

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas

Taís Compani

**A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DO BANCO MERCADO EM
SITUAÇÕES NÃO VIRTUOSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Uma análise sobre reações, comportamentos e sentimentos

Porto Alegre

2013

Taís Compani

A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DO BANCO MERCADO EM
SITUAÇÕES NÃO VIRTUOSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Uma análise sobre reações, comportamentos e sentimentos

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª.Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2013

Taís Compani

A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DO BANCO MERCADO EM SITUAÇÕES NÃO
VIRTUOSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Uma análise sobre reações, comportamentos e sentimentos

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª.Sílvia Generali da Costa – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

À minha mãe, que nunca desistiu de me ver formada.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, por todo amor e apoio incondicional.

À minha irmã, pelo amor, amizade e eterno incentivo.

Aos familiares que sempre me apoiaram.

Ao meu namorado, pela parceria nessa jornada e por todo amor.

Aos amigos, sem vocês a vida não tem graça.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa, pela atenção e dedicação dispensada.

Aos mestres do curso de Administração, pelos conhecimentos transmitidos.

RESUMO

As virtudes são a essência do agir bem, do agir humanamente. Elencamos como virtudes essenciais para que exista um bom relacionamento interpessoal: a polidez, o humor, a humildade, a temperança, a prudência e a justiça. Percebemos que apesar de essenciais estas virtudes não estão sempre presentes no cotidiano das organizações e entendemos que sua ausência é prejudicial aos relacionamentos, afetando relações de trabalho, o espírito de equipe, o desempenho, o comportamento individual. Esses fatores serão consolidados através da percepção individual. Foi através dessa subjetividade individual que este estudo de caso foi desenvolvido. Desejávamos saber quais os sentimentos, reações e comportamentos eram gerados nos empregados da Superintendência do Banco Mercado após se depararem com situações não virtuosas e não éticas no ambiente de trabalho; e como esses atos influenciam o relacionamento interpessoal neste ambiente. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, analisadas de maneira qualitativa e descritiva. O estudo apontou que a ausência de virtudes afeta negativamente o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal, indicando a necessidade de maior atenção da organização para seu capital humano, a fim de evitar atos não virtuosos e consequentes desgastes de relacionamento.

Palavras-chave: virtudes, percepção, comportamento, sentimentos, reações, ética, relacionamento interpessoal.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. AS VIRTUDES	11
2.1.1. A Polidez	13
2.1.2. O Humor	13
2.1.3. A Humildade	155
2.1.4. A Temperança	166
2.1.5. A Prudência	16
2.1.6. A Justiça	17
2.2. A FILOSOFIA E A VERDADE DE CADA UM	18
2.3. VARIÁVEIS DA PERCEPÇÃO.....	20
2.4. O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	222
2.4.1. Relacionamento interpessoal no trabalho	233
2.5. O COMPORTAMENTO ÉTICO E AS VIRTUDES.....	266
3. METODOLOGIA	311
4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	344
5. CONCLUSÕES	533
REFERÊNCIAS	599
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA	61

1. INTRODUÇÃO

Pouco se fala, hoje em dia, em virtudes. Apesar de não pensarmos sobre este assunto no dia a dia, sabemos que pessoas virtuosas tendem a ser mais justas e humanas, uma vez que a virtude “[...] é a maneira de ser e agir humanamente, isto é, [...], nossa capacidade de agir bem”. (Comte-Sponville, 2012, p. 9). Pessoas são virtuosas ou não, uma virtude não pode ser aprendida como uma disciplina escolar. Entretanto, segundo Comte-Sponville (2012, p. 11), pensar sobre virtudes e compreendê-las pode nos fazer entender o caminho que nos separa do “ser virtuoso”.

Em essência, segundo Comte-Sponville (2012, p. 8): “A virtude de um ser, é o que constitui seu valor, em outras palavras, sua excelência própria: a boa faca é a que corta bem, o bom remédio é o que cura bem, o bom veneno é o que mata bem...” Entretanto, de acordo com o autor, ao homem cabe também a moral, e o poder virtuoso do homem é o poder de humanidade. Ou seja, “a virtude ocorre no cruzamento da hominização (como fato biológico) e da humanização (como exigência cultural), é a nossa maneira de ser e agir humanamente.” (Comte-Sponville, 2012, p. 8).

No universo corporativo são comuns os relatos de casos de ganância, assédio moral, funcionários insatisfeitos e chefes estressados; situações causadas pela falta de virtudes que tornem as pessoas mais humanas e solidárias. Ambigualmente, também encontramos bons exemplos, de colegas de trabalho e superiores que lidam com os demais de forma sensível, no sentido de perceber as necessidades e limitações do outro.

Os livros “Pequeno Tratado das Grandes Virtudes” de André Comte-Sponville, que discute as virtudes através de exemplos e citações de grandes filósofos, além das notas do autor; e “Pequeno Livro das Virtudes para Grandes Líderes” de Arménio Rego, Miguel Pina Cunha e Thomaz Wood Jr., que se autointitula como autoajuda empresarial, no sentido de enfatizar “o lado positivo da vida empresarial” irão balizar a fundamentação deste estudo de caso. A análise desses dois textos visa identificar virtudes necessárias à vida corporativa, ou seja, que são essenciais à boa convivência no ambiente de trabalho e que influenciam o modo de agir das pessoas, seja com relação às suas atividades como com colegas e superiores.

A falta de virtudes, o não agir bem, leva a situações não desejadas no relacionamento institucional. O desrespeito é difícil de ser controlado e medido; agressões verbais podem ter diversas origens e serem causadas por diferentes fatores. Devido à falta de controle e da dificuldade de corrigir comportamentos inadequados este tipo de conduta acaba trazendo

diferentes tipos de prejuízos para a empresa. Funcionários insatisfeitos e com baixo moral representam custos mais altos, uma vez que suas atitudes e atividades tendem a ser abaladas.

Segundo Porath e Pearson (2013, p. 75) situações de desrespeito e estresse fazem com que a criatividade diminua, o desempenho e o espírito de equipe caiam; com relação a clientes, os que presenciam cenas de desrespeito e agressividade não costumam retornar ou ficam receosos de ter de falar com os funcionários. Além disso, o compromisso com a organização pode diminuir e a relação com colegas e superiores pode ser abalada.

Sendo assim, este trabalho pretende identificar quais sentimentos são gerados nos funcionários após se depararem com situações não virtuosas, ou seja, que refletem o não agir bem, e sua influência no comportamento e na percepção do relacionamento interpessoal dos empregados.

Para que este objetivo fosse alcançado foi realizado um estudo de caso. O método escolhido foi a aplicação de entrevistas semiestruturadas, posteriormente analisadas de maneira qualitativa e descritiva. Seguida de uma análise de conteúdo, categorizando as informações recorrentes sobre o tema e analisando as respostas e as reações individuais dos entrevistados. A análise das entrevistas foi embasada no referencial teórico que será apresentado em seguida.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA

O Banco Mercado (nome fictício) é uma instituição financeira que conta atualmente com cerca de cem mil empregados. A empresa está em franca expansão, tanto em número de agências quanto de funcionários.

Este banco tem desenvolvido cada vez mais ações e práticas para apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores, como a criação e constante melhoria de sua universidade on-line, a utilização da gestão por competências para balizar o crescimento profissional de seus empregados e a implantação de um programa de equidade de gênero, a fim de mensurar e controlar a ocupação de funções gratificadas em igualdade entre homens e mulheres.

Entretanto, percebe-se que, apesar da implantação de programas que tendem a melhorar as condições de trabalho dos funcionários, a vida prática e a rotina das agências e áreas administrativas ocorre de forma distinta do ideal. A pressão pela realização de metas é

uma realidade constante; e o atendimento ao público pode ser extremamente desgastante. Os empregados acabam por ter de lidar com situações não virtuosas, ou seja, que refletem o não agir bem em relação ao próximo, e que podem surgir de clientes, colegas ou até mesmo de gestores.

Diante do exposto, questiona-se: Quais sentimentos, comportamentos e percepções são gerados nos empregados do Banco Mercado após se depararem com situações não virtuosas no ambiente de trabalho?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

Identificar percepções, sentimentos, reações e comportamentos que são gerados em trabalhadores, ao se depararem com situações não virtuosas no ambiente de trabalho.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

- a) Detectar se os funcionários da Superintendência do Banco Mercado já se depararam com comportamentos considerados não virtuosos;
- b) Identificar os atos não virtuosos;
- c) Identificar quais sentimentos, reações e comportamentos gerados no empregado;
- d) Identificar como os atos não virtuosos influenciaram (se influenciaram) o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho;
- e) Identificar se empresa possui políticas apropriadas para lidar com atos não virtuosos e sua influência na percepção do empregado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Comte-Sponville (2012, p. 10) coloca que as virtudes são uma representação de nossos valores morais, aplicados à vida. Elas, as virtudes, segundo o mesmo autor, representam o agir bem, e diz “Assim é a virtude: é o esforço para se portar bem, que define o bem nesse próprio esforço.” Comte-Sponville (2012, p. 9). A partir desta premissa foram elencadas seis virtudes que consideramos como essenciais para o ‘agir bem’ em uma organização.

A ausência destas virtudes provocaria o efeito contrário, causando situações desagradáveis, e gerando sentimentos e reações inadequados para o desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Os sentimentos e comportamentos que são gerados após o encontro com situações não virtuosas partem da verdade que cada um carrega em si, e da percepção de mundo individual, que provém da experiência de vida e diversos outros fatores estimulantes. Aguiar (2002, p. 276) diz que é através do processo perceptivo que as pessoas tomam decisões e agem, gerando assim, determinado comportamento e maneira de enxergar dada situação.

Dados estes fatos, percebemos que as virtudes podem servir para balizar o bem viver e o bom relacionamento interpessoal no trabalho. São atitudes consideradas, desde a Grécia Antiga, como necessárias para ser bom e agir corretamente com relação aos outros homens. Agir de maneira ética, segundo o pensamento grego, é uma maneira de alcançar o bem viver, e é através das virtudes que alcançamos este ‘feito’. No ambiente empresarial agir corretamente e de maneira ética são quesitos essenciais para o desenvolvimento saudável das relações interpessoais. E são estas relações entre os empregados que refletirão o que uma empresa é social e economicamente.

Nas seções seguintes desenvolveremos estes tópicos, que servirão de subsídio para a análise qualitativa de entrevistas realizadas.

2.1. AS VIRTUDES

“A virtude, repete-se desde Aristóteles, é uma disposição adquirida de fazer o bem. É preciso dizer mais, porém: ela é o próprio bem, em espírito e em verdade.” (Comte-Sponville, 2012, p. 9). Através dessa afirmativa podemos perceber que ser uma pessoa virtuosa traduz o

“fazer o bem”. Ainda segundo Comte-Sponville, é a aplicação da moral, adquirida culturalmente, e que aceitamos como sendo humana; é o poder de humanidade.

Comte-Sponville trata das virtudes de forma geral, a fim de entregar ao grande público uma reflexão sobre as virtudes por ele elencadas. Já Rego, Cunha e Wood Jr. (2013) tratam das virtudes necessárias para grandes líderes, e que podem ser aplicadas a qualquer empregado de uma organização. As virtudes que constam neste estudo de caso são as que entendemos serem necessárias no mundo corporativo, através das percepções de Comte-Sponville e de Rego, Cunha e Wood Jr.

As virtudes elencadas para o desenvolvimento deste estudo de caso são as seguintes:

- a) A polidez, pois a educação e o bom senso entre colegas e superiores são primordiais para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis;
- b) O humor, por ter o poder de suavizar as relações entre as pessoas e deixar o ambiente corporativo mais agradável;
- c) A humildade, já que a pessoa humilde é capaz de reconhecer o sucesso nos outros e não só em si mesmo;
- d) A temperança, uma vez que a moderação e a ponderação são qualidades capazes de manter em equilíbrio o relacionamento entre empregados de uma empresa;
- e) A prudência, pois nossas decisões afetam não só a empresa, mas também o relacionamento entre colegas;
- f) A justiça, visto que a percepção de ter sido tratado com justiça ou não afetará tanto a forma como o empregado percebe a organização tanto quanto suas relações interpessoais.

