos na comunicação, barrando com isso o processo de humanização do ambiente de trabalho, precursor do clima ético.

Via de consequência – diante das perspectivas motivacionais e regras éticas estabelecidas pelas organizações através de seus Códigos de Ética – o comportamento Interpessoal está associado ao desempenho profissional dos indivíduos, contribuindo de forma determinante para a harmonia e para a convivência social no ambiente de trabalho.

³ Disponível em: <http://www.confortoconsultoria.com.br/competencia.htm>. Acesso em 17/09/03.

Esta é a razão pela qual este trabalho pretende servir como motivação a todos os colegas da FATEC-ID: para que atentem sobre a importância dos valores comportamentais e sociais em uma organização. Uma vez que, como profissionais, irão agregar estes valores em seu cotidiano – principalmente quando se tornarem, se já não são, líderes no ambiente de trabalho.

1.3 Problematização:

De acordo com Maximiano *desde o início da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas dos sistemas técnicos.* (MAXIMIANO, 2000:242)

Baseando-se no conceito acima exposto, trataremos dos conflitos criados entre os grupos formais e informais e seus respectivos enfoques: os enfoques técnicos, criados para atender as necessidades de trabalho através das divisões, gerências, equipes de produção, etc., e o enfoque comportamental, formado pela iniciativa de seus próprios membros.

Sendo assim, analisaremos o clima ético como item integrante da cultura organizacional, isto é, como fator analítico diante das expectativas percebidas e exigidas dentro das organizações, e a partir destas expectativas estudaremos como as habilidades interpessoais interferem na formação do clima ético.

A partir desta análise, pretendemos verificar qual o papel da organização ao tratar da humanização no ambiente de trabalho, através de seu sistema social, tendo em vista que *no centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”.* (MAXIMIANO, 2000:243)

1.4 Metodologia:

O contexto da nossa pesquisa envolve principalmente a pesquisa bibliográfica, seja em meio documental ou eletrônico, a saber: livros, revistas especializadas, estudos científicos, pesquisas publicadas. O principal sujeito da nossa pesquisa é o comportamento interpessoal no ambiente de trabalho. Fazendo uso dos seguintes meios e instrumentos de pesquisa abaixo descritos:

- 1.4.1 Pesquisa Bibliográfica Descritiva: Com intuito de fundamentar os conceitos de Comportamento Interpessoal, Cultura e de Clima Ético. Utilizaremos autores da área de Administração, Recursos Humanos e Psicologia Social;
- 1.4.2 Pesquisa de caráter qualitativo: Análise das entrevistas coletadas em revistas especializadas em Administração de Empresas, a fim de conhecer como profissionais desta área vêem o Comportamento Interpessoal entre seus colaboradores e como eles os incentivam visando melhorar a Comunicação e o Clima Ético dentro de suas atividades.
- 1.4.3 Pesquisa de caráter comparativo: Realizada através da captação de Códigos de Ética de empresas da Região Metropolitana de Campinas, com o intuito de comparar até onde o Comportamento Interpessoal ajuda no cumprimento ético da regras impostas nestes códigos.

1.5 Organização da Argumentação:

Em nossa proposta de estudo monográfico, dentro dos objetivos deste trabalho, estaremos dividindo a argumentação em 3 capítulos, a saber:

- 1.5.1. No primeiro capítulo, **Entendendo o Comportamento Interpessoal**, pretendemos compreender e relacionar os conceitos de Comportamento Interpessoal, estudar as ciências comportamentais e o enfoque comportamental na administração de modo a poder orientar o entendimento dos assuntos a serem abordados;
- 1.5.2. No segundo capítulo, **Conhecendo os Conceitos de Clima Ético**, analisaremos como as empresas e suas condutas éticas, como valores de honestidade, verdade e justiça, estabelecem relações de causa e efeito entre postura ética e lucratividade e o modo como enfrentam dilemas cotidianos como, por exemplo, exigir dos funcionários um determinado comportamento quando a direção não faz o mesmo, possíveis falhas na comunicação interna, existência de favoritismo, etc.
- 1.5.3. A partir do raciocínio desenvolvido nos dois capítulos anteriores, faremos neste terceiro capítulo, **A relação entre o Comportamento Interpessoal e a Ética**, a análise dos conceitos estudados propondo uma relação entre o Comportamento Interpessoal junto aos fatores motivacionais e individuais, visando como estes podem proporcionar o Clima Ético nas organizações.

Capítulo I

ENTENDENDO O COMPORTAMENTO INTERPESSOAL

Atualmente podemos afirmar que o relacionamento interpessoal é um fator de extrema importância para o sucesso da empresa e das pessoas; pois, a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada à qualidade desse relacionamento. É fundamental que, em uma organização, todos estejam comprometidos em participar do processo de melhoria do ambiente de trabalho e, quando necessário, de mudanças do mesmo.

É diante desta perspectiva que optamos pelo Comportamento Interpessoal como foco para este estudo monográfico.

Nesse sentido, tomamos como "conceito de comportamento interpessoal" a citação Judy Gahagan a qual diz que:

No mercado social, é o comportamento, sobretudo, que é trocado e ao qual o "comprador" e o "vendedor" atribuem valores; e em decorrência do qual os participantes incorrem em perdas e obtêm lucros. Esta troca parte do princípio de que nossa finalidade,..., é maximizar nossos resultados.⁴

Pois, ao focalizarmos um grupo ao invés do indivíduo, percebe-se que somente podemos considerá-lo um grupo quando as atividades das pessoas integrantes deste meio se relacionam mutuamente, de forma sistemática e para um determinado fim, ou seja, cujas partes se inter-relacionam.

Podemos dizer que em um grupo, na sua maioria, existem tanto componentes de relacionamento interpessoal como de metas, e que ambos são essenciais para o perfeito funcionamento desse grupo.

⁴ GAHAGAN, 1976, p.94

Num ambiente profissional, a competência interpessoal significa saber lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada uma e exigências da situação. O sucesso do trabalho em conjunto e da satisfação do cliente externo, depende da qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. É a partir deste ponto de vista que a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da capacidade de atender bem aos clientes e de se relacionar de forma satisfatória. Porém a comunicação efetiva e o relacionamento com os clientes externos dependem da comunicação e do relacionamento entre os clientes internos.⁵

1.1 – INTERAÇÃO SOCIAL

Ao estudar o comportamento a partir da psicologia social, é preciso ter em mente que as pessoas são influenciadas pelo seu ambiente social e cultural. E como percebemos a necessidade do esclarecimento de várias nuances envolvendo o conceito de cultura, junto aos fatores que afetam uma sociedade, neste item nos deteremos de modo mais particular em explanar sobre determinados aspectos culturais e como os mesmos são encontrados no ambiente organizacional.

Nesse sentido, para entendermos de modo global o que é definido como ambiente social, tomamos a exemplificação de Fripjof Capra, o qual menciona que:

Podemos dizer que grupos de pessoas, sociedades e culturas têm uma mente coletiva e, portanto, possuem igualmente uma consciência coletiva. (...) Como indivíduos, participamos desses modelos mentais coletivos, somos influenciado por eles e, por outro lado, os moldamos.⁶

Já para uma melhor precisão conceitual de termos envolvendo a noção de cultura, buscamos o estudo de Roque de Barros Laraia. Este, por sua vez, utilizou o esquema elaborado pelo antropólogo Roger Keesing (LARAIA, 2002:59) no artigo “Theories of Culture” que, diante de um sistema adaptativo, encontrou pontos em

⁵ Disponível em: <http://www.confortoconsultoria.com.br/competencia.htm>. Acesso em 17/09/03.

⁶ CAPRA, 2000, p.290

comum em diversas teorias sobre cultura, mesmo quando estas apresentavam fortes divergências conceituais.

Veremos agora, através de encadeamentos de idéias, exemplos da aplicação dessas teorias no cotidiano do ambiente de trabalho:

No ambiente organizacional percebemos algumas características de adaptações dos indivíduos às organizações, seja através das hierarquias, dos regulamentos internos, das relações com os clientes-alvo bem como no reflexo destas relações com a comunidade em que estão inseridos.

Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante.⁷

Hoje em dia, nas organizações, estão sendo estudados e aplicados novos modelos de gestão. Durante a implantação destes processos geralmente ocorrem conflitos entre os hábitos culturais arraigados na corporação.

Diante destas mudanças, as quais contemplam situações novas, encontramos resistência por parte de alguns colaboradores, uma vez que eles podem sentir-se ameaçados ao terem sua rotina afetada, pois estas mudanças podem acarretar, entre outros fatores, rompimentos na estrutura de poder/hierarquia da empresa e mudanças sobre a área de influência de alguns setores da organização.

Num ambiente organizacional estas expectativas devem ser bem trabalhadas por aqueles que exerçam cargos de liderança. Pois, dependendo da maneira como será exposto o pedido de mudança e a interação dos líderes no processo desta alteração, isto repercutirá no comprometimento por parte dos subordinados, refletindo-se na forma de motivação ou de resistência. É importante lembrarmos

⁷ Apud.: LARAIA, *Cultura: Um conceito antropológico*, p.59

que ser flexível e estar atualizado para adaptar-se às necessidades que o mercado impõe, é fundamental aos profissionais e às organizações.

Mudança cultural é primeiramente um processo de adaptação equivalente à seleção natural ("O homem é um animal e, como todos os animais, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver. Embora ele consiga esta adaptação através da cultura, o processo é dirigido pelas mesmas regras de seleção natural que governam a adaptação biológica." B.Meggers, 1977).⁸

Tomando em consideração que a postura do indivíduo deve mudar ou adaptar-se às novas gestões aplicadas nas organizações, é fundamental que a organização também ofereça subsídios e recursos, assim como investimentos tecnológicos, para liderar produtos e processos, visando um melhor desempenho no mercado competitivo.

