

Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral

Autoria: Leonardo Flach

Resumo: Os diversos escândalos recentes de comportamentos antiéticos em organizações das esferas governamental, privada e sem fins lucrativos trouxeram à tona as discussões e estudos sobre ética. Este artigo tem como objetivo compreender os comportamentos antiéticos nas organizações relacionados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral, bem como os fatores relacionados a seu aumento e banalização. A partir de uma pesquisa qualitativa utilizando como estratégia de coleta de dados a entrevista assíncrona e como método de investigação uma *e-research* do tipo *online social survey* foram coletados os relatos de 121 alunos do curso de graduação em administração a distância de uma Universidade do sul do país, entre o período de outubro e novembro de 2006. A partir da análise de conteúdo ressalta-se como principal achado que sentimentos de insegurança, de incertezas, do aumento da competitividade, pressão, hipersolicitação, são elementos que influenciam não somente a geração de estresse e banalização da injustiça social, mas também a banalização de comportamentos antiéticos.

1. Introdução

Neste trabalho pretende-se propor uma reflexão sobre comportamentos antiéticos, partindo para uma linha de discussão análoga a apontada por Dejours (1999), sobre a banalização da injustiça social. Segundo o autor, há uma tolerância social cada vez maior com as injustiças sociais, os sofrimentos infligidos a outrem em nossas sociedades. Tal tolerância não resultaria apenas da resignação dos indivíduos ou de um sentimento de impotência diante de processos que os transcendem ou julgam inevitáveis, mas funcionaria também como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade e responsabilidade no agravamento da adversidade social. Além disso, as estratégias de defesa contra o próprio sofrimento psíquico também podem tornar tolerável o que o autor denomina “sofrimento ético” – entendido como o que o sujeito pode experimentar ao cometer, por causa de seu trabalho, atos que condena moralmente (DEJOURS, 1999).

Nos últimos anos, o tema *ética* tem ocupado maior espaço nos currículos de vários cursos, especialmente os da área da administração. Concepções envolvendo a ética permeiam toda a discussão sobre o papel das empresas no espaço público e sua forma de atuar em todas as instâncias e relações. A definição de padrões éticos, que envolvem os valores da organização, além das obrigações mínimas impostas pela legislação, também variam muito de acordo com a época e a cultura organizacional.

A intensificação dos comportamentos perversos seriam, segundo Enriquez (1994a), resultantes do fato de que as sociedades ocidentais contemporâneas são “sociedades sem pais”, onde o déficit de referências não permite interdições internalizáveis e constitutivas de sujeitos autônomos e responsáveis, mas apenas interdições repressivas, inócuas e incapazes de impedir a exacerbação de tais comportamentos.

Vive-se em um contexto de déficit de ideais transcendentais, de exacerbação do individualismo, de desregulamentação, exclusão social e intolerância crescentes, que se traduzem em queda da qualidade de vida no trabalho e crescente banalização de comportamentos antiéticos e sofrimentos alheios. Neste sentido, este estudo tem como objetivo compreender os comportamentos antiéticos nas organizações relacionados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral. Além disso, como desdobramento desta questão de pesquisa, pretende-se analisar, a partir de 121 relatos de estudantes de administração, quais comportamentos antiéticos estariam se banalizando e quais fatores poderiam estar relacionados a estes acontecimentos. Assim o presente artigo está estruturado nas seguintes seções: inicialmente contextualiza-se a situação com base em um referencial teórico

abordando comportamentos antiéticos, fenômenos que influenciam as mudanças nos comportamentos éticos, bem como os reflexos nocivos ocasionados por comportamentos antiéticos. Posteriormente, são esclarecidos os instrumentos metodológicos utilizados, analisados e discutidos os resultados de pesquisa, e apontadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Acontecimentos recentes na esfera pública, esfera privada, e terceiro setor, tais como escândalos de corrupção nos governos ou mesmo a má governança dentro de empresas, fazem ressurgir o debate sobre a temática ética. Neste artigo, será dado enfoque em alguns fatores mais sutis que denotam a falta de ética no trabalho, tais como inveja, mentira, assédio moral e fofocas. Trata-se de comportamentos frequentemente negligenciados, mas que podem ocasionar grandes prejuízos para os indivíduos e para as organizações. Destarte, foi realizada uma pesquisa com estudantes de um curso de graduação em administração a distância, interpretando seus relatos acerca de problemas éticos relacionados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral nas organizações. Esta sessão tem como objetivo levantar as contribuições científicas relacionadas ao tema ética, de modo a fixar os conceitos que balizarão as posteriores análises sobre os comportamentos antiéticos e os fatores inerentes a seu aumento e banalização.

2.1 Comportamentos antiéticos

A palavra **ética** vem do grego *ethos*, que significa costume, comportamento, caráter, modo de ser, hábito, forma de vida. Leisinger e Schmitt (2001) distinguem os conceitos de ética e moral. Segundo os autores, a moral corresponde às normas que orientam o comportamento prático, enquanto a ética consiste na ciência que realiza a avaliação crítica da moral. Portanto, ética é o tratado da moral, o estudo das escalas de valores do bem e do mal, do certo e do errado.

Um dos graves problemas antiéticos encontrados em determinadas organizações consiste no **assédio moral**. Apesar de sempre ter existido na esfera do trabalho, o assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann (2003). Por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais, o pesquisador chegou a um processo que qualificou de *psicoterror*, cunhando o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda, bando ou plebe), devido à similaridade dessa conduta com um ataque rústico, grosseiro. De acordo com Heyns Leymann em *Mobbing: la persécution au travail*, trata-se de um conceito que se desenvolve em uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica (HELOANI, 2004).

Segundo o sueco Heinz Leymann (2003), psicólogo do trabalho, assédio moral é “a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações antiéticas (abusivas)”, que são caracterizadas pela repetição prolongada de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”. Para Hirigoyen (2001, p. 65), o assédio moral seria “toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho”.

A **inveja** é definida por Schoeck (*apud* TOMEI, 1997) como uma força que se situa no coração do homem como ser social e que se manifesta assim que dois indivíduos estão em condições de estabelecer uma comparação recíproca. Klein (*apud* TOMEI, 1997), por sua vez, distingue inveja, voracidade e ciúme. Inveja, segundo a autora, consiste no sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir algo desejável, resultando no impulso invejoso de retirá-lo

ou estragá-lo. Fernandes (1953) define inveja como um desejo de possuir o bem de outrem, ou ainda como o pesar ou desgosto ante a propriedade alheia. Considera-se que quando a inveja é manifestada através de comportamentos que ferem de alguma forma outro indivíduo, pode ser enquadrado como um comportamento antiético.

A **mentira** também consiste em uma postura antiética, uma vez que o elaborador da mentira conhece a verdade e efetua deformações intencionais sobre o verdadeiro, para atingir o seu objetivo. No campo dos estudos organizacionais, a mentira foi analisada por Schein (*apud* Steuer, Davel e Ghadiri, 2006), que identificou no aprendizado da mentira uma parte integrante do processo de socialização nas diferentes profissões. Alan Ryan, em “Professional Liars”, realiza uma discussão sobre os “Mentirosos Profissionais”, quando problematiza a extensão do que deve ser dito ou velado em dadas circunstâncias da prática médica, do direito e da política. Steven Grover também escreveu uma seqüência de artigos sobre a mentira, enfatizando considerações morais e éticas (STEUER; DAVEL; GHADIRI, 2006).

