

**ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

**ALESSANDRA CRUZ VASCONCELOS DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA AÇÃO ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL PARA O FOMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

**SÃO LEOPOLDO  
2011**

**ALESSANDRA CRUZ VASCONCELOS DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DA AÇÃO ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL PARA O FOMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado para  
obtenção do grau de Mestre em  
Teologia.  
Escola Superior de Teologia.  
Programa de Pós-Graduação.  
Linha de Pesquisa: Ética e  
Gestão.

Orientador: José Caetano Zanella

**SÃO LEOPOLDO  
2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237i Santos, Alessandra Cruz Vasconcelos dos  
A importância da ação ética no processo de gestão  
empresarial para o fomento do clima organizacional /  
Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos ; orientador José  
Caetano Zanella. – São Leopoldo : EST/PPG, 2011.  
81 f. ; 31 cm

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia.  
Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São  
Leopoldo, 2011.

1. Ética empresarial. 2. Administração – Aspectos morais  
e éticos. 3. Administração de pessoal. 4. Qualidade de vida no  
trabalho. 5. Comportamento organizacional. I. Zanella, José  
Caetano. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

ALESSANDRA CRUZ VASCONCELOS DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA AÇÃO ÉTICA NO PROCESSO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL PARA O FOMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Dissertação de Mestrado  
para obtenção do grau de  
Mestre em Teologia – linha  
de pesquisa Ética e  
Gestão da Escola Superior  
de Teologia

Data: 30 de Dezembro de 2011

Gisela Isolde Waechter Streck – Doutora em Teologia – EST

---

José Caetano Zanella – Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania –  
UNIJUÍ

---

## RESUMO

Este trabalho dissertativo apresenta um breve estudo apoiado em referenciais teóricos sobre a importância da ação ética no processo de gestão empresarial para o fomento do clima organizacional agradável. Uma necessidade criada devido aos grandes avanços providos da globalização de mercado que tem causado muitas mudanças no contexto dos ambientes de trabalho e exercido forte influência no comportamento dos trabalhadores.

O primeiro capítulo aborda alguns conceitos e teorias sobre a ética, baseados em grandes referências teóricas. A análise de algumas situações importantes como o ser ético e a dignidade humana enquanto elemento formador - uma inquietação sobre a forma como o indivíduo deve agir, comporta-se tanto no aspecto individual quanto empresarial e como ele pode trabalhar ou mostrar seus valores perante o contexto social, suas relações pessoais e interpessoais. A ética empresarial também é abordada nesse capítulo, o objetivo é mostrar que as organizações empresariais, mesmo passando por mudanças ou processos de reestruturação, podem atuar de forma ética e transparente em seu modelo de gestão.

O ambiente da organização, incluindo alguns fatores como as mudanças organizacionais, cultura e clima organizacional, são apresentados no capítulo dois. A proposta é mostrar que esses fatores permeiam o ambiente de trabalho e chamam a atenção dos gestores para adaptarem-se a necessidade criada em cada um deles. A tentativa aqui é mostrar como a organização pode desenvolver e encarar as mudanças alicerçadas em sua própria cultura, clima, desde que mantenha uma gestão flexível e adaptada ao meio, avaliando constantemente sua atmosfera de trabalho.

No capítulo três é abordado a ética no contexto das organizações, sua influência na gestão e no clima. Elucida o clima como elemento de insatisfação ou satisfação dos colaboradores e chama a atenção para o fomento do clima favorável como vantagem competitiva, destaca a influência do fator humano, da motivação e do papel do líder / liderança, que são capazes de exercer vantagem competitiva, desde que todas tenham respaldo ético. A pesquisa termina, chamando atenção para todos esses fatores, sobre como eles

exercem poder sobre as atitudes comportamentais dos gestores e como a ética é importante e pode contribuir no processo de gestão empresarial, permitindo o fomento do clima organizacional agradável. É importante ressaltar que é deixado claro que existem outros elementos que também podem interferir no clima organizacional de um ambiente de trabalho, porém esta dissertação se propôs a abordar a importância da ação ética.

Palavras-chave: Ética , Gestão e Clima organizacional.

## **ABSTRACT**

This paper presents a brief dissertative supported by theoretical study on the importance of ethical action in business process management for the promotion of organizational climate pleasant. Created a need due to major advances provided by the globalization of markets that has caused many changes in the context of work environments and a strong influence on the behavior of workers. The first chapter discusses some concepts and theories of ethics, based on major theoretical references. The analysis of some important situations such as being ethical and human dignity as a formative element - a concern about how individuals should act, behave both in the individual and business and how it can work and display their values to the social context, their personal and interpersonal relations. Business ethics is also covered in this chapter, the goal is to show that companies, even going through change or restructuring, may act in an ethical and transparent in its management model. The organization's environment, including factors such as organizational changes, organizational culture and climate, are presented in chapter two. The proposal is to show that these factors permeate the work environment and the attention of managers to adapt to the need created by each of them. The attempt here is to show how the organization can develop and face the changes grounded in their own culture, climate, provided you keep a flexible and adapted to the environment, constantly assessing their work atmosphere. Chapter three is dealt with ethics in the context of organizations, their influence on the management and climate. Elucidates the climate as a factor in employee satisfaction or dissatisfaction and call attention to the promotion of climate as a competitive advantage, highlights the influence of human factor, the motivation and the role of the leader / leadership, which are able to exert competitive advantage, since all have a great support ethical. The search ends, calling attention to all these factors, how they exercise power over the behavioral attitudes of managers and how ethics is important and can contribute to business process management, allowing the promotion of organizational climate pleasant. Importantly, it is made clear that there are other elements that

may also interfere with the organizational climate of a workplace, but this thesis set out to start the importance of ethical action.

Key words: Ethics, Management and Organizational Climate



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, a quem tudo eu confio e devo; a Marcio meu grande esposo, companheiro e amigo pelo dom da paciência e por muito ter me motivado e suportado algumas estadias no Rio Grande Sul; aos meus pais, pela educação e ensinamentos durante toda a minha vida; ao corpo docente da Faculdades EST, pela competência teológica; A toda equipe de funcionários do apoio, a qual adquiri bastante estima; ao Prof. José Caetano Zanella, competente orientador, pessoa sem a qual não teria atingido o objetivo desta pesquisa e a todos aqueles que desde o início torceram a favor ou mesmo contra.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. ÉTICA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Ética – Conceitos e Teorias .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 O “ser” ético e a dignidade humana enquanto elemento/ formador     .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 A ética empresarial.....</b>	<b>23</b>
<b>2. O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Mudanças organizacionais .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Cultura organizacional .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Clima Organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 A avaliação e pesquisa do clima organizacional.....</b>	<b>44</b>
<b>3. ÉTICA E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Ética no clima e na gestão organizacional.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 O clima organizacional como elemento de (in) satisfação dos     colaboradores.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 O clima organizacional favorável como vantagem competitiva....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## INTRODUÇÃO

A nova economia de mercado tem gerado grandes mudanças no contexto das organizações empresariais. A realidade econômica tem apresentado novo contexto nas opções de tecnologia, comunicação, novas relações de trabalho, emprego e mercado produtivo.

A sociedade de um modo geral e abrangente vem apresentando mudanças bruscas de comportamento. Comportamento que tem motivado a sociedade ao mero consumo, ao fortalecimento da produção em grande escala.

Mudanças de natureza tecnológica, cultural, social e política, provindas do macro ambiente organizacional, ou seja, do meio externo, têm sido grandes oportunidades de mercado para as empresas que se apresentam preparadas e são grandes ameaças para as empresas menores, que muito têm lutado para sobreviver no meio econômico. Todas essas transformações, mudanças de comportamentos, têm afetado a competitividade das organizações e de suas relações de interesses. Seja cliente interno, externo, fornecedores, parceiro ou os seus *stakeholder-s*<sup>1</sup>.

Visando acompanhar as mudanças e tornar cada vez mais competitivas, muitas organizações empresariais, de forma não ética e sem nenhum critério de gestão/ liderança, desenvolvem reestruturações de forma radical. Modificam seu ambiente de trabalho, modificam sua cultura e seus valores, tudo no intuito de elevar seu crescimento.

As mudanças presentes no planejamento das organizações, de certa forma, têm levado a desgaste do funcionário no ambiente organizacional e

---

<sup>1</sup>Termo de origem inglesa usado no âmbito administrativo de empresas. Carlos Nogueira define assim o conceito: "O termo stakeholders designa todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização, fugindo do entendimento de que o público alvo de uma organização é o consumidor. Podemos entender, de uma maneira simplista, que stakeholder é uma evolução, com detalhes mais sofisticados, do já conhecido e estudado ambiente empresarial". NOGUEIRA, Carlos. *Quem são os Stakeholders? Vem concursos: o portal do concursando.* Disponível em: [http://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page\\_id=1828](http://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page_id=1828)  
Acesso em: 13 março de 2012.

comprometido o seu rendimento. Diante desse cenário, o trabalhador passa a enfrentar momentos de insegurança.

Assim, nesse contexto surge o interesse em pesquisar sobre a importância da ação ética na gestão e como ela pode contribuir para o fomento de um clima organizacional agradável para o desenvolvimento do trabalho dentro da organização.

Chiavenato<sup>2</sup>, afirma que:

o conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, a política da companhia, as metas operacionais, os regulamentos internos, além das atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

A cultura e o clima andam juntos pelas crenças, valores são refinados dentro da organização, caso haja alguma mudança e esta não ocorra dentro dos métodos estabelecidos pelo estilo administrativo já existente, poderá provocar atitudes comportamentais não éticas, tanto dos empregados, como dos gestores/líderes.

Para uma organização empresarial, é importante buscar um equilíbrio em suas propostas de inovação. É necessário liderar a organização com ações éticas, acompanhar as mudanças e analisar se realmente as ações estratégicas provenientes dela não irão afetar os trabalhadores, a cultura já existente, a motivação, o clima e até o relacionamento entre os grupos de interesses.

O desenvolvimento desta dissertação parte do objetivo de discutir e abordar sobre a ética, o modo de gerir das organizações empresariais, a forma como ela pode exercer influência na motivação, na liderança e no clima organizacional.

Questões básicas como o ato de conduzir de muitos gestores, a influência que esta ação pode gerar no comportamento da organização, o impacto das mudanças mercadológicas são quesitos que, devidamente equacionados, proporcionam um melhor entendimento sobre a eficiência da ética na gestão e na satisfação de seus colaboradores. E, conseqüentemente,

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 445.

é criada uma boa imagem corporativa frente aos clientes internos e à sociedade, gerando assim, mais vantagem competitiva frente ao mercado.

Dentro desse contexto, a justificativa para o tema desta dissertação, parte do princípio de mostrar, através de um estudo teórico e pesquisa científica, a ética no processo de gestão empresarial bem como, tentar orientar a sua prática, de forma que viabilize o alcance da eficiência e produtividade dos colaboradores dentro do ambiente empresarial e fomente um clima agradável e competitivo.

A pesquisa será teórica telematizada, ou seja, uma pesquisa que vise à busca de informações por meio de recursos tecnológicos como o computador, que facilitará, com o auxílio de sites de pesquisas, o acesso a grandes publicações científicas.

Também será realizada uma pesquisa documental, ou seja, a consulta em arquivos públicos, além da pesquisa bibliográfica, onde será feito um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, revistas e demais, disponíveis ao notório acesso.

Para uma melhor organização das idéias, este trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro, é abordado alguns conceitos e teorias sobre a ética, sob a ótica de grandes pesquisadores e filósofos. É explanado também sobre a ética empresarial, demonstrando que, mesmo passando por mudanças ou processos de reestruturação, podem atuar de forma ética e transparente em seu modelo de gestão. Já o capítulo dois trata sobre o ambiente da organização, incluindo alguns fatores como as mudanças organizacionais, cultura e clima organizacional, mostrando que esses fatores permeiam o ambiente de trabalho e chamam a atenção dos gestores para adaptarem-se a necessidade criada em cada um deles e que a organização deve desenvolver e encarar as mudanças alicerçadas em sua própria cultura e clima, mantendo uma gestão flexível e adaptativa ao meio, mantendo sempre uma avaliação da atmosfera de trabalho que envolve os seus colaboradores. Em seguida, no capítulo três, a ética é abordada no contexto das organizações, colocando o clima como elemento de satisfação, ou seu revés, por parte dos colaboradores, chamando a atenção para o fomento de um clima favorável como auxiliador para o aumento da vantagem competitiva. A influência do fator humano, da motivação e do papel

do líder / liderança, que são capazes de exercer vantagem competitiva, desde que todos tenham respaldo ético também é tratado nesse capítulo. Por fim, é chamada a atenção sobre o poder que esses fatores exercem sobre as atitudes comportamentais dos gestores, destacando a importância da ética na contribuição para o processo de gestão.

## 1. ÉTICA

### 1.1 Ética – Conceitos e Teorias

Ao tentar conceituar a ética, antes mesmo de irmos a ela nomeadamente, faz-se necessário entendermos de onde provém o termo, quem e o que a requisita.

Por volta de 2.300 a.C, o grego antigo usava uma palavra que definiu os seus hábitos, sua forma de ser, seus costumes, seus modos de ação perante a sociedade como *ethos*, um termo holístico, ou seja, capaz de demonstrar todo acontecimento humano e rotineiro.

A formação dos indivíduos, enquanto seres humanos, nos primeiros passos de suas vidas, quando pequeninos, ocorre por ensinamentos providos de seus pais. O processo da educação lhes é fornecido com objetivo de preenchê-los ordenadamente de dados processados e conhecimentos, de modo que possam assim, alimentar toda a sua capacidade para as armações da própria sociedade. Isso, de fato, só os faz refletir sobre o acolhimento e a grandiosidade da palavra *ethos*, ela como plena, no momento em que os submete a todos esses acontecimentos.

Oriunda da Grécia, etimologicamente, a palavra ÉTICA “vem do grego *ETHOS* (modo como os indivíduos se organizam em coletividade), maneira como o homem procura organizar sua habitação na sociedade<sup>3</sup>”.

O *ETHOS*, em latim, faz correlação com *MORALE*, ou seja, a conduta, o caráter, o modo de ser de uma pessoa. Nesse sentido, sua definição leva a conclusão de que ética e moral são palavras sinônimas.

Analisar a ética e moral como sinônimo leva a compreensão do estudo das diversas morais, ou seja, a compreensão teórica sobre observações práticas da vida humana e que, comumente, faz parte do cotidiano das relações sociais.

O *ethos* como costume provoca o caráter, o modo de ser, a forma como se deve agir em relação ao meio em que o indivíduo se encontra inserido, ao cuidado com o meio ambiente, ao zelo pelo próximo, à família, às pessoas

---

<sup>3</sup> MOORE, GE. *Princípios Éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975. p. 04.

pertencentes ao seu grupo social, para com a sociedade e aos indivíduos que, em qualquer momento, possam estar em contraposições de idéias ou não. É grandiosa e rica a conceituação da palavra *ethos*, porque permite ampla visualização do ser humano no mundo no qual está inserido, sendo possível ver todos com diferentes razões e incertezas de comportamentos.

A ética surge no momento em que se deve analisar e procurar compreender o comportamento do indivíduo no meio inserido. Quando ligada aos valores, norteiam os princípios básicos vinculados ao caminho do bem ou do mal.

DURANT<sup>4</sup>, diz que Sócrates, filósofo grego, no pressuposto básico da ética já afirmava que:

Basta saber o que é bondade para que se seja bom – pode parecer ingênuo no mundo de hoje, no qual já está profundamente gravado na nossa mente que só algum grau de coerção é capaz de evitar que o homem seja mau.

Para o autor, o pressuposto de Sócrates traz a reflexão sobre o lema “*conhecer-te a ti mesmo*”, ou seja, o indivíduo deve torna-se consciente de seus atos.

Immanuel Kant<sup>5</sup>, filósofo do século XVIII, nascido em 1724, afirma que “a maior característica humana é a razão, pois é o que distingue os seres humanos dos outros animais”.

Para Kant, o ser humano deve ter boa intenção em sua racionalidade, no sentido em que deve perceber que a necessidade racional distende beneficiar a todos, aprimorando a execução do dever e no equilíbrio dentre deveres e direitos.

Segundo Kant, a distração e o prazer fazem parte do objeto de todo ser humano, que durante essa busca, muitas vezes, encontra desapontamento, aflição e dor. A dor surge como o menor prazer persistido pelo ser humano.

Assim, é correto dizer que ÉTICA para Kant é “fundamentada em uma natureza humana baseada na racionalidade, bom senso e boa vontade”.