A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligada à produção constituem o domínio mais adaptativo da cultura. É neste domínio que usualmente começam as mudanças adaptativas que depois se ramificam.⁹

Ressaltamos que estamos inseridos numa sociedade capitalista e toda mudança, seja política ou econômica, reflete diretamente no comportamento da sociedade, caminhando numa via de mão dupla. Isto se deve a motivos de conscientização, como podemos perceber claramente nas questões ligadas à sobrevivência das espécies.

Estas conseqüências adaptativas além de afetar a rotina podem trazer algum tipo de ameaça. Assim, será através do comprometimento da sociedade em participar ativamente de qualquer mudança que ocorrerá a aceitação das mesmas e, conseqüentemente, a estabilização.

⁸ *Apud.*: LARAIA, *Cultura: Um conceito antropológico*, p.60

⁹ *Ibid.*: p.60

Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter conseqüências adaptativas no controle da população, da subsistência, da manutenção do ecossistema etc.¹⁰

Dando continuidade ao estudo de Roger Kessing (LARAIA, 2002:60), veremos as *teorias idealistas de cultura*, subdivididas em três diferentes abordagens:

- Cultura como sistema cognitivo
- Cultura como sistemas estruturais
- Cultura como sistemas simbólicos

Para analisarmos o universo organizacional tomamos como base os colaboradores de uma organização. Pois, além de estarmos focalizando este estudo no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, eles como membros de uma comunidade trazem para a rotina profissional uma série de influências externas.

É neste sentido que as teorias idealistas de cultura se inserem no presente estudo.

A primeira delas é a dos que consideram 'cultura como sistema cognitivo', produto dos chamados "novos etnógrafos". Esta abordagem antropológica tem se distinguido pelo estudo dos sistemas de classificação de folk¹¹, isto é, a análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo.¹²

No entanto, toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – conjunto este que é entendido por alguns autores como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos

¹⁰ Apud: LARAIA, *Cultura: Um conceito antropológico*, p.60

¹¹ Chamamos de sistemas de classificação 'folk' àqueles que são desenvolvidos pelos próprios membros da comunidade. (LARAIA, 2002:115)

¹² *Ibid.*: p.60

pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros.

A segunda abordagem é aquela que considera ‘cultura como sistemas estruturais’, ou seja, a perspectiva desenvolvida por Claude Lévi-Strauss, “que define cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana. Seu trabalho tem sido o de descobrir na estruturação dos domínios culturais – mito, arte, parentesco e linguagem – os princípios da mente que geram essas elaborações culturais.”¹³

Não podemos deixar de falar sobre os conceitos de mudanças de paradigmas e flexibilidade. A mudança de paradigma é bem aceita pelo mercado já que reflete algo inovador, mostra algo que vem modificar antigas formas de atuar para tornarmos mais competitivos.

Uma organização precisa criar um ambiente que tenha como política acionar as mudanças internas que forem necessárias para que um processo de otimização contínua exista. É por isso que uma mudança de paradigma é bem vista, e é neste sentido que a flexibilidade por parte dos colaboradores para adaptar-se a estas mudanças é requisitada.

A última das três abordagens, entre as teorias idealistas é a que considera ‘cultura como sistemas simbólicos’. Esta posição foi desenvolvida nos Estados Unidos principalmente por dois antropólogos: o já conhecido Clifford Geertz e David Schneider.

O primeiro deles busca uma definição de homem baseada na definição de cultura (..) a cultura deve ser considerada “não um complexo de comportamentos concretos mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, regras, instruções (que os técnicos de computadores chamam de programa) para governar o comportamento. (...)

David Schneider tem uma abordagem distinta, embora em muitos pontos semelhante à de Geertz. (...) “Cultura é um sistema de símbolos e significados. Compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento. O status epistemológico das unidades ou “coisas” culturais não depende de sua observabilidade: mesmo fantasmas e pessoas mortas podem ser categorias culturais.”¹⁴

¹³ Apud: LARAIA, *Cultura: Um conceito antropológico*, p.61

¹⁴ *Ibid*: p.62

Em relação a esta abordagem, ao citar fantasmas como categorias culturais, lembramos de um fator curioso: aquele que no ambiente de trabalho comumente chamamos de “rádio-peão”. Ou seja, diariamente escutamos em conversas de corredores, no almoço, e até mesmo fora do ambiente de trabalho, inúmeras versões sobre a atual situação sobre o local em que trabalhamos e, em sua maioria, aceitamos estas notícias como fato, sem mesmo sabermos de suas procedências. Estas notícias podem até ser verdadeiras, mas muitas vezes tratam-se de rumores organizacionais que vêm recheadas de informações falsas e, conseqüentemente, geram insegurança interna, já que se tratam de boatos que desestabilizam o ambiente de trabalho.

Quanto à expressão “rádio-peão”, ela mostra a intrínseca relação entre o chão de fábrica e capacidade de se “antena” com a sociedade. Aqui vale a pena um esclarecimento: este termo (rádio-peão) surgiu dentro do ambiente industrial no ABC paulista, na esteira dos movimentos sindicais. É rádio no sentido de que realmente existe uma emissora informal na organização, que se contrapõe a rádio formal, oficial, a rádio dos memorandos, a emissora dos ofícios, das ordens, dos relatórios.

Diante desta última abordagem Laraia conclui que *esta discussão não terminou – continua ainda –, e provavelmente nunca terminará, pois uma compreensão exata do conceito de cultura significa a compreensão da própria natureza humana, tema perene na incansável reflexão humana.* (LARAIA, 2002:63)

Sendo assim, no que diz respeito ao comportamento social, verificamos que *o homem pode indagar até onde sua conduta social, sobretudo em sua interação com os outros, é um produto de sua herança biológica* (GAHAGAN, 1976:21), pois ele é capaz de refletir, observar, avaliar e até mesmo, em algumas situações limítrofes, controlar seu comportamento numa interação social. Por outro lado,

devemos lembrar que ele também é um ser influenciável, que está sempre exposto a mudanças e, conseqüentemente, precisa saber como confrontar e/ou adaptar-se a elas.

1.2 – AS CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

O entendimento das diferenças individuais é importante em muitos aspectos da administração das organizações. Compreender como as pessoas são, e como agem, ajuda a preparar e a tomar decisões no ambiente profissional, bem como a trabalhar em grupo, liderar equipes e conviver com os colegas de trabalho.

Os conceitos das ciências comportamentais, como veremos a seguir, ajudam a entender as pessoas e o seu comportamento como indivíduos e membros de grupos nas organizações.

1.2.1 – Percepção

Nas organizações, a percepção afeta inúmeros aspectos do comportamento das pessoas. O entendimento da percepção, por esse motivo, é uma competência gerencial, que contribui para a criação de um clima organizacional saudável. Pois em termos comportamentais pode-se definir a organização e suas equipes, como sendo o produto resultante do estilo de liderança, do conhecimento do comportamento humano e da dinâmica do relacionamento interpessoal.

*Percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) que o ambiente oferece. Esta interpretação é uma decodificação que empresta significado e valor ao estímulo. (...) é o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que você e muitas outras pessoas reconhecem. A percepção é também definida como o produto da interação entre o estímulo e o observador. Nessa interação, o estímulo influencia o observador e é por ele influenciado.*¹⁵

¹⁵ MAXIMIANO, 2000, p.270

Alguns autores defendem a idéia radical de que não há realidade, apenas interpretações:

Ao formularmos tal juízo, estamos fazendo duas coisas: Primeiro, realizamos um resumo de todo o comportamento que observamos num indivíduo, por exemplo, quando descrevemos alguém como “idôneo” ou “dignos de confiança”; segundo, estamos cristalizando uma expectativa de que, dadas as circunstâncias apropriadas, esta pessoa será idônea no futuro. ¹⁶

Porém as percepções dos líderes sobre a cultura da organização podem ou não estar em sintonia com a percepção dos empregados e é neste sentido que o *feedback* é de fundamental importância, pois auxilia a pessoa a adequar sua autopercepção à percepção que os outros têm dele, chegando a uma posição de equilíbrio.

1.2.2 – Atitudes

Compreender as atitudes dos empregados permite avaliar a eficácia dos incentivos oferecidos pelas empresas na busca de motivação, e se constitui em um dos critérios para avaliação da efetividade organizacional, pois as atitudes funcionam como quadros de referência, ao passo que as opiniões são focalizadas em aspectos específicos do estímulo.

*Atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. (...) A mudança de atitudes depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos (outras pessoas, objetos, grupos, a própria pessoa). Mudando-se o que você já sabe a respeito de um estímulo, ou seus sentimentos, seu comportamento em relação a ele também mudará.*¹⁷

Ao estudar atitudes, é preciso considerar a teoria sobre o conceito de dissonância, criada por Leon Festinger, a qual afirma que:

¹⁶ GAHAGAN, 1976, p.60

¹⁷ MAXIMIANO, 2000, p.279

Dissonância (incoerência psicológica) é causada pelo conflito entre dois elementos cognitivos, que são conhecimentos, opiniões ou crenças. Para haver dissonância, de acordo com a teoria, um dos elementos cognitivos precisa referir-se ao indivíduo. (...) A possibilidade de dissonância aumenta quando a pessoa compromete-se com uma decisão e, ao mesmo tempo, fica consciente de que deveria agir de forma diferente. Um ponto importante da teoria é a possibilidade de transformar a dissonância em consonância por meio da mudança de comportamento, já que o comportamento é um dos elementos dissonantes.¹⁸

Muitas vezes nos encontramos em situações de conflitos (dissonância), seja de gerações, de classes ou de tendências, nestes momentos novos comportamentos e atitudes devem ser assimilados para transformarmos tais situações em consonância, geralmente é difícil atingir um resultado sem contarmos com a colaboração dos outros, seja numa negociação ou em qualquer outra atividade. No entanto a habilidade em trabalhar em equipe é essencial para gerar resultados.