A mentira e a inveja são muitas vezes causadoras de um outro comportamento, denominado popularmente de **fofoca**. A fofoca é considerada como uma notícia anônima de um fato ou acontecimento, e que se espalha publicamente. O tema fofoca tem sido até então muito pouco explorado no campo dos estudos acadêmicos. Destaca-se um estudo realizado por Fonseca (2000), que através de uma pesquisa etnográfica, analisa as famílias e suas relações cotidianas, a situação de classe e os pormenores que criam diferenças e estranhamento intraclases, o poder e sua associação com a violência, a honra e o humor. Consideramos neste trabalho que existem os comentários positivos, que enaltecem o sujeito, e ocorrem quando se comenta com um ou mais pessoas algum fato positivo relacionado a um sujeito que no momento não se encontra fisicamente na conversa. No entanto, o foco deste trabalho incide nos comportamentos antiéticos ocasionados por fofocas que denigrem a imagem de outra pessoa na organização.

2.2 Mudanças no comportamento ético

Considera-se que as mudanças no comportamento ético são decorrentes de fenômenos como a intensificação do individualismo, em detrimento da efetiva valorização do sujeito e da interioridade; o culto ao corpo, que passa a ser indicador de sucesso individual e utilidade social; o desenvolvimento de um “narcisismo de morte”, onde os indivíduos só enxergam uma imagem idealizada de si mesmos, sem qualquer possibilidade de ligação com os outros; e uma vontade de eficácia a qualquer preço (ENRIQUEZ, 1994b).

Compondo um enquadre apropriado para a produção desses fenômenos, destaca-se a perda progressiva das referências ideológicas. Para alguns autores, as sociedades contemporâneas encontram-se cada vez mais esvaziadas em sua capacidade de propor “ideais elevados” (ENRIQUEZ, 1994a).

Em contraposição, há uma supervalorização da dimensão econômica e uma obsessão pela modernização, com uma idealização da técnica e da tecnologia em nome da intensificação da produção, inclusive dos afetos (ENRIQUEZ, 1994a). Lévy (1994) nos fala de uma “fascinação pelo que funciona”, numa sociedade colocada sob o “signo da urgência”, onde tudo que se apresenta como uma exigência do sujeito, especialmente a necessidade de tempo, está condenado a ser rejeitado.

Do mesmo modo, alguns dos fenômenos apontados por Bauman (1998) como importantes fontes de mal-estar no mundo “pós-moderno” podem ser trazidos para o centro da discussão sobre os comportamentos antiéticos nas organizações. Entre esses fenômenos destacam-se a total desregulamentação, a privatização e a absoluta falta de estabilidade, isto é, a intensa fluidez e descontinuidade, que caracterizam a situação de “incerteza radical” da vida pós-moderna. Ajudados por um mercado interessado em manter a procura permanentemente insatisfeita, os indivíduos devem ser capazes de vestir e despir identidades, de passar a vida na

caça interminável de cada vez mais intensas sensações e cada vez mais inebriante experiência (BAUMAN, 1998).

Os indivíduos que não podem passar nesta prova de constante renovação promovida pelo mercado são a “sujeira” da pureza pós-moderna. O critério de pureza – segundo o autor, uma das bases da civilização moderna e de seu culto à higiene – seria convertido na pós-modernidade à aptidão para o consumo. Além destes aspectos, contribuindo para a apatia e a tolerância social crescente para com as injustiças, coloca-se o fato de que a situação de incerteza radical não diz respeito apenas aos destinos individuais e à futura configuração do mundo, mas se coloca também sobre a maneira correta de viver no mundo e sobre os critérios para julgar os erros e os acertos da maneira de viver (BAUMAN, 1998).

Enriquez (1994c) ainda sugere que estaríamos passando de uma “civilização da culpabilidade” para uma “civilização da vergonha”. Na primeira, haveria um sentimento de culpa, independentemente de o ato culpável ter sido perpetrado ou não. Tal sociedade pressupõe, portanto, a luta, no interior de cada um de nós, entre a agressividade, a inveja e o amor, além da consciência desta luta. Esses sentimentos requerem um interesse pelos vínculos que nos ligam a nós mesmos, aos outros e à sociedade e estão na base, acredito, da possibilidade simultânea de autonomia e solidariedade entre os indivíduos. Já numa “civilização da vergonha”, todo ato repreensível pode ser realizado, desde que não seja descoberto. Tudo está no ato e em sua visibilidade. Para Enriquez (1994c), quanto mais vivermos no mundo do fazer e da aparência, mais a civilização da vergonha se imporá e a culpabilidade desaparecerá.

Para Enriquez (1994d), a noção de sujeito deve ser pensada como se opondo a do indivíduo preso à massificação pelo apego às idealizações em geral. O sujeito é aquele que tenta sair tanto da clausura social como da clausura psíquica e da tranqüilização narcísea. É um ser criativo, que busca mudanças, que é capaz de perceber a diversidade e fazer de suas contradições, de seus conflitos, os medos sobre a própria condição de sua vida. O sujeito é alguém que quer criar coisas e reconhece a alteridade do outro e sua própria alteridade.

2.3 Reflexos nocivos ocasionados por comportamentos antiéticos

Entre os reflexos ocasionados por fofocas, inveja e mentira pode ocorrer a incidência de assédio moral. Em boa parte dos casos, o assédio moral começa pelo abuso de um poder (qualquer que seja a sua base de sustentação), e segue por um abuso narcíseo – no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. (FREITAS, 2001). O que pode começar como uma leve mentira, um flagrante de falta de respeito, pode se tornar uma fria manipulação por parte do indivíduo perverso, que tende a reproduzir o seu comportamento destruidor na maioria de suas relações sociais: no local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, entre outras. Para fins deste trabalho, faz-se salutar registrar que chamaremos de “perverso” aquele responsável por assediar moralmente a(s) vítima(s).

Trazendo a importância das relações de poder, Barreto (2002, p. 2) considera assediar moralmente um indivíduo, submeter este a uma “exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcada pelo abuso de poder e manipulações perversas”.

Desta forma, percebe-se que o abuso do poder, de forma repetida e sistematizada, durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho (HIRIGOYEN, 2000; FREITAS, 2001; BARRETO, 2002; MOURA, 2002).

O assédio sexual pode ser considerado, de acordo com a tipologia de Freitas (2001), como uma forma de assédio moral. O assédio sexual é reconhecido nos Estados Unidos como crime desde 1976. Na França, é caracterizado como uma infração apenas se trazer uma

explícita chantagem de demissão (HIRIGOYEN, 2002). O assédio sexual no Brasil é reconhecido como prática ilícita há relativamente pouco tempo, em parte devido à recente ascensão feminina no mercado de trabalho, mas a principal causa é a convivência da nossa cultura em aceitar esse tipo de situação e considerar essa prática criminosa análoga a uma cantada (DAMATTA, 2001).