---

<sup>4</sup>DURANT, Will – *A história da Filosofia, Coleção os pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1996. p. 480

<sup>5</sup> KANT, Immanuel. *Crítica da Razão Prática*. Tradução: Antonio Carlos Braga. São Paulo: Editora Escala, 2006. p. 45.



Dentro desta ótica, observar-se que para a realização de uma conduta ética, faz-se necessário o ser consciente, ou seja, o ser humano que consegue distinguir entre o que é certo e o que é errado, o que é bem e o que é mal.

Jonthan Barnes<sup>6</sup>, em sua obra *Aristóteles*, afirma que em um dos seus inscritos, o filósofo expunha :

A característica específica do ser humano em comparação com outros animais é que somente ele tem o sentimento do bem e do mal, do justo e do injusto e de outras qualidades morais.

A afirmação do filósofo Aristóteles permite a observação que apenas o ser humano possui competência para estar sempre analisando os seus atos, renovando e resignificando suas ações. A liberdade de cada um dentro do contexto social requer responsabilidade sobre as escolhas decididas, direcionando a um caminho certo ou duvidoso.

Sócrates<sup>7</sup>, afirma que seria possível determinar regras válidas para todos os seres humanos, buscando de fato conhecer os primeiros princípios da realidade. Ele sustentou que “o ser humano que não age eticamente desconhece a virtude, é ignorante no que se refere ao conhecimento do bem e da essência humana”.<sup>8</sup>

VASQUEZ diz que:

O homem não só age moralmente (isto é, enfrenta determinados problemas em suas relações mútuas, toma decisões e realiza certos atos para resolvê-los e, ao mesmo tempo, julga ou avalia de uma ou outra maneira estas decisões e estes atos), mas também reflete sobre esse comportamento prático e o toma como objeto da sua reflexão e de seu pensamento.

Segundo VASQUEZ<sup>9</sup> “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é uma ciência de forma específica do comportamento humano”.

A definição de ética segundo VASQUEZ, traz o caráter científico, fazendo uma abordagem dos problemas morais, onde a ética, neste caso,

<sup>6</sup> BARNES, Jonthan. *Aristóteles*. São Paulo: Idéias e Letras, 2009. p. 533

<sup>7</sup> *Julgamento de Sócrates*, in *Sócrates*, Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979. p. 23

<sup>8</sup> VÁSQUEZ, Adolfo Sacherz, *Ética*: 27. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 17

<sup>9</sup> VÁSQUEZ, 2005. p. 23

ocupa-se de um objeto próprio, ou seja, da realidade humana. O homem pode agir moralmente e seu comportamento evidenciar descrições ou características que o diferencia de outras pessoas em ações da conduta humana. O comportamento percebido nesse caso forma o resultado de decisões para o julgamento de acordo com as normas estabelecidas.

A ciência filosófica define a ética como “uma ciência que estuda os valores e princípios morais de uma sociedade e seus grupos”. Traz a reflexão crítica e investigativa do conhecimento e do ser, conseqüentemente uma análise holística sobre tudo que envolve a vivência humana, inclusive os seus códigos estabelecidos.

Para o Dicionário Aurélio Buarque de Holanda<sup>10</sup>, a ética pode ser definida como: “o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à sociedade, seja de modo absoluto”.

A ética, com toda sua dimensão, está direcionada ao julgamento de valores referidos à prática do bem ou do mal e o ser humano, provido de conhecimentos culturais, torna-se objeto de reflexão desse processo.

O objetivo da ética dentro desse contexto é tentar validar ou não o que podemos chamar de códigos morais, dos hábitos e de aprendizados de uma sociedade.

As ações e atitudes do indivíduo, no âmbito da ética, podem ser classificadas como positivas ou negativas pela sociedade. Qualquer ato humano pode ser provido de falhas e acertos e pode ser visto como valores morais que norteiam a sociedade.

Como dito anteriormente, os tutores tentam, aos indivíduos, ensinar, desde pequenos, diferenciar o que é certo do que é errado, sobre os valores sociais que são decisivos e que podem delinear suas ações, estas, que provém de atitudes permissivas ou não e que surge internamente em cada um e pode ser determinante em suas decisões. Decisões que procedem de valores morais que habitam no psíquico individual e os podem desaprovar com sentimentos adversos quando de fato, é tomado conhecimento dos resultados.

---

<sup>10</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 1973. p. 471

É sabido que o homem quando age ajustado em valores morais, desenvolve comportamento evidenciando múltiplos traços característicos que o diferencia de outras pessoas, ou seja, outros modos de agir da conduta humana. Tudo faz parte de comportamentos diferenciados, tanto no que tange ao próprio indivíduo como aos grupos sociais.

## **1.2 O “ser” ético e a dignidade humana enquanto elemento/ formador**

O indivíduo em contínua convivência com outros, apresenta comportamentos que são provenientes de características inerentes e individuais a cada um. A convivência permite a interação com outras pessoas e faz do ser humano o ser pensante, com suas próprias opiniões e modo próprio de agir.

Nas relações pessoais ou interpessoais, nas relações de grupos ou equipes, no ambiente familiar ou de trabalho, surgem continuamente questionamentos criados e que devem ser respondidos. Alguns exemplos são aqui sugeridos, do tipo: *Como agir? Que decisão tomar? Será que estou agindo corretamente ao tomar essa decisão? Preciso ser sempre honesto? Mentir ou falar sempre a verdade? Posso mentir para ajudar alguém? E porque não posso mentir? Devo ajudar ao próximo? Ser ou não ser a favor da pena de morte?* Comuns ou não, são diversos questionamentos desenvolvidos acerca de uma determinada ação de um comportamento.

As atitudes comportamentais de um indivíduo provocam atos muitas vezes observáveis por outras pessoas. Os atos são determinados por circunstâncias as quais os mesmos estão inseridos, ou seja, são ações conseqüentes de situações vivenciadas.

O modo de agir de cada indivíduo muitas vezes se justifica por acontecimentos e situações que requerem solução, uma resposta rápida e precisa. Comumente, decisões são tomadas de maneira irracional, ou seja, sem análise das conseqüências dos atos.

O'DONNEL <sup>11</sup>, afirma que:

---

11 O'DONNEL, Ken. *Valores humanos no trabalho: da parede para a prática*. São Paulo: Editora Gente, 2006. p. 123.

o sentido da palavra ética, todos somos movidos por algum código ou conjunto de regras que determinam como devemos agir ou utilizar os diversos recursos existentes à nossa disposição. Nesse aspecto, quem quer que sejamos – dona de casas, torcedores de um clube de futebol, vencedores, engenheiros ou mesmo ladrões, assassinos ou políticos corruptos -, todos temos um código de ética, implícito ou explícito.

O indivíduo pode se mostrar bondoso com pessoas necessitadas e, até mesmo, ser um grande doador de fundos para instituições filantrópicas, mas como um pai de família ser um homem arreado e impiedoso. E como um gerente de uma organização empresarial, ser um chefe autocrático, centralizador e inflexível. Pode-se dizer que temos um problema? Ou um caso a ser resolvido? Problema ou não, são situações sensíveis e que requerem, serem julgadas para a tomada de decisões. As decisões obviamente quando adotadas, podem gerar uma solução em relação a uma pessoa como também impactar nas outras que passarão pelas conseqüências da decisão. Assim, quando um grupo ou indivíduo necessita resolver qualquer impasse, faz-se necessário analisar todas as circunstâncias.

A convivência entre os indivíduos pode ser pacífica, de maneira ordeira, da mesma forma em que pode ser desordeira, de forma não pacífica.

Quando são observadas situações onde a busca é a resolução de um determinado problema, ou há necessidade de responder o que é certo ou errado, é preciso analisar cada contexto, para que decisões possam ser tomadas sem conseqüências ou prejuízos.

Na tentativa de solucionar qualquer problema, acordos podem ser estabelecidos, havendo ajuste entre as partes de interesses, obviamente chega-se um denominador comum, quando contrário, estabelece-se uma desordem, o que provavelmente contribuirá para uma tomada de decisão com conseqüência.

A questão é: há circunstâncias em que o indivíduo ajusta seu comportamento devido à necessidade em atender, cumprir e até respeitar um padrão previamente estabelecido pelo contexto inserido. Aceitas ou não, regras quando estabelecidas devem ser cumpridas, e cada uma, justifica o porquê da necessidade de cumpri-las.

Para Adolfo Sanches Vasquez<sup>12</sup>:

Na vida real, defrontamo-nos com problemas práticos dos quais ninguém pode eximir-se. Para resolvê-los, os indivíduos recorrem a normas, cumprem determinados atos, formulam juízos e, às vezes, se servem de determinados argumentos ou razões para justificar a decisão adotada ou os passos dados.

A citação de Adolfo Sanches Vasques remete à reflexão sobre a necessidade do indivíduo em conter o seu modo de agir devido a regras e normas que são julgadas como necessárias e que devem ser cumpridas. E quando aceitas, ou seja, adotadas como imprescindíveis, o indivíduo passa a compreender que tem a obrigação de agir deste ou daquele modo atribuído. Agindo dessa forma, o indivíduo além de desenvolver um comportamento moral, tem pleno conhecimento dos seus atos, o que pode levá-lo ao agir ético e consciente.

Comumente, são explanadas expressões do tipo: “fulano não tem juízo, não tem consciência”; “ponha a mão na consciência”, “minha consciência está pesada”, “não deveria ter agido daquela forma”. Essas situações convidam à reflexão sobre um núcleo profundo do ser humano, ou seja, sua consciência.

Quando o indivíduo conscientemente tem que fazer uma escolha, ele emite um julgamento que muitas vezes entra em desacordo com a opinião de outras pessoas. Ele pode manter-se com uma conduta exata com objetivo de tentar ser digno e não prejudicar a liberdade alheia, porém para alguns, ele, ao tomar determinado tipo de decisão, já está prejudicando o seu próximo.

A ação humana provém das energias que são disponibilizadas a um determinado trabalho ou atividade. O comportamento gerado por essas energias reflete em toda a sociedade ou grupo. Os movimentos são observados e podem originar em comportamentos positivos ou negativos. Disjuncto de qualquer resultado, seja ele positivo ou negativo, toda ação sofrerá uma repercussão para o contexto social e esta, por fim, criará uma ética naquele grupo, referindo-se à conduta humana, que deve ser irrepreensível, sem prejudicar nenhuma parte envolvida.

---

<sup>12</sup> VAZQUEZ, 2005. p. 19

A ética, nesse contexto, surge como um conjunto de valores morais que dirigem a conduta humana na sociedade. Ela surge como um equilíbrio, contribuindo para o bom funcionamento dos grupos sociais.

O alicerce de toda uma sociedade é construído com base nos valores culturais e históricos. Cada sociedade e cada grupo social criam seus códigos de ética. Exemplo: há países que defendem a pena de morte como maior punição a um determinado delinqüente, já em outros países, esta atitude de conduta humana desrespeita os direitos humanos, ou seja, os princípios éticos estabelecido pelos seus próprios códigos.

Saber agir de maneira correta ou agir erroneamente ao tomar determinado tipo de decisão que pode ou não prejudicar outra pessoa leva o indivíduo a refletir sobre suas ações. É sabido que essas situações podem ser julgadas do ponto de vista da ética, ou seja, do ser ético.

Segundo ZAJDSZNAJDER<sup>13</sup>, o comportamento ético ou a pessoa ética caracteriza-se por sete formas, ou seja, um modo de ser que apresenta várias faces como:

1. A primeira idéia do ético é o cuidado, com o nosso ser e com os outros.
2. A segunda idéia do ético é a consideração das pessoas, ou seja, deixa de ser ético aquele que trata pessoas do modo como são tratadas coisas ou animais.
3. A terceira idéia é a responsabilidade. Esta parte do fato de que nossas ações têm conseqüências que podemos antever.
4. A quarta idéia é de limites. Marcos que aparecem impostos às ações - individuais ou grupais – e que dizem que fronteiras não devem ser atravessadas ou que atos devem ser realizados.
5. A quinta idéia é a da veracidade. A veracidade tem a ver com limites, pois se trata de uma obrigação imposta, por assim dizer, pela realidade.
6. A sexta idéia é a da liberdade. Ela se realiza nas diversas esferas: do íntimo, do privado e do público. A íntima como liberdade de escolha da forma de vida. A privada é a que diz respeito a uma série de iniciativas em nível de propriedade e da vida comum: liberdade de ir e vir, de criar entidades, empresas e associações. A pública refere-se à liberdade de reunião, de associação e de participação no governo da sociedade.
7. A sétima idéia de ética é a da leveza da vida e do festejar a vida. Estas duas idéias estão interligadas. A leveza da vida significa que a vida não pode ser levada inteiramente a sério, ou seja, de que há limites para seriedade.

---

<sup>13</sup> ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ser ético no Brasil* – 4. ed. Rio de Janeiro: Cryphus, 2001. p.137 - 147.

Para o autor, não existe um único modo de agir ou de ser ético. As sete formas citadas por ele, como: o cuidado, pessoa, responsabilidade, limites, veracidade, liberdade, leveza da vida e do festejar a vida, assinalam ao caminho do discernimento e de uma certa maneira, desenham as revelações da vida, o que somos, o que almejamos ser, conhecer , experimentar e desenvolver-se.

Ser ético é agir de acordo com a consciência tranqüila. É agir em concordância aos valores morais de um determinado grupo, sociedade ou organização empresarial. As regras são provenientes da cultura, elas podem ser diversificadas de acordo com o contexto situacional. Não existe regra na ética, a regra ética é uma questão de escolha. A decisão em ser ético é meramente individual, vale lembrar que por detrás de uma decisão considerada como ética, junto estão os valores e as virtudes.

Ser ético em qualquer situação vale muito mais do que fraudar, enganar, mentir e até roubar. A ética é válida no ambiente familiar, nos grupos sociais e nos negócios. A ética nos negócios inclui desde o respeito com os clientes internos, ou seja, como eles são tratados, bem como ao estilo de gestão do líder. A ética tem a capacidade de formar, de fazer íntegro o ser humano, desde que este se permita a essa formação. A ética é fundamental para quem almeja ter uma longa vida profissional, pautada no respeito e sólida como uma rocha.

### **1.3 A ética empresarial**

Como um conjunto de valores morais que dirigem a conduta humana na sociedade, a ética surge como um equilíbrio, contribuindo para o bom funcionamento dos grupos sociais.

Os grupos sociais podem ser formados por entidades públicas ou entidades particulares e ambas são compostas por pessoas com capacidades, atitudes e valores que diferenciam umas das outras. O modo de pensar, de agir, de comportar-se frente ao meio situacional são diferentes, cada um possui atitudes e reações próprias. Desse modo, é possível observar que

dentro desses grupos há a absorção de atributos humanos capazes de diferenciar o modo de operar de cada indivíduo devido a um fator cultural.

Na organização não é diferente. Também formada por pessoas, ou melhor, dizendo “recursos humanos”, com hábitos culturais diferenciados, é possível observar que elas nascem, crescem, passam por momentos agradáveis e ruins, agem de forma ética e não ética e podem até desaparecer do mercado devido à incapacidade administrativa e competitiva frente às exigências situacionais mercadológicas.

O fato é que as organizações empresariais, para sobreviverem frente às exigências de mercado, precisam caminhar junto às mudanças do contexto ao qual se encontram inseridas e por serem formadas por pessoas, mesmo com culturas diferentes, necessitam da cooperação de todos para vencer os desafios de mercados. Assim, a necessidade de consciência ética frente aos desafios é requerida para evitar ações indevidas que não vão de encontro à cultura e política adotada no modelo de gestão organizacional, ferindo os valores morais vigentes.

Em uma organização empresarial, cada colaborador, seja do menor nível hierárquico ao mais alto, tem responsabilidades individuais e sociais na vida profissional, o que envolve outras pessoas que podem ou não se beneficiar delas.

A ética, por ser inerente à vida humana, tem bastante importância no contexto empresarial, ela torna-se indispensável no ambiente organizacional, uma vez que o “agir” de forma ética, direciona o profissional à prática com eficiência de boas atitudes que estão integradas à sua capacidade e habilidade do desenvolvimento de sua profissão.

Quando se fala em ética no meio profissional, é válido lembrar que para cada área há um código de ética descrito e que deve ser respeitado. Na organização empresarial não é diferente, a política adotada como princípio básico para um bom desenvolvimento de uma gestão considerada eficaz, estabelece por si as regras, normas e padrões requeridos pelo gestor e que devem ser respeitados e seguidos para o desenvolvimento das atividades exercidas.



