



LÍDERES DA ANTIÉTICA

| POR JOANA STORY

Na sombra dos grandes escândalos, gestores podem, sem saber, apoiar atividades fraudulentas cotidianas que favorecem a organização. Como mudar esse cenário?

Ernon, Ford Motor Company e Sears representam apenas algumas das primeiras organizações envolvidas em escândalos éticos que mancharam o mundo dos negócios nas últimas décadas. Mais recentemente, grandes empresas como Apple, Volkswagen e Walmart demonstram que o problema está muito mais espalhado do que alguns previam. O Brasil não é exceção, como ilustram os casos de empresas envolvidas na Operação Lava Jato, no Mensalão e na tragédia em Mariana (MG).

A conduta antiética no trabalho tornou-se tão comum que as pesquisas já conseguem desvendar o porquê desses comportamentos. Estudos identificaram inúmeras causas relacionadas a características individuais (de personalidade), interpessoais (da relação com o líder ou colegas de trabalho) e organizacionais (de falhas em código de conduta e na governança).

De acordo com artigo escrito pelo indiano Ravi Venkatesan no periódico *McKinsey Quarterly*, há quatro categorias de corrupção nas organizações: suborno, propina, extorsão e fraude. Enquanto as três primeiras são totalmente rejeitadas, a última traz mais ambiguidades. Um estudo recente realizado por Matthew Quade, Rebecca Greenbaum e Oleg Petrenko, publicado no *Personnel Psychology*, afirma que, se os líderes estiverem satisfeitos com o desempenho do funcionário, eles ignoram a falta da conduta ética no trabalho.

Imagine os seguintes cenários:

- Seu departamento não está tendo o desempenho desejado no trimestre. Uma das razões para os clientes não

estarem escolhendo a sua empresa é a falta de uma política de troca ou retorno que os favoreça. Para ajudar o departamento a cumprir a meta de vendas, você mente ou exagera sobre a qualidade dos produtos e a credibilidade da política de troca;

- O produto da sua empresa está apresentando falhas. A empresa já tem uma versão nova que conserta esses defeitos. Mas, como há ainda um grande volume do produto antigo, você não comunica isso ao consumidor para, assim, desovar o estoque;
- Você é chefe do seu departamento. Um funcionário que considera incompetente está procurando emprego e lhe pede uma recomendação positiva. Você o faz na esperança de que ele vire problema de outra organização e não da sua;
- A meta de vendas está quase sendo cumprida. Então, você evita dar reembolso a um cliente que foi acidentalmente cobrado a mais;
- Você evita dar informações ao público que poderiam ser problemáticas para a sua organização, ou deturpa a verdade de forma a contribuir para a melhora da reputação;
- A sua organização está prestes a ser auditada e você sabe que alguns dados foram burlados. Decide, então, deletar arquivos incriminadores.

Se os escândalos organizacionais são tão habituais, é importante ponderar: com que frequência os comportamentos mencionados acima são vistos no dia a dia? Quais os danos aos *stakeholders* organizacionais e à própria comunidade? Quando esses comportamentos se alastram pela organização, qual é a consequência a médio e longo prazo?

Funcionários antiéticos com grandes resultados podem levar a uma falsa realidade organizacional, o que pode custar empregos e levar a perdas financeiras significativas.

De acordo com a pesquisa publicada no *Personnel Psychology*, funcionários antiéticos com grandes resultados podem levar a uma falsa realidade organizacional. A organização, conseqüentemente, fica com baixa resiliência, o que pode custar empregos e levar a perdas financeiras significativas.

COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO

As atitudes apontadas anteriormente estão sendo o foco de estudos realizados nos últimos cinco anos. São chamadas de comportamento pró-organizacional antiético (POA). O termo foi definido por Elizabeth Umphress, John Bingham e Marie Mitchell, em artigo publicado no *Journal of Applied Psychology*, para descrever ações que visam promover o funcionamento efetivo da organização ou de seus membros, mas que, ao mesmo tempo, violam valores, costumes, leis ou padrões sociais essenciais de conduta moral de uma organização. O conceito de POA baseia-se em duas características principais:

- Ações ilegais ou moralmente inaceitáveis, incluindo atos cúmplices por ação ou omissão;
- Ações que visam a beneficiar a organização, podendo ser associadas ao interesse próprio ou não.

Várias recomendações já foram introduzidas para evitar comportamentos antiéticos em uma organização. Uma das mais frequentes é a liderança ética, que deveria levar a comportamentos éticos dos colaboradores. Mas, paradoxalmente, os estudos mais recentes de POA revelam que muitas vezes a liderança ética ou gestão positiva leva a comportamentos antiéticos a favor da organização. Essa contradição pode ser explicada pela lógica da identidade social, da troca social e do desengajamento moral.

De acordo com a teoria de identidade social de Henri Tajfel e John Turner, indivíduos formam um sentimento de pertencimento a determinados grupos (por exemplo, brasileiro, mulher, homossexual, liberal, esportista etc). No caso da identificação organizacional, membros de uma organização “vestem a camisa” da empresa e, muitas vezes, internalizam os sucessos e fracassos dela. Ficam orgulhosos quando a sua organização é reconhecida, mas também se sentem pessoalmente atacados quando ela é criticada. Os estudos sugerem que esse processo

de identificação pode fazer com que os colaboradores cometam atos POA para protegerem o grupo a que pertencem.