O acúmulo de trabalho e preocupações, somados aos efeitos nocivos ocasionados por inveja, fofocas, mentiras e assédio moral nas organizações, levam ao estresse. E o acúmulo de estresse, quando se constitui em graus elevados, passa a ser denominado *burnout*. Esta expressão inglesa designa aquilo que deixou de funcionar por *exaustão* de energia. A palavra tornou-se mundialmente conhecida a partir dos artigos de Freudenberger (1974, 1975). Segundo o autor, “*burnout* é resultado de esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade de trabalho que surge nas profissões que trabalham em contato direto com pessoas em prestação de serviço como consequência desse contato diário no seu trabalho” (FREUDENBERGER, 1974, p. 161). Para França (1987, p. 187), a incidência de *burnout* “é predominante entre os profissionais que trabalham na área de ciências humanas, particularmente, enfermeiros, médicos e assistentes sociais”. Os professores também são incluídos nesse grupo de profissionais, por estarem em contato constante e direto com sua “clientela”, sendo esse um dos principais motivos que conduzem um trabalhador ao *burnout*.

Para Benevides-Pereira (2001), os sintomas mais frequentemente associados ao *burnout* são:

- Psicossomáticos : enxaquecas, dores de cabeça, insônia, gastrites e úlceras; diarreias, crises de asma, palpitações, hipertensão, maior frequência de infecções, dores musculares e/ou cervicais; alergias, suspensão do ciclo menstrual nas mulheres.
- Comportamentais: absenteísmo, isolamento, violência, drogadição, incapacidade de relaxar, mudanças bruscas de humor, comportamento de risco.
- Emocionais: impaciência, distanciamento afetivo, sentimento de solidão, sentimento de alienação, irritabilidade, ansiedade, dificuldade de concentração, sentimento de impotência; desejo de abandonar o emprego; decréscimo do rendimento de trabalho; baixa auto-estima; dúvidas de sua própria capacidade e sentimento de onipotência.
- Defensivos: negação das emoções, ironia, atenção seletiva, hostilidade, apatia e desconfiança.

No modelo de trabalho atual é possível perceber ambientes de trabalho nos quais o autoritarismo e a competitividade acabam por gerar nos trabalhadores estresse, falta de segurança (CORRÊA; CARRIERI, 2005), ao mesmo tempo em que a carência de transparência nas relações interpessoais ocasionam a falta de confiança (DEJOURS; JAYET, 1994), que se somando aos comportamentos antiéticos, consistem em elementos prejudiciais aos indivíduos e à própria organização.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo de natureza qualitativa foi realizado junto a alunos de um curso de graduação em Administração a distância de uma Universidade do sul do país cursando a disciplina de Sociologia. A investigação caracteriza-se como sendo uma *e-research* do tipo *online social survey* de acordo Bryman (2004), à medida que foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando-se como estratégia de coleta de dados a entrevista assíncrona (por e-mail/ fórum).

Com o intuito de procurar atender ao objetivo desta pesquisa, que consiste em compreender os comportamentos antiéticos nas organizações relacionados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral, bem como os fatores relacionados a seu aumento e banalização, duas questões abertas foram inicialmente enviadas para o fórum virtual da disciplina:

a) Quais problemas relacionados à inveja, mentira, assédio moral, e fofocas nas organizações, você já teve notícia ou presenciou no cotidiano organizacional, e que lhe chamaram a atenção?

b) Que fatos relacionados à falta de ética você acredita que estejam se banalizando? Em sua opinião, quais fatores poderiam estar relacionados ao fenômeno de banalização destas questões?

De um total de 199 alunos, distribuídos em quatro turmas A, B, C e D, 121 responderam. As respostas coletadas receberam tratamento pela análise de dados, que implica em “um processo complexo que envolve um movimento de ‘ir e vir’ entre partes concretas de dados e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação” (MERRIAN, 1998, p. 178). De acordo com Miles e Huberman (1994), a análise dos dados deve constituir-se de uma descrição básica de cada caso (sujeito) estudado e da análise cruzada destes casos, que é fundamental na construção do fenômeno estudado.

Assim, realizou-se uma minuciosa análise de conteúdo do material bruto, das palavras e frases que o compõem. Procurou-se o sentido do conteúdo, comparando, avaliando, descartando o acessório, reconhecendo o essencial e selecionando-o em torno das idéias principais, isto é, desmontando as estruturas e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (LAVILLE, 1999). A análise do conteúdo deu-se à luz do referencial teórico pertinente, conforme sugere Minayo (1994).

4 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Considera-se que as organizações formam uma espécie de microcosmo de uma sociedade, onde existem interações sociais, hierarquias e relações de poder. Desta forma, ao interagir com o ambiente externo, a organização é também reflexo da sociedade em que se encontra. Os dados apresentados a seguir são decorrentes dos relatos do que é vivenciado nas organizações por 121 alunos de graduação em Administração, acerca de comportamentos antiéticos nas organizações relacionados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral. Além disso, estão expostas as opiniões dos sujeitos pesquisados acerca dos fatores que poderiam estar ligados à banalização de comportamentos antiéticos.

4.1 Inveja

Nas organizações, a inveja surge quando dois ou mais indivíduos se encontram em condições de estabelecer uma comparação recíproca e, não havendo um equilíbrio entre as partes, surge o anseio, a vontade, o pesar com relação a algo que o outro possui. Neste artigo, considera-se que quando a inveja é manifestada através de atos que de alguma maneira são nocivos a um indivíduo, a um grupo ou à organização, pode ser enquadrado como um comportamento antiético. Considerando que nas organizações existem hierarquias e papéis determinados, onde não se permite que todos possam ser presidentes, que todos possam ser gerentes, onde existem relações de poder, isto já pode ser o princípio desencadeador de inveja. O mesmo vale para os benefícios salariais, cargos, tarefas, entre outros.

É importante lembrar que a inveja é um sentimento que surge nas pessoas quando se admira ou quando há um desejo por algo que outro possui. Desta forma, só serão analisados neste artigo casos relatados em que a inveja trouxe efeitos nocivos para um ou mais indivíduos. Apesar de ser considerado um dos sete pecados capitais, a inveja é um sentimento passível de surgir nas pessoas, conforme afirma o sujeito 6: “acredito que todos já sentiram inveja, diante de um elogio dado a outro, ou como ele conseguiu resolver tal questão problemática. É um sentimento muito rápido, mas que o indivíduo de caráter mais firme consegue identificá-lo e o impedir de crescer”.

Desta forma, deve-se levar em consideração que todo o indivíduo deve possuir uma base ética forte em sua estrutura cognitiva, para que os possíveis sentimentos de inveja que

surgirem, algumas vezes de forma involuntária, possam ser rapidamente repensados, para não se manifestarem através de comportamentos antiéticos e prejudiciais a um ou mais indivíduos. Marins Filho (1994) explica o comportamento do invejoso como resultado de uma pessoa que não compreende que quanto mais inveja, pior lhe é a própria vida, pois terá sempre a dimensão de seus fracassos pelo sucesso dos outros.