1.2.3 – Aptidões

As aptidões referem-se ao potencial para a realização e tarefas ou atividades. As pessoas são combinações complexas de aptidões que se desenvolvem e são usadas de maneira singular. Desde que tenha motivação, uma pessoa pode transformar suas aptidões em habilidades e desenvolvê-la continuamente.

Apresentaremos algumas características de aptidões, as quais estão divididas em três categorias:

- **Intelectual:** Aptidões verbais, numéricas, espaciais, de raciocínio, memória, compreensão Mecânica e científica, criatividade literária e artística, velocidade de percepção, percepção de formas.
- **Física:** Coordenação motora, destreza manual e digital, aptidão sensorial.

¹⁸ MAXIMIANO, 2000, p.279

- Interpessoal: Conversação, trabalhar e decidir em grupo, capacidade de ajudar outras pessoas e resolver problemas, liderança e coordenação de grupos.

Diante destas categorias e características de aptidões, uma teoria importante de ser citada neste estudo é a teoria das inteligências múltiplas, na qual seus adeptos aceitam a existência do QI (quociente intelectual) – o qual mede três aptidões principais: numérica, verbal e lógica – porém, para esta corrente, o QI compreende algumas aptidões que têm a mesma importância das demais. No entanto, as inteligências múltiplas são inter-relacionadas, mas relativamente independente umas das outras.

Howard Gardner, um conhecido representante deste estudo, *acredita que a avaliação de pessoas deve basear-se muito mais na observação de suas capacidades práticas, demonstradas pelo desempenho, do que em testes pré-fabricados, de validade que para ele é questionável.* (MAXIMIANO, 2000:286)

Algumas das ocupações que evidenciam a singularidade e existência dessas inteligências são as seguintes:

- Lingüística: Domínio, gosto e desejo e explorar linguagem e palavras.
- Lógico-matemática: Capacidade de confrontar e avaliar objetos e abstrações, bem como de entender suas relações e princípios.
- Musical: Competência não apenas para compor e executar peças, mas também para ouvi-las e entendê-las.
- Espacial: Percepção com maior precisão do mundo visual; facilidade em transformar e modificar percepções e recriar a realidade visual.
- Corporal-cinestésica: Capacidade de controlar o movimento do corpo e manusear objetos com habilidade.

- Pessoal: Capacidade de entender a si próprio (intrapessoal) e aos outros (interpessoal).
- Naturalistas: Reconhecer e categorizar objetos da natureza. Ex.: biólogos, naturalistas.
- Existencial (ainda sob estudo): Capacidade de entender e ponderar as questões fundamentais da existência humana.

1.2.4 – Personalidade

Ao fazermos uma análise sobre uma pessoa, estamos atribuindo características à sua personalidade diante de conceitos pré-definidos pela nossa sociedade. Verificamos que cada indivíduo tem a tendência de ser de uma determinada forma, que predomina sobre a sua história e sobre a sua atualidade. Ele pode mudar de convicções, de idéias, de crenças, de profissão, etc., pode realizar revoluções em sua vida, mas continuará sempre com o seu mesmo modo de ser, isto é, ele sempre fará tudo com suas tendências básicas que se manterão imutáveis.

Todos os conceitos analisados anteriormente convergem para a personalidade. É impossível separar percepção, atitudes e aptidões da personalidade. No entanto, a personalidade tem outros ingredientes. Personalidade é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico como um todo. De acordo com Adrian Furnham, o conceito de personalidade abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa (ou das pessoas de forma geral) que permanecem com a passagem do tempo, e que explicam as reações às situações do dia-a-dia. Os traços de personalidade explicam como e porque as pessoas funcionam.¹⁹

Desta forma, ao tratarmos da personalidade, devemos sempre ter em mente que as pessoas são diferentes e que isso não é necessariamente bom ou ruim, devemos aceitá-las e procurar entendê-las por enxergarem a vida por outra

¹⁹ MAXIMIANO, 2000, p.286

perspectiva ou por esperarem realizações ou atitudes diferentes, e isto se deve ao respeito à diversidade de comportamentos.

Gahagan afirma que os psicólogos, ao desenvolverem teorias da personalidade, estão fazendo sistematicamente, o que todos nós fazemos de um modo espasmódico e assistemático; eles procuram temas ou princípios subjacentes na diversidade do comportamento humano. (GAHAGAN, 1976:61)

Já no processo de atribuição de personalidade, tomando em consideração fatores físicos ou ambientais e também sociais, complementa que:

Temos uma idéia do que a maioria das pessoas faria num dado conjunto de circunstâncias – uma norma – e só quando o comportamento se desvia dessa norma é que podemos formular uma inferência sobre a ‘personalidade singular’ desse indivíduo. O inverso disto é que, se as pessoas se afastam acentuadamente do que se espera delas, estaremos mais confiantes ao julgar sua disposição, com base nesse comportamento.²⁰

1.2.5 – Biografia

Ao estudarmos as variáveis biográficas, ao lado das características individuais, no ambiente organizacional percebemos como elas afetam o desenvolvimento humano, como por exemplo, na produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho. Maximiano afirma que *as variáveis biográficas mais importantes são experiência, sexo, idade e situação conjugal* (MAXIMIANO, 2000:293). Pois os mecanismos de acesso a uma atividade profissional ou a obtenção de recursos materiais não são uniformes, mas ao contrário, variáveis em função dos contextos nacionais e das características biográficas (sexo, formação, etnia) e algumas vezes carregadas de preconceitos e valores pessoais.

A biografia afeta as variáveis individuais. A experiência e a educação, idealmente, contribuem para refinar aptidões, a percepção e os traços de personalidade. O comportamento das pessoas, como indivíduos, depende não apenas de suas

²⁰ GAHAGAN, 1976, p.63

*características num determinado momento, mas também de sua biografia, dos grupos de que participa e da cultura de sua sociedade.*²¹

É importante lembrarmos que ao analisarmos o comportamento das pessoas, como indivíduos, dentro de nossa sociedade, somos encorajados a:

*Ver a vida social como uma série de ocasiões ou cenas em que as pessoas planejam e orientam o seu próprio comportamento para alinhá-lo ou concatená-lo com o comportamento de outras, por previsão e por interpretação deste último. (...) As pessoas têm a capacidade de autoconsciência, de ser cômicas de como se parecem aos olhos dos outros, elas desempenham papéis que os outros podem identificar. (...) Desde Shakespeare a Erving Goffman, consideraram a noção de vida social uma espécie de teatro improvisado, uma atraente representação dramática. De forma que as pessoas assinalam entre si a natureza da ocasião e o papel que nela desempenharão.*²²

1.3 – ENFOQUE COMPORTAMENTAL NAS EMPRESAS

A partir do início da moderna sociedade industrial, mesmo com as influências para o enfoque técnico de Taylor e Ford, os humanistas influenciaram a teoria e a prática da administração na questão comportamental, esclarecendo que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos, afinal o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional.

Segundo o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado primeiramente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

Analisando o sistema social, vê-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, de acordo com a visão de Taylor ou Weber. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com sus colegas de trabalho, criam regras para convivência. Além disso, levam para dentro da empresa todos seus interesses como pessoas, membros de famílias ou grupos externos. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da

²¹ MAXIMIANO, 2000, p.293

²² GAHAGAN, 1976, p. 27

*empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações.*²³

Diante desta afirmação, trataremos no capítulo a seguir de alguns componentes que compõem a organização, como as normas de conduta e o clima organizacional, ambos influidores do clima ético.

²³ MAXIMIANO, 2000, p.252

Capítulo II

CONHECENDO OS CONCEITOS DE CLIMA ÉTICO

O clima organizacional é formado através do ambiente em que está inserido, este ambiente é internamente composto de forma geral pelos acionistas, executivos e seus colaboradores; e é influenciado de forma crescente através de seus clientes, consumidores, fornecedores, do mercado, da comunidade, do governo e pelo meio ambiente.

No entanto, para que haja um relacionamento saudável numa organização e, conseqüentemente, o funcionamento eficaz das atividades exercidas por ela, será através da contribuição dos indivíduos, ou seja, de seus colaboradores, que os objetivos organizacionais serão atingidos, isto porque, além de contribuírem executando suas funções, eles também modelam o contexto organizacional, social e psicológico no ambiente em que estão inseridos.

Em nossa sociedade, escutamos muitas vezes que a maioria dos colaboradores tratam os clientes da mesma forma que são tratados no seu ambiente de trabalho, e este é um dos motivos pelo qual o clima ético deve ser analisado e aplicado nos cotidianos das empresas.

É neste contexto que Armênio Rego, em seu artigo *Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional*²⁴, afirma que os comportamentos da cidadania organizacional (CCO) *podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto promovem o funcionamento eficaz da organização (Organ, 1988, p.4)”*.

²⁴ in Revista de Administração de Empresas (RAE, 2002:p.51)

Para tanto, será visando um melhor desempenho do clima organizacional que os indicadores de clima ético caminham em busca da melhoria constante da comunicação interna, procuram evitar o favoritismo e valorizam a transparência as missões, visões, valores e objetivos de cada empresa. Porém, sabemos que, em alguns casos, organizações pregam a ética como mercadoria, através das ações sociais realizadas como uma estratégia de marketing para satisfazer os acionistas e a sociedade, evitando enfrentar os dilemas cotidianos internos.