Além disso, para manter as normas sociais, as pessoas sentem a necessidade de agir com reciprocidade quando recebem benefícios, conforme explica a teoria da troca social, de Peter Michael Blau. Se colaboradores sentem que o líder ou a organização em algum momento os ajudou, eles podem reciprocitar a favor da organização mesmo que isso signifique tomar atos antiéticos. Quando há identificação organizacional e sentimento de reciprocidade altos, a tendência é de maiores níveis de comportamentos POA.

E o que acontece com a responsabilidade moral do próprio indivíduo nesse cenário? De acordo com os pesquisadores Blake Ashforth e Vikas Anand, às vezes as pessoas escolhem ignorar os seus próprios valores em favor da organização. Isso se dá pela nossa capacidade de racionalizar esses comportamentos antiéticos, o que chamamos de desengajamento moral. Segundo Albert Bandura, em artigo publicado no *Journal of Moral Education*, existem três mecanismos cognitivos que explicam como conseguimos nos “desligar” moralmente de ações imorais e justificar comportamentos POA:

- Reestruturando o ato antiético de uma forma que este passe a ser visto como menos imoral ou até mesmo respeitável, como acreditar que a ação está ajudando a organização;
- Encobrendo ou abdicando da responsabilidade do ato antiético e de suas conseqüências, como pensar somente nos reflexos para a organização e ignorar o contexto maior;
- Dando menos valor ao ato antiético, como focar nos benefícios que o ato trará à empresa ou ao líder.

Os custos do desengajamento moral podem ser altíssimos. Um estudo publicado na *Personnel Psychology*, em 2012, inferiu esses encargos em, anualmente, 10,5 bilhões de dólares por evasão fiscal e 87 bilhões de dólares por fraude.

É importante ressaltar que queremos que os funcionários tenham uma identificação organizacional saudável e reciprocidade positiva, pois ambos os sentimentos trazem benefícios para a organização, como o aumento de comportamentos de cidadania e o comprometimento organizacional. O que não queremos é que isso leve ao desengajamento moral.

O QUE FACILITA COMPORTAMENTOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS ANTIÉTICOS?

Identificação organizacional

Senso de se identificar e pertencer a um grupo.



Troca social

Necessidade de reciprocidade para manter normas sociais.



Desengajamento moral

Capacidade de racionalizar comportamentos antiéticos.



Comportamentos pró-organizacionais antiéticos

Ações que visam promover o funcionamento efetivo da organização ou de seus membros, mas que, ao mesmo tempo, violam valores, costumes, leis ou padrões sociais essenciais à conduta moral de uma organização.

COMO COMBATER?

Prestar atenção na cultura organizacional

Se os funcionários acreditarem que vão ser recompensados por comportamentos antiéticos, vão continuar praticando tais ações. Além disso, se alguns se comportam continuamente dessa maneira e são recompensados ou promovidos, isso sinaliza para os demais que tais comportamentos são normais e propícios. Essa normalização pode se alastrar de forma profunda.

Algumas soluções para esse problema de cultura organizacional são:

- Gestores devem tomar muito cuidado para não formar uma cultura de desempenho a todo custo. Devem, ao contrário, encorajar comportamentos éticos. Também precisam se colocar como um modelo a ser seguido, sempre se atentando para o fato de que, por lealdade, os membros de seu time podem agir de forma antiética;
- Gestores devem somente recompensar comportamentos éticos, mesmo que isso tenha custo a curto prazo para a organização;
- Além das métricas de desempenho, a responsabilidade social deve ser avaliada, de modo a promover comportamentos éticos em favor da organização;
- Todos na organização devem ser encorajados a delatar comportamentos antiéticos ou questionáveis de maneira segura e anônima. A organização deve estabelecer mecanismos para isso.

Gestão de recursos humanos

Como a atenção da sociedade costuma se dar para grandes escândalos éticos, muitas organizações não focam em

comportamentos aparentemente com menos poder de impacto (principalmente porque comumente há um clima favorável a eles).

Algumas soluções para esse problema são:

- Reconhecer que esses comportamentos acontecem, muitas vezes, por lealdade e afinidade à organização;
- Focar na orientação dos empregados quanto aos valores éticos com o mesmo poder que focamos nas metas de desempenho;
- Treinar os funcionários sobre quais comportamentos são aceitáveis e quais são problemáticos, utilizando exemplos de comportamentos antiéticos em favor da organização;
- Promover o uso de mentores experientes a potenciais ou novos gestores para reconhecer comportamentos antiéticos e estar preparados para lidar com paradoxos devido a tais atitudes. ●

PARA SABER MAIS:

- Albert Bandura. *Selective moral disengagement in the exercise of moral agency*. *Journal of Moral Education*, v. 31, 2002. Disponível em: laridfonline.com/doi/abs/10.1080/0305724022014322
- Blake Ashforth e Vikas Anand. *The normalization of corruption in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, 2003. Disponível em: [doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](http://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Celia Moore, James Detert, Linda Treviño, Vicki Baker e David Mayer. *Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior*. *Personnel Psychology*, v. 65, 2012. Disponível em: doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237
- Elizabeth Umphress, John Bingham e Marie Mitchell. *Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior*. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, 2010.
- Rebecca Greenbaum e Matthew Quade. *We don't shun unethical coworkers if they're high performers*. *Harvard Business Review*, 2016. Disponível em: hbr.org/2016/05/we-dont-shun-unethical-coworkers-if-theyre-high-performers

JOANA STORY > Professora da FGV EAESP > joana.story@fgv.br