Para o sujeito 8, a inveja é fruto da competitividade induzida pela atribuição de metas e pela disparidade salarial e desigualdade de direitos. O sujeito 55 complementa que “a inveja é a mãe de todos os vícios, pois faz com que não se perdoem os sucessos e os insucessos. Quando alguém consegue alguma coisa de importante, ou de bom, logo alguém diz que aquilo foi ‘roubado’, ‘copiado’, etc”. Tal afirmação vai de encontro com a afirmação do sujeito 75, que considera que a inveja é bastante comum em funcionários inseguros, com medo de perder sua posição ou deixarem de ser valorizados.

O sujeito 104 afirmou que já presenciou uma cena de um funcionário que por inveja ao cargo de outro, deteve informações importantes, imaginando que assim teria vantagem ou prejudicaria o colega. Para o sujeito 117, as manifestações de inveja mais comuns no trabalho incidem nas tentativas de desmerecer ou menosprezar o trabalho ou realizações alheias.

Assim sendo, de acordo com os pesquisados, dentro das organizações, considera-se que possam existir diversas possibilidades que abrem espaço para a inveja. Dentre estas possibilidades, destacam-se a inveja por: a) bens, b) tarefa, c) salário, d) benefício, e) cargo, f) vantagem, g) qualidade, h) competência i) relacionamento interpessoal, j) características pessoais.

4.2 Mentira

Segundo os sujeitos, observa-se que a mentira não se manifesta somente nas relações das pessoas dentro das organizações, mas também em relação a seus clientes. Conforme os sujeitos 9 e 21, a mentira é bastante visível na orientação a resultados. O sujeito 21 comentou: uma questão que considero banal nas empresas é a aceitação da mentira nas relações com o mercado. Mentir para o cliente não é errado, é estratégia”. Ou seja, a partir do momento em que a própria organização determina para os sujeitos que mentir para o cliente não seria considerado errado, mas uma estratégia para crescimento no mercado, isto pode provocar uma grande alteração nas condutas realizadas pelos indivíduos, tornando a mentira um artifício para conquistar posições, de forma antiética.

A mentira também ocorre nas organizações através da discrepância entre o discurso e a prática realizada. Isto tem relação direta com uma postura do “faça o que eu digo e não faça o que eu faço”. No entanto, este efeito de procurar demonstrar práticas não realizadas perante o grupo pode resultar no oposto, pois ao ser notada como uma farsa, esta mentira tira a legitimidade do discurso realizado. Isto pode levar a conseqüências como perda da legitimidade diante do grupo, perda da confiança ou credibilidade, perda de vantagens ou mesmo do emprego. Um dos exemplos de diferenças entre o discurso e a prática realizados através de mentiras que já se banalizaram e perderam credibilidade são vários discursos políticos. Em eleição, por exemplo, já se torna quase natural aceitar que candidato realize grandes promessas, com pouca cobrança posterior sobre o discurso proferido.

Percebe-se, através das informações oferecidas pelos sujeitos, que alguns comportamentos relacionados à mentira já estão passando por um processo de banalização. Por exemplo, o sujeito 12 remete a uma forma de percepção da banalização da mentira nas organizações, afirmando que apesar de o ato de mentir sempre ter sido considerado motivo de vergonha, atualmente parece existir uma “inversão de valores, onde as pessoas que mantêm um comportamento ético fundado nos valores que sempre nortearam a humanidade, como a verdade, honestidade, não violência, são amiúde vistos como ‘trouxas’ em nossa sociedade” (sujeito 12). O sujeito 13 compartilha este mesmo pensamento, afirmando que infelizmente

isso ocorre muito nas organizações, e que as pessoas estão perdendo a noção do certo e do errado, ficando cada vez mais egoístas, chegando ao ponto de passar por cima dos outros para alcançar o que desejam na organização: “Já vivenciei esse tipo de situação, uma colega extremamente fofocqueira e mentirosa, só que ela permanece até hoje na organização e toda a equipe sabe como ela se comporta” (sujeito 13).

No Brasil, a mentira muitas vezes acaba adquirindo um sentido de malandragem, através do famoso e discutível jeitinho brasileiro. Barbosa (1992) defende que o jeitinho brasileiro não se restringe a apenas “folclore”, “sobrevivência cultural” ou mesmo “costume inocente”, destinado a desaparecer com a presença de um suposto desenvolvimento econômico ou evolução histórica. A autora encara o jeitinho brasileiro como um procedimento estrutural que ocorre quando se trata de articular o mais forte com o mais fraco, a carência de quem não tem poder com o eventual poder de quem o tem. Seria, portanto, a reformulação repentina de uma regra geral, universal e impessoal, para a adaptação a um indivíduo ou grupo, considerando a compreensão humana, calorosa e solidária que nasce das relações pessoais, contextualizadas e particulares. Caso o jeitinho brasileiro seja efetuado como uma ação voltada ao benefício de um ou mais indivíduos através de uma mudança de uma regra que anteriormente era válida para todo o grupo, sem que isto seja previamente esclarecido a todos os membros, pode ser considerado uma mentira e um comportamento antiético.

Nas organizações, é importante que a mentira seja combatida logo que percebida, no intuito de não ser ampliada por intermédio de fofocas, ou mesmo de gerar conseqüências mais sérias. Para o sujeito 11, não pode existir no ambiente organizacional a atmosfera de que mentir não gera punição ou repreensão, porque afetará diretamente na credibilidade da organização. Desta maneira, é essencial que haja muito diálogo, fortalecimento de relacionamentos interpessoais, reuniões, clareza e transparência nas ações”. Conforme Tomei (1994), no cenário organizacional, a inveja é percebida quando as pessoas se destacam em seus postos de trabalho, despertando, com isso, sentimentos negativos em outros que se sentem inferiorizados. Além disso, complementa que se as organizações continuarem a incentivar seus membros a visualizar os líderes como heróis e mitos, será instaurado o clima da inveja, com todos os seus comportamentos destrutivos.

4.3 Fofocas

Sobre fofocas nas organizações, os relatos demonstraram que as fofocas, assim como a inveja, são muito comuns nas organizações. Desta forma, é importante atentar para o fato de que caso não se tenha sempre consciência e uma atenção muito grande para consigo, estar-se-á também participando destes atos. A fofoca geralmente traz em seu conteúdo o recheio da calúnia e a crítica destrutiva. Uma das formas de fofoca ocorre por um comportamento caracterizado pelo homem que louva o vizinho, mas que posteriormente, com intenção malévola, prossegue com inverdades que prejudicam a imagem de um indivíduo ou grupo (TOMEI, 1994).