É importante deixar claro que a lista de virtudes elencadas não tem a pretensão de ser absoluta, mas sim de definir, através dos autores escolhidos, virtudes importantes para manter a convivência pacífica e colaborativa entre os empregados de uma empresa. Além disso, trata-se de virtudes essenciais, que uma vez presentes, proporcionam um relacionamento equilibrado e saudável entre os indivíduos. A ausência das mesmas cria um ambiente favorável ao desentendimento e ao atrito entre as pessoas.

2.1.1. A Polidez

Comte-Sponville (2012, p. 15) considera a polidez como a primeira virtude, melhor dizendo, é uma não-virtude que origina as demais virtudes. Segundo o autor a polidez antecede a moral, “as boas maneiras precedem as boas ações e levam a estas”. A simulação da educação (na criança) leva ao desenvolvimento das virtudes. O autor coloca: “A moral começa, pois, no ponto mais baixo – pela polidez –, e de algum modo tem de começar. Nenhuma virtude é natural; logo é preciso tornar-se virtuoso.” (Comte-Sponville, 2012, p. 17)

Em contrapartida, a polidez pode ser um simulacro para atitudes não morais:

Um canalha polido não é menos ignóbil que outro, talvez seja até mais. Por causa da hipocrisia? É duvidoso, porque a polidez não tem pretensões morais. O canalha polido poderia facilmente ser cínico, aliás, sem por isso faltar nem com a polidez nem com a maldade. (Comte-Sponville, 2012, p. 13)

Essa virtude pode, facilmente, ser aplicada ao ambiente corporativo, onde se esperam atitudes polidas no tratamento com os demais. A falta de polidez causa choque e estranheza, e pode minar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

2.1.2. O Humor

Comte-Sponville coloca o humor como uma virtude inessencial, porém, de grande importância nos relacionamentos interpessoais,

[...] pois caçoa da moral, pois se contenta em ser engraçada, [...] mas preciosa qualidade, que por certo pode faltar a um homem de bem, mas não sem que isso atinja em algo a estima, inclusive moral, que temos por ele.”(Comte-Sponville, 2012, p. 230).

Segundo o autor, o humor nos preserva da seriedade de nós mesmos. E diz:

Riremos tanto melhor, ou o humor será tanto mais profundo, quando o sentido alcançar zonas mais importantes de nossa vida, ou acarretar com ele, ou fizer vacilar, trechos mais vastos de nossas significações, de nossas crenças, de nossos valores, de nossas ilusões, digamos, de nossa seriedade. (Comte-Sponville, 2012, p. 237).

Seguindo nesta linha, Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 25) coloca que:

Com humor, somos mais capazes de estabelecer e desenvolver relacionamentos positivos com outras pessoas. Nas equipes em que o humor está presente, a coesão, a criatividade, a satisfação e a produtividade tendem a aumentar. Ainda, somos mais cooperativos e eficazes nas negociações.

A influência do humor no ambiente de trabalho é inegável, principalmente em se tratando do líder,

O humor de um líder pode contaminar outros líderes e também seus liderados. Um líder bem humorado tem maior capacidade para tratar das adversidades. Com humor, um líder pode reduzir tensões entre si e seus interlocutores e também aquelas no seio de sua equipe, tornando-a mais comprometida e criativa, [...] e ainda mediar mais eficazmente conflitos e resolver situações de crise. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 25)

Siqueira Filho (2011, p. 8) explica que o humor pode se constituir em um canal alternativo de comunicação, estreitando as diferenças comunicativas entre líderes e funcionários, e possibilitando o acesso a informações que não seriam voluntárias. O autor coloca também que os empregados se sentem mais confortáveis para dar sugestões, ideias, colocarem opiniões em pauta através do tom humorístico.

Entretanto, apesar do humor ser uma maneira eficaz para manter o relacionamento positivo com e entre a equipe, o humor possui outro lado, que é prejudicial, o excesso. Segundo Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 26) o humor desmedido pode levar a comentários inconvenientes, que podem minar a confiança interpessoal, a credibilidade da pessoa e conseqüentemente sua carreira.

Do humor desmedido pode surgir a ironia, que Comte-Sponville (2012, p. 231) coloca como uma arma e não uma virtude “voltada quase sempre contra outrem. É o riso mau, sarcástico, destruidor, o riso da zombaria, o riso que fere [...]”. Ainda coloca: “Nenhuma arma é a paz, nenhuma ironia é o humor”.

Siqueira Filho (2011, p. 8) ressalta que o humor:

Como uma atividade social, tem implicações nas dinâmicas interpessoais e nas relações organizacionais. Vale lembrar que as dinâmicas do humor podem facilitar ou diminuir (depreciar) a formação de novas relações, bem como reforçar ou destruir relações existentes.

2.1.3. A Humildade

Comte-Sponville (2012, p. 153) nos diz que a humildade

[...] torna as virtudes discretas, como que despercebidas de si mesmas, quase negadas. Inconsciência? É antes uma consciência extrema dos limites de qualquer virtude, e de si) Essa descrição é o sinal – ele mesmo discreto – de uma lucidez sem falha e de uma exigência sem fraquezas.

E ainda a define: “A humildade, como virtude, é essa tristeza verdadeira de sermos apenas nós mesmos.” (Comte-Sponville, 2012, p. 156).

Comte-Sponville ainda argumenta que essa é uma virtude ambígua, uma vez que se uma pessoa se afirma humilde, está por se vangloriar, ao tempo que o reconhecimento da falta de humildade é o primeiro passo na direção da humildade.

No entanto, podemos verificar a humildade como uma virtude desejável para a vida corporativa quando a percebemos como uma qualidade, Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 54) nos diz que líderes e colegas humildes tendem a reconhecer seus erros ao invés de procurar bodes expiatórios, reconhecem o sucesso do outro, partilham honrarias de reconhecimento, se colocam no lugar do outro a fim de entender uma situação e estão mais aptos a aprender com mentores e colegas. O autor ainda coloca que

A humildade é eventualmente associada à timidez, à falta de ambição, e com sentimentos de inferioridade, passividade ou falta de autoconfiança. Entretanto, a humildade não equivale a tais traços. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 53).

Existem profissionais competentes e ambiciosos, mas que, segundo Rego, Cunha e Wood Jr., quando alcançam o sucesso mostram-se humildes, pois sabem que “muito desse sucesso é fruto da sorte, da oportunidade e de outros fatores além do seu controle”.

Sendo assim, Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 53) propõe: “A humildade é a capacidade para avaliar, sem exageros, o sucesso, o fracasso, o trabalho e a vida. Situa-se entre a falta de autoestima e a arrogância.”

2.1.4. A Temperança

A temperança “É o contrário do fastio, ou o que leva a ele; não se trata de desfrutar menos, mas desfrutar melhor.” (Comte-Sponville, 2012, p. 45). Com essa colocação Comte-Sponville define em poucas palavras a essência da temperança, que é o equilíbrio. Também nos diz que “A temperança é essa moderação pela qual permanecemos senhores de nossos prazeres, em vez de seus escravos. [...] é um meio para a independência, assim como esta é um meio para a felicidade” (Comte-Sponville, 2012, p. 46).

Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 104) enxerga na temperança uma virtude crucial para os líderes. O autor enuncia diversas atitudes presentes em uma pessoa com temperança: cautela na realização de investimentos, a não realização de negócios apenas para alimentar sua vaidade, respeito ao interesse de distintos grupos e justiça com seus colaboradores.

Em contrapartida, também coloca que o exercício do poder pode gerar excesso de autoconfiança:

[...] habituados a terem seus desejos atendidos e pouco acostumados a escutarem um “não”, alguns líderes desenvolvem apetites extravagantes e a sensação de que são merecedores de um *status* especial na empresa e na sociedade. Com o passar do tempo, perdem o autocontrole e a capacidade para ver o mundo da perspectiva dos outros. Perdem também a paciência e a compostura, sobrevalorizando seus desejos e ímpetos e desvalorizando os desejos e ímpetos dos outros. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 105)

Dessa forma, Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 106) coloca que a temperança é um antídoto para o “veneno do poder”, pois envolve a prudência, a humildade e o autocontrole.

2.1.5. A Prudência

Segundo Comte-Sponville (2012, p. 41):

A prudência é o que separa a ação do impulso, o herói do desmiolado. No fundo é o Freud chamará de princípio da realidade, ou pelo menos a virtude que lhe corresponde: trata-se de desfrutar o mais possível, de sofrer o menos possível, mas levando em conta as imposições e incertezas do real, em outras palavras, inteligentemente.

Nas empresas não é diferente, é necessário fazer escolhas a todo o momento, e estas devem ser realizadas, segundo Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 98), com discernimento e autocontrole, e coloca:

Os líderes prudentes [...] Refletem sobre as consequências, positivas e negativas, para si e para os outros, das possíveis ações e decisões. Resistem às tentações de obterem resultados imediatos que os possam colocar em risco em longo prazo. [...] Procuram pontos de vista diferentes que lhes permitam analisar devidamente as situações e tomar melhores decisões. Evitam fazer afirmações que das quais possam vir a arrepender-se.

Com relação às equipes:

Os colaboradores de um líder prudente sentem-se mais seguros e dispõem-se a confiar nele e a empenhar-se no trabalho. Líderes prudentes buscam objetivos e articulam visões organizacionais mais factíveis, mobilizando os esforços dos seus colaboradores. Ao contrário, líderes imprudentes articulam objetivos e visões extravagantes, irrealistas e, conseqüentemente, sem poder para mobilizar e motivar os colaboradores. Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 99).

Comte-Sponville (2012, p. 41) ainda dispõe sobre o sentido da palavra prudência:

A prudência determina o que é necessário escolher e o que é necessário evitar. Ora, o perigo pertence, na maioria dos casos, a esta última categoria; daí a prudência, no sentido moderno do termo (a prudência como precaução). Todavia, há riscos que é necessário correr, perigos que é necessário enfrentar; daí a prudência no sentido antigo (a prudência como “virtude do risco e da decisão”). A primeira, longe de abolir a segunda depende dela. A prudência não é nem o medo nem a covardia. Sem a coragem ela seria apenas pusilânime, assim como a coragem, sem ela, seria apenas temeridade ou loucura.

2.1.6. A Justiça

O que é um justo? Questiona Comte-Sponville, e responde:

É alguém que põe sua força a serviço do direito, e dos direitos, e que, decretando nele a igualdade de todo homem com o outro, apesar das desigualdades de fato ou de talentos, que são inúmeras, instaura uma ordem que não existe, mas sem a qual nenhuma ordem jamais poderia nos satisfazer. O mundo resiste, e o homem. Portanto é preciso resistir a eles - e resistir antes de tudo à injustiça que cada um traz em si mesmo. É por isso que o combate à justiça não terá fim. (Comte-Sponville, 2012, p. 94).

O mesmo autor ainda coloca que a justiça não é feita somente de leis, e que seu cumprimento cego não significa ‘fazer justiça’, e coloca:

Aristóteles já mostrara que a justiça não poderia estar toda contida nas disposições necessariamente gerais de uma legislação. É por isso que em seu ápice ela é equidade: porque a igualdade que ela visa ou instaura é uma igualdade de direito, apesar das desigualdades de fato e até, muitas vezes, apesar das que nasceriam de uma aplicação por demasiado mecânica ou demasiado intransigente da lei. (Comte-Sponville, 2012, p. 93).

A relação entre gestor e empregado tem grande relação com o senso de justiça que é percebido pela equipe.

As pessoas reagem à organização em função do modo como se sentem tratadas pelos líderes, os quais comumente são considerados os representantes da organização. Líderes justos estimulam maior comprometimento, lealdade, confiança e produtividade nos liderados. Podem até mesmo mitigar reações negativas dos colaboradores as injustiças da organização. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 115).

Além disso, Rego, Cunha e Wood Jr. fala dos efeitos da percepção de justiça dentro da organização:

A percepção de justiça ou injustiça tem múltiplos efeitos na organização. Afeta o modo como são vistos os processos de recrutamento e seleção, as decisões de promoção, as avaliações de desempenho, os processos disciplinares e as reduções de força de trabalho. [...] Quando os colaboradores sentem que um líder atua repetidamente de modo injusto, tendem a nutrir sentimentos de raiva e revolta. De fato, atuamos e sentimos de acordo com o modo que nos tratam. Estudos científicos demonstram que quando se consideram injustiçados, os colaboradores reagem com menos satisfação, menos comprometimento no trabalho, maior absenteísmo, níveis elevados de cinismo e desconfiança e menor produtividade. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 117).