Diante destas explanações trataremos o conceito de clima ético através do modelo de Navran:

O princípio básico do modelo de Navran é o da congruência ou consistência: a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. O conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado clima ético.²⁵

2.1 – INDICADORES DO CLIMA ÉTICO

Para facilitar a formalização de algumas atitudes éticas dentro das organizações, hoje em dia muitas empresas elaboram manuais de ética para seus funcionários; buscando assim garantir uma conduta linear por parte deles e evitar posturas de incerteza pelos mesmos – uma vez que estes manuais identificam através de regras, os métodos, políticas e procedimentos internos da organização. Regras as quais devem ser cumpridas por todos. Porém observamos que conflitos éticos não faltam no mundo dos negócios, pois um dos principais objetivos de uma organização é maximizar seu lucro, enquanto seus funcionários, em sua maioria, visam obter a maior remuneração possível; estes conflitos, entre outros, refletem diretamente no comprometimento da organização junto ao mercado.

²⁵ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.28

Perante o exposto, veremos, de acordo com o modelo de Navran, quais são os indicadores de clima ético:

2.1.1 – Sistemas Formais

Os sistemas formais são, de forma generalizada, as regras que as empresas determinam para a formação de sua identidade empresarial, sejam elas missão, visão, valores e até mesmo os códigos de ética. Estes elementos são de grande importância pois determinam que todos devem ter um discurso único e alinhado, assim como uma conformidade na conduta de seus funcionários.

Para que um processo decisório seja eficaz, são necessárias regras. Do ponto de vista moral, esse pensamento procede, pois a ética está amplamente constituída de regras de sobrevivência, regras de comportamento associadas à profissão, regras de relacionamento que possibilitem harmonia na convivência social e assim por diante.²⁶

À partir do momento em que regras são determinadas o clima de incerteza entre os colaboradores de uma empresa diminui e favorece para o cumprimento de metas obtendo-se, conseqüentemente, os resultados esperados.

2.1.2 – Mensuração

Quando nos referimos à mensuração temos em mente os modos de avaliação e medidas que são utilizadas para comunicar aos colaboradores o que é importante. Tal como os objetivos de um determinado grupo ou departamento e, respectivamente, seu valor, além de reforçar de modo subliminar que o que é mensurado pode ser traduzido em recompensa. Estas avaliações e medidas podem ser percebidas, por exemplo, em entrevistas, entre a chefia e funcionários, sobre objetivos, metas e relacionamento na empresa.

²⁶ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.28

Melé (1997, p.70) lembra que, ao trabalhar numa organização, tanto o gerente como os funcionários cooperam com outras ações realizadas por outras pessoas da empresa, de modo que essa cooperação também contribui para a moralidade dos atos com os quais coopera. Assim, as regras ou normas de conduta definidas podem evitar que haja cumplicidade por parte de todos os gerentes e funcionários, e um sistema de avaliação pode assegurar maior índice de eticidade da organização.²⁷

Ressaltamos que avaliação é a principal forma de desenvolver a equipe, verificando continuamente se ela tem os componentes que caracterizam a excelência, como por exemplo:

- Objetivos claros e realistas
- Senso de propósito compartilhado
- Utilização otimizada de recursos
- Atmosfera de abertura
- Administração da derrota
- Resistência a adversidade

2.1.3 – Liderança

Atualmente encontramos em livros, revistas especializadas ou em seminários, várias definições de liderança porém, de maneira generalizada, podemos entender liderança como a capacidade de saber administrar e interpretar situações do cotidiano, onde é necessário, além de um conhecimento aprofundado da área de atuação, demonstrar habilidade de liderar subordinados que dirige e administra. Diante desta responsabilidade, dentro de uma liderança destacam-se os conhecimentos específicos e intrínsecos de um líder, são eles: planejar, organizar, manter, motivar e controlar.

²⁷ *Apud*: ARRUDA & NAVRAN, Indicadores de Clima Ético nas Empresas, *in*: RAE – Revista de Administração de Empresas, p.28

Para Navran, a liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou as políticas escritas.²⁸

Em qualquer nível de liderança, existem três coisas que sempre devem ser consideradas: tarefa, equipe e indivíduo. E é nesse sentido que liderança é, essencialmente, uma atividade centrada no outro e não em si mesma. No entanto, para que haja a realização da tarefa em comum e para manter o trabalho em equipe, certas funções devem ser cumpridas, são elas:

- Definição de objetivo
- Planejamento
- Instrução
- Controle
- Avaliação
- Motivação
- Organização
- Lidar com problemas

Em uma entrevista, o especialista em liderança David L. Dotlich nos passa uma visão para melhorar a liderança:

...um dos fundamentos para tornar os líderes mais eficazes é fazer com que primeiramente entendam a si próprios, seus impulsos, seus pontos fortes e fracos. Grande parte do desenvolvimento da liderança é uma combinação do cognitivo com uma visão clara de si mesmo. O cognitivo são as grandes idéias, os estudos de caso, o trabalho em sala de aula, e a visão de si mesmo é quem sou eu, quais meus valores, quais as experiências importantes para mim. Isso tudo é aplicado na hora de o executivo desempenhar sua função.²⁹

²⁸ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.30

²⁹ VOGL, 2004, p.142

2.1.4. – Negociação

Entendemos negociação como uma busca do entendimento e soluções que permitam a evolução de todas as partes envolvidas, lembrando porém que muitas vezes haverá interesses conflitantes. E é neste contexto que as organizações preocupam-se com seus resultados, pois qualquer negociação interfere em relações futuras e, para tanto, requerem equilíbrio e experiência por parte de seus colaboradores.

Para Navran, em toda organização, os funcionários rotineiramente se engajam em uma negociação como estratégia para resolver um conflito. Negociam prazos, compromissos, alocação de recursos, atribuição de tarefas e exigências específicas. Quando a negociação com um cliente, um par ou um supervisor, é percebida uma situação de ganha-perde, o sistema de valores internos das pessoas ajuda a determinar os limites da negociação. A integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutualmente benéficos.³⁰

A ação de negociar está presente em muitas partes das atividades humanas, principalmente aquelas que envolvem a resolução de impasses, como, por exemplo, conduzir sua própria vida e a dos seus familiares, estabelecer prioridades da vida social, etc.

2.1.5 – Expectativas

Podemos dizer que dentro de uma organização há tanto expectativas de seus colaboradores em relação à empresa quanto em relação inversa. No entanto, para que o conjunto destas expectativas seja alcançado se faz necessário uma comunicação eficaz entre as partes, pois assim é possível avaliar se estas expectativas estão sendo atingidas, facilitando que seja analisado o “certo” e o “errado” de acordo com os objetivos de cada um.

³⁰ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.31

Diante ao exposto, é fundamental que a comunicação entre chefias e subordinados seja clara e concisa, desta forma o clima de incerteza diminui e as influências dos boatos são minimizadas, pois a equipe em questão estará segura em relação aos seus objetivos e as atividades que estão exercendo.

2.1.6 – Consistência

A consistência ética influencia muito em relação ao comportamento de uma equipe. Ao trabalhar com disciplina e responsabilidade as pessoas ficam orientadas para o desempenho, e é essa postura consistente que as empresas esperam de seus colaboradores e, como a maioria deles espelham-se em seus líderes, se faz necessário uma conduta coerente por parte deles. Ressaltamos que, como menciona o especialista em gestão de pessoas Dave Ulrich, *o envolvimento de cada funcionário reúne comprometimento e dedicação. (...) estou falando de um comprometimento intencional. Os funcionários se identificam com os objetivos da empresa e sentem orgulho por fazer parte dela.*³¹

*Para Navran, a consistência ética ocorre quando todas as palavras e ações da organização levam as pessoas a concluir que os mesmos conjuntos de valores éticos são validos a qualquer momento. (...) A falta de certeza, que leva a um comportamento autoprotetor por medo de fazer o que está errado, torna-se um fator primário de motivação. A atitude de evitar erros costuma reduzir o desempenho em cada categoria.*³²

³¹ In: HSM Management 42, 2004, p.154

³² ARRUDA &, NAVRAN, 2000, p.31

2.1.7 – Chaves para o sucesso

Há no ambiente organizacional diversas chaves para o sucesso, elas envolvem tanto o comprometimento dos funcionários em busca dos resultados esperados de suas atividades, sua automotivação; como os investimentos em produtos e/ou serviços. No entanto, *as questões éticas surgem quando essas chaves de sucesso específicas não são universalmente acessíveis, quando conflitam com a posição ética declarada pela organização ou com os valores pessoais amplamente aceitos dos funcionários* (ARRUDA, NAVRAN, 2000:32).

Para exemplificar quando uma ação confronta diretamente com uma posição ética, citaremos um caso polêmico da Bolsa de Valores de Nova York:

O presidente da Bolsa de Valores de Nova York, Richard Grasso, nomeou como diretor Sanford Weill, presidente executivo e do conselho de administração do Citigroup. Weill foi obrigado a retirar sua nomeação logo depois que o Citigroup concordou em pagar US\$ 400 milhões para resolver uma alegação de fraude civil feita pela própria bolsa e outros órgãos reguladores. (...) (Em setembro de 2003, Grasso foi pressionado a renunciar diante da descoberta de seu excepcional pacote de benefícios).³³

Difícilmente no cotidiano de uma organização encontramos casos tão marcantes em relação à influência dos favores políticos internos como neste exemplo. Porém, somos tomados diariamente por notícias que nos situam em relação à administração política de nosso país que, por sua frequência, às vezes deixam de nos surpreender. Por outro lado, ao imaginarmos que uma situação como esta pode estar acontecendo em nosso ambiente de trabalho, o sentimento de insatisfação imediatamente é manifestado por nós e pela maioria de nossos colegas.