Entre os tipos de fofocas no ambiente de trabalho, o sujeito 9 colocou que boa parte das que ele percebe no cotidiano de trabalho são relativas a questionamentos sobre os procedimentos adotados nas promoções e a qualificação dos promovidos. Além disso, o sujeito 15 destacou as fofocas relativas ao crescimento de um profissional, o fato de ele dele passar a assumir uma posição de destaque dentro da organização, e a própria manutenção dos rendimentos (salário). Foi citado também como exemplo os comentários realizados pelos colegas sobre um profissional, e como ele conseguiu comprar um carro e um apartamento em tão pouco tempo, ocupando o mesmo cargo que dezenas de outros profissionais.

É também muito comum a existência de fofocas sobre os relacionamentos entre colegas de profissão, principalmente quando existe uma relação mais estreita de amizade. O

sujeito 21 comentou: “já vi situações de fofocas que explicavam determinadas posições dentro da empresa devido a relações íntimas com a chefia. Isso era usado para desqualificar a pessoa no exercício da sua função, e talvez motivado por inveja”.

As terminologias que são criadas pelos trabalhadores para denominar as fofocas nos diferentes ambientes de trabalho também devem ser destacadas. O sujeito 24, que destaca a rápida difusão de sentimentos negativos de um instrumento de disseminação deste sentimento, através da velha conhecida “rádio-peão”. Já o sujeito 32 a denominou de “rádio corredor”. O sujeito 35 a denominou de “bizu”, afirmando também que se trata de um meio que dissemina inverdades e que a administração de conflitos é incapaz de erradicar. Em geral, ambientes como o local do cafezinho e os corredores são propícios para o surgimento de fofocas.

Segundo o sujeito 103, que trabalha em um aeroporto, fofocas são constantemente espalhadas no que nós aviadores denominamos AFA - Associação dos Fofocadores do Aeroporto - onde a sigla AFA faz analogia com Academia da Força Aérea. Segundo ele, na então denominada AFA se difundem todos os tipos de fofocas e mentiras, onde os fatos ocorridos, quando não estão sendo simplesmente criados, são no mínimo aumentados pela visão de quem expõe o "assunto do momento".

O sujeito 32 afirma que trabalha em um ambiente com mais de 60 jovens, e que todos estão sedentos por ascensão e reconhecimento. Neste sentido, segundo ele, a fofoca, intriga e assédio moral fazem parte de uma certa rotina da empresa onde trabalha. De qualquer maneira, admite que a inveja gera a fofoca, que por sua vez consiste em um desalinho que pode desmotivar alguns funcionários.

Empresas que possuem um modelo gerencial centralizado e nas quais existe um controle de autoridade por escalões e níveis hierárquicos mais rígidos, que dificultam os espaços para iniciativas, são, segundo Tomei (1994), um clima propício para o surgimento de uma estrutura informal em que a interação social das pessoas na organização é impulsionada pelo boato ou rumor. Essa forma de comunicação na empresa é traduzida através da fofoca. É essencial também que a pessoa que se sinta vítima de fofoca procure esclarecer os fatos, ou mesmo ter o chamado jogo de cintura para passar por cima da situação com categoria, sem continuar prejudicando as relações interpessoais na organização.

4.4 Assédio Moral

O Assédio Moral consiste na exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e antiéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização. O sujeito 9 declarou que o assédio moral é visível nas relações de trabalho desiguais, onde gestores usam métodos de promoção e premiações cujos critérios freqüentemente são subjetivos e não relacionados à produtividade.

Foi bastante destacado nos relatos o assédio moral exercido pelas lideranças, quando o gestor do grupo usa de seu poder para ameaçar funcionários sobre perda de comissões, caso não fizessem o que ele queria. Mas o assédio moral, na última década, vem sendo tratado de forma séria pelos trabalhadores, órgãos institucionais, ONG's e sindicatos. O sujeito 22 constata que o assédio moral ocorre freqüentemente no setor bancário, onde trabalha. Segundo ele, o assédio moral precisa ser denunciado e combatido, pois aflige e adocece muitos colegas. O sindicato dos bancários atua nesse sentido e esse tema tem sido discutido nas assembleias e conferências da categoria. Ainda com relação ao setor bancário, o sujeito 25 afirmou que saiu um anúncio na revista do sindicato sobre assédio moral, onde os bancários nesta reportagem admitiam sofrer com as pressões psicológicas para o atingimento de metas,

excesso e acúmulo de trabalho, falta de treinamento adequado etc. Segundo ele, esta categoria está sofrendo bastante com altas taxas de estresse, sendo que colegas seus tomam medicamentos como consequência deste problema.

Entre os casos de assédio moral observados, destaca-se o fato comentado pelo sujeito 29, sobre uma empresa que adotou um método em sobre a cabeça do vendedor que tivesse vendido menos em determinado período, seria colocado um chapéu com chifres e este era levado por toda a empresa, sendo ridicularizado pelos demais vendedores.

4.5 Tecendo relações entre inveja, mentira, fofocas e assédio moral nas organizações

Atualmente observa-se que muito se fala sobre ética, apesar de que na prática em nosso país ocorrerem diversos comportamentos antiéticos em diferentes segmentos. A política nacional é um espelho da falta de ética. São diversas as denúncias de corrupção, nepotismo, negociatas e privilégios. Através dos relatos, observou-se que os pesquisados atribuíram à falta de ética no trabalho como um fator muito prejudicial para as relações de trabalho. Entre os fatores expostos nos relatos sobre comportamentos antiéticos sobre fofocas, mentira, inveja e assédio moral nas organizações, observou-se que estes podem ser gerados por diversos fatores, entre os principais: defesa ou afirmação de personalidade, manutenção do cargo e do emprego, competição acirrada, individualismo exacerbado, tolerância a injustiças, impunidade.

Os efeitos resultantes de comportamentos antiéticos relacionados a fofocas, mentiras, inveja e assédio moral, podem ser: depreciação da imagem da organização, desmotivação dos funcionários, aumento do absenteísmo, perda da qualidade de vida no trabalho, doenças, conflitos internos e competições paralelas. No entanto, faz-se necessária a realização de novas pesquisas, que possam determinar em que grau os comportamentos antiéticos podem interferir nestes fatores.

A inveja, a fofoca e a mentira são comuns não somente nas organizações como na vida pessoal. Assim, os exemplos observados na sociedade refletem também o que é visto dentro das organizações, e muitas vezes são considerados corriqueiros. Entre os exemplos citados nos relatos encontram-se casos como o boicote ao projeto de outro colega até a famosa "bola nas costas" (sujeito 4) ou "puxada de tapete" (sujeito 29). Conforme exposto nos relatos, estes são exemplos que estão se banalizando rapidamente em nossa sociedade, assim como os casos de corrupção, roubos e outros crimes ainda mais antiéticos, que passam a serem vistos como fatos cotidianos e "normais". Conforme o sujeito 7 expôs, grande parte das pessoas deixa de pensar no coletivo quando pode haver um prejuízo à carreira pessoal.

No terreno da inveja, fofoca, mentira, entre outros comportamentos antiéticos, existe uma fronteira imprecisa entre a esfera individual e o interesse da empresa. Enquanto esfera dos indivíduos estas atitudes e práticas devem ser combatidas pelo caráter deletério que tem nos agrupamentos humanos. No entanto, conforme o sujeito 8 comentou, "muitas vezes estes comportamentos são incentivados dentro das próprias empresas. Fazem parte da cultura da organização, como forma de manter as pessoas em continua tensão e competição".