2.2. A FILOSOFIA E A VERDADE DE CADA UM

Thiry-Cherques expõe que:

...o estudo filosófico, independentemente do uso que se faça, aguça o raciocínio e ajuda a compreender o mundo e a vida. A filosofia tem um valor subjetivo – tornar-nos mais sagazes; tem um valor objetivo – ordenar o pensamento; e tem um valor em si mesmo – possibilitar uma vida espiritual mais interessante e significativa. Thiry-Cherques (2008, p. 19)

O mesmo autor coloca que “filosofar é refletir sobre as questões fundamentais da existência” Thiry-Cherques (2008, p. 19). E que ao fazermos isso acabamos por refletir sobre nossas ações, se são livres ou determinadas; sobre nossos conhecimentos e sobre os princípios

que devemos seguir. “A filosofia é a ordem de pensamento que procura dar a razão, o porquê.” Thiry-Cherques (2008, p. 22).

Empresas são feitas de pessoas, e são as pessoas que direcionam o rumo de uma organização. Suas relações, conflitos, atitudes e princípios é que definem o que uma empresa se torna, bem como a forma como é vista pela sociedade.

Neste estudo de caso a utilização de virtudes vistas através de um olhar filosófico vai ao encontro das relações humanas de trabalho. No nosso dia a dia não filosofamos formalmente, em geral não paramos para discutir e pensar no porquê de atitudes, decisões e reações; melhor dizendo, não buscamos a essência de nossos atos e as consequências dos mesmos, sobre nós e sobre os demais. Porém, de alguma maneira subjetiva e intrínseca à nossa personalidade fazemos escolhas diária e constantemente. Essas escolhas fazem parte da verdade que carregamos e aceitamos como justa e correta. Thiry-Cherques (2008) argumenta que a verdade tem um valor em si mesma, possuindo valor intelectual: “viver na ignorância e na incerteza é condenar-se à perplexidade e à insegurança”(Thiry-Cherques, 2008, p. 26); e possui um valor prático: “desconhecendo a verdade, as nossas ações ficam sem nexos, a nossa vida sem sentido” (Thiry-Cherques, 2008, p. 26).

Segundo Chauí (*apud* Thiry-Cherques, 2008, p. 26) existe três teorias sobre a natureza do conhecimento verdadeiro:

[...] a concepção grega (*alétheia*., que dá o verdadeiro como o que é evidente, como o que não está escondido, dissimulado, esquecido. A verdade é o que se mostra à percepção do espírito. É manifestação daquilo que é evidente, do que não é falso. É a automanifestação da realidade. [...]; a concepção latina (*veritas*), que dá o verdadeiro como enunciação daquilo que realmente é. A verdade é a exatidão na descrição, a fidelidade ao fato, ao que realmente aconteceu. O seu oposto é a mentira, o imaginário. [...] o critério da verdade é dado pela coerência lógica das ideias; a concepção hebraica, que dá o verdadeiro como confiança em uma promessa, como aquilo que chegará. Sua expressão é a profecia, a revelação. [...] Está por trás da ideia da verdade como convenção sobre o desejado, como um acordo sobre o que é verdadeiro, sendo o verdadeiro o consenso.

Thiry-Cherques ainda completa com uma quarta concepção, a que chama de contemporânea, que diz que “dá o verdadeiro como uma síntese da percepção, da expressão e da expectativa sobre o real. [...] O verdadeiro sendo aquilo que é comprovado pela experiência.” Thiry-Cherques (2008, p. 27).

2.3. VARIÁVEIS DA PERCEPÇÃO

Segundo Aguiar: “A percepção é básica para a compreensão do comportamento porque é por meio do processo perceptivo que as pessoas constituem sua realidade. É com base no que é percebido que elas raciocinam, tomam decisões, agem.” Aguiar (2002, p. 276).

Segundo Kaplan e Sadock (*apud* Fiorelli, 2008, p. 54) a percepção é definida como “processo de transferência de estimulação física em informação psicológica; processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos à consciência”. Fiorelli (2008, p. 54) ainda salienta que por meio da percepção “a pessoa interpreta: os fenômenos do mundo que a cerca; os fenômenos do mundo interno a ela; e a posição que ocupa no espaço.”

Aguiar (2002) coloca que as características individuais influenciam fortemente a percepção do indivíduo:

Os valores individuais, os sentimentos, as emoções, os medos, os desejos inconscientes, a experiência passada, o nível de desenvolvimento cognitivo e o grau de maturidade psíquica são fatores individuais que influenciam o processo perceptivo de cada indivíduo. Isto significa que existem mecanismos internos que impedem ou distorcem a percepção de determinados fatos, situações e ideias. A barreira à percepção poderá ser ocasionada pela rejeição ao desprazer; isto se dá pela fuga, pela negativa inconsciente do indivíduo em perceber a sua realidade interna e externa. Aguiar (2002, p. 277).

Sendo assim, a percepção sobre situações que ocorrem no ambiente organizacional irá depender da visão de cada empregado e de cada gestor acerca dos acontecimentos dentro da empresa, dependendo de seus valores e experiências anteriores, na vida pessoal e profissional.

Por isso, a percepção da realidade se dá de maneira subjetiva, uma vez que diversos fatores influenciam a maneira como vemos e entendemos as situações que ocorrem em nossa vida. Soto (2002, p. 66) explica que o ato da percepção sofre a influência de diversos fatores, internos e externos. Segundo o autor os mais significativos são:

a) A atenção: Seleccionamos os estímulos sensoriais que estão a nossa volta, enquanto alguns permanecem em segundo plano, e sintetiza: “A atenção se define como a abertura seletiva de uma pequena porção de fenômenos que nos atraem.”

b) Fatores Externos: Definidos através de sua intensidade, tamanho, mudança e repetição.

c) Fatores internos: o autor os classifica como “motivos ou motivacionais” e como “interesses e valores”. Os fatores motivacionais nos levam a prestar atenção em coisas

associadas ao motivo, como prestar atenção a restaurantes quando temos fome. Já quando se trata de interesses e valores, estamos falando da seletividade da percepção. “Atendemos aqueles aspectos do mundo que nos rodeia que se relacionam com nossos interesses.” (Soto, 2002, p. 67), e que tendemos a “estar dispostos” previamente a dados tipos de situações, de acordo com nossas experiências anteriores e interesses.

Dados estes fatos, Soto (2002, p. 68) argumenta que percepções realmente objetivas são muito raras, e na sua maioria as percepções são subjetivas e podem sofrer distorções. As principais distorções de percepção seriam (adaptado de Soto, 2002, p. 69, quadro 3.1).

- a) Percepção seletiva: interpretação de um acontecimento a partir de interesses próprios, antecedentes, experiências e atitudes;
- b) Efeito de Halo: a impressão geral do indivíduo é determinada a partir de uma só característica;
- c) Projeção: atribuição de características próprias a outra pessoa;
- d) Estereótipo: Juízo formulado a respeito de alguém segundo o critério de pessoa ou grupo ao qual a mesma pertence;
- e) Efeito de contraste: comparação com outra pessoa recentemente contratada, que qualifica de forma mais alta ou mais baixa as mesmas características.

Aguiar (2002, p. 276) observa que em uma organização o número de variáveis que afetam nossa percepção é imenso, como a estrutura da organização, seus valores, objetivos, a divisão do trabalho, os grupos de trabalho, a posição ocupada dentro da empresa, e cita um exemplo:

O simples fato de um indivíduo ocupar determinada posição no espaço organizacional limita seu acesso à organização como um todo e à quantidade e qualidade de informações que poderá receber. A limitação da informação, conseqüentemente, afetará seu campo perceptivo, restringindo-o. Aguiar (2002, p. 276).

Como a percepção dos indivíduos se dá de forma subjetiva e, portanto sujeita a diferentes interpretações, como bom ou ruim, em maior ou menor grau, as percepções que temos de situações, colegas de trabalho e superiores ou subordinados afetam diversas áreas dentro de uma organização.

Conclui Aguiar (2002, p. 277):

A conclusão que se pode tirar é que existe uma estreita relação entre características individuais e meio social, quando se tenta compreender o processo perceptivo. A forma pelo qual o conteúdo e o contexto no qual ele é passado são componentes que atuam diretamente no indivíduo e sobre seus mecanismos internos.

Fiorelli (2008, p. 104) ressalta que “cada profissional leva à organização um conjunto de elementos de sua vida anterior, aos quais soma outros ligados à cultura, às normas e aos fatores ambientais.” O autor também cita Carvalhal (*apud* Fiorelli, 2008, p. 104) ao dizer que “não se deixam os problemas em casa – o indivíduo leva ao trabalho sua totalidade psíquica, uma bagagem que se pode tentar conhecer e compreender, mas da qual não há como se desfazer.”

Percebemos assim, a complexidade que as variáveis da percepção podem causar no ambiente profissional. É necessário lidar com diferentes argúcias, histórias de vida distintas e diversas outras variáveis que podem afetar a percepção de cada indivíduo.

2.4. O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O homem é um ser social. Segundo Furman (*apud* Schujmann e Costa, 2011, p. 132) “[...] os seres humanos são biologicamente predispostos à afiliação com outras pessoas conhecidas.” Del Prette e Del Prette (*apud* Schujmann e Costa, 2011, p. 132) colocam que são necessárias habilidades sociais para desenvolver e manter um relacionamento; essas habilidades seriam definidas como comportamentos que são explorados à medida que se fazem necessários nas situações sociais que se apresentam.

Para Kanaane (1999, p. 54):

O processo de socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde a sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, estabelecendo funções instrumentais, consumidoras, ajustadoras ou utilitárias, ego-defensivas, expressão de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade.

Nossas habilidades sociais são desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida, de maneira a nos adaptarmos às conveniências sociais para sermos sociáveis de fato. Nas

relações de trabalho essas habilidades se fazem ainda mais necessárias, pois precisamos interagir com pessoas desconhecidas, que não escolhemos ter de conviver.

Kanaane (1999, p. 55) também defende que é através dos valores presentes na sociedade que moldamos nosso caráter e desenvolvemos autoafirmação e individualidade, porém, não apreendemos totalmente o que nos é apresentado socialmente, pois interagimos com os demais a partir da “apreensão de elementos abstraídos da realidade, relacionados à experiência direta, aos objetos (estímulos), às instituições e ao processo de comunicação social.” Além disso, Kanaane também coloca que:

... o homem social não se basta por si só, à medida que passa a atuar em diferentes grupos e comunidades que exigem dele papéis diferenciados, que implicam incorporação, aprendizagem e reaprendizagem de novos papéis e condutas compatíveis com o grupo de referência. Kanaane (1999, p. 62).

Souza e Hutz (*apud* Schujmann e Costa, 2011, p. 133) argumentam que o relacionamento “se desenvolve ao longo do tempo e se modifica conforme as etapas da vida, sendo influenciado por normas sociais e aspectos culturais.”

2.4.1. Relacionamento interpessoal no trabalho

Moscovici (2012) explica que o ser humano não fica indiferente a situações estimuladoras no processo de interação humana; respondemos a estímulos de maneiras distintas, através da comunicação, simpatia, atração, nos afastamos ou aproximamos, entramos em conflito, e coloca que:

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais. Assim, um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas não verbais de interação. [...] A forma de interação humana mais frequente e usual, contudo, é representada pelo processo amplo de comunicação, seja verbal ou não verbal. Moscovici (2012, p. 67)

Moscovici (2012) ainda expõe que são desses processos de interação que as relações interpessoais no trabalho se desenvolvem.

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente, e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. Moscovici (2012, p. 69).

O mesmo autor (Moscovici, 2012, p. 70) completa ao dizer que a maneira como as diferenças individuais são encaradas perante um grupo, superiores ou subordinados é determinante para a forma como o relacionamento interpessoal será desenvolvido. Sendo assim, um ambiente de trabalho saudável parte da necessidade do respeito pelo próximo e por sua individualidade. O saber colocar-se no lugar do outro não é um exercício simples, pois geralmente julgamos conforme nossas experiências antecedentes e preceitos de vida adquiridos.

Percebemos, desta maneira, que é praticamente impossível dissociar a vida pessoal da vida profissional. O trabalho em nossa sociedade assume um papel de suma importância: ele nos define. A profissão que exercemos tem o poder de nos representar enquanto indivíduos diante da sociedade. Da mesma forma, nossa experiência individual irá influenciar nossos valores e comportamentos dentro da organização. Kanaane (1999, p. 55) coloca que:

[...] as relações estabelecidas nos ambiente de trabalho tendem a estar associadas à experiência de vida; isto nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto de trabalho.