Para AMOEDO<sup>14</sup>, a opção pela ética na organização passa pelos fatores organizacionais e individuais.

Os fatores organizacionais podem ser claramente apresentados em manuais de políticas, de regras e de procedimentos, ou ainda por meio da cultura, expressa através dos valores, explícita ou implicitamente adotados. E os fatores individuais “englobam a percepção que as pessoas têm de si mesmas em seus empregos. Tais percepções enfocam as exigências das tarefas, as percepções sobre o papel desempenhado, a disponibilidade de escolha e o interesse pelo trabalho.

Ambos os fatores, individuais ou organizacionais, para o autor, consideram que as exigências nas tarefas não podem representar um empecilho ético, uma vez que nenhuma organização irá produzir cargos antiéticos. Para AMOEDO, “o que pode ocorrer é por vezes, um funcionário ser instalado a agir de maneira questionável, para atender às exigências da organização<sup>15</sup>” e esse, não possuindo capacidade técnica para execução da atividade, é obrigado a mentir diante de um cliente por não poder assumir ineficiência da gestão.

Nesse sentido, a política da organização é respeitada, as regras são cumpridas de acordo com as normas impostas. Correto ou não, ético ou antiético, a ação foi estabelecida. O comportamento do funcionário foi regulado de acordo com a cultura adotada.

Mesmo não sendo esse o objetivo principal de uma cultura organizacional, vale lembrar que ela faz parte da rotina operacional e os colaboradores a seguem para respeitar uma decisão tomada e não errar na interação com o ambiente interno para com o externo.

Segundo Klaus M. Leisinger e Karin Schmitt<sup>16</sup>,

A ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja bom. Como ética aplicada ela tem como meta estabelecer, através de acordo com as pessoas atingidas pelo agir empresarial, normas, materiais e processuais que foram posta em vigor na empresa como possuindo caráter vinculante.

---

<sup>14</sup> AMOEDO, Sebastião. *Ética do Trabalho. Era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 42 e 43

<sup>15</sup> AMOEDO, 2007. p. 43

<sup>16</sup> LEISINGER, Klaus M, SCHMITT, Karins. *Ética Empresarial - responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Tradução de Carlos Almeida Pereira. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 22

O pensamento dos autores permite a reflexão sobre a idéia de um contrato social existente dentro da organização empresarial onde todos possam inserir-se como meio de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados, assim como, a contribuição para um progresso econômico e os interesses dos envolvidos.

O progresso econômico de uma organização empresarial só é possível com a cooperação de todos que tomam parte das realizações das metas estipuladas. E mesmo na busca dos seus interesses, as organizações empresariais não devem visar apenas o lucro, suas metas devem pautar também em responsabilidades não financeiras, direcionando-a à ação ética frente ao contexto social, ou seja, deve haver uma ligação entre as atividades empresarias e a sociedade, assim como a necessidade de uma responsabilidade ecológica.

Klaus M. Leisinger e Karin Schmitt<sup>17</sup> afirmam ainda que:

Existe hoje consenso de que todos os agentes sociais, inclusive as empresas, têm o dever de prestar a contribuição que lhes seja possível para que cada alcance o desenvolvimento duradouro. No mínimo devem ser otimizadas as maneiras de agir que se oponham à consecução desta meta. Para um desenvolvimento duradouro, as condições econômicas, sociais e ecológicas não devem ser vistas isoladamente e muito menos ser lançadas umas com as outras.

Respeitar as condições econômicas pode gerar maior competitividade para as organizações empresarias, isto se a responsabilidade social, ecológica for posta em prática dentro da visão ética em nível de decisões por parte dos gestores no mundo dos negócios.

A decisão no mundo dos negócios serve para delinear o desenvolvimento de uma organização empresarial. Uma decisão errada compromete os processos organizacionais e impacta nas ações rotineiras dos colaboradores.

Há gestores que apresentam atitudes rigorosas e sem nenhum princípio ético. Visam apenas à competição do mercado e determinam como objetivo principal da empresa apenas a aquisição do lucro. Desviam-se por completo dos valores morais e desrespeitam seus colaboradores.

---

<sup>17</sup> LEISINGER; SCHMITT, 2001. p. 23

Goodpaster e Matthews Jr.<sup>18</sup>, afirmam que “a atuação organizacional dessa maneira representa grande barreira ao desenvolvimento da ética empresarial como área de estudo e como elemento para a gestão e tomada de decisões”. De acordo com os autores, é possível perceber que, pelo simples fato de se ter responsabilidades individuais, também se devem ter responsabilidade para com outras pessoas.

O mercado proporciona forte pressão sobre as organizações empresarias, motivando-as a tomarem decisões rápidas, onde muitos gestores aproveitam-se dessas fraquezas e ameaças mercadológicas e mal intencionadas desviam-se de uma decisão ética. Isso prejudica toda a empresa, ficando evidente que esse mau comportamento a caracteriza como uma organização sem respeito para com seus colaboradores e o meio social, remetendo à imagem de uma empresa que visa deliberadamente o lucro.

Não seria o problema aqui, o auferimento do lucro, até porque todo empreendimento no mundo da economia requer retorno em forma de lucratividade. O problema é como ele é alcançado por parte de muitas organizações empresarias, onde sua busca é totalmente anti-ética. Para tanto, é importante que a gestão da organização caminhe de forma que não vise apenas galgar lucro como objetivo principal da empresa e sim, buscar consciência no que diz respeito a como deve o lucro ser idealizado de forma que não prejudique a produtividade da empresa e que haja responsabilidade para com seus trabalhadores.

O teólogo Arthur Rich<sup>19</sup> cita que:

Todo o empenho para agir eticamente sobre o mundo da economia e sobre a conduta das pessoas que atuam na economia tem que levar em conta o que é economicamente adequado. Jamais se poderá defender em economia o que está em pura e simples contradição com o que é objetivamente adequado.

Para esse teólogo, os lucros empresariais não devem ser apenas economicamente necessários, devem possuir grande importância ético-social.

Assim, vale lembrar que para Klaus M. Leisinger e Karin Schmitt<sup>20</sup>:

---

<sup>18</sup> GOODPASTER, K.E. & MATTHEWS JR. J.B. *Can a corporation have a conscience?* Harvard Business Review, 60 (1): Jan./Fev. 1982. p. 132 – 141

<sup>19</sup> RICH, Arthur. *Business and Economic Ethics: The Ethics of the Economic Systems*. Leuven: Peeters. 2006. p. 31

O êxito econômico de uma empresa garante a preservação de empregos produtivos, a disponibilidade de importantes bens e serviços, bem como o desenvolvimento de novas soluções técnicas. Os lucros possibilitam também investimentos econômicos, sociais e ecológicos, e, através dos recursos que resultam de sua atribuição.

É notório que quando há políticas sociais por parte das organizações empresarias, há promoção do bem estar comum. A ética contribui para o progresso humano de toda uma sociedade. As exigências por parte da ética servem para estabelecer critérios de moralidade onde a aplicação de metas em um processo decisório requer uma análise qualitativa através de questionamentos éticos. E desse modo, a organização aprende a contrabalançar seus interesses, criando um processo de gestão pautado no uso de critérios éticos e não contraditórios.

Para tanto, a visão capitalista de muitos gestores, voltada apenas para a satisfação pessoal, deve ser banida. Levando em consideração a importância de uma organização para a sociedade, esta como fonte geradora de empregos e produção de bens e serviços.

---

<sup>20</sup> LEISINGER; SCHIMITT 2001. p. 22 e 23

## 2. O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

### 2.1 Mudanças organizacionais

Sistematicamente o mundo contemporâneo sofre mudanças em seu contexto. As mudanças no ambiente organizacional chamam a atenção dos gestores para a necessidade de adaptação a novas estruturas de mercados que são formadas constantemente, de forma acirrada.

Um novo conceito de organização é exigido pelo mercado. Os sistemas mecânicos de administração, onde havia ênfase nos cargos e tarefas, tomada de decisão centralizada e, até mesmo, o uso de hostilidade para resolução de conflitos, não mais devem ser usados no ambiente organizacional. Novos estilos passam a tomar conta das organizações: o conceito orgânico, onde a tomada de decisão é totalmente descentralizada, a ênfase não é apenas nas tarefas e sim, nas pessoas e os conflitos são resolvidos por meio de negociação e dissolução de problemas.

As organizações passam a adotar novos conceitos comportamentais em seu modo de gerir e lidar com o meio ambiente interno e externo, adaptando-se aos novos conceitos requeridos pelo mercado vigente.

A organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para tanto, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.<sup>21</sup>

As transformações no ambiente organizacional são rápidas e inesperadas. As organizações podem aumentar o seu tamanho, acompanhado todo esse processo exigido pelo ambiente mercadológico e, conseqüentemente, promover a adoção do desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional requer mudanças do modo de agir de todos os envolvidos dentro do ambiente, requer seguimento e coordenação de todos os processos dilatados, de forma que possam contribuir para a sua mudança e seu crescimento no mercado.

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 444

Idalberto Chiavenato<sup>22</sup> afirma que:

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. Essa tendência tem suas origens em fatores endógenos (internos, sejam eles estruturais ou comportamentais, e relacionados com a própria organização em si) e exógenos (externos e relacionados com as demandas e influências do ambiente).

O autor traz a reflexão sobre as mudanças endógenas e exógenas, ou seja, mudanças relacionadas ao meio interno e externo das organizações. Quando essas mudanças são estruturais ou comportamentais, são consideradas como variáveis internas dentro da organização como, por exemplo, manutenção de equipamentos, recursos humanos requeridos e até recursos financeiros e o gestor em sua capacidade administrativa tem o poder de controle. E, quando essas mudanças estão relacionadas como variável externa da organização, o gestor não tem poder de controle, a exemplo, os concorrentes e consumidores.

Quando se operacionaliza o conceito de ambiente, definem-se duas formas ambientais, o micro e macro ambiente das organizações.

Segundo KOTLER<sup>23</sup>, o macro ambiente é provido de forças sociais que têm o poder de afetar todo o microambiente, como por exemplo, as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. Já o microambiente é provido de forças próximas à empresa, ou seja, que estão em seu ambiente interno como, por exemplo, fornecedores, tecnologia interna e estrutura. Forças que interferem também no processo administrativo da organização, porém o gestor pode ter domínio.

Qualquer organização empresarial inserida no meio ambiente sofre influências das forças providas do micro ou macro ambiente.

As influências sofridas pelo ambiente organizacional já apontam mudanças a todo instante. Essas mudanças acabam trazendo problemas que requerem novas soluções e passam a exigir novas modificações, ou seja, mudanças planejadas e assim por diante.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, 2000 p. 451

<sup>23</sup> KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 1998, 9. ed.p. 47 -51

Para CHAMPION<sup>24</sup>, a “mudança organizacional, quando planejada, tem recebido muita atenção dos profissionais que buscam soluções a menor custo pessoal, social e organizacional, mas seus esforços não têm fugido das controvérsias”.

Percebe-se na fala de Champion que existe uma analogia entre a organização e o ambiente externo, ou seja, existe a interação de um com o outro à medida que ambos podem se afetar. O ambiente sofre mutações estáveis e faz com que a organização fique permanentemente adotando mudanças internas para responder as novas cobranças proposta pela realidade política, tecnológica, econômica, cultural e social.

HALL<sup>25</sup>, em seus argumentos afirma que as organizações são conservadoras por natureza própria. Já STONER<sup>26</sup>, diz que para lidar com as mudanças, devem-se observar dois métodos. O primeiro método provém da reação às evidências de que as mudanças são realmente necessárias. O segundo método deriva de ações de mudanças planejadas junto à estimativa de investimento em tempo e outros meios que possibilitem a transformação da organização.

As forças provindas do ambiente externo podem pressionar as organizações para mudanças em sua estrutura, seu contexto, para o alcance de suas metas e seus resultados futuros. Para STONER<sup>27</sup>, “as pressões para mudanças também podem originar-se de inúmeras fontes dentro das organizações, particularmente de novas estratégias, tecnologias e atitudes de comportamentos dos empregados”.

As mudanças organizacionais geram reações de resistências comportamentais. E isso porque muitas mudanças, independentemente do seu resultado, não são bem vindas no ambiente da organização.

ROBBINS<sup>28</sup> diz que:

Uma das descobertas mais documentas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é que as organizações e

---

<sup>24</sup> CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva 1979. p. 231.

<sup>25</sup> HALL, R.H. *Organizações: estruturas e processos*. São Paulo: Pearson, 2004. p. 45

<sup>26</sup> STONER, James A.F; FREEMAN, Edward F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985 p. 258

<sup>27</sup> STONER; FREEMAN 1985 p. 259

<sup>28</sup> ROBBINS Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice. Hall, 2003. p. 455

seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse a resistência o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica... mas existe uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso.

MOTTA<sup>29</sup>, afirma que a “mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para sua própria vida”.

Para ROBBINS<sup>30</sup>, a resistência à mudança pode ser vista por dois parâmetros, individuais e organizacionais. No âmbito individual estão relacionadas as características pessoais e subjetivas dos indivíduos, os hábitos, necessidades, personalidade, grau de conhecimento e até a renda econômica. No âmbito organizacional estão envolvidos aspectos que norteiam a organização como um todo.

O comportamento dos empregados compromete todo o processo para a mudança organizacional. Para que haja a mudança, faz-se necessário que a organização desenvolva-se, ou seja, que haja o desenvolvimento organizacional, iniciando-se por meios que sejam capazes de integralizar e socializar toda a sua estrutura humana, que quer dizer, toda a equipe de envolvidos em sua operacionalização.

Para o desenvolvimento organizacional, faz-se necessário a organização lutar pela sua manutenção no mercado, mesmo que para sua sobrevivência seja necessário passar por condições de mudanças. As mudanças podem ser um problema quando não são acompanhadas e gerar transtornos, como baixo índice de competitividade para a organização. Para tanto, as mudanças organizacionais devem ser planejadas e contínuas, de forma que haja desenvolvimento das habilidades necessárias à consecução de metodologias apropriadas para encarar os novos desafios de mercado.

O planejamento para a busca de novos parâmetros e mudanças organizacionais pode partir por de indivíduos, dos grupos e até mesmo de toda a equipe da organização. A mudança possibilita novos caminhos, novos rumos, novos métodos e técnicas de gerir o ambiente organizacional.

---

<sup>29</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999. p. 44

<sup>30</sup> ROBBINS, 2003. p. 53



A busca dos resultados futuros torna-se efetiva pela ação dos membros envolvidos no momento que esses assumem suas atividades e integram por si seus valores e concepções, influenciando um ao outro sobre a importância de incorporar as mudanças, permitindo assim, uma nova construção da organização frente as exigências de mercado.

Para MOTTA<sup>31</sup>, desse modo é possível fazer alusão da organização para o direcionamento do comportamento individual dos envolvidos, naturalmente divergente e desconjuntado. Segundo o autor, mudança e inovação provêm da intenção humana, esta que exacerba as incoerências naturais presentes no meio organizacional.

Segundo LAWRENCE e LORSCH<sup>32</sup>, autores que tratam sobre o desenvolvimento organizacional, o

desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização das potencialidades. O desenvolvimento da organização permite: o conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades; o conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que ela opera; o planejamento da relações com o meio ambiente e com os seus participantes; estrutura interna flexível para se adaptar às mudanças que ocorrem no meio ambiente e entre os seus participantes e meios de informação a respeito das mudanças e da adequação de suas respostas adaptativas.

Para os autores, a organização deve possuir estruturas orgânicas ajustáveis e apropriadas na resolução de problemas. A gestão deve ser flexível e adaptada ao meio. Os participantes devem ser informados sobre os reais objetivos da organização, de forma conjunta para que todos possam sentir-se envolvidos e parte integrante do processo.

BLAKE e MOUTON<sup>33</sup> afirmam que o desenvolvimento da organização pode ser feito através de estratégias de mudança, a saber:

- 1- Mudança evolucionária - quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo”;
- 2- Mudança revolucionária - quando a mudança de uma ação para ação que a substitui contradiz, rompe ou destrói os arranjos do status quo
- 3- Desenvolvimento sistemático – os responsáveis pela mudança delineiam modelos que a organização deveria ser em comparação

<sup>31</sup> MOTTA, 1999. p 46

<sup>32</sup> LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *O. Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972. apud CHIAVENATO, 2000. p. 451

<sup>33</sup> BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. *A estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972. p. 67

com o que é enquanto aqueles cujas ações serão afetadas estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança para recomendar alterações baseados em seu próprio discernimento e compreensão.