Segundo o sujeito 14, tanto a inveja, a mentira, o assédio moral e fofocas são incentivados por aqueles que perderam o verdadeiro sentido do trabalho em equipe e os valores de respeito e dignidade, indispensáveis no meu ponto de vista para se viver em comunidade. As pessoas estão criando uma percepção egoísta para atender as suas necessidades sem se importar em como e o que é preciso fazer para que isso se torne possível.

O sujeito 19 considera que são questões que podem ser muito prejudiciais para as empresas, prejudicando a carreira dos colegas, gerando constrangimentos e inimizades. Afirma também que são questões de personalidade e ética pessoal que as pessoas desenvolvem na vida social e trazem para as empresas, onde se desenvolvem negativamente por motivos relacionados à competição, concorrência e busca de cargos melhores. Assim, na percepção dos entrevistados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral causam problemas de

conflitos nas empresas, que não contribuem para os resultados da empresa e podem acarretar queda da motivação, diminuição da produtividade e queda do clima organizacional.

O sujeito 28 afirmou que acredita que em toda grande empresa este fatos devam ocorrer, mas que a instituição bancária onde trabalha, visando dirimir estes problemas, criou uma olvidaria interna, onde o funcionário que se julgar prejudicado pode e deve denunciar, sendo protegido pelo sigilo ao anonimato enquanto forem apurados os fatos. Conforme os relatos, acredita-se que estes problemas relacionados a comportamentos antiéticos podem ser diminuídos, caso exista vontade das pessoas e das organizações em investir neste sentido.

Para o sujeito 35, a inveja e as fofocas na organização em que trabalha acontecem principalmente por causa da quebra de hierarquia em função de concursos internos, onde um funcionário mais antigo passa a receber ordens em função da qualificação do mais novo. O sujeito 66 complementa que a inveja de uma pessoa nova na organização pode desencadear fofocas como "ele é puxa-saco do chefe" ou "a chefia não me dá oportunidades". O sujeito 39 também comenta que quando se trabalha em um ambiente onde a competição é acirrada, a pessoa acaba se tornando vítima de um ou de outro em algum momento: somos seres humanos, e passíveis de errar, mas devemos ter claro que o caráter é que deve definir nossas atitudes. Evitar entrar em conflitos é fundamental e saber ter jogo de cintura em certas ocasiões, ajuda a fugir de situações embaraçosas.

O sujeito 109 afirmou que já teve notícias e presenciou algumas situações de fofocas e mentiras em organizações em que trabalhou e que todas foram ocasionadas pela inveja e/ou incompetência por parte do autor das mesmas. Segundo ele, estas pessoas que agem assim buscam atingir sucesso prejudicando seus colegas, mas deveriam espelhar-se no exemplo de quem tem mais capacidade, para que também possam atingir seus objetivos de forma salutar.

Conforme a análise dos relatos, a questão da baixa estima também pode influenciar no desencadeamento de comportamentos antiéticos. Na opinião do sujeito 113, a inveja, a mentira, as fofocas são colocadas em prática dentro das organizações por pessoas de baixa estima, que em muitas vezes tem uma boa capacidade produtiva e administrativa, porém acabam perdendo oportunidades de alcançar promoções, denegrindo a própria imagem. Como exemplo, ele citou uma colega de trabalho que realizava o seu serviço com extrema competência e perdeu duas vezes a oportunidade de ser promovida por causa da sua má postura dentro da empresa.

Considera-se que inveja, mentira, fofocas e assédio moral nas organizações são sentimentos rotineiros nos ambientes de trabalho. No entanto, apesar de muitas vezes poderem ser reforçados nas organizações, são influenciados ou oriundos da vida pessoal e social dessas pessoas. Podem ser muito prejudiciais não somente para as pessoas e para as empresas. Mas, acima de tudo, são questões de personalidade e ética pessoal que as pessoas desenvolvem na vida social e trazem para as empresas, onde se desenvolvem negativamente por motivos relacionados à competição.

4.5 Fenômenos relacionados à banalização de comportamentos antiéticos

As fofocas, mentiras, inveja, assédio moral, e demais ações antiéticas prejudicam a organização, causam conflitos e competições paralelas. Conforme os relatos, percebe-se que diversos fenômenos ligados a estes comportamentos estão se banalizando. Nesta etapa, pretende-se, portanto, compreender quais fenômenos estariam ligados à banalização de comportamentos antiéticos, na visão dos sujeitos pesquisados.

Um dos pontos mais relatados incide na banalização de comportamentos antiéticos para prejudicar uma pessoa no intuito de se elevar. Também foram realizadas várias citações relacionadas às ações dos políticos de nosso país. Entre os fatores relacionados à banalização dos comportamentos antiéticos, destacaram-se a hipocrisia, impunidade e tolerância aos fatos ocorridos.

O sujeito 2 colocou sua experiência em uma multinacional holandesa, afirmando que onde trabalha o choque de culturas fica muito evidente. Segundo ele, banalizamos fatos que em outros países são verdadeiras afrontas ao bom andar da carruagem: “Nosso velho jeitinho brasileiro, que alguns o usam com orgulho, nos leva a realizar ações que em outros países seriam moralmente inaceitáveis”. Foi destacado no relato que é muito comum ver pessoas burlando procedimentos para obter resultados mais rapidamente. A questão essencial incide no fato de que numa análise superficial, burlar um procedimento parece soar muito bem, no sentido de que o objetivo foi atingido. Mas este sentimento maquiavélico de que os fins justificam os meios deve ser repensado, pois burlar procedimentos e considerar isto como normal seria um exemplo de banalização da mentira. Aliás, são inúmeros os exemplos da banalização da mentira. Um exemplo clássico é a sonegação de impostos no Brasil. Conforme destacaram o sujeito 2 e o sujeito 103, com a desculpa de que existe muita corrupção entre os políticos, várias pessoas mentem na declaração de seus impostos e isto é visto de maneira comum pela maioria. Estas situações são levadas para dentro das organizações e quando percebemos estão inseridas na própria cultura organizacional.

Para o sujeito 6, a banalização de comportamentos antiéticos acarreta uma sensação de impotência diante de alguns atos, quando a pessoa se sente pequena ao desejar fazer algo e ao mesmo tempo não visualizar horizontes para uma ação mais efetiva. Destacou também que a forma como a notícia de comportamentos antiéticos chega até as pessoas torna muitas vezes tais assuntos corriqueiros e mundanos. Por último, destaca o total descaso da justiça, sempre morosa e aliada ao interesse dos poderosos. A falta de ética ascendente no ambiente de trabalho é reflexo de uma sociedade onde a desigualdade, a insegurança e o individualismo sobrepõem valores como solidariedade, honestidade e respeito ao próximo. O aumento da competitividade no mercado de trabalho, fruto da globalização da produção, da internacionalização do capital e da abertura das economias gera a redução da empregabilidade que, aliada aos avanços tecnológicos, gera um sentimento de insegurança em relação ao futuro por parte do indivíduo, o qual muitas vezes acaba deixando questões éticas em segundo plano.