³³ VOGL, 2004, p.144

2.1.8 – Serviço ao cliente

Conforme já mencionamos, o relacionamento entre colegas no ambiente de trabalho influi diretamente na forma que os colaboradores irão tratar os clientes e fornecedores de uma empresa. Para tanto, uma organização deve visar o relacionamento interno para criar uma cadeia de relacionamento com seus clientes, respeitando o perfil de cada um, pelo valor que representa, e com ações alinhadas com suas necessidades.

Quase toda organização reconhece a importância da satisfação do cliente. (...) Quando uma empresa tem um valor ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir. (...) A maioria dos funcionários tem dificuldade de tratar os clientes sistematicamente melhor do que a organização os trata.³⁴

2.1.9 – Comunicação

Com a alta demanda de recursos tecnológicos, novas ferramentas estão sendo aplicadas nas empresas para facilitar o processo comunicativo, porém devemos atentar que, para que haja uma verdadeira comunicação, é necessária a troca e transformações de informações, e não apenas o repasse das mesmas.

Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados. As pessoas precisam de informações, e orientações e de reforço. Necessitam conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado conduta correta dos funcionários num amplo espectro de situações com que podem defrontar. Além disso, precisam sentir-se coerentes com tais exigências.³⁵

O papel da comunicação dentro das empresas é de fundamental importância. Será através deste meio que as principais informações serão circuladas entre seus colaboradores, interferindo diretamente no desempenho, crescimento e imagem da

³⁴ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.32

³⁵ IDEM: p.32

organização. Afinal todos devem ter um discurso único e alinhado a respeito da identidade empresarial, valores da organização, além do conhecimento dos processos operacionais, modelos de gestão, de tecnologia e seus produtos. Sendo assim, quanto melhor fluir a comunicação dentro das organizações, onde seus colaboradores possuem acesso aos itens acima mencionados, melhor será a imagem que passarão ao ambiente, ou seja, ao mercado e à comunidade em que estão inseridos.

2.1.10 – Influência dos pares

Geralmente, no ambiente organizacional, os funcionários tendem a comportar-se de modo semelhante ao de seus colegas, todavia, se faz necessário que um grupo adote um comportamento ético para que não sejam criadas situações de interesses pessoais. Dessa forma, o grupo atuará de forma descomprometida buscando a resolução de suas atividades quebrando as regras da organização.

A influência dos colegas existe em quase todos os negócios, indústrias e profissões. As pessoas contam com seus colegas para direção, validação e reforço. Quando a organização falha em comunicar adequadamente seus padrões éticos e suas expectativas, os funcionários compensarão essa falha aumentando sua confiança no apoio dado pelos colegas.³⁶

Diante ao exposto, deduzimos que alguns cuidados devem ser tomados em relação às intenções que estão por trás das informações informais que recebemos. Entretanto, alguns dos conceitos referentes às ciências comportamentais, que vimos no capítulo anterior, nos ajudam a entender as pessoas e o seu comportamento através, por exemplo, de suas atitudes e de nossas percepções.

³⁶ ARRUDA & NAVRAN, 2000, p.33

2.2 – CÓDIGOS DE ÉTICA

Neste item analisaremos pontos em comum dos códigos de ética de sete diferentes empresas da região metropolitana de Campinas (RMC). São elas: FEDEX, AMBEV, DPASCHOAL, TETRA PAK, ERICSSON, MOTOROLA e DAIMLERCHRYSLER.

O intuito da análise é o de verificarmos até onde o comportamento interpessoal ajuda no cumprimento ético nas regras impostas nestes códigos; já que quando tratamos dos códigos de ética das organizações, temos como premissa que todos eles são focados na criação de regras a partir da visão global da organização em questão. No entanto, todos buscam o alinhamento de normas e regulamentos junto à missão, visão, valores e políticas de qualidade da empresa que, conseqüentemente, refletem na missão de uma equipe.

Dos códigos de ética pesquisados, todos apresentaram, em sua essência, pontos em comum, analisaremos, no entanto, seus princípios e suas particularidades:

2.2.1 – Objetivos

Em geral, com exceção de uma empresa, o objetivo da elaboração de seus códigos de ética é atender as exigências do mercado globalizando, justificando que será através de um comportamento ético por parte dos empregadores e funcionários que a empresa apresentará resultados sustentáveis e conseqüentemente passará confiança empresarial aos seus consumidores, clientes, parceiros, empregados, acionistas e outras partes interessadas.

A empresa que não focou seu objetivo no mercado globalizado tem como compromisso uma atuação responsável, ética, transparente e de respeito mútuo

entre seus profissionais. Valorizando que todas suas unidades devem agir com interesses em comum.

No entanto, todas enfatizaram que seu compromisso é focar em resultados de forma ética, que as regras de comportamentos contidas nos códigos de ética são aplicados a todos seus colaboradores, independente de seu nível hierárquico. Contudo, mencionam que nenhum código pode garantir um comportamento ético, somente cada um de seus colaboradores pode fazê-lo.

2.2.2 – Ambiente de Trabalho

De acordo com os códigos de ética analisados todos empregam os mesmos valores e normas para o ambiente de trabalho:

- Toda admissão, promoção ou demissão será baseada em critérios que prevaleçam as qualificações profissionais, a competência e o mérito, sem nenhum tipo de discriminação ou favorecimento.
- Todos devem ser tratados com respeito. Nenhum colaborador deve sofrer discriminação ou manifestação de preconceitos de qualquer procedência, seja por idade, sexo, orientação sexual, religião, raça, estado civil etc.
- As empresas protegem o direito à privacidade de seus funcionários.

Particularidades encontradas:

- Admissão de parentes: Apenas uma empresa não se opõe à admissão de parentes, apenas ressalta que deve ser evitado que tenham relacionamento de trabalho, direto ou indireto, e que a admissão não deve ser influenciada pelo empregado que possui parentesco com o candidato

a emprego. Duas empresas se posicionam contra esta ação e as quatro restantes não mencionam o assunto.

- Segurança no ambiente de trabalho: Seis das empresas analisadas mencionam a segurança do trabalho como prioridade e comprometem-se a oferecer condições de trabalho seguras e saudáveis aos seus funcionários.
- Funcionários sob efeitos tóxicos, substâncias controladas ou álcool: Para manter a segurança e o desempenho das funções de seus funcionários, duas empresas proíbem a permanência de seus funcionários, em suas instalações ou em qualquer outro ambiente de trabalho da empresa, se estes estiverem sob tais efeitos. As demais não mencionaram tal norma em seus códigos de ética.

2.2.3 – Conflito de interesses

De forma generalizada em todos os códigos de ética pesquisados encontramos como premissa básica neste item que todos empregados devem evitar situações nas quais possa conflitar, ou mesmo parecer conflitar, com os interesses do grupo, e com exceção de uma empresa, as demais exemplificam situações, conforme citadas abaixo, que não podem ocorrer dentro das organizações.

- Os empregados devem evitar interesses pessoais ou atividades financeiras que conflitem os interesses da empresa ou com seus deveres e obrigações como empregados.
- Não participar, direta ou indiretamente, de qualquer instituição que possa ser beneficiada, quando esta esteja em relações de negócios ou em concorrência com a empresa.

- Não executar, sem prévia autorização, serviços para parceiros empresariais ou concorrentes.
- Não ocupar cargos de comando em outras instituições com fins lucrativos sem autorização prévia da empresa.
- Não obter vantagens financeiras pessoais, direta ou indiretamente, de parceiros empresariais que mantenham relações com a empresa.
- Não aceitar, direta ou indiretamente, dinheiro ou objetos de valor de qualquer pessoa ou entidade que esteja interessada em criar relações comerciais com a empresa.
- Não auferir ou propiciar a terceiros ganhos de caráter pessoal para fechamento de negócios empresariais.
- Não solicitar nem aceitar ofertas de caráter pessoal para lazer, refeições ou outras compensações, bem como serviços ou favores financeiros de parceiros empresariais. Estão isentos: refeições não freqüentes ou hospitalidades de valor não expressivo; brindes promocionais de pequeno valor que contenham identificação do fornecedor ou cliente, bem como presentes de caráter pessoal, de valores não significativos.
- Não aceitar ou solicitar favores, auxílio e/ou patrocínio de organizações com as quais a empresa mantenha ou procure manter negócios, relacionados com eventos sociais ou atividades recreativas da empresa.
- Não fazer uso indevido de informações reservadas e confidenciais da empresa, bem como concorrer de forma desleal com a empresa após seu desligamento.

2.2.4 – Confidencialidade de informações

Os colaboradores das empresas muitas vezes têm acesso a informações de propriedades das mesmas e, em alguns casos, de propriedade de terceiros. Essas informações podem ser técnicas, financeiras, sobre seus funcionários e clientes, etc. O acesso ou uso inadequado destas informações pode causar danos nos negócios, na imagem e na competitividade da organização. Portanto, em todos os códigos analisados constam regras bem severas em relação ao bem patrimonial que seus colaboradores possuem acesso, como por exemplo:

- Não divulgar a outros informações que ainda não são públicas, exceto para pessoas que trabalhem na mesma empresa, ou parceiros empresariais, que tenham razões justificadas para ter acesso ao tipo de informação.
- Todos devem seguir as diretrizes da empresa quanto ao uso de equipamentos de informática, informações tecnológicas. Proibindo o acesso, a duplicação ou reprodução de informações da empresa, a não ser no curso de seus deveres e para uso exclusivo dentro da empresa. E ainda ressaltam que, todos devem atentar-se à transmissão e recebimento de informações via Internet e correio eletrônico.

2.2.5 – Cumprimento da legislação vigente

Nesta questão todas as empresas enfatizam que têm como compromisso administrar seus negócios em conformidade com a legislação e regulamentações governamentais do país. Aquelas que estão envolvidas em atividades internacionais ressaltam que os colaboradores envolvidos nestas atividades devem estar cientes de regulamentos de exportação e importação aplicáveis em cada país que atuam.