O confronto com diferentes situações no ambiente de trabalho gera deferentes atitudes e reações. Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 71) as atitudes são formadas por três componentes básicos: cognitivo, trata das crenças, do recebimento de estímulos e da avaliação dos mesmos; afetivo, que se refere as nossas emoções; e comportamental que seria a tendência a dado comportamento dados certos estímulos e emoções. O mesmo autor ainda coloca que ao termos certo tipo de comportamento nosso julgamento não é somente influenciado pelos processos cognitivos em si, mas também é influenciado pelo relacionamento com outras pessoas ou grupos, além da percepção pessoal sobre os acontecimentos. Como já foi exposto anteriormente, a percepção está sujeita a distorções, afetando nosso julgamento e direcionando nossas reações e sentimentos.

A percepção é fator determinante no desenvolvimento do relacionamento interpessoal; segundo Schujmann e Costa (2011, p. 134) com o passar do tempo, o relacionamento interpessoal vai sendo identificado como positivo ou negativo pelos envolvidos. É definido como positivo quando gera relações de intimidade e cumplicidade; e negativo quando desperta sentimentos como “inveja, raiva, conflitos ou outros tipos de situações desagradáveis entre os participantes do relacionamento.” Hare (*apud* Schujmann e Costa 2011, p. 134).

O desenvolvimento de relações interpessoais no ambiente de trabalho também é influenciado pela confiança que os indivíduos têm um no outro, segundo Fischer e Novelli (2008, p. 69) a confiança é fundamentada na crença de que o comportamento das pessoas que integram o grupo é baseado em princípios éticos e morais aceitos socialmente; “É que o sistema organizacional assegura essas ações e relações, e projeta objetivos e resultados levando-as em consideração.” Fischer e Novelli (2008, p. 69).

Neuberger (*apud* Schujmann e Costa 2011, p. 139) expõe que as relações interpessoais no ambiente de trabalho possuem peculiaridades conforme segue: “Ocorrem dentro de um espaço definido por certos limites, como um departamento, uma seção ou um setor da empresa; são orientadas para eficiência organizacional; muitas das relações são desenvolvidas e motivadas por questões relacionadas ao recebimento e manutenção de um salário.”

Diante destes fatos percebemos que a relação entre um grupo de trabalho e entre os indivíduos é influenciada por diversos fatores. A convivência entre pessoas com diferentes ideias e histórias de vida pode ser enriquecedora, mas ao mesmo tempo gerar conflitos e situações não desejáveis. O confronto com situações não virtuosas no ambiente de trabalho influencia diretamente o relacionamento entre os indivíduos, suas reações e sentimentos. Conseqüentemente, influencia sua relação com a organização e produtividade no trabalho. É importante ressaltar que a organização também terá papel fundamental no desenvolvimento das relações interpessoais, pois é a partir das premissas éticas e de comportamento adotadas pela empresa que essas relações irão se desenvolver. Tendo em vista a relevância destes fatores é importante salientar que as organizações tenham ciência da influencia das relações interpessoais sobre as pessoas, tornando este um fator a ser considerado não só pela gestão de pessoas, mas também pelas chefias imediatas, como forma de entendimento e valorização das boas relações entre os empregados.

2.5. O COMPORTAMENTO ÉTICO E AS VIRTUDES

Existem diversas acepções de ética, muitos autores já a definiram, porém, para melhor entendimento, primeiramente é necessário diferenciar ética de moral.

...a moral [...] denota a boa conduta segundo os preceitos socialmente aceitos, e a ética como a ciência que tem por objeto as ideias morais justificadas – acepções estas regidas pela distinção estoica entre os atos convenientes e atos conformes. Nesse sentido, a moral é a conduta costumeira enquanto a ética é a parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, disciplinam e orientam a conduta humana. (Thiry-Cherques, 2008, p. 29)

O autor coloca que esta definição é amplamente aceita, porém, não é absoluta. Existem autores que colocam moral e ética sob outros termos. Ética seria a conduta pública e coletiva, enquanto que moral corresponderia à conduta privada, de foro íntimo. Mais ainda, Thiry-Cherques (2008, p. 30) coloca que: “O termo ética é a denominação da parte da filosofia que se ocupa das ideias morais. O termo moral designa o conjunto de atitudes humanas relacionadas aos costumes.”

Segundo Srour (2003, p. 31):

Enquanto ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, as morais correspondem às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais comportamentos são bem vindos e quais não. As normas que compõe os códigos morais – vale dizer, que compõe morais determinadas – são pautas de ação que ensinam o ‘bem fazer’ ou o ‘fazer virtuoso’, a melhor maneira de agir coletivamente; são marcos que qualificam o bem e o mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício.

Vazquez (2007, p. 22) explica que a ética não cria a moral, pois mesmo que a moral pressuponha certos comportamentos e princípios, não é a ética que os determina.

A ética depara com uma experiência histórico-social no terreno moral, ou seja, com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais. Vazquez (2007, p. 22).

E completa ao falar: “A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano.” Vazquez (2007, p. 23).

A visão de Vazquez (2007, p. 23) da ética como uma ciência humana torna-a palpável para estudá-la, como coloca o mesmo autor, a partir de princípios gerais, criando um fundamento ético universal para determinada sociedade. A ética pode ser considerada uma só, dentro de determinado contexto social, já os julgamentos morais podem ter variações de acordo com a realidade, a percepção e a visão de mundo de cada observador. Da mesma forma, dentro de uma organização, a conduta dos empregados será regida pelo código de ética da empresa, ou seja, estão definidas quais bases devem reger o comportamento dos empregados.

Srour (2003, p. 31) expõe que a ética possui um caráter libertador, no sentido de livrar o indivíduo do egoísmo e fazê-lo perceber outros indivíduos e se importar com os efeitos que seus atos têm sobre os outros.

Thiry-Cherques (2008, p. 29) diz que “O conhecimento da ética tem uso prático imediato nas atividades profissionais e gerenciais para fundamentar as decisões que envolvem julgamentos sobre o destino de pessoas e grupos.”

Dada afirmação leva a outro questionamento realizado por Srour:

Qual seja: Falar de moral é falar de conflito de interesses. Toda relação moral implica escolhas [...]. Em, síntese, no terreno moral, não há neutralidade possível, é preciso posicionar-se. Em termos práticos, toda decisão beneficia alguns em detrimento de outros, pois os afeta desigualmente. (Srour, 2003, p. 40)

Srour (2003, p. 37) também diz que as normas sociais são:

Pautas de ação que expressam valores; balizas definidas por uma coletividade qualquer para guiar o comportamento; exigências que tornam obrigatórias as condutas e operam como fatores de coesão social ou como regras de convivência visando à coexistência entre interesses contraditórios.

Explica também porque acatamos estas normas. A primeira razão seria a convicção de que a vida em sociedade requer respeito a regras de interesse comum. A segunda seria a submissão diante de sanções exercidas pela coletividade; o autor cita como exemplo as normas jurídicas. Por último, a adesão motivada pela necessidade de pertencer à dada coletividade.

Apesar disso, não podemos definir o comportamento moral individual ao condicionamento social coletivo. Vazquez define que:

Para que se possa falar propriamente do comportamento moral de um indivíduo, é preciso que os fatores sociais que nele influem e o condicionamento sejam vividos pessoalmente, passem pela sua consciência ou sejam interiorizados, porque somente assim podemos responsabilizá-lo por sua decisão e sua ação. Exige-se efetivamente que o indivíduo, sem deixar de ser condicionado socialmente, disponha da necessária margem individual para poder decidir e agir: somente com esta condição poderemos dizer que se comporta moralmente. Vazquez (2007, p. 31)

Bertero (2012) coloca em evidência a premissa de que o ser humano é naturalmente ético pelo fato de sermos seres sociais, e explica:

Nascemos numa sociedade permeada de valores éticos. A moralidade está na sociedade em que nascemos e onde nos desenvolvemos. Dessa maneira, os valores éticos nos são transmitidos pelo processo de socialização. Da mesma forma como aprendemos a ler e escrever, também internalizamos papéis sociais de pai, filho, chefe, subordinado, mãe, cunhada etc. Os valores são parte integrante de nossa cultura, e, entre eles, estão os valores éticos. Bertero (2012, p. 35).

Dessa forma, o autor conclui que “[...] chegamos à idade adulta com sólida estrutura moral, com valores éticos enraizados em nosso caráter.” Bertero (2012, p. 35).

A definição de ética tem diversas interpretações, dependendo do autor e da época em que foram escritas. O presente estudo acatará duas maneiras de percepção da ética, de maneira complementar. A primeira visualizando a ética como regulamentação entre os indivíduos, como forma de reger comportamentos moralmente aceitos para nossa sociedade. A segunda será baseada no desenvolvimento do pensamento grego de que a ética seria uma forma de se alcançar o bem viver, através das virtudes, conforme segue.

Baseado nos ensinamentos de Aristóteles, Thiry-Cherques (2008, p. 45) apresenta um ponto importante, que diz:

Aristóteles sustenta que a racionalidade que rege a ética e a política é diferente da razão lógica, porque nestes campos, não é possível se alcançar certeza evidente. As esferas do psíquico e do social são mutáveis e imprevisíveis.

Sendo assim, Thiry-Cherques (2008, p. 46) explica que os gregos enxergavam como felicidade tanto bem viver como a boa conduta, esta regida pela ética. O propósito da ética seria então, indicar como se alcança este bem viver supremo, a felicidade.

Cabe a nós reger nossas vidas pela atividade racional e pelos atos consumados conforme a razão, que são as virtudes. O que nos faz merecedores da felicidade são as virtudes. Porque não se trata de uma felicidade dada, mas de uma felicidade merecida. Thiry-Cherques (2008, p. 46).

Retomando o conceito já colocado por Comte-Sponville, Thiry-Cherques (2008, p. 46) se utiliza da definição de Platão para virtude, o filósofo definia virtude como “algo que atinge seu objetivo, por exemplo, a virtude do olho é enxergar bem, a virtude de uma faca é cortar.” Já para Aristóteles a virtude seria “um estado de caráter que faz o ser humano operar bem” Thiry-Cherques (2008, p. 46). O autor segue explicando que Aristóteles dividiu sua teoria das virtudes em dianoéticas, que seriam as que correspondem ao racional e ao intelecto; e em virtudes éticas (virtudes da ação) que se referem às paixões, aos desejos.

As virtudes dianoéticas são cinco: a ciência (*episteme.*, que demonstra os fatos e conduz ao conhecimento do universal; a arte (*techné*), cujo objetivo é a criação; a prudência (*phronesis*), que baseada no bom senso e na razão, leva ao caminho do bem; a inteligência (*nous*), detentora dos conhecimentos; e a sabedoria (*Sophia.*, que reúne a ciência à inteligência. As virtudes éticas são: a temperança, o pudor, a franqueza, a liberdade, etc) Consistem em habilidades adquiridas para lidar com os sentimentos e os impulsos. Thiry-Cherques (2008, p. 47).

Thiry-Cherques (2008, p. 47) cita que somos responsáveis pelos nossos vícios e nossas virtudes, e que a virtude é uma qualidade potencial, ou seja, pode ser aprendida e desenvolvida ao longo da vida. Retomando Comte-Sponville (2012, p. 9), este autor cita que as virtudes não podem ser aprendidas como uma matéria escolar, mas pensar nelas, refletir sobre as mesmas e suas implicações já nos torna mais próximos do “ser virtuoso”. Para isso, independente do tipo de virtude, dianoética ou ética, nossos atos deveriam ser regidos pela moderação; não a moderação do meio-termo, mas “pela equidistância, variável de indivíduo para indivíduo, de cultura para cultura, entre os extremos do excesso e da falta.” Thiry-Cherques (2008, p. 48). E finaliza ao dizer: “O justo meio se alcança pela ponderação e se rege pelo bom senso [...]. É o que permite escolhermos, cada um de nós, em sua singularidade e na particularidade de seu contexto e da sua circunstância, a ação mais sensata.” Thiry-Cherques (2008, p. 48).