Na concepção dos autores, a mudança evolucionária é suave e não infringe as expectativas dos que estão envolvidos diretamente ou são atingidos por ela. A mudança revolucionária é diferente da evolucionária, é mais agressiva, rejeita as antigas expectativas no momento que introduz novas expectativas. Ou seja, enquanto a evolucionária ocorre de maneira gradativa, a revolucionária ocorre de forma brusca, o que gera forte resistência por parte dos envolvidos. Já no desenvolvimento de forma sistemática, as mudanças resultantes são traduzidas em discernimento, comprometimento e interação de todos os envolvidos. A mudança é resultado de apoio, não por mágoas ou resistências e sim, cooperação.

Todo o caminho para mudança ocorre por meio de fatores técnicos e estruturais e, principalmente, por fatores comportamentais. Como a organização é “uma construção humana<sup>34</sup>”, pode-se perceber diversas atitudes provenientes de diferentes personalidades, diversas maneiras de gerir e ditar regras. A mudança faz-se presente na rotina da organização e, junto a ela, a possível resistência e reações comportamentais adversas. O auxílio por meio de estratégias, métodos e técnicas contribuem para encarar a mudança, esta que é contínua.

Cenários que circundam a organização, provindos do meio interno e externo, do macro ou micro ambiente, estão presentes a todo o momento e cabe a organização decifrar e acompanhar as novas mudanças requeridas por esses ambientes.

A transformação e a necessidade de encarar, compreender e averiguar as modificações, considera-se mudança organizacional. É necessário, à sobrevivência das organizações, desenvolver-se ou simplesmente mudar. Para tanto, as organizações não devem laquear os seus “olhos”, devem mesmo é olhar o que está ao seu redor. Experimentar o novo, quebrar paradigmas e, quem sabe até uma reestruturação no modelo de cultura adotada. Afinal, “tudo muda”.

---

<sup>34</sup> MOTTA, 1999. p. 49

## 2.2 Cultura organizacional

Por estarem inseridas no macro ambiente, as organizações interagem com o meio recebendo e trocando influências. Há uma interação recíproca onde o conhecimento sobre este processo de interação organizacional permite uma visão geral sobre como são formadas ou desenvolvidas as tendências e mudanças organizacionais futuras, como são organizadas; qual o potencial financeiro ou humano, entre outras situações, que levem a interpretação de como funcionam ou deve funcionar o ambiente mercadológico.

Os indivíduos que operam no ambiente das organizações também são influentes do meio. Esses indivíduos contribuem de forma direta para todo esse processo de permuta entre o meio interno e o externo, ou seja, o micro e o macro ambiente organizacional. As personalidades, os valores dos indivíduos envolvidos direcionam ao que pode ser chamado de cultura da organização ou cultura organizacional.

A cultura organizacional para CHIAVENATO, “constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização”. A compreensão que se tem aqui é sobre o desenvolvimento da vida organizacional e suas respectivas relevâncias em seu ambiente interno e o impacto sobre os indivíduos pertencentes e envolvidos com a organização.

Para NASSAR<sup>35</sup>,

cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz aos mais diferentes públicos, diante e da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Segundo ROBBINS<sup>36</sup>,

cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.

---

<sup>35</sup> NASSAR, Paulo. *História e cultura organizacional*. In: Revista Comunicação Empresarial, nº 36, 2000. Paulo Nassar, é professor doutor da ECA/USP escola de comunicação e artes de São Paulo e diretor geral da ABERJE – Associação brasileira de comunicação empresarial

<sup>36</sup> ROBBINS, 2003. p. 375

Tanto para NASSAR como para ROBBINS, a definição de cultura perpassa pelos valores dos indivíduos dentro da organização. Valores que provém do gestor ou fundador da organização, dos empregados e que são compartilhados durante a interação com o ambiente, podendo gerar uma imagem positiva ou negativa da organização frente aos seus prováveis clientes.

Como as organizações são constituídas por pessoas, faz-se necessário a interação e o comprometimento para com os objetivos e estratégias de seu ambiente. ROBBINS, afirma que existem algumas características consideradas como básicas e que são capazes mostrar o núcleo da cultura da organização como, por exemplo:

1. Inovação e assunção de risco – o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para resultados – grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Orientação para pessoas – grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Orientação para equipe – grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termo de equipes do que de indivíduos;
6. Agressividade - grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
7. Estabilidade - grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Para ROBBINS, a cultura organizacional é um marco descritivo por tratar da forma como os funcionários absorvem e percebem as características da empresa. E, ao avaliar uma organização, deve-se levar em conta as características citadas, podendo perceber um desenho da complexa cultura organizacional. Dessa forma, os envolvidos na organização têm sentimento de compreensão compartilhada, ou seja, sabem como as coisas devem ser realizadas e a maneira como eles devem portar-se.

Cada organização possui uma cultura diferenciada, os valores, a maneira de socialização, os métodos aplicados, os princípios de gestão adotados são condizentes à sua filosofia organizacional, ou seja, o modo de vida de cada organização. O estilo de vida de cada organização é diferenciado, vai de acordo com a política e as diretrizes adotadas. Umas são mais burocráticas, possuem um sistema de gestão centralizado e pouco flexível,

outras descentralizadas, onde o sistema de gestão é provido por uma política mais humanística.

Devido à organização sofrer influências do meio interno e externo na qual está inserida, a cultura adotada não é permanente. Por isso, é importante para as organizações, renovar seus princípios de gestão e, até mesmo, a sua cultura, mantendo a sua retidão e individualidade de forma que não fiquem ultrapassadas, enraizadas em padrões obsoletos.

Cada indivíduo que faz parte de uma organização possui uma cultura própria. As crenças, os costumes, regras, o modo de pensar e agir, são individualizados. Assim como o indivíduo, é a organização. Ela possui suas próprias crenças, valores, normas e regras, baseados naquilo em que vivencia e acredita.

A base de valores de cada organização, a política que ela sustenta como norma é repassada à medida que novos funcionários adentram em seu ambiente, de modo que ele possa envolver-se com todos da empresa de forma coerente e condizente à cultura adotada.

Para SCHEIN<sup>37</sup>, a cultura organização é proposta como:

Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir problemas.

Cada organização possui sua singularidade, ou seja, age de forma subjetiva e diferenciada. Para SCHEIN, a organização deve ser clara e transparente. Ela deve englobar todos os componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até o processo de tomada de decisões e mudanças organizacionais. Deve ter atenção aquilo a que se chama "sintoma cultural", tais como: a afeição dos dirigentes (valores pessoais, carreira, dom...); o perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional, pedagógico); os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores, local dos postos de trabalho); a comunicação (interna, externa, formal, informal,

---

<sup>37</sup> SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Educacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. p.09

descendente e ascendente); as estratégias (método, contexto, eficácia) e a filosofia da administração.

Por meio da filosofia da administração, ou seja, da análise da empresa, se percebe a presença de sua cultura. As organizações podem manifestar sua cultura por meio de sua missão, por meio dos seus resultados futuros pretendidos, pelo fardamento adotado para os funcionários, pela forma de comunicar-se com o seu mercado, pelo arranjo físico dos seus departamentos, setores, símbolos utilizados em seu ambiente interno, etc. Por fazer parte da organização, os funcionários acabam aprendendo e até adaptando-se a cultura desenvolvida pela organização.

Para ROBBINS<sup>38</sup>, a cultura organizacional pode ser aprendida pelos funcionários dentro da organização da seguinte maneira:

*“Histórias – refere aos eventos ocorridos por fundadores da empresa, quebra de regras, sucessos estrondosos, reduções de força de trabalho, relocalizações de funcionários, reações a antigos erros e lutas organizacionais; Rituais – que são seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização; Símbolo materiais e Linguagem como forma de identificação dos membros e de sua cultura”.*

Para o autor, dentro da organização, a cultura organizacional se caracteriza por meio da aceitação implícita dos seus funcionários, seja por meio dos rituais, símbolos, histórias e linguagem. Cada forma expressa o modo de ser da organização. E uma forma de reforçar essa cultura pode ocorrer durante o processo de seleção de pessoal, onde é possível eliminar candidatos que não possuam características dentro do padrão estabelecido pela organização e sim, priorizar aqueles que atendem os padrões como meio de ajudar e preservar a cultura.

O autor WAGNER, assinala que existem quatro funções que são importantes à cultura organizacional. A primeira é permitir aos membros uma identificação organizacional, a segunda é provocar o acordo grupal, a terceira é causar o equilíbrio organizacional e a quarta afeiçoar a conduta ao ajudar membros a dar significado a seus ambientes. Segundo o autor, dessa forma a cultura organizacional pode determinar grande parte dos comportamentos intra-organizacionais, a exemplo dos relacionamentos interpessoais, a ação

---

<sup>38</sup>ROBBINS, 2003. p. 385

produtiva, a forma de comunicação além de outros pontos que possam fortalecer e proteger a organização.

A cultura organizacional quando facilita a comunicação, compartilha de conhecimentos e de informação, o que logo denuncia que não há cultura única, mas sim, sub-culturas que vão surgindo através da aprendizagem e do ajuste de valores e estilos próprios de cada setor /departamento no desenrolar da atividade de cada membro na organização. E o fato de existirem várias sub-culturas, não quer dizer que é anulada a existência de uma cultura da empresa. Existirá um tronco comum (a cultura da empresa) do qual partem ramificações diferentes (cultura específica de cada setor) que são mantidas pelo mesmo e no qual se apóiam.

A cultura organizacional descansa sobre os sistemas de valores, as tradições, os hábitos e os costumes, o modo de agir e pensar, desenvolver-se de forma própria e única de cada organização. O trajeto para as novas mudanças de mercado, a forma de reação de cada organização, a sua estrutura organizacional, o modo de encarar as fraquezas e até as ameaças, de identificar uma força ou uma oportunidade, tudo isso leva a uma ação que provém de modos culturais. Dessa forma, ao analisar qualquer organização, seja em processo de mudança ou não, faz-se necessário analisar sob o aspecto cultural, este que estará subjacente à cultura dos membros que nela atuam, além de dar “ênfase ao clima organizacional”, como afirmam os autores de desenvolvimento organizacional LAWRENCE e LORSCH<sup>39</sup>.

### **2.3 Clima Organizacional**

A organização empresarial é um sistema complexo, cheio de características próprias, valores e políticas diferenciadas. Formada por pessoas que, independentemente do seu nível hierárquico, sofrem variações de comportamentos provenientes do meio situacional e necessitam de princípios de gestão que visem o acompanhamento administrativo e a garantia de sua

---

<sup>39</sup>LAWRENCE, 1972. apud CHIAVENATO, 2000. p.451

cultura existente para que assim, o clima não seja comprometido e não influencie no desenvolvimento das atividades operacionais.

O clima organizacional é fator que pode exercer grande influência direta e até indiretamente nas atitudes comportamentais do indivíduo dentro da organização, podendo deixá-los motivados, como não motivados ao desenvolvimento das atividades delegadas.

Segundo LUZ<sup>40</sup>, o clima organizacional

Retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Quando uma organização detém um clima organizacional saudável, o desenvolvimento de suas atividades flui de maneira positiva, todos os envolvidos na execução são influenciados pela qualidade do ambiente, ou seja, o clima organizacional mostra ser uma espécie de indicador do grau de satisfação dos envolvidos com a organização e, até mesmo, do grau de comprometimento para com as tarefas delegadas.

Os valores, os conhecimentos e até os hábitos culturais que cada indivíduo envolvido na organização traz consigo, contribuem para o surgimento do clima, além de poder ser percebido dentre todos e influenciar diretamente no modo de gestão ou processo de liderança.

Para SOUZA<sup>41</sup>, o clima organizacional é resultado da cultura adotada pela organização, das tradições e dos artifícios utilizados para prática de ação gerencial.

Cada indivíduo que se insere na organização deseja obter o apoio da mesma, visando satisfazer suas necessidades econômicas, sociais, psicológicas e até profissionais. A busca pode ser constante, porém nem sempre ela será alcançada, salvo que existem muitos fatores que podem influenciar direta e indiretamente no alcance desses objetivos. Dessa forma,

---

<sup>40</sup> LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymak, 1995. p. 57.

<sup>41</sup> SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacional: como se manifesta e como se maneja*. 1. ed. Porto Alegre: Edgar Bulcher, 1978. p. 32.



cada indivíduo forma sua percepção a respeito da organização e do clima predominante.

CHAMPION<sup>42</sup>, descreve que a percepção desenvolvida sobre a organização no ambiente de trabalho provém de como e do grau que são ditadas as regras pelo administrativo.

Toda organização possui um responsável em sua composição administrativa e, nem sempre, as decisões tomadas por esse responsável agrada ou atende aos anseios dos envolvidos, o que muito interfere no clima organizacional.

A gestão organizacional deve ser provida de meios que possam balizar mecanismo capaz de contribuir para a motivação, interação e atendimento das necessidades dos indivíduos dentro da organização e fornecer por vez um clima organizacional saudável, promovendo dessa forma um ambiente eficaz no âmbito produtivo e operacional.

KANAANE<sup>43</sup>, afirma que:

As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios do trabalhador, assinalando esse segmento. E quando se consegue criar esse clima, que propicie a satisfação das necessidades dos participantes canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

SCHEIN<sup>44</sup>, compreende que o clima organizacional molda o comportamento dos indivíduos por meio das metodologias administrativas, ou seja, da política, da cultura e das decisões tomadas dentro da organização, influenciando de forma expressiva nos fatores motivacionais ao desenvolvimento das atividades.

O autor Idalberto Chiavenato<sup>45</sup>, afirma que:

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. Está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, positivo ou negativo,

---

<sup>42</sup> CHAMPION, 1979. p. 45

<sup>43</sup> KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 123.

<sup>44</sup> SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982

<sup>45</sup> CHIAVENATO, 2000, p. 446

satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

A citação do autor Chiavenato, ajuda na reflexão sobre a importância de uma organização tratar bem seus funcionários. Para ele, o funcionário se sente bem no ambiente de trabalho quando suas necessidades são atendidas e respeitadas. Isso, porque segundo o autor, quando o clima organizacional faz ligação com a “moral<sup>46</sup>”, mostra perfeitamente o estado motivacional do funcionário naquele ambiente, ou seja, na medida em que as necessidades do funcionário são acolhidas ocorre a ascensão da moral e, no momento que as necessidades são frustradas pela organização, ocorre à diminuição da moral. Com a moral baixa, as atitudes dos funcionários são de desapego, indiferença, rejeição e pessimismo em relação às atividades, ou seja, ao trabalho. Assim, o conceito da moral é decorrente do clima organizacional, considerado como “o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros<sup>47</sup>”.

Saber conduzir todos que fazem parte da organização é o mesmo que pensar primeiramente na construção de um alicerce para iniciar uma grande obra. Os envolvidos com a organização são pessoas dotadas de características comportamentais e culturas divergentes. Existem pessoas que são mais ternas do que as outras em relação à aparência do clima. A qualidade percebida por uns pode ser positiva enquanto que para outros não há essa qualidade, ou seja, o ambiente é impróprio para a realização de atividades e, até mesmo, convivência com outras pessoas. A condução para todas essas diferenças sociais, culturais e comportamentais deve partir de quem está à frente da administração. O processo da gestão deve promover um ambiente saudável para a efetivação das atividades.

Percebe-se que o clima organizacional é formado por divergentes características que podem influenciar no comportamento das pessoas dentro organização diferenciando uma da outra. A cultura dos envolvidos, a tecnologia utilizada, as políticas e metas organizacionais, as diretrizes internas, a própria

---

<sup>46</sup> CHIAVENATO, 2000 p. 132.

<sup>47</sup> CHIAVENATO, 2000 p. 132

estrutura, tudo isso compõem um fator diferencial e pode influenciar também no comportamento dos envolvidos assim como no clima organizacional.

De modo geral, qualquer organização é um sistema humano e abstruso. Possui características peculiares com sua cultura e seu próprio clima organizacional. Esses elementos devem ser constantemente observados pelos responsáveis administrativos, de forma que o menor conflito que possa surgir, seja revertido em motivação e produtividade no ambiente de trabalho.

CHIAVENATO<sup>48</sup>, diz que a organização deve possuir algumas características, como propostas inovadoras do clima e da cultura organizacional, como:

“Adaptabilidade – capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente; Senso de identidade – conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização e a compreensão e compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes; Perspectiva exata do meio ambiente – a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente; integração com os participantes – para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado’.