Dentre os sete códigos analisados, três mencionam que seguem o princípio do mercado aberto e da livre concorrência. Cinco mencionam claramente que não aceitam qualquer atividade fraudulenta, pois entendem fraude como roubo por meio enganoso e esta ação representa quebra de confiança. As mesmas não permitem qualquer tipo de doações ou prestação de favores a entidades públicas ou a servidores do governo, cujo intuito seja o de favorecimento ilícito.

2.2.6 – A sociedade, a comunidade e o meio ambiente

Todas as empresas das quais estudamos seus códigos de ética mencionam de formas diferentes, dentro dos parâmetros fornecidos aos seus empregados como normas de conduta, que seus colaboradores atuam como embaixadores da organização e, dentro deste contexto, enfatizam que buscam neles o interesse de envolver-se de forma pró-ativa em suas atividades e ações voltadas para o bem-estar social das comunidades próximas de suas unidades, de proteção ao meio ambiente e segurança em suas próprias instalações. Um fator interessante foi que uma das empresas ressalta que não utiliza o trabalho infantil em nenhuma de suas operações e encoraja os participantes da cadeia de valor a fazerem o mesmo.

As demais questões encontradas nesta pesquisa envolvem registros contábeis e financeiros, exigindo princípios e padrões contábeis rigorosos, de forma

que as informações financeiras devem estar sempre precisas e completas, assegurando que estes relatórios estejam em conformidade com a lei, regulamentos e demais exigências internas.

2.3 – PESQUISA

2.3.1 - Análise dos pontos de vista de líderes em relação ao clima organizacional, relacionamento interpessoal e ética.

Aplicamos a pesquisa anexa a este estudo, para nove líderes de cinco diferentes empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC), os quais exercem suas atividades em setores de recursos humanos, controladoria, engenharia, logística, marketing e vendas. Conforme consta no termo firmado entre as partes, os dados pessoais e os das empresas em que atuam não serão divulgados.

Nessa pesquisa questionamos a relação do comportamento interpessoal entre seus colaboradores e como estes líderes os incentivam, dentro de suas atividades, buscando uma melhor comunicação e um clima ético favorável. Estas questões englobam o relacionamento, o comprometimento e a ética da equipe, o papel do líder, abrangendo fatores motivacionais e sua comunicação e, finalmente, o papel da comunicação e a ética da empresa.

De forma geral, todos os entrevistados mostraram uma postura coerente com os conceitos que estudamos de clima ético, porém se encontramos tantos estudos, treinamentos, palestras, matérias em revistas especializadas sobre este assunto, nos vem uma pergunta: Eles, em seu cotidiano, agem de acordo com suas respostas, acreditam que a postura organizacional da empresa em que trabalham

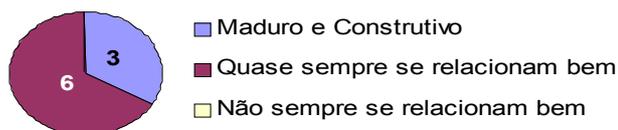
está correta e, o principal, será que seus subordinados estão de acordo com o que eles responderam?

Para acompanhar este nosso questionamento, segue os resultados desta pesquisa:

2.3.2 – O relacionamento, o comprometimento e a ética da equipe

Entres as respostas obtidas em nossa pesquisa, seis líderes consideraram que os colaboradores de sua equipe “quase sempre se relacionam bem, mas ainda existem conflitos”, enquanto os demais avaliam que “o relacionamento é maduro e

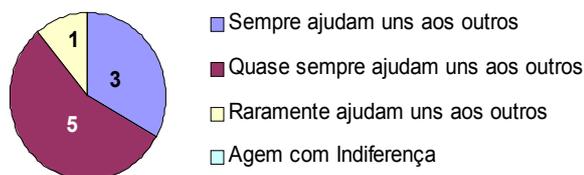
Relacionamento entre a equipe



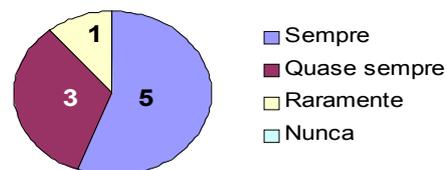
construtivo”.

Em relação à postura de seus colaboradores em momentos de conflitos, cinco afirmam que “quase sempre procuram ajudar uns aos outros”, três mais otimistas mencionam que seus colaboradores “sempre procuram ajudar uns aos outros” e um afirma que “raramente procuram ajudar uns aos outros”. No entanto, quando questionamos a comunicação entre os membros da equipe os números invertem, cinco a considera “sempre” aberta/honesta, três consideram como “quase sempre” aberta/honesta e aquele, que menciona que “raramente” sua equipe procura ajudar uns aos outros, mantém sua posição na comunicação entre eles.

A equipe em momentos de conflitos

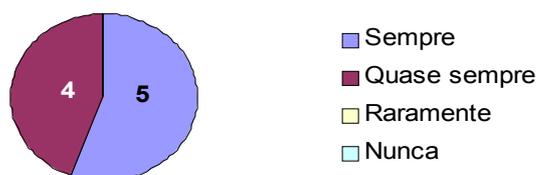


Comunicação aberta/honesta



Ao tratar de assuntos motivacionais e se sua equipe atende às expectativas de seus clientes nas relações de negócios e de trabalho as respostas foram coerentes. Cinco responderam que sua equipe “sempre” se sente motivada a aumentar a produtividade do setor e acreditam que “sempre” atendem às expectativas mencionadas através de comportamento moral e ético. Enquanto os quatro demais optaram pela opção “quase sempre” destas questões.

Motivação na produtividade / Atendem Expectativas do Cliente



Questionamos também o nível de aceitação das normas de segurança e prevenção de acidentes e com exceção de um líder que não respondeu essa questão, cinco a classificaram como “muito alto” e três como “alto”.

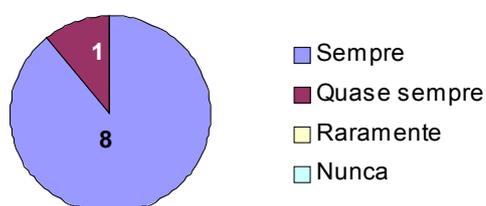
Normas de Segurança



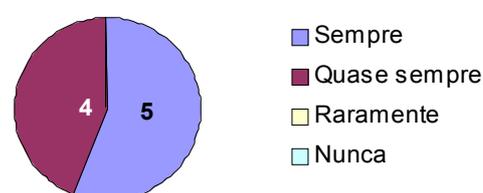
2.3.3 – O Papel do líder

Ao perguntarmos sobre o papel do líder na comunicação encontramos respostas contraditórias: ao indagarmos se eles explicam à sua equipe as razões existentes detrás das ordens e decisões importantes, oito responderam que “sempre” explicam tais razões e um respondeu que “quase sempre”; de outro lado, quando questionamos se eles discutem com seus colaboradores os objetivos que eles devem atingir em suas atividades, cinco optaram pela alternativa “sempre” e quatro pela “quase sempre”.

Chefia expõe motivos das decisões

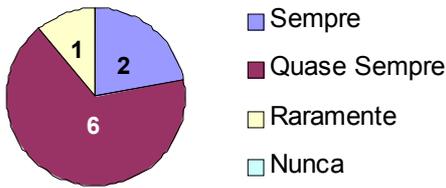


Discutem com seus colaboradores metas de suas atividades

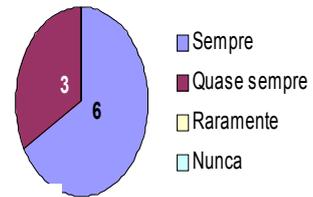


Em relação ao *feedback* dos líderes, também encontramos posicionamentos paradoxais, nesse caso, questionamos se eles conversam sobre o desempenho individual das atividades de seus colaboradores e se esses sentem-se à vontade em procurá-los. Na primeira pergunta dois líderes optaram pela alternativa “sempre”, seis pela “quase sempre” e um pela “raramente”. Já na segunda questão, sete responderam que sua equipe “sempre” se sente à vontade em procurá-los e dois optaram por responder “quase sempre”. Entretanto, seis dos entrevistados acreditam que “quase sempre” sua equipe tem autonomia para a tomada de decisões em situações costumeira, enquanto três responderam que sua equipe “sempre” tem autonomia para essas decisões.