Para Bertero (2012, p. 35) não basta saber o que é ético, mas deve-se agir eticamente, e levanta a questão da possibilidade do ensino da ética nas organizações. O autor lembra que conhecimento e virtude não andam necessariamente juntos, e conclui:

[...] diríamos que ensinar ética é possível, mas que a geração de um comportamento ético não ocorrerá apenas pela via da instrução escolar, dependerá de fatores individuais de foro íntimo e também de uma sociedade que disponha dos instrumentos institucionais para sancionar positiva e negativamente o comportamento ético e seus desvios. Bertero (2012, p.37)

Para fins deste estudo de caso, seguiremos a visão da tradição filosófica, que considera ética e moral como sinônimos, pois designam “o mesmo campo de fenômenos e o mesmo domínio de reflexão.” Gontijo (2006, p. 129). Segundo Canto-Sperber (*apud* Gontijo (2006, p. 129).

[...] não há nenhuma dúvida sobre o fato de que os termos ‘moral’ e ‘ética’ designam o mesmo domínio de reflexão. E para nos referirmos ao tipo particular de atitude que é a reflexão sobre a ação, o bem ou o justo podemos nos servir indiferentemente de qualquer um dos dois termos.

Dessa forma, percebemos que o relacionamento humano nas organizações vai além da relação empresa/empregado, a vivência com colegas, superiores e subordinados tem grande influência na percepção que temos sobre nosso trabalho, sobre a empresa e sobre nós mesmos. O agir com ética se faz essencial, pois “A dimensão ética começa quando entra em cena o outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas com um outro que a impõe. Eco (2002, p. 9).”

3. METODOLOGIA

Para que o presente trabalho fosse realizado partiu-se de pesquisa bibliográfica de modo que o tema escolhido pudesse ser embasado adequadamente.

Após esta fase, a fim de verificar percepções, reações e sentimentos a partir do contato com atitudes não virtuosas foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo com os empregados da Superintendência do Banco Mercado.

O estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 20), “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se [...] em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.”

Através de uma entrevista semiestruturada, foram realizadas perguntas a fim de que o entrevistador pudesse entender as reações, sentimentos e percepções que os entrevistados têm ao se depararem com situações não virtuosas. Segundo Bardin (2011, p. 93) ao utilizarmos o método da entrevista:

Lidamos então com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, que uma pessoa - o entrevistado – orchestra mais ou menos a sua vontade. Encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa. A subjetividade está muito presente [...].

Bardin (2011, p. 93) também coloca que o objetivo final do entrevistador é o de inferir algo a respeito de uma dada coletividade de indivíduos, porém, paradoxalmente, ele também se depara com singularidade de cada entrevistado.

Para Yin (2005, p. 118) “as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas.” O autor também coloca que as entrevistas devem ser vistas como ‘relatórios verbais’, sendo necessário corroborar os dados obtidos através de outras fontes.

Percebemos que este método é o mais adequado, uma vez que permite ao entrevistado expor seus sentimentos e explicar suas reações de maneira livre.

Dada esta situação, foi realizada uma análise de conteúdo, categorizando as informações recorrentes sobre o tema. Somado a isto, foram analisadas as respostas e as reações individuais dos entrevistados embasados no referencial teórico já apresentado.

A análise qualitativa dos dados foi realizada a partir de respostas recorrentes ou não, levando em consideração a repetição de respostas, se ocorria algum padrão entre elas; e

também a individualidade de cada situação, demonstrando a exceção e a diferenciação entre os indivíduos. Pretendeu-se também verificar se certas reações e sentimentos são comuns aos entrevistados, a fim de averiguar se existe algum padrão de comportamento ou se as reações diferem de indivíduo para indivíduo.

A análise qualitativa, para Bardin (2011, p. 145):

[...] corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses. [...] permite sugerir possíveis relações entre um índice da mensagem e uma ou diversas variáveis do locutor (ou da situação de comunicação).

O mesmo autor coloca que no caso deste tipo de análise é necessário tomar certo cuidado com o contexto, pois pode ocorrer uma interpretação errônea, ao se lidar com “elementos isolados ou com frequência fracas” (Bardin, 2011, p. 145). Coloca ainda que as hipóteses formuladas podem ser influenciadas pela chamada ‘significação da mensagem’, por este motivo é necessária a releitura do material e o questionamento das hipóteses formuladas, desconfiando da primeira inferência e se questionando se outras hipóteses não seriam possíveis.

Coloca também que este método, o da análise qualitativa, é válido “[...] sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais.” (Bardin, 2011, p. 145).

Com relação ao critério de escolha dos respondentes, o mesmo se deu por adesão e disponibilidade. O roteiro de entrevistas foi aplicado na Superintendência do Banco Mercado. Trata-se de uma área estratégica e administrativa, que recebe diretrizes oriundas da Superintendência Nacional responsável pela região Sul do Brasil, e as repassa para as agências vinculadas. A Superintendência funciona como um intermediário entre matriz e rede de agências, fornecendo suporte, treinamentos e repassando as demandas provindas da matriz.

A Superintendência foi escolhida porque possui empregados com diferentes históricos dentro da empresa; a grande maioria passou por agências e outras áreas antes de ser lotado nesse local. De maneira a ampliar o campo de pesquisa, as entrevistadas foram aplicadas em pessoas de diferentes cargos hierárquicos, totalizando dezessete respondentes.

Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que a análise pudesse ser realizada de maneira adequada, e detalhes não fossem perdidos.

A transcrição literal não consta neste estudo de caso com o intuito de que seja mantido o sigilo dos respondentes. Portanto, dividiremos as conclusões a respeito das entrevistas em

dois grupos, quadro gerencial e quadro técnico-administrativo. A interpretação dos dados se deu através da análise de conteúdo à luz da literatura de referência.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram divididas em quadro técnico administrativo e quadro gerencial, essa divisão se deu em função da diferença hierárquica dos cargos e da diferença de percepção geral da empresa. O quadro gerencial da Superintendência é composto por cinco gerentes regionais, um gerente administrativo e pelo superintendente regional. Essa equipe de gerentes e superintendente tem longo tempo dentro da organização e ocupam uma posição diferenciada dentro da empresa. Dentre este grupo, foram realizadas cinco entrevistas.

Já o quadro técnico administrativo é composto por 23 pessoas, dentre técnicos bancários, secretários, assistentes de atendimento, assistentes regionais, supervisores e gerentes de atendimento. Neste grupo foram realizadas 12 entrevistas.

Os entrevistados foram convidados a responder um roteiro de entrevistas semi-estruturado. À medida que se fazia necessário, mais perguntas eram realizadas, porém, na grande maioria das vezes as pessoas desenvolviam suas respostas e não era necessário fazer intervenções para que falassem de suas reações e sentimentos ao se depararem com situações não virtuosas no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que apesar de todos os entrevistados serem lotados na Superintendência, a entrevista não restringia a este local o relato de situações não virtuosas. Os respondentes eram livres para relatar situações acontecidas em algum momento de sua vida profissional no Banco Mercado. Essa opção deu-se em função de que as experiências vividas dentro da empresa fazem parte do histórico profissional de cada empregado, e contextualizam como o mesmo enxerga a empresa e a si mesmo dentro da organização.

Segue abaixo quadro resumo do perfil dos respondentes:

Tabela 1 - Quadro Gerencial

Idade média	Tempo médio de empresa em anos	Tempo médio no cargo em anos	Tempo médio na Superintendência em anos
47,2	22,8	5,7	4,9

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 2 - Quadro Técnico Administrativo

Idade média	Tempo médio de empresa em anos	Tempo médio no cargo em anos	Tempo médio na Superintendência em anos
30,7	6,3	1,5	1,6

Fonte: elaborado pela autora

No grupo gerencial todos os entrevistados possuem 3º grau completo e alguns são pós-graduados. Dois são graduados em matemática e um em gestão financeira. Os outros dois são pós-graduados em direito imobiliário e administração.

Já no grupo técnico-administrativo temos quatro pessoas graduadas em administração, três em ciências contábeis, e um em cada curso relacionado a seguir: relações públicas, filosofia, e matemática. Um entrevistado está cursando economia e apenas um possui somente o ensino médio completo.

No início de cada entrevista era explicado o intuito da pesquisa: Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais as percepções, sentimentos e reações dos empregados da Superintendência quando se deparam com situações não virtuosas no ambiente de trabalho. Logo em seguida foi explicada para cada respondente a definição de virtude de maneira direta e resumida; e quais as virtudes elencadas como essenciais para o bom relacionamento no ambiente de trabalho. No caso:

- a) a polidez, que trata da educação e o bom senso entre colegas e superiores;
- b) o humor;
- c) a humildade;
- d) a temperança, relacionada à moderação e à ponderação;
- e) a prudência, pois nossas decisões afetam não só a empresa, mas também o relacionamento entre colegas;
- f) a justiça, visto que a percepção de ter sido tratado com justiça ou não influencia comportamentos e sentimentos com relação à empresa e aos colegas.

Após esse preâmbulo as pessoas eram convidadas a iniciar a entrevista respondendo à seguinte questão:

Você pode dizer brevemente o que pensa a respeito destas virtudes no ambiente de trabalho?

Tanto o quadro técnico-administrativo quanto o quadro gerencial da Superintendência se posicionaram de maneira semelhante. As virtudes elencadas foram consideradas como essenciais, fundamentais, primordiais para o bom relacionamento no ambiente de trabalho. Dentre o quadro gerencial essa colocação se repetiu em todos os relatos, já no técnico-administrativo sete dos entrevistados fizeram essa afirmação, os demais se dividiram entre considerar as virtudes como um diferencial para a qualidade no trabalho e como necessárias para manter um ambiente de trabalho saudável.

Esse primeiro questionamento teve o intuito de possibilitar ao entrevistador entender o que os respondentes compreendiam; o que eles pensavam quando se fala em virtudes. Percebemos através das respostas apresentadas nesta primeira pergunta que o entendimento geral relaciona-se com a visão apresentada por Comte-Sponville (2012, p. 9) quando coloca que as virtudes representam o agir bem e um esforço para se portar bem diante de outras pessoas. Estas virtudes foram destacadas também como “regras de boa convivência, tanto pessoal como profissional” pelo entrevistado número 1. Essa colocação vai ao encontro da afirmação de Comte-Sponville (2012, p. 9) quando diz que ser uma pessoa virtuosa é uma maneira de aplicar a moral adquirida culturalmente, ou seja, somos virtuosos quando agimos da maneira esperada socialmente e nossos atos demonstram nossa capacidade de lidar harmonicamente com diferentes pessoas.

Outro aspecto importante, colocado por quatro respondentes do quadro técnico-administrativo e por um do quadro gerencial, que surgiu de forma espontânea durante a entrevista, foi o fato de destacarem que apesar de serem fundamentais, as virtudes nunca estarão presentes em todos dos relacionamentos interpessoais; que por mais que se tente, nem sempre conseguem exercê-las no dia a dia.

Comte-Sponville (2012, p. 11) explica que as virtudes não podem ser ensinadas, porém, pensar sobre elas e compreendê-las pode aproximar a pessoa do ser virtuoso. Nota-se que a consciência de não ser uma pessoa infalível remete à humildade, uma das virtudes consideradas como essenciais para o bom relacionamento interpessoal.

Dentre as virtudes elencadas para esse estudo de caso as mais citadas inicialmente pelo quadro técnico-administrativo foram a polidez, o humor e a justiça. Com relação à polidez foi colocado que trabalhar com pessoas que não têm respeito pelo outro torna o ambiente insustentável; que deve ser uma virtude constantemente praticada.

É comum esperar que em um ambiente corporativo as boas maneiras sejam requisito mínimo e esperado, afinal, temos de lidar com pessoas com pensamentos e hábitos diferentes

dos nossos. Nem sempre sabemos lidar com essas diferenças de pensamento e quando há falta de polidez no trato com os demais a atitude causa estranheza e repúdio.

No caso do humor, foi colocado pelo entrevistado número 2 que “todo mundo quer estar de bom humor, só que acontecem coisas que mexem com a gente e o autocontrole é muito complicado.” Outro entrevistado, de número 3, colocou que mesmo que a pessoa não esteja de bom humor, ele deveria “vestir” um bom humor, estando ou não bem humorado, a fim de não estragar o dia de outra pessoa.

