



# 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?

**E**rnon, 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 atendo 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](http://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](http://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](http://hbr.org/2016/05/we-dont-shun-unethical-coworkers-if-theyre-high-performers)

JOANA STORY > Professora da FGV EAESP > [joana.story@fgv.br](mailto:joana.story@fgv.br)