Para o autor não se deve mudar apenas a estrutura da organização, todas as características citadas por ele devem ser levadas em conta. A adaptabilidade, por exemplo, chama atenção para a flexibilidade que a organização deve possuir para que possa acompanhar e adaptar-se ao novo. O senso de identidade tenta mostrar que em cenários de mudanças, não há lugar para profissionais sonhadores e sim, para aqueles que realmente acreditam no que fazem e são comprometidos. A perspectiva exata do meio ambiente chama a atenção para capacidade de compreensão e percepção que os profissionais devem possuir no momento de um diagnóstico do ambiente organizacional e a integração entre os participantes só tem a contribuir no momento em que o real objetivo é a socialização de todos envolvidos com a organização.

Mudar a cultura e o clima organizacional é uma atividade básica quando se pretende desenvolver no contexto organizacional.

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 446

## 2.4 A avaliação e pesquisa do clima organizacional

A interferência do clima organizacional nas pessoas inseridas na organização tanto pode ser de forma positiva, quanto negativa. O clima indica o grau de satisfação e de motivação no ambiente interno. Se a preocupação da organização é atingir os objetivos, é necessário que, além de alcançar as metas de curto, médio ou longo prazo, haja um trabalho voltado para as pessoas.

A organização precisa conhecer e entender como funcionam as atitudes comportamentais de cada colaborador envolvido em seu ambiente. Ela precisa constantemente fazer uma avaliação do seu clima. Diagnosticar o ambiente visando detectar onde precisa ser melhorado e como melhorar.

Por meio da avaliação de clima organizacional, é possível criar métodos para desenvolver novos projetos com a participação ativa dos funcionários. O objetivo é fazer com que todos os envolvidos com a organização possam opinar na administração de forma que se sintam engajados e inseridos dentro da proposta organizacional e possam desenvolver bons relacionamentos de trabalho.

Durante a avaliação do clima organizacional, é possível pesquisar tudo que envolve a organização. A pesquisa permite a visualização de pontos falhos que interferem na motivação dos funcionários, permite um olhar sobre os pontos fortes, fracos, as oportunidades, as ameaças e até as expectativas que o colaborador tem para com a organização.

Para MAYO,<sup>49</sup> as pesquisas sobre o clima organizacional devem ser feitas em uma organização uma vez por ano de exercício e, quando a organização necessitar, criar um novo programa de mudanças de cultura. A pesquisa deverá ser realizada antes e depois da mudança.

Segundo LUZ<sup>50</sup>,

A pesquisa quando bem sucedida proporciona um meio afetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e estejam mais envolvidos com sua empresa

---

<sup>49</sup> MAYO, Andrew, *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 34.

<sup>50</sup> LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymak, 1995, p.41

Para o autor, o clima organizacional exerce muita influência na relação que o colaborador tem para com organização. A pesquisa só ajuda a mostrar como está esse relacionamento e grau de envolvimento de cada um.

LUZ<sup>51</sup>, afirma ainda que,

O clima serve para se identificar a existência reais no campo das relações trabalhistas e para antever os problemas potenciais, permitindo a sua prevenção através do aprimoramento das políticas de pessoal, entre outras providências.

Alguns métodos, como o fiel mapeamento do ambiente, aplicação de questionários, entrevista, o uso de painéis de debates, reuniões com grupos e equipes são utilizados a fim de obter informações sobre as condições de trabalho dentro do ambiente, bem como, o grau de satisfação do trabalhador.

OLIVEIRA<sup>52</sup>, diz que “as pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e /ou entrevistas, tentando-se obter opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que o seu pessoal pensa”.

Para OLIVEIRA<sup>53</sup>, existem algumas etapas para realização de uma pesquisa de clima organizacional como:

- 1.Preparação-obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
- 2.Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses - a serem examinadas e escolha da seqüência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta de dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo animações generalizadas e indicando sua relação com a teoria existente.

Segundo MINICUCCI<sup>54</sup>, faz-se necessário que a organização, ao pesquisar ou medir o clima organizacional, tenha o cuidado em sua análise e

---

<sup>51</sup> LUZ, 1995. p. 42.

<sup>52</sup> OLIVEIRA, Marco Antônio. *Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfortos avariados*. São Paulo: Nobel, 1995. p. 70.

<sup>53</sup> OLIVEIRA, 1995. p. 107.

conclusão do resultado, afim de que se possam garantir dados concretos, porque as pessoas envolvidas nesse tipo de pesquisa podem responder de forma satisfatória, apenas por medo de perder o emprego ou de sofrer qualquer tipo de represália dentro do ambiente organizacional.

Gerir e acompanhar o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho é de grande valor para as organizações empresariais, isto porque, com o acompanhamento sobre a real condição oferecida para o desenvolvimento de prática de atividades, o gestor /líder consegue obter respostas e informações que podem delinear o processo de gestão, primando sempre pelo clima saudável para desenvolvimento operacional.

---

<sup>54</sup> MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 125

### **3. ÉTICA E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Ética no clima e na gestão organizacional**

Com o avanço nos meios de comunicações e, até mesmo da tecnologia da informação, novas configurações são vistas nos cenários políticos, econômicos e culturais.

A globalização da economia cada vez mais fomenta o ritmo do mercado. A rotatividade econômica fortalece os meios de produção e estimula o consumo, o que gera um aumento nas ofertas de produtos.

O aumento de todo o consumo no mercado produtivo abre novas oportunidades de trabalho. Fusões são realizadas entre empresas multinacionais e muitas oportunidades de negócios, a exemplo do aumento da exportação, fazem com que muitas organizações saiam em busca de profissionais capacitados, profissionais com conhecimento em novas práticas de gestão e que sejam capazes de expandir suas relações de interesse, gerando vantagem competitiva.

O mercado produtivo requer mudanças e, obviamente, a mão-de-obra capacitada passa a ser de interesse das organizações. Uma nova ótica se constrói e a criatividade nas relações de trabalho passa a ser essencial.

Novos procedimentos são criados dentro do ambiente organizacional, estruturas fechadas e centralizadas não mais possuem força no mercado. O modelo humanístico de gestão deve prevalecer ao invés de um modelo meramente mecanicista.

Além das mudanças e quebra de paradigmas, há necessidade de qualidade contínua no modo de condução dos processos. A qualidade no processo de gestão faz-se necessária e deve partir das atitudes dos líderes da organização. As ações operacionais devem prover ação ética de modo que na organização seja consolidado um clima organizacional saudável e ético para o desenvolvimento das atividades de curto, médio e longo prazo.

O sucesso ou fracasso de uma organização está muito ligado ao comportamento dos seus dirigentes. Comportamento meramente individual e que pode exercer grande influência durante uma tomada de decisão.

Um processo de gestão que requer tomada de decisão e, caso o responsável em suas atitudes meramente comportamentais, não analisa criteriosamente as ações cabíveis, antes mesmo de deferir, ou até deferir de forma errônea e antiética uma decisão, pode comprometer o clima organizacional e, conseqüentemente, impactar sobre o desenvolvimento do trabalho dos envolvidos.

Sabe-se que toda organização empresarial possui uma filosofia de vida, cultura, normas, padrões definidos e principalmente o seu código de ética que a diferencia das demais no processo de tomada de decisão. A filosofia organizacional e cultura adotada demonstram a individualidade de cada organização.

ARRUDA<sup>55</sup>, contribui chamando a atenção de que, pelo fato de cada organização possuir sua individualidade, em algumas situações a decisão também é individual e traz consigo todos os valores ditos como fundamentais. Para o autor, existem algumas virtudes que provém desde o mundo antigo e que até hoje permanece valendo como:

“Ser honesto em qualquer situação – a honestidade é a primeira virtude da vida nos negócios. A credibilidade é resultado de uma relação franca; Ter coragem para assumir as decisões – mesmo que seja preciso ir contra a opinião da maioria; Ser tolerante e flexível – muitas idéias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Mas para descobrir isso é preciso ouvir as pessoas ou avaliar a situação sem julgá-las antes; Ser íntegro – significa agir de acordo com os seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos; Ser humilde – só assim se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso individual é resultado do trabalho da equipe”.

O autor chama a atenção que a atuação da ética no ambiente organizacional provém do comportamento individual de cada envolvido. A ética no ambiente organizacional inclui desde o respeito para com os clientes internos quanto para os clientes externos.

O ambiente organizacional compõe o que chamamos de grupos de interesses, conhecidos como os *stakeholders*, definido segundo FREEMAN, como: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela

---

<sup>55</sup> ARRUDA, M. C.C. *Código de ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002. p. 20



realização dos objetivos da organização<sup>56</sup>. As relações com esses grupos devem ser desenvolvidas com base no comportamento ético, de forma que resultem na reciprocidade no tratamento entre as pessoas.

Segundo STONER, questões que envolvem a ética devem ser encaradas em todos os departamentos, setores ou níveis de atividades organizacionais. Para STONER<sup>57</sup>:

A ética empresarial envolve as regras básicas do comportamento individual, das empresas e da sociedade. Ser ético é difícil, porque exigem que sejamos críticos de nossas próprias regras básicas semi-conscientes, e que lutemos para melhorá-las

A ética passa a fazer parte dos negócios, ou seja, do contexto das organizações que se prezam. Ela torna-se imprescindível na filosofia e na cultura como meio de garantir que os valores e princípios, definidos como corretos, não sejam denegridos.

É importante para uma organização ter embutida em sua filosofia e cultura organizacional as normas, regras e códigos éticos previamente estabelecidos.

ARRUDA<sup>58</sup> expõe que:

O código de ética de uma instituição, seja ele o governo, empresa ou ONG, teoricamente só pode ser vantajoso para os seus vários grupos de interesses. Enquanto muitos executivos apenas vêem um modismo capaz de capitalizar benefícios ou dividendos, outros têm-se desdobrado para criar um instrumento genuíno, com adesão voluntária de todos os interessados na empresa incorporando de maneira natural e profissional os princípios éticos da instituição.

A reflexão sobre a exposição de ARRUDA norteia sobre a necessidade a qual a organização precisa fazer com ética, ou seja, a ética deve ser uma questão sólida e praticada diariamente nos processos de gestão. O código de ética criado pela organização deve representar as responsabilidades que a organização possui para com todos os que estão envolvidos e para aqueles que demonstram interesse por ela.

---

<sup>56</sup> FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984. p. 25

<sup>57</sup> STONER; FREEMAN, 1995. p. 77

<sup>58</sup> ARRUDA, 2002. p. 01

É importante lembrar que os valores ou princípios definidos como corretos na política, ou código de ética de uma organização, devem ser compartilhados por todos. O código também considera todos os princípios, crenças e valores provindos da cultura organizacional.

SHEIN<sup>59</sup>, chama a atenção para a seguinte definição de cultura organizacional

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para esse autor essa definição direciona a cultura organizacional a uma atitude mais densa, ao procedimento de determinação e a formação dos padrões culturais. Segundo ele, o comportamento é observável, assim como os valores e isso dá justificativa à cultura organizacional, ou seja, dá sentido à socialização dos membros e indica regras e condutas internas do ambiente que podem ser compartilhados por todos.

O compartilhamento e socialização entre os membros podem ser percebidos por meio do clima organizacional. Para os autores SCHNEIDER E RENTSCH<sup>60</sup>, o clima organizacional é um “construto multifacetado” que reflete as funções organizacionais principais da organização, ou seja, o objetivo geral da organização.

A ética no clima organizacional desvenda as relações comportamentais ocorridas no ambiente interno em situações diferenciadas de cada organização, gerando assim um clima ético.

Para FERRELL<sup>61</sup>, o clima ético em um ambiente organizacional é resultante de sua cultura, ou seja, se os objetivos organizacionais não forem bem delineados e obtiver clareza, a cultura poderá evolucionar “fora da linha”, podendo compensar comportamentos antiéticos.

---

<sup>59</sup> SCHEIN, 1984. p. 03-16

<sup>60</sup> CHINEIDER, B. RENTSCH, J. *Managing Climates and Culture: A Futures Perspective*. In: J. Hage, *Futures of Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books, 1998

<sup>61</sup> FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Tradução (da 4ª Ed. Original) Maria Cecília C. Arruda – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001

Comportamentos antiéticos podem gerar a baixa produtividade, bem como, contribuir para o surgimento de variáveis dependentes dentro da organização.

Segundo ROBBINS<sup>62</sup>, as variáveis dependentes são identificadas como os “fatores-chaves que você pretende explicar ou prever e que são afetados por outro fator”. O absentéismo, por exemplo, é um tipo de variável dependente que é definido como o não-comparecimento do empregado ao ambiente de trabalho, o que pode, por vez, prejudicar a organização na busca dos seus objetivos.

É importante para a organização e de sua inteira responsabilidade proporcionar um caminho do que deve ser a sua cultura organizacional e identificar de forma clara quais são os padrões comportamentais, as normas, regras e valores que possivelmente deverão ser compartilhados.

VICTOR e CULLEN<sup>63</sup> afirmam que o clima ético na organização é a “percepção compartilhada sobre o que é um comportamento eticamente correto e como as questões éticas devem ser tratadas na organização”

Para esses autores, o clima ético pode ser determinado pelas diretrizes institucionalizadas, ou seja, as normas requeridas pela organização guiam o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, direciona a ordem de contestações aos dilemas éticos.

Os autores SCHWEPEKER, FERRELL e INGRAM<sup>64</sup>, afirmam que o clima ético decide os valores e até o comportamento almejado em uma organização. E quando não são esboçados de forma clara e concisa os interesses de comportamento ético, os membros envolvidos podem apresentar a não clareza da medida de coerência entre os seus valores e os da organização. Segundo esses autores, o clima ético é como um instrumento gerencial capaz de exercer forte influência e motivar o comportamento ético.

---

<sup>62</sup> ROBBINS, 2003. p. 21

<sup>63</sup> VICTOR, Bart; CULLEN, John B. *The organizational bases of ethical work climates*. North Carolina : Administrative Science Quarterly. V. 33, n. 1, 1998, p.101- 125

<sup>64</sup> SCHWEPEKER, Charles H. FERRELL, O.C.; INGRAM, Thomas. N. *The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force*. Greenvale: Academy of Marketing Science Journal, vol. 24,ISS.2, 1997. p .99-108

Segundo CULLEN; VICTOR e STEPHENS<sup>65</sup>, as organizações que possuem caráter e consciência ética desenvolvem um clima ético. As normas, os procedimentos e valores que norteiam, questionamentos sobre o que é correto ou não, colaboram com o clima ético da organização. Os códigos de conduta ética, todas as percepções partilhadas, o desenvolvimento do comportamento organizacional, a filosofia dos envolvidos também colaboram para o fomento do clima ético.

Uma organização que possui um clima ético consegue manter boas relações com todos os envolvidos. Seja na condição de cliente interno, externo, acionista, fornecedores, sócios, ou seja, os seus stakeholders. A percepção sobre o ambiente propício ao desenvolvimento das atividades operacionais é realizada por meio dos envolvidos diretamente com ela e que não impede uma observância do cliente externo no momento que há a interação desse grupo. Seja em uma transação comercial, seja em uma reunião de apresentação de produtos.

Segundo JOBIM<sup>66</sup>,

Clima ético é a percepção compartilhada dos empregados sobre os padrões éticos- valores, práticas e procedimentos - da empresa, e como eles são aplicados no relacionamento entre indivíduos dentro da organização e na interação desta com os seus stakeholders.

A relevância da ética da organização parte da necessidade de transparências em suas atitudes perante o mercado interno e externo. As organizações precisam obter como meta, propostas que incentivem a prática de ações éticas de forma concreta. O fomento de ações éticas garante e contribui com a respeitabilidade no ambiente interno das organizações para com todos os envolvidos. A não implantação desses princípios, ou mesmo o seu aniquilamento, pode contribuir para um clima organizacional não ético ou, até um clima organizacional como elemento de insatisfação dos colaboradores, explorado a seguir.

---

<sup>65</sup>CULLEN, J. B.; VICTOR, B.; STEPHENS, C. *An ethical Weather report: assessing the organization's ethical climate*. Organizational Dynamics. v.18, 1989. p. 50-62,

<sup>66</sup>JOBIM, Cynthia. *Clima ético e responsabilidade social: a avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus stakeholders*. 2005. 257f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. p. 95.

### 3.2 O clima organizacional como elemento de (in) satisfação dos colaboradores

As mudanças organizacionais fazem parte do mundo contemporâneo. A necessidade de adaptação às novas estruturas exigidas pelo contexto mercadológico requer mudança de hábito, quebra de paradigmas, adaptação e acompanhamento das transformações de mercado.

Muitas mudanças provêm da globalização da economia, que veio trazendo uma concorrência desleal entre as organizações empresariais de vários países.