Para Comte-Sponville (2012, p. 230) o humor não é uma virtude essencial, mas é de grande importância para os relacionamentos interpessoais. Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 25) explica que é com humor que conseguimos desenvolver relacionamentos positivos com outras pessoas, somos mais criativos e nossa satisfação e produtividade tendem a aumentar.

É notória a importância dada pelos entrevistados a esta virtude, pois o entendimento é o de que o mau humor alheio acaba ‘contagiando’ os demais, e afetando os colegas mais próximos negativamente. Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 25) coloca essa situação em se tratando do líder, diz que o humor do líder pode contaminar tanto outros líderes como seus liderados. Acreditamos que a premissa se estenda à equipe de trabalho, e que o humor de um colega pode afetar os demais.

A justiça foi destacada como muito importante pela e equipe técnico-administrativa, porém, nos relatos ela não foi citada.

Já na equipe gerencial as virtudes mais citadas foram a humildade e a justiça, cada uma citada por dois entrevistados. O respondente número 4 colocou que muitas pessoas agem de maneira a se destacar, sem pensar no coletivo e na própria empresa. Nesse sentido a humildade se faz essencial no convívio entre os empregados, uma vez que, segundo a visão de Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 54), pessoas humildes tendem a aceitar seus erros, sabem se colocar no lugar do outro e reconhecer o valor das pessoas.

Com relação à justiça foram abordados dois aspectos pelos gestores, um no sentido de ser e manter-se justo com os subordinados e outro no sentido de sentir-se injustiçado. Para Comte-Sponville (2012, p. 94) o sentido de justiça perante a lei é o de “igualdade de todo homem”, apesar de todas as desigualdades existentes, e da desigualdade que existe em cada pessoa. O autor completa colocando que o combate à justiça não tem fim. Nesse sentido percebemos o quão complexo é para um gestor administrar a justiça dentre os subordinados. Existem leis e normas comuns que servem para balizar o justo, porém, a percepção de justiça é diferente de pessoa para pessoa. Retomando o que coloca Rego, Cunha e Wood Jr.:

A percepção de justiça ou injustiça tem múltiplos efeitos na organização. Afeta o modo como são vistos os processos de recrutamento e seleção, as decisões de promoção, as avaliações de desempenho, os processos disciplinares e as reduções de força de trabalho. [...] Quando os colaboradores sentem que um líder atua repetidamente de modo injusto, tendem a nutrir sentimentos de raiva e revolta. De fato, atuamos e sentimos de acordo com o modo que nos tratam. Estudos científicos demonstram que quando se consideram injustiçados, os colaboradores reagem com menos satisfação, menos comprometimento no trabalho, maior absenteísmo, níveis elevados de cinismo e desconfiança e menor produtividade. (Rego, Cunha e Wood Jr., 2013, p. 117)

Percebemos, assim, que a noção de justiça dependerá de como cada indivíduo interpreta as ações do outro, ou seja, dependerá de sua percepção de justiça.

A percepção é fator determinante para o comportamento do indivíduo. Aguiar (2002, p. 276) coloca que é através do processo perceptivo que as pessoas constituem sua realidade, tomam decisões e agem. Dessa maneira, através da subjetividade pessoal, é que também percebemos o ambiente organizacional. Foram registradas as percepções dos entrevistados em relação à ausência dessas virtudes. Pontos a serem destacados:

- a) A ausência dessas virtudes traz conflitos;
- b) Os conflitos minam as relações entre as pessoas;
- c) O desempenho no trabalho pode ser afetado após ocorrer uma situação não virtuosa;
- d) Existe a consciência da necessidade de ser virtuoso, mas também a consciência de que nem sempre é possível, devido a problemas pessoais, financeiros ou do próprio ambiente de trabalho;
- e) A ausência de virtudes no relacionamento interpessoal gera a falta de motivação para o trabalho.

Os pontos destacados pelos entrevistados demonstram a forte influência da ausência de virtudes no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais. A ausência de virtudes, assim como outras tantas situações cotidianas, é percebida de maneira subjetiva pelos indivíduos. Para Aguiar (2002, p. 277) “A conclusão que se pode tirar é que existe uma estreita relação entre características individuais e meio social, quando se tenta compreender o processo perceptivo.”

Fiorelli (2008, p. 104) aponta que “não se deixam os problemas em casa – o indivíduo leva ao trabalho sua totalidade psíquica, uma bagagem que se pode tentar conhecer e compreender, mas da qual não há como se desfazer.” Esta colocação de Fiorelli vai de

encontro à antiga máxima de que os problemas pessoais devem ‘ficar em casa’, e não devem ser levados ao ambiente de trabalho. Tem-se consciência de os problemas pessoais afetam o rendimento, a disposição para o trabalho e o relacionamento interpessoal.

A entrevista aponta que problemas pessoais podem afetar o comportamento, e, portanto ser uma das causas para a ausência de virtudes.

Entendemos que a ausência de virtude em um momento específico não desqualifica o indivíduo em sua totalidade, ou seja, acreditamos ser praticamente impossível ser virtuoso sempre. É possível tentar agir virtuosamente, porém a natureza humana faz de nós seres falhos, com sentimentos contraditórios e muitas vezes ambíguos, que levam a atitudes que podem ser interpretadas de maneira diferente de nossa intenção.

Todos os entrevistados colocaram que ter, ou pelo menos tentar agir de acordo com as virtudes elencadas para este estudo de caso é fator essencial para um bom ambiente de trabalho e para o relacionamento interpessoal. Ser virtuoso nos torna melhor com os outros, e conseqüentemente com nós mesmos; em geral sentimo-nos melhor ao agir da maneira correta e socialmente aceita. Comte-Sponville (2012, p. 8) explica que: “a virtude ocorre no cruzamento da hominização (como fato biológico) e da humanização (como exigência cultural), é a nossa maneira de ser e agir humanamente.” Portanto, percebemos que existe a consciência da necessidade de ser virtuoso, mas também a consciência de que ninguém é infalível, e, como humanos, estamos sujeitos a errar.

Chamou-nos a atenção que a prudência não foi citada em momento algum pelos entrevistados. Atribuímos este fato às características desta virtude, pois ela trata, dentro de uma organização, sobre o risco da decisão, sobre como nossas escolhas podem afetar colegas e a própria empresa. Apesar de importante essa virtude não remeteu nenhum dos entrevistados a situações onde a imprudência de alguém pudesse ter afetado o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A pergunta seguinte era: Você já passou por situações não virtuosas, ou seja, onde o comportamento de outra pessoa o afetou de alguma maneira negativa no ambiente de trabalho? Pode relatar esta situação ou situações? Caso fosse necessário eram realizadas as perguntas: Como você se sentiu? Como você reagiu?

Das dezessete pessoas entrevistadas três afirmaram não terem passado por situações não virtuosas, porém relataram já ter presenciado esse tipo de situação com outras pessoas.

Os relatos sobre situações não virtuosas tiveram diferentes abordagens, desde situações mais simples que podem ocorrer no dia a dia até situações mais graves. As situações colocadas foram:

- a) Falta de temperança de pares/ gestor;
- b) Falta de polidez por pares/ clientes/ gestor;
- c) Sentir-se injustiçado;
- d) Mau humor que 'contamina';
- e) Sentir-se humilhado;
- f) Falta de humildade de pares;
- g) Presenciar cenas de injustiça/ humilhação.

A falta de polidez foi a situação mais citada pelo grupo técnico-administrativo, com cinco respostas. Em seguida a falta de temperança mencionada por três dos respondentes e também três respondentes afirmaram ter presenciado cenas de humilhação que partiam do gestor sobre o subordinado.

A ausência de polidez relatada pelos entrevistados do quadro técnico-administrativo diz respeito à relação entre pares. Situações de falta de respeito no trato geral, de colegas que acreditam que suas demandas são mais importantes e subestimam a tarefa que o outro está realizando, colegas que cobram respostas e resultados de maneira grosseira e de pessoas que sabem que quando se sentem pressionadas são ríspidas com os demais.

As consequências relatadas para esses tipos de atitude são a vontade de se afastar do colega que não foi polido, principalmente se a situação é repetitiva. Também o fato de que a grosseria constante, afeta a vontade de trabalhar em equipe, prejudicando o ambiente de trabalho.

Afinal, como coloca Comte-Sponville (2012, p. 15) sobre a polidez: “as boas maneiras precedem as boas ações e levam a estas”. Se formos polidos em nosso ambiente de trabalho estaremos mais próximos de praticar as boas ações, e conseqüentemente sermos virtuosos.

O entrevistado de número 5 citou como exemplo de falta de temperança do gestor o fato de ‘estourar’ em reuniões de equipe, criticando pessoas abertamente, sem medir palavras ou volume de voz. Foi colocado que não só a pessoa criticada é afetada, mas todo o ambiente de trabalho. O entrevistado também afirma que a equipe passa a se sentir mais retraída, tem mais dificuldade de expor suas ideias com medo de ser exposto por causa desse tipo de crítica em público.

Outro entrevistado, de número 6, relata que já se sentiu humilhado pelo fato de características suas, pessoais, serem usadas como fonte de crítica pelo gestor. A situação foi

relatada como abuso de poder. Ele coloca que se sentiu muito mal com o ocorrido, e que é muito complicado para o subordinado defender-se desse tipo de situação.

Pessoas que presenciaram cenas de colegas sendo humilhados, ou agredidos verbalmente por gestores contam que se sentiram constrangidas com a situação, e, devido à diferença hierárquica de cargos, em geral as pessoas têm receio de se manifestar; tanto a que sofre a ação quanto os que a presenciam.

Conclui-se, portanto, que a falta de temperança e de polidez por parte do gestor afeta não só a pessoa que está diretamente envolvida, em geral o subordinado, mas toda a equipe que presencia a cena.

Segundo Comte-Sponville (2012, p. 45) a temperança é um sinônimo de equilíbrio e um meio para a felicidade. Já Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 104) enxerga na temperança uma virtude crucial para os líderes, pois traz o equilíbrio necessário para respeitar o interesse de grupos distintos e para ter justiça com seus colaboradores. O mesmo autor também coloca que a temperança seria um antídoto para o “veneno do poder”, pois envolve a prudência, a humildade e o autocontrole.

Os sentimentos gerados no grupo técnico-administrativo após se depararem com situações não virtuosas foram:

- a) Revolta;
- b) Me senti péssimo/ horrível;
- c) Frustração;
- d) Raiva;
- e) Humilhação;
- f) Injustiça;
- g) Irritação;
- h) Angústia;
- i) Constrangimento.

Percebemos que os sentimentos gerados são todos negativos, logo, podem afetar o relacionamento interpessoal no trabalho, como podemos notar através das consequências relatadas abaixo.

As consequências percebidas pelo quadro técnico-administrativo após se depararem com situações não virtuosas foram:

- a) Afeta o clima de trabalho;
- b) Afeta a disposição de trabalhar ;
- c) Evita o convívio com a pessoa;
- d) Afeta o convívio em casa;
- e) Abalo emocional, chorar;
- f) Reavaliar suas ações;

Dentre o Quadro Gerencial os cinco entrevistados relataram já ter vivido ou presenciado situações não virtuosas no ambiente de trabalho. As situações relatadas envolveram:

- a) ter de lidar com falta de humildade;
- b) sentir-se injustiçado;
- c) presenciar situações de humilhação devido à ausência de temperança;
- d) ter de lidar com pessoa que não possui temperança;
- e) passar por situação de falta de polidez por parte de outra pessoa.

A falta de humildade relatada se dá no contexto de apropriar-se da ideia ou da realização de outra pessoa a fim de obter vantagens dentro da empresa, de querer obter elogios e destacar-se a despeito do outro. O sentimento relatado nessa situação é o de sentir pena de quem utiliza esse tipo de artifício para crescer a qualquer custo dentro da empresa. O gestor relata que tenta se colocar no lugar da pessoa para entender o porquê da atitude tomada, na tentativa de ser justo, e ressalta que a justiça é uma questão de percepção de quem vive determinada situação.

Ressaltamos que a humildade acontece quando o indivíduo reconhece o outro, assume seus erros e não espera mais reconhecimento do que se julga merecer. Sendo assim, o caso relatado como falta de humildade não se caracteriza como tal. Podemos encontrar outros adjetivos para a atitude relatada, como desonestidade, por exemplo, mas não humildade.