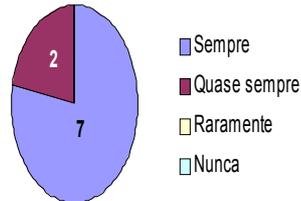
Desempenho Individual



Autonomia da equipe nas decisões



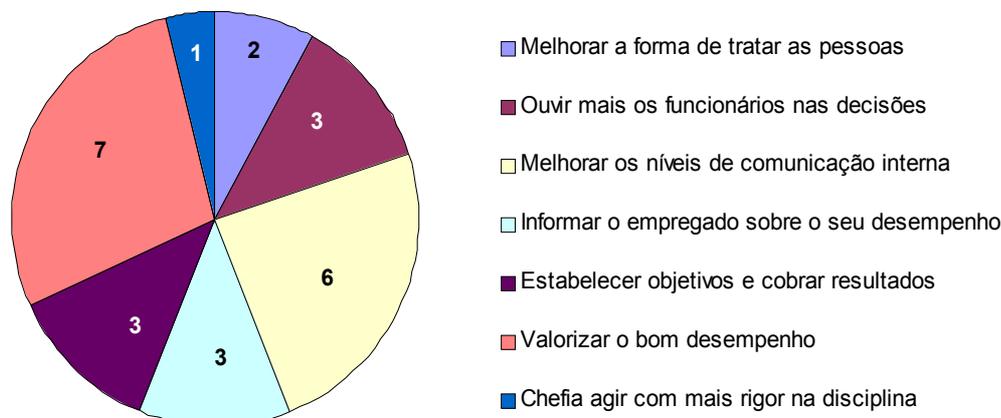
Equipe tem abertura em procurá-lo



Solicitamos ta _____ lassem três itens que eles considerassem mais importantes para motivar e melhorar sua imagem junto a seus funcionários. Dentro das respostas obtidas um dos entrevistados mencionou apenas uma alternativa e chegamos no resultado abaixo:

- Melhorar a forma de tratar as pessoas (2 seleções)
- Ouvir mais os funcionários nas decisões (3 seleções)
- Melhorar os níveis de comunicação interna (6 seleções)
- Informar o empregado sobre o seu desempenho (3 seleções)
- Estabelecer objetivos e cobrar resultados (3 seleções)
- Valorizar o bom desempenho (7 seleções)

Atitudes para motivar e melhorar imagem



- Chefia agir com mais rigor na disciplina (1 seleção)

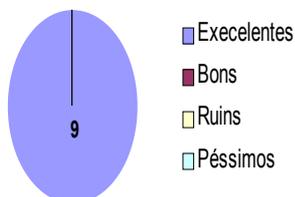
2.3.4 – O papel da comunicação e a ética da empresa

Todos os entrevistados avaliaram os meios de comunicação da empresa em que trabalham como “bons”. Perguntamos, no entanto, qual era a opinião que eles têm sobre as informações que ocorrem dentro da organização: cinco deles consideraram a opção na qual se menciona que “os funcionários são informados dos principais acontecimentos e decisões da empresa”, dois consideraram que “os funcionários estão bem informados dos planos e decisões que afetam o seu trabalho e são convidados a participar dos mesmos” porém um deles também optou em responder que “boatos, rumores e fofocas são os meios de informações mais utilizados na empresa”, e os dois restantes optaram pela alternativa “as informações recebidas pela maioria são as de rotina, ou seja, restringem-se ao mínimo necessário”.

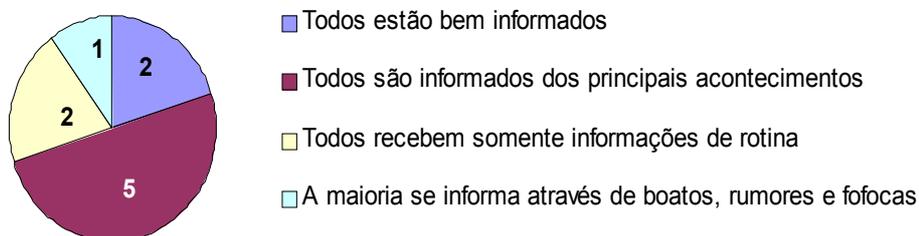
Já ao questionarmos sobre o relacionamento entre as áreas da empresa, encontramos quatro respostas as quais diziam que “a maioria trabalha em conjunto

na busca de melhores resultados”, quatro que diziam que “algumas áreas procuram trabalhar em conjunto com outras” e um que dizia que “trabalham de forma isolada”.

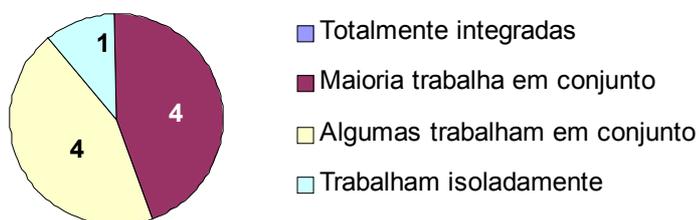
Meios de comunicação da empresa



Como sucedem as informações



Relacionamento entre áreas



Nc

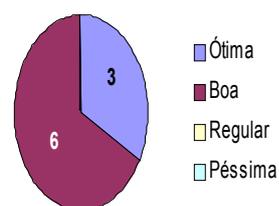
ade, encontramos

oito respostas em que estes líderes “acreditam que a empresa está em conformidade com a legislação e regulamentação de proteção ambiental”, um deles acredita que a empresa em que trabalha encontra-se “parcialmente” em conformidade desses padrões e, finalmente, seis classificam a imagem da empresa perante a comunidade como “boa” e três como “ótima”.

Conformidade legal e ambiental



Imagem da empresa perante à sociedade



Concluimos que, de acordo com os conceitos de clima ético e após análise da pesquisa realizada com líderes de algumas empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC), por mais que sejam exigidas uma comunicação efetiva nos códigos de ética das empresas, existem falhas na sua execução, bem como há a necessidade de valorização dos líderes em relação ao bom desempenho de sua equipe.

Por percebermos que estes são fatores motivacionais, trataremos no próximo capítulo o papel da motivação no ambiente de trabalho através da relação entre o comportamento interpessoal e a ética.

CAPÍTULO III

A RELAÇÃO ENTRE O COMPORTAMENTO INTERPESSOAL E A ÉTICA

Ao tratarmos do comportamento interpessoal notamos que ele se torna mais eficaz quando há o envolvimento dos componentes motivacionais (por que, para que dizer/fazer) e éticos (o quê dizer/fazer) do que os componentes que envolvem tecnologias (como, onde, quando dizer/fazer).

Diante o exposto, Dupas afirma que *a técnica nos possibilita o “saber como” e não o “saber por quê”. (...) É preciso possuir, de antemão, a sabedoria em seu sentido ético para tirar o melhor proveito possível da técnica* (DUPAS, 2001:71).

Neste sentido, o estudo dos componentes motivacionais se faz necessário no presente estudo pois, *a produção científica permite hoje identificar uma lista extensa de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho passíveis de explicarem os CCO* (Comportamentos da Cidadania Organizacional) (REGO, 2002:51).

Entretanto, a motivação no ambiente de trabalho estimula o colaborador a buscar os mesmos objetivos que os da organização, refletindo em crescimento para ambos.

3.1 – FATORES MOTIVACIONAIS

Atualmente, podemos ver que um funcionário que já tem uma motivação intrínseca e encontra canais para expor sua idéias, apontar seus problemas, ouvir as metas da empresa e suas expectativas em relação ao seu trabalho, consegue ter boas relações com seus colegas, com sua chefia e, conseqüentemente, obtém uma

boa comunicação entre eles, desta forma, torna-se ainda mais motivado em desempenhar suas atividades.

Quando nos referimos aos fatores motivacionais, um dos principais estudos que envolve esta abordagem é o de Maslow sobre as necessidades básicas. Será através deste assunto que iniciaremos o estudo sobre fatores motivacionais.

3.1.1 – Teoria das Necessidades básicas

Para Maslow, a humanidade está perpetuamente dependendo de indivíduos que estejam empenhados em incessante esforço para encontrarem formas de satisfazer suas necessidades básicas (FRITZEN, 1994:99). Para tanto ele desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia que divide-se em cinco grupos:

- Necessidades fisiológicas: de alimento, abrigo, repouso, exercício e outras.
- Necessidades de segurança: de proteção contra ameaças, tanto físicas quanto emocionais.
- Necessidades sociais: de amizade, afeto, interação e aceitação em um grupo e na sociedade.
- Necessidade de estima: abrangendo a auto-estima e estima por parte dos outros.
- Necessidade de auto-realização: de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal, ou seja, necessidade de crescimento.



Fonte: Janela de Johari – Exercícios Vivenciais de Dinâmica de Grupo, Relações Humanas e de Sensibilidade, 1994.

Notamos que conforme as necessidades são alcançadas cria-se uma nova prospecção para um desenvolvimento posterior. Neste sentido, Fritzen afirma que *embora Maslow defendesse a relativa integridade da ordem de sua hierarquia, ele não acreditava que uma necessidade tivesse que ser 100% satisfeita, antes que surgisse a necessidade mais elevada* (FRITZEN, 1994:102).

Outro ponto importante diante da hierarquia das necessidades de Maslow é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como, por exemplo, idade, meio social ou personalidade.

3.1.2 – O capital humano

Atualmente questões que envolvem a busca pelo desenvolvimento das habilidades dos colaboradores de uma organização são pautas constantes para aqueles que exercem atividades de líderes, pois as organizações estão sempre em

busca da construção de um capital intelectual, visando um desenvolvimento estratégico em suas atividades, com mãos-de-obra mais flexíveis e a cada dia menores, visando enxugar o quadro de funcionários. Neste contexto, Ulrich define o *capital humano como a habilidade dos profissionais multiplicada pelo comprometimento deles*.³⁷

A busca pelo comprometimento dos empregados de uma organização é constante e, no entanto, novos estudos de especialistas em liderança têm focado a busca pela determinação de uma equipe ao invés de sua motivação pois, de acordo com Sumantra Ghoshal e Heike Bruch, *espalhar determinação não é tarefa fácil. Trata-se de um estágio superior à mera motivação. Motivação é o desejo de fazer algo; determinação é o absoluto comprometimento com um objetivo*.³⁸

Esses especialistas sugerem quatro estratégias para que os líderes quebrem barreiras pessoais, como por exemplo alguns dos conflitos de interesses mencionados no capítulo anterior, e ajam em busca de uma finalidade específica. São elas:

- Ajude as pessoas a visualizar sua intenção: Transforme idéias em intenções concretas.
- Encoraje as pessoas a enfrentar sua ambivalência: Conte com a dimensão intelectual, pois ao criar uma intenção mais rica que um objetivo meramente racional, consegue-se, assim, o envolvimento da força de vontade.
- Prepare as pessoas para enfrentar obstáculos: Promova o comprometimento.

³⁷ In: HSM Management 42, 2004, p.153

³⁸ In: HSM Management 40, 2003, p.129

- Ajude as pessoas a enxergar e a explorar alternativas: Identifique oportunidades, sem estar preso a expectativas ou resistir a uma mudança de hábitos.