Para TAVARES<sup>67</sup>, além das forças provenientes do ambiente externo (cultura, valores éticos e sociais, fornecedores, tecnologia, política entre outros) e forças internas (equipamentos, estruturas e manutenção), o processo da globalização trouxe forte impacto no equilíbrio do ambiente de muitas organizações empresariais.

Uma nova economia de mercado obriga as organizações a criarem novas estratégias de gestão, novas alianças de mercado com outros países, o uso agressivo da tecnologia da informação, a terceirização em alguns processos organizacionais, aplicação do processo de reengenharia, fusões e até o “downsizing<sup>68</sup>”.

As mudanças exigidas pelo novo contexto econômico de mercado têm levado muitas organizações a reduzirem de forma radical o quadro de pessoal, o objetivo com essa ação, para muitas, é tentar reduzir no máximo os gastos sem que isso afete o processo produtivo.

Segundo LUZ<sup>69</sup>, as situações predominantes em muitas organizações, a exemplo da redução do quadro de pessoal e da redução de despesas, têm gerado instabilidade na carreira dos profissionais e motivado ao não mais importar-se com o ambiente de trabalho.

---

<sup>67</sup> TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 54

<sup>68</sup> Segundo CHIAVENATO (2003, p.225) O downsizing é um enxugamento que se faz “por meio da redução de níveis hierárquicos ao essencial, eliminando posições do nível intermediário a fim de aproximar o nível operacional do nível institucional e simplificar e compactar as organizações”.

<sup>69</sup> LUZ, 2003. p.19

Para CHIAVENATO, as pessoas pertencem à organização. Passam grande parte de sua vida trabalhando dentro delas. Os esforços despendidos são no intuito de garantir a sobrevivência e almejar sucesso profissional.

As organizações empresarias também dependem das pessoas, elas necessitam de capital humano para ser operacionalizada. A venda dos seus produtos ou serviços depende exclusivamente das pessoas.

As pessoas dentro da organização são muito mais do que simples produtores de serviços, elas formam o capital humano que possui necessidades pessoais e diferenciadas e necessita ser assegurado na organização em que trabalha. Elas fazem parte do ativo principal da organização. Desse modo, surge a importância da organização ater-se ao seu principal ativo, suas pessoas.

Saber como as pessoas, envolvidas com a organização, se sentem ou a forma como elas se relacionam com os clientes internos e externos, é imprescindível para o sucesso nos negócios.

A organização além de ater-se as mudanças necessárias e adaptar-se a elas, precisa observar também o nível do seu clima organizacional, ou seja, como se sente os profissionais envolvidos dentro do seu ambiente trabalho.

CHIAVENATO<sup>70</sup>, afirma que:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores interno e externo, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Para BERGAMINI e CODA<sup>71</sup>, o “clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”

Ambos os autores chamam atenção para a importância do clima dentro da organização. Em suas contribuições concordam que o clima nada mais é do que um indicador do grau de satisfação do empregado.

---

<sup>70</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 440.

<sup>71</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 98.

Dentro desse parâmetro, observa-se que um empregado pode apresentar uma má conduta dentro do ambiente de trabalho, caso este não se sinta envolvido com o clima da organização.

O não envolvimento do colaborador na organização pode gerar um comportamento desprovido de qualquer motivação para o desempenho das atividades operacionais.

Atitudes que podem provocar a não motivação dos colaboradores dentro da organização, muitas vezes parte por meio dos seus dirigentes, ou seja, dos próprios administradores de recursos humanos. Muitas organizações ainda hoje e devido à forte exigência de mercado, para alcançar a excelência em seus resultados, exploram seu capital intelectual sem a mínima consideração humanística.

Segundo Gil<sup>72</sup>,

Os administradores de recursos humanos de hoje não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem em seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

O capital humano da empresa pode ser provido por pessoas talentosas, habilidosas, determinadas se estiverem satisfeitas com o trabalho, como pode ser provido de pessoas insatisfeitas, fato que pode ser ocasionado por um clima organizacional não ético.

A cultura também deve ser bem definida dentro da organização para propósito de comportamento ético dos seus envolvidos. A organização deve preocupar-se que, mesmo com as pressões mercadológicas, o colaborador não pode sofrer seus impactos de forma radical.

Objetivando sempre garantir força no mercado, algumas organizações empresariais optam por algumas estratégias como forma de driblar as ameaças de mercado.

---

<sup>72</sup> GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. p 15.

Estratégias como o processo de fusões, “*downsizing*”<sup>73</sup> e até reengenharia beneficiam a organização uma vez que o objetivo em realizá-los é alcançado e, por outro, lado, prejudica os trabalhadores envolvidos.

O processo de uma fusão em uma organização, por exemplo, segundo POTER<sup>74</sup>, pode ser definido como “união de duas empresas por meio de permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva”. Não que seja negativo, mas quando há fusão na organização, a cultura organizacional é a primeira a sentir o impacto.

Advém que, em um processo de fusão, a organização influente coloca-se em posição de dominação, no intuito de fazer que a sua cultura seja prevalecida, conseqüentemente isso prejudica toda a sua performance e resultados almejados, o que também proporciona um clima organizacional desmotivador.

A organização, quando realiza o downsizing, tem como objetivo propor melhorias em seus processos, agilizar suas atividades e reduzir custos. Quando ela sente que há muitos níveis hierárquicos em seu ambiente, ou simplesmente precisa reestruturar seu quadro de pessoal, ela decide por aplicar o downsizing. O problema é que muitos colaboradores são pegos de surpresa e, por sua vez, demitidos.

A técnica do downsizing aplicada dessa forma causa um efeito negativo no clima da organização, fomenta um clima não ético. Um clima de insegurança se estabelece no ambiente, a empresa perde bons colaboradores que se sentem desvalorizados e, por vez, resolve por conta própria demitir-se da organização. A falta de motivação também se desencadeia no ambiente, além da baixa qualidade nas atividades e não fimeza da cultura adotada.

Outro exemplo de ação estratégica que pode gerar uma insatisfação do clima organizacional, bem como desencadear atitude não ética, é o processo da reengenharia, que obriga as organizações empresarias a “repensar os fundamentos e mudar radicalmente os processo de negócio, objetivando

---

<sup>73</sup> Segundo CHIAVENATO (2003, p.225) O downsizing é um enxugamento que se faz “por meio da redução de níveis hierárquicos ao essencial, eliminando posições do nível intermediário a fim de aproximar o nível operacional do nível institucional e simplificar e compactar as organizações

<sup>74</sup> POTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 34



alcançar melhorias drásticas, computadas através de índices críticos de performance, como custo, qualidade, serviço e tempo<sup>75</sup>”.

Quando a organização desenvolve uma dessas ações consideradas como estratégicas, sem ao menos partilhar com os seus empregados, ela está contribuindo para o fomento de clima organizacional não ético, ou seja, as atitudes antiéticas são provindas dos valores e princípios defendidos por seus dirigentes.

Diante da necessidade desse novo cenário globalizado, a adoção da fusão, aplicação do downsizing ou até reengenharia pode gerar uma vantagem competitiva para muitas organizações. O problema é que muitas organizações decidem por adotar esses processos estratégicos e não preparam as pessoas envolvidas em seu ambiente. Isso tem levado as organizações empresárias a agirem de forma drástica, reduzindo seu quadro de pessoal. Seja o objetivo reduzir despesas, ou alcançar melhorias, elas têm proporcionado uma sobregarça humana no trabalho.

Como dito anteriormente nessa dissertação, o clima organizacional precisa ser propício ao desenvolvimento das atividades operacionais. Para um clima organizacional ético, faz-se necessário que a cultura organizacional seja bem definida, caso contrário a tendência de comportamento dos envolvidos não serão alinhados ao comportamento desejado e, conseqüentemente, fomentará o comportamento antiético e de insatisfação dentro do ambiente de trabalho.

### **3.3 O clima organizacional favorável como vantagem competitiva.**

#### **3.3.1 A influência do fator humano – principal nascente de vantagem competitiva**

A interação da organização com meio ambiente externo é imprescindível para o sucesso mercadológico. Quando os gestores organizacionais mantêm-se em interação com o ambiente, eles conseguem, de um modo geral, encarar com firmeza as necessidades de mudanças organizacionais.

---

<sup>75</sup> HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 21. ed. São Paulo: Campus, 1993. p. 34

Usando ou não estratégias como fusão, reengenharia ou downsizing, a organização poderá manter um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de suas atividades, desde que não esqueça que o principal capital da organização está nas pessoas que fazem parte dela, ou seja, o fator humano.

Segundo CHIAVENATO<sup>76</sup>, o fator humano na organização é o grande responsável pela qualidade e eficácia nos resultados operacionais, tornando a organização mais competitiva. Para o autor, o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das organizações empresariais surgem por meio das pessoas que nelas trabalham.

A forma como as pessoas envolvidas dentro da organização agem, se comportam, desenvolvem suas atividades operacionais, cuidam dos clientes externos, aceitam a cultura adotada ou a política estabelecida, se modifica em várias extensões. A modificação deve-se à forma como a organização estabelece sua política ou apresenta sua filosofia e, também, como a organização lida com as pessoas envolvidas.

A organização hoje, para ser mais competitiva, deve procurar manter, de forma adequada e satisfatória, as pessoas que trabalham em seu ambiente. Essa necessidade parte de uma nova visão de mercado, onde as organizações agora devem enxergar as pessoas, não mais como mero recurso organizacional e sim, como um agente ativo, um capital humano e parte chave de todo o desempenho das atividades.

A obtenção de competitividade entre as organizações requer diferencial entre as mesmas. Cada organização busca em suas ações e características, algo que a individualize do seu concorrente e a coloque à frente do mercado.

Uma vantagem competitiva pode ser definida, segundo DESSLER<sup>77</sup>, como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

---

<sup>76</sup> CHIAVENATO, 1999, p. 148

<sup>77</sup> DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 14.

Hoje, o principal fator que diferencia uma organização da outra e funciona como o principal indicador de competitividade, são as pessoas com sua capacidade mental de realizar as atividades delegadas.

A organização, quando investe em seu fator humano, investe em si própria. Ela consegue visualizar que sem as pessoas não adianta uma boa estrutura, boa tecnologia e amplo espaço físico.

CHIAVENATO<sup>78</sup>, afirma que “as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento, para dirigir e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

DRUCKER<sup>79</sup>,

O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente conhecido pelo termo empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para sua subsistência. Busca nela oportunidades. É nas instituições que busca acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização social. Nossa sociedade tornou-se uma sociedade de empregados. Mas nós, somos gente. Gente que pensa, aprende, sorri, chora, emociona, descobre, ama, odeia, produz. Somos mais do que imaginamos, por isso, não somos apenas “empregados”; somos Fator Humano dentro das organizações, somos diferente, pois somos pessoas.

Atualmente, a organização que almeja ser competitiva deve ater-se que as pessoas necessitam de atenção e acompanhamento contínuo. O processo de manutenção deve ser sofisticado e criado com base na descentralização de processos. As pessoas devem ter mais autonomia, a diferenciação e a diversidade cultural existente no ambiente de trabalho devem ser respeitadas e consideradas como grande principal ativo, e não mais como meros empregados. O processo de treinamento e qualificação deve ser condizente à necessidade de mudança do mercado, de modo que os envolvidos possam inserir-se e acompanhar as mudanças.

Somente as pessoas possuem capacidade de criar, de inovar e propor novos métodos. São recursos intangíveis de qualquer organização.

KANAANE<sup>80</sup>, diz que as organizações devem ser empenhadas com as pessoas, divulgando-lhes as suas reais expectativas. Há a necessidade de

---

<sup>78</sup> CHIAVENATO, 1999. p. 73.

<sup>79</sup> DRUCKER, Peter. *Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 13.

“adotar postura mais flexíveis com relação às concepções sobre o poder de influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores possibilitando a valorização do potencial humano”.

As pessoas são fontes de competitividade quando são valorizadas em seu ambiente de trabalho. Para o sucesso de qualquer organização no mercado, o respeito, a valorização das pessoas, ou seja, do fator humano dentro do ambiente torna-se elemento crucial em busca de vantagem competitiva.

### 3.3.2 A influência da motivação - um diferencial competitivo

Provinda da administração científica de Taylor, havia uma concepção de que o “*homo economicus*, tinha o seu comportamento motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais de trabalho” CHIAVENATO. Naquela época era comum perceber funcionários estressados, excesso de trabalho provindo de um modelo meramente mecanicista de administração, comunicação formal dentro das organizações, administração centralizada, gestão não participativa e rudimentar, estruturas fechadas e burocráticas, trabalhos repetitivos contribuindo por vez para o desenvolvimento de um clima organizacional não agradável para o trabalho.

Com o surgimento da teoria conhecida como *teoria das relações humanas*, uma nova linguagem aparece no contexto das organizações. Um novo repertório passa a dominar as formas de administrar e de gerir o ambiente organizacional. A concepção de *homo economicus*, é abolida por uma nova concepção sobre a natureza do homem: o *homem social* que segundo o autor CHIAVENATO<sup>81</sup>, se baseia nos aspectos:

1. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.

---

<sup>80</sup> KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 25.

<sup>81</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 126

2. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio de grupos sociais com que interagem. Dificuldade em participar e em se relacionar com o grupo provoca elevação da rotatividade de pessoal, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho etc.

3. O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

4. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas etc.)

Segundo o autor, o ser humano passa a ser visualizado em um novo ângulo, diferente do *homo economicus*. O *homo social* passa a ocupar o seu lugar e a ênfase nas tarefas e estruturas do ambiente organizacional é substituída pela ênfase nas pessoas.

Com as mudanças organizacionais provindas da globalização dos negócios, o desenvolvimento proveniente da tecnologia da informação, a procura pela qualidade na produção de produtos / serviços, torna-se cada vez mais intensa. A organização, no intuito de acompanhar a demanda de mercado, cada vez mais necessita de mão-de-obra qualificada em seu ambiente de trabalho. As pessoas providas dessa qualificação tornam-se um diferencial competitivo, ou seja, uma vantagem competitiva frente ao mercado.

Uma nova visão de mercado é formada, o *homo social* passa a ser agente proativo dentro do contexto organizacional. As pessoas são capazes de criar, inovar, produzir, liderar, dirigir e planejar e até, de influenciar umas às outras dentro da empresa. As pessoas passam a ser o diferencial de mercado, principalmente quando são bem motivadas no ambiente de trabalho.

As organizações passam a perceber que as pessoas envolvidas em seu contexto, são fatores humanos e forte indicadores de desempenho econômico. E, devido a esta percepção, aumenta a necessidade e o interesse das organizações em promover a motivação em favor do seu crescimento de mercado e alcance dos objetivos.

Segundo MAXIMIANO, o termo “motivação” derivado do latim “*motivus*”, “*movere*” (que no português do Brasil significa mover), indica o método pelo

qual um conjunto de razões ou motivos explica, incentiva, influencia ou estimula uma determinada ação ou comportamento humano.

WITTER<sup>82</sup>, a motivação é um termo que costuma ser empregado para indicar os motivos que induz o ser humano a agir. AGELINE<sup>83</sup>, afirma que “todo o comportamento é motivado”.

Segundo SOTO<sup>84</sup>,

a motivação é a pressão interna de uma necessidade, também interna, que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

É sabido que o indivíduo dentro da organização empresarial, precisa trabalhar, executar as atividades delegadas e atingir as metas estabelecidas. O indivíduo já executa as tarefas apenas por necessidade de cumprir o que lhe é delegado, porém quando a organização é munida de programas de incentivos ou de programas motivacionais que visem assistir o profissional em seu ambiente de trabalho, o indivíduo desenvolve um maior acolhimento das obrigações, ele “veste a camisa” da organização, devido a mesma confiar e valorizar o seu quadro de pessoal.

Todo ser humano possui necessidades, desejos, aspirações e objetivos diferentes. Quando ele não tem suas necessidades atendidas, ocorre o que se pode chamar de frustração. O indivíduo frustrado sente-se desprotegido, ou seja, desmotivado.

Para SOTO<sup>85</sup>, a motivação pode ser considerada como um processo cíclico que consta de:

1. Uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso – Todo comportamento humano tem uma necessidade de cobrir uma “deficiência”. Essa fornece a “energia que desencadeia a conduta de uma pessoa. Os motivos são energizadores que dinamizam as atitudes. Estas representam a “capacidade” da pessoa – ou potencialidade – para comportar-se.

---

<sup>82</sup> WITTER, Geraldina Porto. *Aprendizagem e motivação*. apud WITTER, Geraldina Porto; LOMÔNACO, José Fernando B. *Temas básicos de psicologia: Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984. p. 38.