Outro fenômeno relacionado à banalização destes comportamentos antiéticos nas organizações consiste no egoísmo. Segundo o sujeito 13, infelizmente isso ocorre muito nas organizações, as pessoas estão perdendo a noção do certo e do errado, estão ficando cada vez mais egoístas, chegando a ponto de passar por cima das pessoas para alcançar o que desejam na organização. O sujeito 14 parte desta mesma linha de raciocínio, afirmando que as pessoas estão criando uma percepção egoísta para atender as suas necessidades sem se importar em como e o que é preciso fazer para que isso se torne possível. Tanto a inveja, a mentira, o assédio moral e fofocas são incentivados por aqueles que perderam o verdadeiro sentido do trabalho em equipe e os valores de respeito e dignidade, indispensáveis para se viver em comunidade.

Determinados programas adotados pelas organizações também podem ocasionar comportamentos antiéticos. O sujeito 16 conta sobre os efeitos causados por um programa de demissão voluntária. Segundo ele, em 1995 foi instituído o Programa de Demissão Voluntária, o “famigerado PDV” e com ele questões éticas foram quebradas dentro da organização. Instaurou-se um clima desagradável entre colegas e a fofoca corria solta. Os superiores omitiam fatos sobre redução de quadro, havia avaliações funcionais mentirosas, funcionários foram rotulados, tudo isso para estimular aqueles que, marginalizados, viram no PDV uma saída, já que foram induzidos a sentirem-se incapazes de permanecer na empresa. Os funcionários que eram considerados essenciais para a empresa eram invejados, sendo alvo de fofocas.

A mídia também exerce uma influência importante no comportamento das pessoas. O sujeito 16 critica o marketing agressivo exercido pelo mercado e afirma: “considero a mídia

como um agente banalizador, pois veicula qualquer tipo de marketing não fazendo restrições à falta de ética e princípios morais”.

Outra questão interessante para se colocar em discussão diz respeito à falta de um padrão de punições para determinados comportamentos antiéticos. Como punir uma fofoca grave? Como punir uma mentira? Como punir um sentimento de inveja demonstrado através de atos contra o colega de trabalho? Mesmo com relação ao assédio moral, apesar de já existirem mais estudos na área e formas de punição, ainda assim observa-se que se trata de uma forma de comportamento que muitas vezes é negligenciada. Sobre esta questão, o sujeito 17 afirma: “(...) é complicado tratar de ética, ao mesmo tempo em que a falta de ética não tem padrão de punição. E talvez por esta razão é considerado um conceito banalizado. Já que tudo termina em pizza”. No entanto, levantam-se as seguintes reflexões: será que medidas de punição são a verdadeira solução? O que seria mais importante: investir na base e na educação ou nas formas de punição? Por que há um descaso das organizações e da sociedade com relação à banalização dos comportamentos antiéticos?

A pressão no mercado de trabalho, conforme o sujeito 18, vem crescendo de forma incontrolável nos últimos tempos, e isto acarreta um fenômeno muito em voga ultimamente: "primeiro os meus, depois os teus problemas. Ultrapassa os teus obstáculos e utiliza-se do que for preciso para tal, depois vê se não passou por cima de ninguém.

O Brasil é considerado um povo alegre e que lida muitas vezes com os problemas de forma irônica, mas também acomodada, parecendo possuir uma memória volátil com relação a comportamentos antiéticos realizados. Como o sujeito 22 comentou, “é tanta falta de ética que as notícias já estão sendo banalizadas. Semana que vem o Casseta e Planeta faz uma piada e todo mundo esquece”. Ainda complementa que outros fatores podem estar relacionados ao fenômeno de banalização de comportamentos antiéticos entre os políticos, como a falta de vergonha na cara, a falta de comprometimento com a população, e a falta de participação política do povo brasileiro, que se restringe apenas a votar de tempos em tempos.

A desigualdade social foi também considerada uma das principais causas desses problemas, pois gera sentimentos de exclusão, abandono que resultam na ira e no descaso com os demais. Para o sujeito 26, os funcionários e subordinados almejam sempre evoluir e alcançar o status social e econômico, e para isso muitas pessoas também utilizam artifícios imorais como a fofoca e a mentira. O sujeito 24 considera também aspectos como a crescente competitividade do mercado, a falta de critérios justos para promoções, e a falta de transparência na gestão aliada à própria cultura organizacional.

5. Considerações finais

Os comportamentos antiéticos podem surgir nas organizações por diversos fatores relacionados principalmente à competitividade, quando as pessoas pretendem atingir os fins sem se preocupar com os meios utilizados, deixando de lado seus valores pessoais, seus valores éticos, além de sentimentos como a cooperação, colaboração e a solidariedade. Neste estudo, procurou-se compreender os comportamentos antiéticos nas organizações relacionados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral, bem como os fatores relacionados a seu aumento e banalização. Desta forma, os relatos de 121 estudantes de administração sobre as experiências que já tiveram notícia ou mesmo presenciaram no cotidiano organizacional remeteram a importantes considerações. Diversos comportamentos antiéticos estão passando por um processo de banalização. Para isso, pretendeu-se também analisar quais fatores poderiam estar relacionados ao fenômeno da banalização.

Considera-se que para evitar ou dirimir a banalização dos comportamentos antiéticos, seja fundamental o investimento na educação e cultura, visando uma formação que desperte a consciência do indivíduo para atitudes éticas e valores. A competência relacionada a valores e ética é definida por Chetham e Chivers (1998) como a posse de valores pessoais e

profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho. No entanto, apoiando-se no modelo integrado de competências proposto por Chetham e Chivers (1998) e através de um estudo utilizando a modelagem de equações estruturais para a avaliação das competências de alunos do curso de administração, Godoy, Antonello e Bido (2006) chegaram a conclusão de que a competência relacionada a valores e ética não foi identificada como um construto no modelo original. O acoplamento da competência ética com valores enfatiza o ponto que avalia como o conhecimento é efetivamente aplicado. Assim, competência ética recorre à aplicação efetiva e apropriada de valores no contexto profissional.

Do mesmo modo, remete-se aos argumentos de Araújo e Lacerda (2002), que observaram que os cursos de graduação em administração são muito semelhantes no que se refere a conhecimentos e habilidades, já que são determinados pelo MEC, mas constataram uma ausência de preocupação com valores e atitudes. Discutir a formação acadêmica, para Araújo e Lacerda (2002), consiste em pensar sobre quais conhecimentos, habilidades, valores e atitudes os alunos devem adquirir para enfrentar as exigências da vida social como a profissão, o exercício da cidadania, a criação e o usufruto da cultura e da arte, a produção de novos conhecimentos, as lutas pelas melhorias das condições de vida e de trabalho. Nesse sentido, os autores sugerem que é preciso repensar os projetos pedagógicos para incorporar as dimensões, valores e atitudes.