3.2.3 – A importância do *Feedback*

Quando tratamos do comportamento interpessoal nas organizações, um dos elementos que ajudam a permitir que este comportamento seja saudável entre os envolvidos é dar e receber *feedback*. Desta forma, dirige-se o *feedback* para comportamentos que possam ser modificados, seja mediante reconhecimentos de pontos falhos ou de esforços individuais.

Podemos entender *feedback*, através do conceito obtido no DICIONÁRIO MICHAELIS, no qual além de informar o significado da palavra como: *realimentação; retroinformação*³⁹. Também informa seu significado através de um glossário executivo, conforme abaixo:

*Exame de um ato em execução ou já executado, para a verificação de que é ou foi adequado aos fins em vista, geralmente para efeito de controle. O resultado ou produto regula o estado do sistema, ou dá a indicação do que é preciso fazer. É a comparação do estado real com o desejado, ou retorno de informação, ou sinal do ponto de destino para confronto com os elementos de origem. Literalmente, realimentação. (7) (194) (244)*⁴⁰

Notamos que, como as organizações buscam uma comunicação eficaz propondo a melhoria de sua imagem frente aos acionistas, consumidores e sociedade, um *feedback* estratégico contribui para verificar o fluxo de informações e os objetivos de seus funcionários.

Desta forma, quando a chefia se preocupa em trabalhar o *feedback* de forma eficiente, conduzindo à certeza das relações de forma ética (o que se

³⁹ CD_ROM UOL, Dicionário Michaelis, 2003

⁴⁰ IDÉM, 2003

diz) e psicológica (por que se diz), uma equipe não será surpreendida com a avaliação de seu desempenho e o resultado de suas atividades serão alcançados com comprometimento e dedicação.

Verificamos que o comportamento interpessoal e a ética devem caminhar em sentido único; pois quando encontramos conflitos na condução do que se pede, espera e faz, conseqüentemente, estas ações revertem-se em desvios dos objetivos e resultados, comprometendo o crescimento da organização e de seus empregados.

II – CONCLUSÃO

Apresentamos neste estudo monográfico que o comportamento interpessoal é influenciado por dimensões culturais, sociais e individuais. E, ao direcionarmos o comportamento para o ambiente organizacional, notamos que as empresas devem ser vistas como um sistema social formado, primeiramente, por pessoas, com seus sentimentos, interesses e motivações, e, posteriormente, como um estabelecimento onde são desenvolvidos produtos e/ou serviços.

Para que as organizações obtenham resultados positivos e ganhem espaço no mercado competitivo é fundamental que o interesse (pessoal/profissional) de seus funcionários esteja de acordo com o interesse de desempenho empresarial, que pode ser entendido como lucro, participação de mercado e satisfação do cliente.

Para tanto, as empresas devem primar para que o relacionamento entre seus colaboradores seja baseado em relações de confiança e comprometimento. Preocupadas em sustentar essas relações, endossam, através de códigos de ética, algumas regras e procedimentos que devem ser cumpridas por todos.

Contudo notamos, através dos conceitos de clima ético e da pesquisa realizada com líderes de algumas empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC), que mesmo com as exigências das empresas em manter uma comunicação efetiva, a falta de reconhecimento sobre o desempenho de seus empregados, aponta à necessidade da valorização das equipes através de seus líderes.

Sendo assim, concluímos que o comportamento interpessoal e a ética devem percorrer no mesmo sentido, pois quando as empresas focam suas atividades preocupando-se em aplicar os fatores motivacionais corretamente, torna-se ainda mais viável o crescimento e o sucesso da organização e de seus empregados.

III – ANEXO

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FATEC - FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

Este questionário é parte integrante de um estudo monográfico do curso superior de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba (FATEC-ID). O objetivo deste questionário é identificar, através de líderes de diversos tipos de empresa da Região Metropolitana de Campinas, a relação entre o Comportamento Interpessoal entre seus colaboradores e como eles os incentivam visando melhorar a comunicação e o clima ético dentro de suas atividades.

As informações deste questionário são para fins acadêmicos e seus dados e de sua empresa não serão divulgados.

Dados da sua equipe de trabalho:

Área de atuação: _____

Número de funcionários: () de 01 a 19 () de 19 a 100 () acima de 100

Idade: _____ anos Sexo: () Feminino () Masculino

Considerando a equipe da qual você faça parte. Você a considera eficaz? Para avaliar objetivamente o relacionamento entre os membros desta equipe e fatores motivacionais que influenciam a cultura organizacional, responda ao seguinte questionário:

Como você avalia o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

- 1 [] O relacionamento é maduro e construtivo
- 2 [] Quase sempre se relacionam bem, mas ainda existem conflitos
- 3 [] Não se relacionam bem

Como sua equipe age em momentos de conflitos?

- 1 [] Sempre procuram ajudar uns aos outros
- 2 [] Quase sempre procuram ajudar uns aos outros
- 3 [] Raramente procuram ajudar uns aos outros
- 4 [] Agem com indiferença

Você considera a comunicação entre sua equipe aberta/honesta?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

A equipe se sente motivada em aumentar a produtividade do seu setor?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Você acredita que sua equipe atende as expectativas de seus clientes (internos/externos) e se comprometem, através de comportamento moral e ético, nas relações de negócios e de trabalho?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Qual o nível de aceitação, por parte de seus subordinados, das normas de segurança e prevenção de acidentes (EPI's, proteção de máquinas, procedimentos de segurança em geral)?

- 1 [] Muito alto
- 2 [] Alto
- 3 [] Baixo
- 4 [] Muito baixo

Você explica as razões que existem por detrás das ordens e decisões importantes?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Você discute com seus colaboradores os objetivos que eles devem atingir em seu trabalho?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Você conversa com sua equipe sobre o desempenho individual de suas atividades?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Quando necessário, seus colaboradores sentem-se à vontade em procurá-lo?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

FATEC - FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

Você acredita que sua equipe tem autonomia para a tomada de decisões (em situações costumeiras)?

- 1 [] Sempre
- 2 [] Quase sempre
- 3 [] Raramente
- 4 [] Nunca

Assinale as 3 coisas (mais importantes) que você poderia fazer para motivar e melhorar sua imagem junto a seus funcionários.

- 1 [] Melhorar a forma de tratar as pessoas
- 2 [] Ouvir mais os funcionários nas decisões
- 3 [] Melhorar os níveis de comunicação interna
- 4 [] Informar o empregado sobre o seu desempenho
- 5 [] Estabelecer objetivos e cobrar resultados
- 6 [] Valorizar o bom desempenho
- 7 [] Chefia agir com mais rigor na disciplina

Como você avalia os meios de informações de sua empresa?

- 1 [] Excelentes
- 2 [] Bons
- 3 [] Ruins
- 4 [] Péssimos

Qual a sua opinião sobre informações na organização?

- 1 [] Os funcionários estão bem informados sobre os planos e decisões que afetam o seu trabalho e são convidados a participarem dos mesmos.
- 2 [] Os funcionários são informados dos principais acontecimentos e decisões da empresa.
- 3 [] As informações recebidas pela maioria são as de rotina, ou seja, restringem-se ao mínimo necessário.
- 4 [] Boatos, rumores e fofocas são os meios de informação mais utilizados na empresa.

Como você avalia o relacionamento entre as áreas de sua empresa?

- 1 [] Sinto a empresa totalmente integrada
- 2 [] A maioria das áreas trabalham em conjunto na busca de melhores resultados
- 3 [] Algumas áreas procuram trabalhar em conjunto com outras
- 4 [] Trabalham de forma isolada

Você acredita que sua empresa está em conformidade com a legislação e regulamentação de proteção ambiental?

- 1 [] Sim
- 2 [] Parcialmente
- 3 [] Não

Como você classifica a imagem de sua empresa perante a comunidade?

- 1 [] Ótima
- 2 [] Boa
- 3 [] Regular
- 4 [] Péssima

*Muito obrigada!
Tamna Campigotto
RA: 20011n38
Fatec-ID*

IV – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, Maria Cecília C. & NAVRAN, Frank, Indicadores de Clima Ético nas Empresas, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Jul. / Set. 2000, São Paulo, SP, V.40 – n.3 – p.26-35.
- CAPRA, Fritjof, *O Ponto de Mutação – A Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente*, São Paulo, SP: Cultrix, 2000.
- CD_ROM Uol. São Paulo, Uol/Dicionário Michaelis, 2003
- CONFORTO, Ana, *Competência Interpessoal*, Disponível em:
<<http://www.confortoconsultoria.com.br/competencia.htm>> Acesso em: 17/09/03.
- DUPAS, Gilberto, *Ética e poder na sociedade da informação*, São Paulo, SP: UNESP, 2001. (2ª ed. Revista e ampliada).
- FRITZEN, Silvino José, *Janela de Johari – Exercícios Vivenciais de Dinâmica de Grupo, Relações Humanas e de Sensibilidade*, Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GAHAGAN, Judy, *Comportamento Interpessoal e de Grupo*, Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1976.
- GOSHAL, Sumantra & BRUCH, Heike, Semeando a determinação, *HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial*, Set. / Out. 2003 , n.40 – ano 7 – vol.5 – p.128-133.
- LARAIA, Roque de Barros, *Cultura: Um Conceito Antropológico*, Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 2002
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amary, *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*, São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- REGO, Américo, Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Jan./Mar. 2002, São Paulo, SP, V.42 – n.1 – p.50-63.
- ULRICH, Dave, Liderança que leva a resultados, *HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial*, Jan. / Fev. 2004 , n.42 – ano 8 – vol.1 – p.152-158
- VOGL, A.L., Anatomia do Fracasso, *HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial*, Jan. / Fev. 2004 , n.42 – ano 8 – vol.1 – p.142-149