<sup>83</sup> ANGELINI, Arrigo Leonardo. *Motivação humana: o motivo de realização*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973. p. 03.

<sup>84</sup> SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 118.

<sup>85</sup> SOTO, 2002. p. 118-119.

2. Uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade ou motivo. A conduta representa a “realização” ou manifestação das atitudes de uma pessoa, o que está em função de sua motivação.

3. Uma meta, incentivo ou finalidade. A insatisfação das necessidades que um indivíduo sente em um determinado momento o leva a um processo de busca de objetivos diretos ou substitutos (bem-sucedâneo, bem-derivado), dirigidos a eliminar essa insatisfação. Conseguindo o objetivo, reduz-se a insatisfação, ficando satisfeita a necessidade.

O autor permite perceber que o processo da motivação é na verdade um processo contínuo. Para ele, a motivação nasce da necessidade de cobrir o que está deficiente, ou seja, quando o indivíduo apresenta um comportamento de insatisfação, ele na verdade sente a necessidade de buscar por aquilo que seja capaz de realizá-lo. Para isso, ele precisa de uma meta, de um incentivo de modo que possa sentir-se satisfeito e consiga atender as suas necessidades.

A organização empresarial tem sua razão de ser, tem encorpado no seu planejamento as ações operacionais, táticas e estratégicas. Ela almeja um propósito, seja angariar lucros, seja manter-se sempre líder de mercado. Porém todas essas ações só podem ser desenvolvidas com a participação das pessoas, do fator humano que a integra. E esse fator humano precisa ser motivado, acompanhado, precisa saber que suas necessidades dentro do ambiente de trabalho estão sendo respeitadas e atendidas.

Todo fator humano é dotado por alguma necessidade, algo que deseja, busca e precisa para sentir-se atendido. Quando um desejo ou necessidade é atendido, é comum do ser humano sentir outros desejos, outras necessidades.

A motivação procura analisar e explicar o porquê dessas atitudes comportamentais, o porquê da ação, da necessidade. Compreender a motivação do comportamento é entender as forças conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a uma determinada conduta, que fogem do seu controle e que escapam do seu entendimento.

CHIAVENATO<sup>86</sup> cita a contribuição de Abraham Maslow, psicólogo americano e teórico motivacional, onde ele apresenta a “teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas”. Para ele a

---

<sup>86</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 393-394.

organização dessas necessidades pode ser apresentada em forma de pirâmide (conforme FIGURA 01)

1. Necessidades fisiológicas: Nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc.
2. Necessidade de segurança: Segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou estabilidade, a busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo.
3. Necessidades sociais: Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amigos, de afeto e de amor.
4. Necessidades de estima: São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto-apreciação, a auto confiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, status, prestígio e consideração.
5. Necessidades de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.



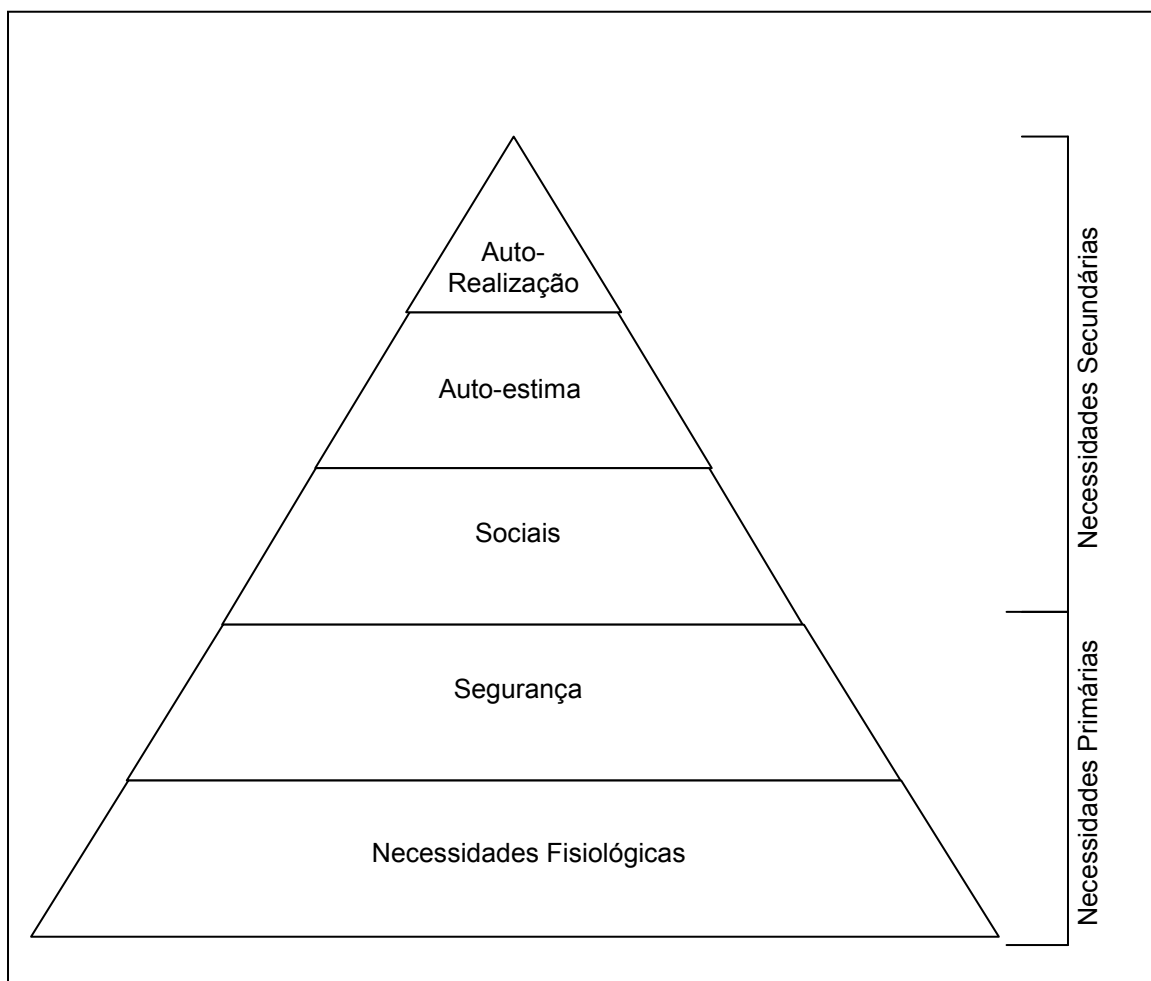


Figura 01: *Pirâmide - Hierarquia das Necessidades de Maslow*  
 Fonte: CHIAVENATO<sup>87</sup>

Também citado por CHIAVENATO<sup>88</sup>, outro pesquisador conhecido por Frederick Herzberg e que foi influenciado por Maslow, desenvolveu a teoria dos dois fatores motivacionais, com o objetivo de explicar o comportamento das pessoas quando estão no ambiente trabalho. Os fatores são:

1. Fatores higiênicos ou extrínsecos, pois localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. São salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem dos seus supervisores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.
2. Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual,

<sup>87</sup> CHIAVENATO, 2000 p. 396-397

<sup>88</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 396-397.

reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Herzberg apresenta em sua teoria pontos em comum com a teoria de Maslow. Os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias a exemplo da auto-estima e auto-realização.

As organizações empresariais que mantêm um estilo tradicional de administração utilizam apenas os fatores higiênicos como meio de motivar os seus empregados. Pelo fato do trabalho não ser agradável e o clima organizacional não ser favorável ou motivador, alguns gestores fazem o apelo por recompensas e benefícios salariais. A motivação parte por meio de recursos financeiros, o que evita a insatisfação do trabalhador, mas não por muito tempo. Já os fatores motivacionais exercem um forte efeito sobre as pessoas, eles podem provocar a satisfação profissional. Isso se deve ao fato de que organização cria métodos de reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos, proporciona um clima organizacional agradável para o desenvolvimento das atividades e os profissionais se sentem engajados e comprometidos com suas atividades,

Cada uma dessas duas teorias apresenta sua abordagem a respeito da motivação, tentando explicar a conduta motivacional, o desequilíbrio psicológico e orgânico que faz o indivíduo sair em busca daquilo que ele deseja e da melhor maneira de saciar suas carências e necessidades momentâneas.

É possível comparar os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg, como mostra a FIGURA 02.

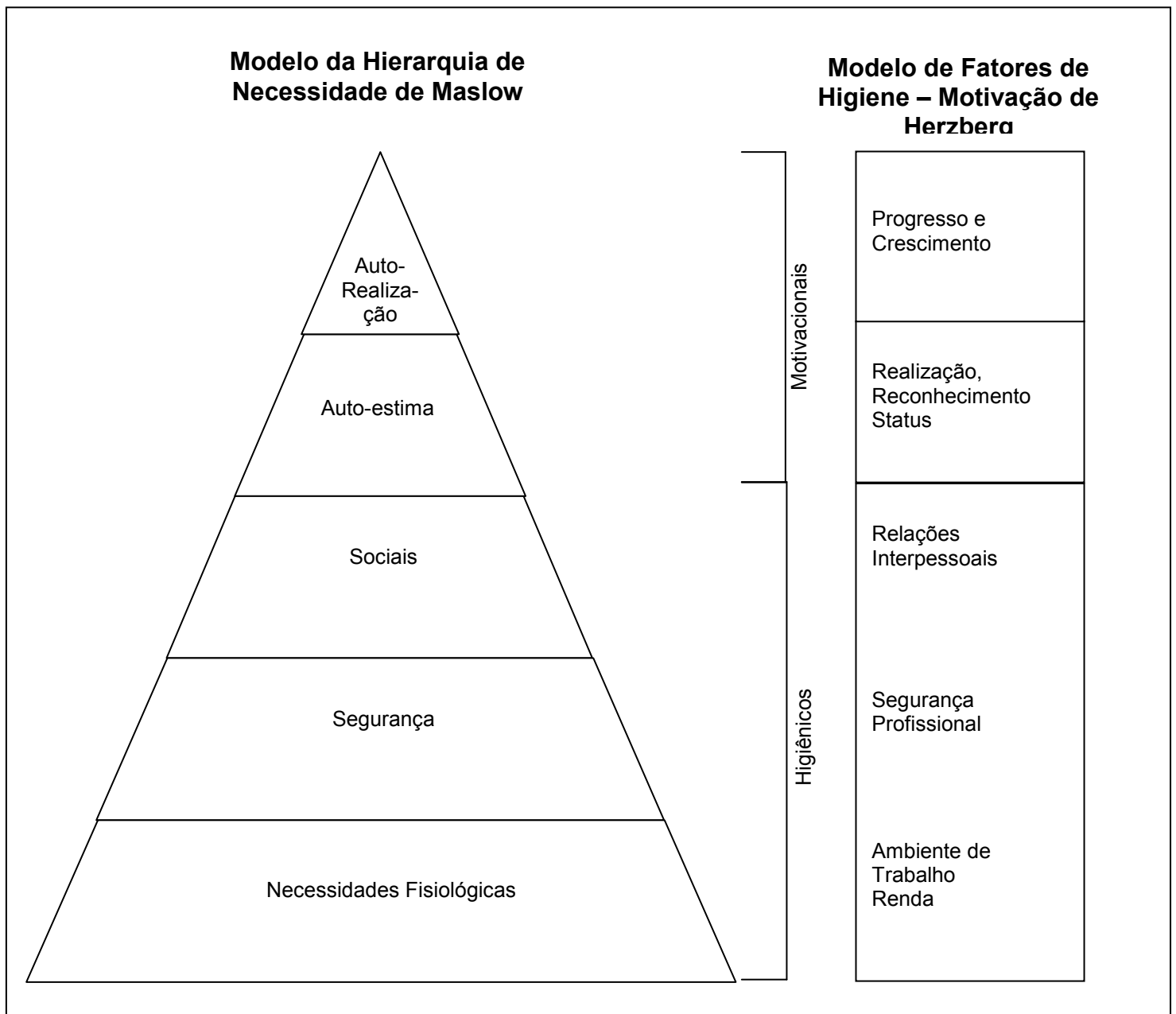


Figura 02: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg  
 Fonte: CHIAVENATO<sup>89</sup>

É essencial conhecer os aspectos que são importantes para apoiar as atitudes e comportamentos dos indivíduos, incentivando-os a criarem uma nova visão social. É importante conhecer o perfil de sua motivação e tentar desenvolvê-lo, treinando-o para a realização de seus trabalhos e proporcionando à organização mais vantagem competitiva.

<sup>89</sup> CHIAVENATO, 2000, p. 401

### 3.3.3 A influência da liderança – ações éticas que promovem a competitividade e o clima organizacional agradável

Constada pela teoria das relações humanas, a liderança exerce muita influência no comportamento das pessoas dentro da organização e no clima organizacional.

A organização que almeja sucesso nos negócios deve ater-se a descobrir novas competências, propiciar um clima organizacional ético e agradável para o fomento das atividades e valorizar seu fator humano, as pessoas. E, saber liderar com essas pessoas já é um grande começo.

Segundo CHIAVENATO,

A liderança é necessária em todo tipo de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.<sup>90</sup>

É conhecido que a competição entre as organizações são bruscas em função de uma série de mudanças ocorridas no contexto mercado. A competitividade induz o indivíduo a reciclar-se, atualizar-se constantemente, mudar hábitos e costumes, trabalhar cada vez mais, o que conseqüentemente acaba por prejudicar sua saúde, sua vida familiar e até sua condição psíquica. O trabalho enobrece o homem, à medida que as condições para realizá-lo são respeitadas, caso contrário prejudica-o.

As mudanças exigem a preparação de gestores para um novo mercado que se forma. Exigem profissionais capacitados que saibam lidar com as pessoas e que possam liderar o ambiente e seus providos departamentos, ou setores, de modo que os objetivos sejam alcançados e os profissionais envolvidos possam contribuir de forma satisfatória e motivadora.

Modelos de gestão onde a rigidez prevalece, não mais tornam a organização competitiva. Para SOTO<sup>91</sup>, está sendo deixado para trás

a idéia e a linguagem das hierarquias inflexíveis, relíquias do passado mecanicista e taylorista, método desenvolvido por Frederick

---

<sup>90</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 134.

<sup>91</sup> SOTO, 2002. p. 156.

Winslow Taylor (1856), que visa à racionalização dos meios e processos administrativos nas empresas no qual a figura de um chefe todo-poderoso prevalecia.

Para o autor, as organizações devem agora buscar modelos de gestão que possibilitem aquele indivíduo que tem qualidades e competências naturais de liderança e que possa desenvolver-se abertamente. A idéia é propor uma gestão participativa, embora não seja fácil, há necessidade de quebra-se paradigmas e aceitação / adaptação ao novo.

A liderança não existe de forma isolada, ela envolve os líderes e os liderados, a comunicação entre ambos é desenvolvida e um tem a capacidade de influenciar nas atitudes comportamentais do outro. O processo da liderança também envolve a forma de interação e relacionamento entre os grupos ou equipes, é capaz de orientar para a busca de objetivos mútuos, seja da própria organização e, até mesmo, de um contexto social, desde que haja a participação coesa dos envolvidos.

CHIAVENATO<sup>92</sup>, diz que o é possível ver a liderança sob diferentes aspectos como:

1. Liderança como um fenômeno de influência interpessoal – exercida numa situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Esse conceito encara a liderança como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente do relacionamento entre as pessoas em uma determinada estrutura social.
2. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: o grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que escolha ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para os seus problemas) para que alcance seus objetivos.
3. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: repousa em três generalizações: 1. A vida, para cada pessoa pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio; 2. A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, e a satisfação feita por relações com outros indivíduos ou grupos sociais; 3. Para qualquer indivíduo, o processo de usar relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades.
4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: Liderança como um processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em determinada situação.

---

<sup>92</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 134.

O processo da liderança precisa ser realizado com muita habilidade. Para que as metas dentro do ambiente de trabalho sejam alcançadas, o líder precisa ser capaz de manter contato até com os superiores dentro da organização. O líder precisa mostrar comportamentos, habilidades e competência em suas ações. SOTO<sup>93</sup>, afirma que existe três tipos de habilidades que os líderes utilizam,

1. A habilidade técnica: se refere ao conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.
2. A habilidade humana: capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe.
3. A habilidade conceitual: capacidade de pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamento estratégico de longo prazo.

Para o autor, ao analisar cada habilidade de liderança, consegue-se obter respostas plausíveis sobre um determinado tipo de comportamento desenvolvido dentro da organização.