A questão da percepção foi citada sempre que o tema justiça veio à tona. Soto (2002, p. 68) coloca que as percepções realmente objetivas são muito raras, em geral nossas percepções são subjetivas devido a diversos fatores, como história de vida, influências, cultura. O mesmo autor explica que somos seletivos com relação à percepção do mundo, pois selecionamos aspectos de acordo com nossos interesses.

Sendo assim, como a percepção individual tem forte influência na forma que percebemos o mundo e as nossas relações, a noção de justiça varia de indivíduo para indivíduo. Não falamos aqui da justiça formal, tratada em leis e normativos, mas sim da justiça percebida no dia a dia das pessoas, em suas relações pessoais e profissionais.

Um dos relatos trazidos pelos entrevistados (entrevistado de número 7) do quadro gerencial trata deste assunto. O Banco Mercado recomenda que gestores e subordinados sejam avaliados não só pelo momento profissional que se encontram, mas que tenham seu histórico profissional levado em consideração. Dependendo do gestor isso não ocorre, o que pode causar a sensação de injustiça em um momento de avaliação.

A situação de humilhação devido à ausência de temperança colocada pelo entrevistado envolve o sentimento de inconformidade ao não se posicionar contra a situação, o que gerou revolta. Já a situação de ter de lidar com pessoa que não possui temperança fez com que a outra pessoa envolvida se sentisse muito mal, e se afastasse. Como já colocado anteriormente, a ausência da temperança acaba afetando a equipe negativamente, não só o quadro técnico-administrativo como também o gerencial.

Os sentimentos gerados no grupo gerencial após se depararem com situações não virtuosas foram:

- a) Me senti revoltado;
- b) Me senti péssimo/ horrível;
- c) Frustrado;
- d) Sinto pena de quem age dessa forma.

As consequências percebidas pelo quadro gerencial após se depararem com situações não virtuosas foram:

- a) Afeta o clima de trabalho;
- b) Evita o convívio com a pessoa;
- c) Os desentendimentos deixam 'marcas', as pessoas dificilmente os esquecem de verdade;

Quando os entrevistados eram questionados se o gestor tomou alguma atitude com relação à situação não virtuosa ocorrida o quadro técnico-administrativo respondeu que:

- a) sim, houve interferência do gestor – três respostas.
- b) não, não houve interferência ou o próprio gestor era o responsável pelo ato não virtuoso – oito respostas.

Um respondente do quadro técnico administrativo não respondeu esta questão, pois afirmou não ter passado por situação não virtuosa. Já o quadro gerencial não respondeu a esta pergunta visto que o questionamento não era pertinente a seus relatos.

De acordo com os relatos quando houve interferência do gestor foi para amenizar uma situação de desacordo entre colegas, para evitar um desentendimento maior. Ou seja, a interferência serviu para ‘acalmar’ os ânimos momentaneamente, e não para resolver um problema repetitivo.

Dentro os relatos de não interferência, em seis entrevistas o próprio gestor era o responsável pela situação não virtuosa, e em nenhum caso o empregado o denunciou para instâncias superiores.

Nos demais foram os próprios empregados que resolveram o problema. Um dos casos relatados, pelo entrevistado número 5, foi de falta de polidez entre pares, onde um colega era extremamente grosseiro com os demais. Os colegas que se sentiam ofendidos com as atitudes dessa pessoa grosseira entraram em contato com o gestor, porém, o mesmo não tomou nenhuma atitude para intermediar a situação. Foram os próprios colegas que marcaram uma reunião e expuseram a situação para esse colega não polido. Durante a reunião o gestor não emitiu nenhuma opinião.

Dois dos entrevistados colocaram que nem sempre o gestor está preparado para assumir uma equipe. Existe uma dinamicidade muito grande na ocupação de cargos gerenciais, nas palavras do entrevistado número 3: “Eu acho que é muito questão de gestão, do gestor passar pra equipe a regra do jogo. E infelizmente eu entendo que a nossa organização tem uma falta de preparo dos gestores pra gerir equipes. As pessoas são muito boas tecnicamente, e elas acabam sendo promovidas a cargo de gestão sem nenhum preparo pra isso.”

Em seguida perguntamos aos entrevistados qual era a percepção deles a respeito da política da empresa para lidar com situações não virtuosas no ambiente de trabalho. As respostas que surgiram foram:

- a) É uma empresa muito grande, não tem como controlar esses atos;
- b) Existe uma preocupação em evitar situações não virtuosas através da política da empresa/ código de ética/ normativos;
- c) Existem canais para denúncias;
- d) Desconheço a eficácia dos canais;
- e) Percebo distinção entre os casos (alguns são relevados);
- f) Não acho que a empresa tenha uma política para esses casos;
- g) É o gestor imediato que resolve essas situações/ depende do gestor;
- h) Falta preparo dos gestores para gerir equipes;
- i) A empresa dispõe de cursos para desenvolvimento das relações interpessoais;
- j) A Banco Mercado atua na medida em que ocorrem denúncias;
- l) Só vi acontecer alguma coisa por pressão externa, interferência do sindicato.

Percebemos através da multiplicidade de respostas que a percepção dos empregados nesse quesito é bastante distinta. Aguiar, (2002, p. 76) observa que existem inúmeras variáveis dentro da organização que afetam nossa percepção, como a posição que o indivíduo ocupa dentro da empresa, seus valores, objetivos. Retomando sua colocação:

O simples fato de um indivíduo ocupar determinada posição no espaço organizacional limita seu acesso à organização como um todo e à quantidade e qualidade de informações que poderá receber. A limitação da informação, conseqüentemente, afetará seu campo perceptivo, restringindo-o. Aguiar (2002, p. 276).

Diante deste fato, entendemos que a posição ocupada dentro da empresa faz muita diferença na análise deste quesito.

O quadro gerencial se posicionou de maneira semelhante ao colocar que existe uma preocupação da organização em evitar situações não virtuosas através da política da empresa, do código de ética e de normativos; quatro, dos cinco respondentes abordaram esse ponto. Em contrapartida apenas dois, de doze respondentes do quadro técnico-administrativo se colocaram desta maneira.

As demais respostas do grupo gerencial surgiram de maneira diferente. Um dos entrevistados colocou que a empresa é muito grande para poder verificar de maneira eficaz atitudes não virtuosas que interferem no dia a dia, e que a organização atua à medida que ocorrem denúncias.

Já no quadro técnico-administrativo as respostas tiveram uma divergência maior. Quatro respondentes disseram que a interferência nos casos de atitudes não virtuosas no trabalho depende do gestor, e não diretamente da política da empresa. Essa resposta teve o maior número de repetições.

Em seguida surgiram duas respostas completamente contraditórias, três dos respondentes disseram que a empresa não tem uma política para esses casos, enquanto que outros três acreditam que existem canais para denúncias, ou seja, que existe um suporte da empresa para esses casos desde que denunciados.

Essa diferença de entendimento sobre a política da empresa a respeito de situações não virtuosas corrobora para a visão de que a percepção de cada indivíduo é formada por diversas variáveis, resultando em pontos de vista diferenciados. Thiry-Cherques (2008, p. 27) coloca “[...] o verdadeiro como uma síntese da percepção, da expressão e da expectativa sobre o real. [...] O verdadeiro sendo aquilo que é comprovado pela experiência.” Entendemos, portanto, que são as experiências individuais que formam a maneira como as pessoas enxergam a empresa e suas políticas. Os entrevistados que relataram situações não virtuosas mais sérias, como sentirem-se assediados moralmente, têm uma visão muito diferente da de quem não passou por este tipo de situação ou passou por situações mais leves, como o desentendimento com um colega não polido, por exemplo.

Nota-se que quem passou por situações não virtuosas mais graves tem a impressão de que a empresa não enxerga, ou pior, que a empresa permite os comportamentos não virtuosos. Existem duas situações que podem ser avaliadas, a primeira é a de que se não existir a denúncia a empresa não tem como agir contra nenhuma ocorrência ou pessoa.

A segunda situação é a de que dificilmente uma situação não virtuosa fica realmente entre as pessoas envolvidas. Existem boatos, rumores, contam-se histórias sobre as pessoas. Alguns entrevistados levantaram a questão de que pessoas não virtuosas não param de crescer dentro da empresa. Com relação a este ponto colocamos que um gestor ao avaliar um candidato não pode se basear em rumores de como a pessoa é. Se existe resultado, não há denúncias contra esta pessoa e ela preenche os requisitos do cargo, concluímos que opiniões não bastam para frear o crescimento de uma pessoa com comportamento não virtuoso. Afinal, o comportamento não virtuoso pode ser velado e nem sempre visto da mesma maneira.

Através das entrevistas confirmamos a ideia de que existe o medo da denúncia, as pessoas têm receio de se expor, e acabam aceitando passivamente situações que não deveriam ocorrer. Existem também as soluções paliativas, como afastar-se da pessoa ou, nos casos mais sérios, trocar de setor. Nenhum dos entrevistados levantou a hipótese de deixar a empresa. O

grande problema da solução paliativa é que para quem se afastou da pessoa que lhe causava mal a situação está resolvida, porém, existe a tendência de que o comportamento negativo se repita com outras pessoas e o problema volte a ocorrer.

Há uma noção geral de que existem regras básicas de convivência que a empresa coloca como essenciais, porém, o cotidiano é feito por pessoas, com todas as suas imperfeições. O Código de Ética de uma empresa visa informar qual o comportamento, atitudes e valores devem ser seguidos por seus empregados. Entendemos que a empresa deve apresentar a seus empregados as normas de conduta esperadas, porém, entendemos também que certas colocações são subjetivas e irão sofrer variações de acordo com cada indivíduo. O que é normatizado como correto não deveria sofrer variações de percepção, por exemplo, o que é legal ou ilegal não deveria deixar margem para interpretações. Porém, falar em justiça e conveniência abre espaço para diversas interpretações e sentimentos.

Após o questionamento sobre a percepção da política da empresa para lidar com situações não virtuosas queríamos saber como os respondentes percebiam o relacionamento com colegas e superiores após ocorrer alguma situação não virtuosa. As situações relatadas foram:

- a) Afeta negativamente o ambiente de trabalho;
- b) Afeta a disposição de trabalhar em equipe;
- c) Afetou negativamente minha relação com o colega/ superior;
- d) Os colegas tendem a se apoiar mais;
- e) Afeta a moral das pessoas;
- f) Deixa marcas, a relação não volta a ser a mesma;
- g) A maturidade da pessoa influencia no relacionamento entre as pessoas envolvidas.

O quadro técnico-administrativo em sua grande maioria, sete respondentes, apontou que afeta negativamente o ambiente de trabalho como um todo, enquanto quatro responderam que afetou negativamente sua relação com o colega ou superior. A única resposta positiva foi que os colegas tendem a se apoiar após um deles passar por uma situação não virtuosa.

Já no grupo gerencial duas pessoas colocaram que afeta negativamente o ambiente de trabalho e três responderam que teve a relação com colega ou superior abalada negativamente.

Tanto o quadro técnico-administrativo quanto o quadro gerencial responderam de maneira semelhante a esta questão. Percebemos, portanto, que independente da posição

ocupada na empresa deparar-se com situações não virtuosas afeta de maneira negativa o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para Moscovici (2012, p. 69) “[...] sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.” Esta afirmação corrobora as observações realizadas pelos entrevistados. O grupo técnico-administrativo colocou que passar por uma situação não virtuosa afeta a disposição para trabalhar em equipe e o gerencial afirmou que passar por situações não virtuosas deixa ‘marcas’, e por mais que a situação seja resolvida ela não volta a ser a mesma.

Apesar de serem colocações aparentemente distintas notamos que elas têm a significação semelhante, pois, uma vez que o desentendimento causado por uma situação não virtuosa deixa ‘marcas’ é natural que o relacionamento entre as pessoas envolvidas seja prejudicado, o que pode causar problemas para o trabalho em equipe.

Outra observação importante é que, para os gestores, a maturidade dos envolvidos influencia em como a situação é interpretada, ou seja, o que para um é uma situação normal para um para o outro pode ser ofensiva, dada falta de maturidade para lidar com a situação. Moscovici (2012, p. 67) coloca que “O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais.” Essa colocação de Moscovici permite inferir que, dada a complexidade das interações humanas, a questão da maturidade também dependerá da percepção dos indivíduos e da sua ‘bagagem’ cultural, sua história de vida. Para Moscovici (2012, p. 70) a maneira como as diferenças individuais são encaradas perante um grupo, superiores ou subordinados, é determinante para a forma como o relacionamento interpessoal será desenvolvido. Sendo assim, um ambiente de trabalho saudável parte da necessidade do respeito ao próximo e por sua individualidade.