Nas organizações, a inveja surge quando dois ou mais indivíduos se encontram em condições de estabelecer uma comparação recíproca e, não havendo um equilíbrio entre as partes, surge o anseio, a vontade, o pesar com relação a algo que o outro possui. Observou-se que os relatos de inveja eram geralmente com relação a: bens, tarefas, salário, benefício, cargo, vantagem, qualidade, competência, relacionamento interpessoal, características pessoais; competitividade induzida pela atribuição de metas; desigualdade de direitos. Além disso, destacaram-se pequenos fatores de inveja como um elogio fornecido ao colega de trabalho, ou como ele conseguiu resolver determinada questão problemática. A mentira, segundo os relatos analisados, não se manifesta somente nas relações das pessoas dentro das organizações, mas também em relação a seus clientes, quando se utiliza o terrível discurso de que mentir para o cliente não é errado, mas sim estratégia. A mentira também ocorre nas organizações através da discrepância entre o discurso e a prática realizada. Isto tem relação direta com uma postura do “faça o que eu digo e não faça o que eu faço”. Muitas vezes bastante aparente na cultura brasileira, a mentira chega inclusive a ser vista como uma forma de malandragem, de querer levar sempre a vantagem, de usar o jeitinho brasileiro. Desta forma, foi feita uma relação com o livro “Jeitinho Brasileiro”, onde Barbosa (1992) encara este fato como um procedimento estrutural que ocorre quando se trata de articular o mais forte com o mais fraco, a carência de quem não tem poder com o eventual poder de quem o tem. Complementando a autora, o jeitinho brasileiro pode ocorrer também em casos de relações equânimes de poder, em todos os níveis hierárquicos e classes sociais.

Com relação ao tema fofocas, os sujeitos demonstraram que nos ambientes de trabalho onde atuam já foram criadas outras diferentes terminologias, como “rádio-peão”, “rádio corredor” e “bizu”. As fofocas são consideradas antiéticas quando disseminam inverdades e são capazes de prejudicar um ou mais indivíduos.

O assédio moral também foi bastante destacado pelos sujeitos. Ele pode ocorrer quando a busca pelos resultados, a ênfase na venda de produtos, o estabelecimento de metas cada vez mais desafiadoras ou mesmo impossíveis de serem alcançadas, tornam o ambiente de trabalho, muitas vezes, palco de pressões e de angústias. Desta forma, pessoas de hierarquias superiores realizam ações que ferem psicologicamente os indivíduos.

Enfim, defende-se o argumento de que determinados comportamentos antiéticos relacionados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral nas organizações estão passando por

um processo de banalização. Entre os motivos que podem acarretar a banalização destes fatos, destacam-se: a falta de um código penal ou outras formas de prever a coação e aplicação de penas eficazes sobre esses assuntos; o desgaste enfrentado pelo denunciante que, normalmente é a vítima, quando necessita percorrer os canais competentes para dar destino e fim à demanda; o resultado apresentado e decorrente da ação judicial que raramente é satisfatório e não garante à sociedade coibição sem reincidência; o descrédito que recai sobre o poder público.

Permanece, portanto, a seguinte reflexão: que caminhos poderiam ser tomados, para que fossem reforçados os comportamentos éticos dos indivíduos? Como evitar que estes fenômenos sejam banalizados? Como evitar que as práticas relacionadas a fofoca, inveja, mentira e assédio moral se disseminem? Algumas destas possibilidades de respostas podem permear o campo do reforço sobre políticas de apoio à educação e cultura, a conscientização pessoal, o incentivo para que cada indivíduo faça a sua parte de forma ética, o repensar sobre a prática de valores morais em todas as situações cotidianas, a reflexão sobre os mandamentos e discursos proferidos pelas instituições religiosas, além do reforço pela manutenção da estrutura familiar, estendendo-se para os outros ambientes que o indivíduo se socializa. Afinal, a noção de sujeito não é antagônica ao coletivo. Planejar, gerir, dirigir uma organização é poder contribuir para o que Enriquez (1997a) se refere como fazer surgir este sujeito humano, individual e coletivo, que sabe confrontar-se com o mundo e que não cai nem no narcisismo, nem no derrotismo. Acredita-se que quanto maior for a preocupação de formar indivíduos com consciência ética, maior será a chance de se desenvolver organizações e um mundo mais humano, ético e cidadão.

Referências Bibliográficas

- ARAUJO, M.; LACERDA, L. Formação acadêmica do administrador: um estudo nas IES da cidade de Natal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVI, 2002. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2002.
- BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, PUC. São Paulo, 2000.
- BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BAUMAN, Z. **O mal-estar na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- CORREA, A. M.; CARRIERI, A. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Uma Possibilidade de (Re)Leitura das Relações de Poder. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2005.
- BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **A saúde mental de profissionais de saúde mental**. Maringá: EDUEM, 2001.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.
- DEJOURS C.; JAYET C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ENRIQUEZ, E. O fanatismo religioso e político. In: Lévy *et al.* (Orgs.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994a.
- ENRIQUEZ, E. A interioridade está acabando? In: LÉVY, A.; MACHADO *et al.* (Orgs.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994b.
- ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: Lévy, A *et al.* (Orgs.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994c.

- ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: Lévy *et al.* (Orgs.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994d.
- FERNANDES, Francisco. Dicionário Brasileiro Contemporâneo. Porto Alegre: Editora Globo, 1953.
- FONSECA, Cláudia. **Família, fofoca e honra: violência e relações de gênero em grupos populares**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000. 245p.
- FREITAS, M. E. Assédio Sexual e Assédio Moral: Faces do Poder Perverso nas Organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr./Jun., 2001.
- FRANÇA, H. H. A síndrome de burnout. **Revista Brasileira de Medicina**, 44, 197-199, 1987.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974). Staff burnout. **Journal of Social Issues**, 30, 159-165, 1974.
- FREUDENBERGER, H. J. The staff burn-out syndrome in alternative institutions. **Psychoanalysis Review**, 66, 275-295, 1975.
- GODOY, Arilda S.; ANTONELLO, Claudia S.; BIDO, Diógenes de S., SILVA, Dirceu da. Um Estudo de Modelagem de Equações Estruturais para a Avaliação das Competências de Alunos do Curso de Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- HELOANI, José R. M. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. In: **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.
- LEISINGER, Klaus M. SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial – Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LEYMANN, H. **The definition of mobbing at workplaces**. Disponível em: <<http://www.Leymann.se/English>>. Acesso em: 07 out. 2003.
- MOURA, M. **Chega de Humilhação**. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/178/entrevista_print.asp> Acesso em: 15 jul. 2003.
- STEUER, Ruth S.; DAVEL, Eduardo, GHADIRI, Sacha D. P. Estórias e Mentiras: O Papel da Mentira na Análise Discursiva das Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006. **Anais...** EnEO, 2006
- TOMEI, Patrícia A.; BELLE, Françoise. Análise Comparativa da Gerência da Inveja nas Organizações Brasileiras e Francesas. In: **Revista da RAUSP**, v. 32, n. 1, jan./mar. 1997, p. 5-13.