Algumas teorias retomam sobre determinadas perspectivas históricas que mostram certas literaturas acerca da liderança. As principais são as teorias dos traços de personalidade, a teorias sobre os estilos e a teoria situacional.

Segundo ROBBINS,<sup>94</sup> a teoria dos traços é uma teoria “que diferencia líderes dos não-líderes com base nas qualidades e característica pessoais” . Surge idéia de que a habilidade para liderar é inata, o indivíduo já nasce líder por possuir alguma característica ou traços específicos.

Para CHIAVENATO<sup>95</sup>, a teoria dos traços tenta mostrar que os traços são característicos da personalidade e podem definir o líder. A exemplo dos:

1. Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura etc.
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas.
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

A teoria dos traços é uma teoria que caiu em descrédito, ela apresenta algumas falhas, onde, segundo CHIAVENATO<sup>96</sup>, pode-se identificar:

---

<sup>93</sup> SOTO, 2002. p. 216-217

<sup>94</sup> ROBBINS, 2002. p. 159

<sup>95</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 136

1. Nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce que os outros.
2. A teoria ignora a influência e a reação dos subordinados.
3. Essas teorias não fazem distinção entre traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados.
4. A teoria dos traços ignora a situação em que a liderança se efetiva.
5. Um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda qualquer situação, o que não ocorre na realidade

BERGAMINI<sup>97</sup>, acredita que os estudos sobre a teoria dos traços propunham que líderes precisariam ter determinadas características de personalidade, o que facilitaria o desenvolvimento de sua liderança.

Diferente da teoria dos traços, outra teoria tenta explicar o ato da liderança por meio de comportamentos. A teoria sobre os estilos de liderança. Essa teoria tenta explicar a liderança sem preocupação com os traços e sim com os estilos de comportamento. CHIAVENATO<sup>98</sup>, mostra algumas idéias sobre o estilo de liderança baseada no comportamento, a saber:

1. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
2. Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade sem controle algum.
3. Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Para MAXIMIANO<sup>99</sup>, por possuir comportamentos distintos como o estilo autocrático, democrático e liberal, a teoria comportamental não possui uma única formatação, ela pode apresentar variações dentro de suas categorias. Quando um líder que exerce o estilo autocrático faz uso de uma autoridade formal em seu processo decisório, ele pode manifestar abuso de autoridade como também pode ser suave, usando um estilo democrático e até liberal.

A teoria situacional é a outra teoria, após estudos sobre a teoria dos traços e dos estilos de liderança. CHIAVENATO<sup>100</sup>, diz que “as teorias situacionais são mais atrativas para o administrador, pois aumenta as possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança”.

---

<sup>96</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 137.

<sup>97</sup> BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 47.

<sup>98</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 138.

<sup>99</sup> MAXIMIANO, Antonio C.A. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 293

<sup>100</sup> CHIAVENATO, 2000. p. 140.

Segundo BERGAMINI<sup>101</sup>, não há como determinar ou delinear qual o melhor estilo de liderança e qual o mais indicado para apontar o líder adequado. E isso se deve ao fato de que não se pode ter o controle de diferentes variáveis ambientais. Para o autor, o líder tem capacidade de persuadir o comportamento do indivíduo, ou seja, dos seus liderados.

SOTO<sup>102</sup>, aborda três posições contemporâneas sobre a liderança, a saber:

1. Teoria da atribuição da liderança – essa teoria trata os indivíduos que tentam dar sentido às relações de causa e efeito, ou seja, quando ocorre alguma coisa, querem atribuí-la a algo. Essa teoria destaca a percepção dos líderes que são, em geral, considerados consistentes ou inflexíveis em suas decisões.
2. Liderança transformacional e transacional – um líder transformacional começa por criar uma visão do que deveria ser o ideal de sua organização, departamento ou grupo de trabalho. A visão guia o administrador na busca do melhor caminho para conseguir os resultados desejados, com a qualidade, o desempenho e a produtividade. Esse comportamento contrasta a liderança transacional porque dirige o seu enfoque para o cumprimento das regras existentes da organização, que negociam as recompensas por estarem de acordo com os desejos do líder e inclusive abdicam de suas responsabilidades de líder.
3. Liderança carismática – a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas.

Para o SOTO, a liderança carismática é decorrente das percepções dos liderados. Essas percepções são capazes de mostrar como alguém tem o poder de mudar o que já existe, ou seja, o que é convencional.

Conforme BERGAMINI, o carisma é apresentado como principal elemento da liderança eficaz, uma vez que a base é o enfoque motivacional do trabalhador. O autor ainda contribui dizendo que, na liderança transformacional, entende-se que os líderes são sensíveis no que tange as necessidades dos seus liderados.

O processo da liderança determina o caminho de cada organização. Ele tem um grande papel no que se refere à administração do comportamento de grupo, isso porque é o líder quem determina o próximo passo a ser seguido. Um bom líder mantém o equilíbrio, independente do estilo ou posição de liderança proposto pela cultura da organização. Em momentos de turbulência,

---

<sup>101</sup> BERGAMINI, 1994. p. 48-49.

<sup>102</sup> SOTO, 2002. p. 227.



por exemplo, é importante para o líder ter firmeza no pulso, agir rápido e condizente à situação.

A liderança exerce muita influência no clima organizacional. As pessoas são conduzidas dentro do ambiente de trabalho para atingir metas, contribuindo de forma efetiva para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização.

A interferência que um líder tem sobre um grupo de trabalho poderá resultar em vantagem competitiva, uma vez que essa interferência seja positiva, ou em desvantagem, caso a interferência seja negativa.

Na organização, o clima pode ser influenciado por fatores como a cultura, os valores, as crenças, as interações e relacionamento interpessoal dos envolvidos, o sistema de remuneração e programa de benefícios e tudo transcorrer na perfeita ordem, mas se o processo de liderança não for bem conduzido, todos os fatores influenciadores podem ser prejudicados.

O desafio do líder é delinear a organização seguindo os objetivos já previamente estabelecidos e tentar manter um clima de trabalho agradável para o cumprimento das tarefas. O líder, nesse sentido, assume a função de catalisador dos valores, das atitudes e dos elementos que estrutura a organização.

A equipe que forma a força de trabalho, deve ser potencializada com visões holística, ética e motivadora. A liderança desenvolvida deve possuir um caráter íntegro, consciente e ético.

O'DONNEL<sup>103</sup>, diz que,

Líder verdadeiro, ou consciente, nasce do esforço interno do indivíduo, e não de cargos, normas ou decretos. Ser ou não ser esse novo líder é uma questão de comportamento, caráter e personalidade, que vem das atitudes e da visão que o indivíduo usa para guiar-se nas situações diversas e nos relacionamentos com os colaboradores. O equilíbrio desses três fatores – atitudes, relacionamento e situações – produz a química de uma boa liderança.

A liderança ética parte da criação de ambiente que possibilite a interação dos envolvidos, quando a organização está aberta às sugestões e às possíveis alterações, quando as decisões tomadas vão de encontro à missão da organização, quando os funcionários obtêm um clima agradável sem pressão e

---

<sup>103</sup> O'DONNEL, 2006. p. 157.

sem imposição de poder para o cumprimento das atividades, quando no relacionamento entre líder e liderado há um mútuo respeito.

A forma como a empresa é administrada irá refletir em cada comportamento das pessoas envolvidas. Por isso, é necessário que o líder consiga despertar o interesse comum entre os envolvidos, ou seja, fazer com que elas acreditem de forma coletiva no sucesso da empresa, de forma que, tanto as motivações pessoais de cada um, como as da empresa sejam essencialmente satisfeitas.

Segundo MATOS<sup>104</sup>, o líder ético deve considerar alguns pressupostos fundamentais para uma liderança bem sucedida:

1. Um líder ético implica em liderar pessoas e não coisas.
2. Ser líder importa educar, transmitir valores, induzir atitudes e orientar ações visando a objetivos comuns.
3. Ser líder envolve compromisso com a visão realizada de futuro, que qualifica a gerência como empreendedora, capaz de transformar anseios e oportunidades em ganhos reais.

Para esse autor, o líder ético é basicamente aquele detentor de habilidade para socializar e manter coesa uma equipe de trabalho em prol dos objetivos. Ele consegue motivar e persuadir as pessoas de forma que todas sintam a real necessidade de executar o solicitado. Os liderados procuram consistência nos líderes quanto às suas decisões, com a organização não é diferente.

As mudanças são drásticas, o mercado muda rapidamente de hábitos, atitudes e costumes. O consumo aumenta de forma diversificada. As organizações crescem desordenadamente, o que assinala a necessidade de profissionais que saibam trabalhar como verdadeiros líderes.

Líderes que sejam capazes de desenvolver seu ofício de forma ética e transparente. Seja qual for o estilo adotado, o importante é liderar pautado nos princípios éticos supracitados pela política da organização, de modo que não interfira no clima organizacional tornando-o não agradável.

O líder deve ser ético e transformador. A garantia do clima organizacional ético é de grande importância para todos que integram o

---

<sup>104</sup> MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na gestão empresarial: da conscientização a ação*. São Paulo: Saraiva 2008. p. 111

ambiente de trabalho. Um líder transformador sabe a hora e a necessidade de revitalizar a organização, e criar uma nova visão de mercado e até propor ações estratégicas de mudanças, sem que interfira na segurança do trabalhador.

Uma boa liderança melhora o desempenho da organização, do grupo e conseqüentemente contribui para o fomento de uma organização ética e com um clima agradável para todo o processo operacional, tático e estratégico. Ao mesmo tempo em que a transforma em uma organização competitiva.

## CONCLUSÃO

Todas as mudanças provindas da acirrada globalização da economia e da tecnologia da informação trazem consigo inovações para o contexto das organizações.

As mudanças interferem no comportamento do trabalhador e até mesmo exercem forte influência no clima organizacional se não forem bem geridas e acompanhadas, podendo reduzir drasticamente o processo operacional e prejudicar toda a produtividade.

É importante para as organizações empresarias hoje, não mais utilizar modelo de gestão mecanicista. Além de antiquado, esse modelo simboliza um estilo de gestão meramente ríspido e autocrático.

Como dito no decorrer dessa dissertação, a tendência agora é trabalhar com uma visão mais humanística, uma visão voltada à valorização do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. Respeitar e procurar atender suas necessidades enquanto profissionais e fatores humanos.

O clima organizacional tem a capacidade de mostrar como as pessoas se sentem no ambiente operacional. Permite uma visão ampla sobre o que acontece no ambiente e qual a causa. Além de permitir a organização conhecer seus pontos fracos, a análise do clima também consegue mostrar os seus pontos fortes.

As ações comportamentais apontam as atitudes de cada um que está envolvido com o ambiente. A necessidade da organização em possuir um bom líder é fundamental para a administração do ambiente e das pessoas. O fato é que, mesmo a organização possuindo um bom clima organizacional, de nada adianta se ela não possuir um bom líder.

O líder sábio, além de possuir poderes para prática das funções administrativas, tem a capacidade de motivar as pessoas a trabalharem em equipes, a desenvolverem suas tarefas com segurança e responsabilidade.

A sapiência do líder de nada funciona se ele não obtiver valor, meta, propósito e ética. A ética deve ser o ponto crucial em suas decisões. Ela deve fazer parte no mundo dos grandes e pequenos empreendimentos.

O processo da liderança, respaldado em uma conduta ética, permite a redução de ações abusivas e até coercivas no ambiente de trabalho. O líder precisa saber operar de forma eficiente para com os seus liderados, de maneira que haja entendimento comum das responsabilidades e dos padrões de desempenho que a organização espera obter. Seja resposta às mudanças inseridas ou a qualquer outra ação estratégica.

As organizações precisam das mudanças, elas precisam obviamente crescer e conquistar novas fronteiras, elas precisam buscar competitividade. Mas elas só conseguirão delinear esse caminho com as pessoas, com o fator humano que as envolve. E esse fator humano precisa de boas condições de trabalho, precisa sentir-se seguro durante sua estadia como funcionário, precisa sentir-se aceito pelo grupo da organização, precisa de um líder que o permita desenvolver sua habilidade de forma transparente, pautado na ética e que possa manter ou criar um clima organizacional sadio, um clima organizacional agradável para desenvolvimento de todo o processo produtivo.

A satisfação de um trabalhador dentro do ambiente organizacional produz significativos resultados em termos de produtividade e isso acrescenta um valor imensurável ao negócio, porque o indicador maior para o sucesso da empresa são as pessoas, seu fator humano e se esse estiver bem motivado, todos os princípios, valores, normas, provindas da cultura organizacional ou da política e filosofia serão bem aceitos, serão bem incorporados.

Certamente, existem outros elementos que também podem interferir no clima organizacional de um ambiente de trabalho, porém esta dissertação se propôs a iniciar pela ação ética. Afinal, a ética na gestão é vivência, é experiência que não se ouve, se pratica.

## REFERÊNCIAS

- AMOEDO, Sebastião. *Ética do Trabalho. Era da pós-qualidade*. 2. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- ANGELINI, Arrigo Leonardo. *Motivação humana: o motivo de realização*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.
- ARRUDA, M. C.C *Código de ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *O consultor de ética*. O Estado de São Paulo, 05.09.87,p.2 (Caderno de Empresas).
- BARNES, Jonthan. *Aristóteles*. Aparecida-SP: Idéias e Letras, 2009
- BERGAMINI, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA,Roberto. *Psicodinâmica da Vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997.
- BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. *A estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F. *Elementos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHNERIDER,B.RENTSCH,J. *Managing Climates and Culture: A Futures Perspective*. Apud J.Hage, *Futures of Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books, 1998.

CULLEN, J. B.; VICTOR, B.; STEPHENS, C. *An ethical Weather report: assessing the organization's ethical climate*. Organizational Dynamics. v.18, 1989.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. *Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1991.

DURANT, Will – *A História da Filosofia, Coleção Os Pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1996.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Tradução (da 4ª Ed. Original) Maria Cecília C. Arruda – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001.

FREEMAN, R. E, *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman Publishing, 1984.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança Ética: um desafio do nosso tempo*; tradução Magda Lopes. 2. ed. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

GOODPASTER, K.E. & MATTHEWS JR., J.B. *Can a corporation have a conscience?* Harvard Business Review, 60(1):. 1982.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 21. ed. Campus 1993.

JOBIM, Cynthia. *Clima ético e responsabilidade social: a avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus stakeholders*. 2005. 257f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

JOYCE, William F.; SLOCUM, Jhon W. Jr. *Strategic context and organizational climate*. In: SCHNEIDER, Benjamin (ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990. cap.4, p.130-149.

*Julgamento de Sócrates*, in Sócrates, Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.

KANT, Immanuel. *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, trans. H.J. Payton, New York: Harper Torchbooks, 1964.

LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. O. *Desenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1972.

LEISINGER, Klaus M, SCHMITT, Karins. *Ética Empresarial - responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Tradução de Carlos Almeida Pereira. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymak, 1995.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na Gestão Empresarial - da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C.A. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAYO, Andrew, *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NASSAR, Paulo. *História e cultura organizacional*. In: Revista Comunicação Empresarial, nº 36, 2000.

O'DONNELL, Ken. *Valores humanos no trabalho: da parede para a prática*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

POTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICH, Arthu. *Business and Economic Ethics: The Ethics of the Economic Systems*. Leuven: Peeters, 2006

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice. Hall, 2002.

SA, Antônio Lopes de. *Ética profissional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985

SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organization culture*. Sloan Management Review, Winter



SCHWEPEKER, Charles H. FERRELL, O.C.; INGRAM, Thomas. N. *The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force*. Academy of Marketing Science Journal. Greenvale, vol. 24, ISS.2, Spring 1997.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções* / Eduardo Soto; tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e Cultura organizacional: como se manifesta e como se maneja*. Porto Alegre: Edgar Blucher, 1978.

STONER, James A.F; FREEMAN, Edward F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

OLIVEIRA, Marco Antônio. *Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiamentos avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Mário Nogueira de. *Para inspirar confiança: considerações sobre a formação moral em Kant*. Trans/Form/Ação, Marília, v.29, n.1, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31732006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31732006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 Nov 2010.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. D; FORTUNA, A. A. M. *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Victor, Bart; CULLEN, John B. *The organizational bases of ethical work climates*. Administrative Science Quarterly. V. 33, n 1, 1998.

.VAZQUEZ, Adolfo Sanches. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

WITTER, Geraldina Porto. *Aprendizagem e motivação*. In: WITTER, Geraldina Porto; LOMÔNACO, José Fernando B. *Temas básicos de psicologia: Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984.