A atitude respeitosa e o agir bem levam à conduta ética. Ressaltamos aos entrevistados que uma atitude não ética é também uma atitude não virtuosa, e perguntamos a eles se poderiam relatar uma situação que haviam presenciado ou vivido onde não houve conduta ética. A intenção desta pergunta era identificar a relação que os entrevistados atribuíam aos temas virtude e ética e verificar as situações que seriam colocadas pelos entrevistados.

No grupo técnico-administrativo seis entrevistados afirmaram terem vivido e/ ou presenciado situação não ética no Banco Mercado, dois disseram que não, nunca viveram esse tipo de situação e quatro respondentes colocaram que somente presenciaram atitudes não éticas ocorrerem.

No grupo gerencial três pessoas responderam que já viveram situação não ética no Banco Mercado e dois responderam que não viveram situação não ética.

As situações relatadas foram:

- a) Colega se apropriando de soluções que eu encontrei, tomando 'os louros' para si;
- b) Presenciei cenas de desrespeito de superior para com subordinado;
- c) Receber feedback com informações de terceiros, ofensivas;
- d) Tive de assumir as funções e responsabilidades de um cargo superior sem ser reconhecido, sem receber o devido salário;
- e) Desvios de conduta para atingir as metas;
- f) Fui assediado moralmente;
- g) Inventar situações contra pessoas - casos inventados para prejudicar outro;
- h) Usar de hierarquia para subjugar o indivíduo.

As virtudes elencadas por esse estudo de caso podem ser percebidas através de diversos ângulos. A falta de temperança, por exemplo, pode surgir em um simples desentendimento entre colegas, sem consequências graves; até em um caso de assédio moral, cuja ausência da virtude ocorre constante e repetidamente.

Dessa forma, percebemos que quando falamos em ética a reação da maioria dos respondentes foi de imediatamente remeter o assunto a situações mais graves e profundas. Apenas dois entrevistados do quadro técnico-administrativo remeteram situações não éticas às situações não virtuosas citadas por eles mesmos nas perguntas anteriores. O entrevistado 5 colocou que 'No meu entendimento qualquer dessas situações de falta de virtudes é uma situação não ética'; já outro entrevistado descreveu situações não virtuosas que ocorreram no seu dia a dia, mas respondeu que nunca vivenciou situação não ética no Banco Mercado.

Percebemos que ocorreu uma diferenciação entre comportamento ético e comportamento virtuoso, porém, para ser ético são necessárias atitudes virtuosas. Uma vez que o comportamento é virtuoso, ele é correto, e, portanto, ético.

Thiry-Cherques (2008, p. 46) coloca que para os gregos a felicidade seria tanto bem viver como a boa conduta, esta regida pela ética. O propósito da ética seria então, indicar como se alcança este bem viver supremo, a felicidade. E a felicidade seria alcançada por meio de atos consumados através da razão, que são as virtudes.

O código de ética é o meio que empresa tem de comunicar a seus empregados e dirigentes quais são as condutas esperadas em seu exercício profissional, desde o relacionamento com colegas e clientes, passando pela lisura dos negócios até o comprometimento com a sociedade, através da proteção do patrimônio público e do cuidado com o meio ambiente.

Entendemos, portanto, que o código de ética da empresa tem papel fundamental como fonte de referência para os empregados, pois é nesse código que constam as premissas do comportamento e dos valores esperados no desenvolvimento das atribuições profissionais.

De acordo com Vazquez (2007, p. 23), a ética pode ser considerada uma só, dentro de determinado contexto social, já os julgamentos morais podem ter variações de acordo com a realidade, a percepção e a visão de mundo de cada observador. Bertero (2012, p. 35) coloca que chegamos à idade adulta com valores éticos já enraizados, devido ao nosso processo de socialização. Para Souza e Hutz (*apud* Schujmann e Costa, 2011, p. 133) o relacionamento entre as pessoas se modifica ao longo da vida, sendo influenciado por “normas sociais e aspectos culturais”.

Dessa forma, notamos que apesar dos empregados terem o mesmo código de ética regendo suas atividades e atitudes, a moral aplicada por cada um pode variar, pode ter interpretações diversas dependendo de cada indivíduo. Srour (2003, p. 40) argumenta que quando se fala em moral não há neutralidade possível, que é necessário posicionar-se e consequentemente nossas escolhas beneficiam alguns em detrimento de outros.

Finalmente, para Srour (2003, p. 31), a ética teria um caráter libertador, visto que nos livraria do egoísmo e nos faria enxergar o próximo, na medida em que ponderamos nossos atos ao saber que eles têm efeito sobre as demais pessoas.

Após o relato, ou não, da situação não ética, o respondente era questionado se houve interferência da empresa no fato ocorrido. Dentre o quadro técnico-administrativo cinco pessoas responderam que não houve interferência e apenas uma pessoa do quadro gerencial respondeu da mesma forma. Houve situações em que a situação foi resolvida entre as próprias pessoas, e a interferência da empresa era indiferente, nesse grupo estão três respondentes do quadro técnico-administrativo e três do gerencial. Houve interferência da empresa somente em dois dos casos relatados pelos técnico-administrativos e por um dos gerentes. Por último, dois entrevistados dos técnico-administrativos responderam que houve somente interferência do gestor imediato para resolução da situação.

Todos os relatos em que houve a interferência da empresa eram casos em que ocorreu denúncia a uma instância superior e que passaram a ser tratados através de apuração com responsabilização administrativa e/ ou disciplinar e/ ou civil.

Os casos em que não houve interferência da empresa foram os que não foram denunciados formalmente. O Banco Mercado conta com cerca de cem mil empregados; entendemos que é praticamente inviável existir uma supervisão sobre os atos das pessoas quando se trata de relacionamento interpessoal, cabendo aos próprios empregados e dirigentes regular essas relações. Existem canais que a empresa disponibiliza, como a ouvidoria, ou a denúncia para a área responsável a quem cabe investigar e abrir o processo administrativo se julgar necessário.

Existe, entretanto, o receio de denunciar os casos mais graves. Os entrevistados do quadro técnico-administrativo que relataram situações em que se sentiram humilhados ou assediados moralmente (dada repetição dos atos) não fizeram nenhuma denúncia. Um entrevistado do quadro gerencial ressaltou que ‘existe uma barreira hierárquica que corta o canal da denúncia, as pessoas tem receio das consequências que isso possa ter, o que pode levar ao assédio moral’.

Por fim, as pessoas eram indagadas sobre o seu relacionamento interpessoal com colegas e superiores; queríamos saber como elas percebiam seu relacionamento com os demais colegas.

Oito respondentes do quadro técnico-administrativo responderam que consideram seu relacionamento bom, três responderam que é tranquilo e outros três responderam que é excelente. Já no quadro gerencial todos responderam que tem um relacionamento bom com os demais colegas.

Diante das entrevistas entendemos que existe um bom relacionamento entre os indivíduos que mantêm o respeito mútuo, através da polidez, do bom humor, da justiça e da temperança; pois essas foram as virtudes mais citadas nos relatos.

Dessa maneira, percebemos que a percepção dos indivíduos é de que possuem, em geral, um bom relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho. Os casos contados nas entrevistas foram relatados como sendo isolados e em sua grande maioria não corriqueiros.

Notamos que a relação entre colegas em geral é amistosa, e que o quadro técnico-administrativo destacou em suas entrevistas a ausência de virtudes provinda do gestor, independente da área em se deu a situação. Essa situação foi, inclusive, citada dentre o quadro gerencial; o entrevistado número 8 disse se sentir mal e ficar indignado ao presenciar cenas tidas como abuso hierárquico.

Cinco entrevistados dentre os técnico-administrativos e quatro dentre os gerentes colocaram que tentam manter um bom relacionamento com os colegas, mas sabem que nem sempre conseguem, devido a pressões e problemas diversos. Nas palavras do entrevistado número 7 '[...] essa é a minha percepção, não sei se é verdadeira, mas eu me considero uma pessoa bem relacionada.', outro entrevistado, de número 5, colocou que '...eu me entendo como uma pessoa que busca sempre respeitar os limites e a individualidade das pessoas e acho que tenho conquistado um bom relacionamento. Mas claro que eu não sou infalível.'

A percepção da maioria dos entrevistados se julgarem falíveis e de demonstrarem consciência da necessidade de virtudes tanto no ambiente de trabalho, como nas relações interpessoais, os aproxima de serem cada vez mais virtuosos segundo a visão de Comte-Sponville (2012, p. 11). Entender as virtudes não é sinônimo de aplicá-las, mas pode ser um primeiro passo para a busca das mesmas.

5. CONCLUSÕES

Após a aplicação e análise das entrevistas concluímos que tanto o grupo técnico-administrativo quanto o grupo gerencial se posicionou de maneira semelhante com relação à importância do comportamento virtuoso. As virtudes escolhidas foram consideradas como essenciais para o bom relacionamento no ambiente de trabalho. Notamos que entre os entrevistados existe a percepção de que para haver um ambiente de trabalho saudável e colaborativo é necessário que o comportamento virtuoso esteja presente, ou, como coloca Comte-Sponville (2012, p. 9) somos virtuosos quando agimos da maneira esperada socialmente e nossos atos demonstram nossa capacidade de lidar harmonicamente com diferentes pessoas.

Percebemos também, entre os respondentes deste estudo de caso, que existe a ciência de que somos humanos e tão logo sujeitos a falhas. As colocações de não ser infalível e tentar ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho levam à outra colocação de Comte-Sponville (2012, p. 9) de que a virtude seria uma maneira de agir humanamente.

Dentre as virtudes elencadas o grupo técnico-administrativo destacou a polidez, o humor e a justiça como principais. Já no grupo gerencial a humildade e a justiça foram as mais citadas.

Com relação à percepção dos respondentes relativa à ausência de virtudes no ambiente de trabalho concluímos que ambos os grupos concordam que a carência de virtudes afeta negativamente o ambiente de trabalho, gerando conflitos, falta de motivação e afetando o desempenho e o trabalho em equipe.

Do grupo técnico-administrativo, formado por doze pessoas, nove afirmaram já ter vivido ou presenciado situação não virtuosa no ambiente de trabalho, enquanto que todos do grupo gerencial, cinco pessoas, fizeram a mesma afirmativa. As situações não virtuosas ocorrem constantemente no cotidiano, uma vez que a abrangência das mesmas é muito ampla. Podemos ter uma situação não virtuosa que vai desde um colega não polido, que causa uma pequena discussão, até o desencadeamento de situações mais graves, como o assédio moral.

Dito isso, percebemos que os relatos coletados tiveram uma abrangência ampla dentro do assunto, desde o colega mal humorado que ‘estraga’ o dia dos demais até o superior que agride verbalmente o subordinado.

A relação entre as pessoas e como elas interpretam as ações ocorridas dependerá de percepção de cada uma.

Segundo Aguiar:

Os valores individuais, os sentimentos, as emoções, os medos, os desejos inconscientes, a experiência passada, o nível de desenvolvimento cognitivo e o grau de maturidade psíquica são fatores individuais que influenciam o processo perceptivo de cada indivíduo. Isto significa que existem mecanismos internos que impedem ou distorcem a percepção de determinados fatos, situações e ideias. A barreira à percepção poderá ser ocasionada pela rejeição ao desprazer; isto se dá pela fuga, pela negativa inconsciente do indivíduo em perceber a sua realidade interna e externa. Aguiar (2002, p. 277).

Da mesma maneira, os sentimentos gerados nos empregados após o contato com situações não virtuosas irão variar de indivíduo para indivíduo, e, de acordo com as entrevistas realizadas, esses sentimentos serão negativos e trarão consequências também negativas, minando o relacionamento entre as pessoas e podendo afetar sua disposição, produtividade e autoestima.

De acordo com os relatos do grupo técnico-administrativo somente em três dos casos houve a interferência do gestor, nos demais ou o mesmo não interferiu ou era o responsável pelo ato não virtuoso. Houve a colocação de que nem sempre o gestor está preparado para gerenciar uma equipe, pois existe conhecimento técnico, mas falta preparo para lidar com pessoas.

Essa é uma questão que merece a atenção da empresa, visto que o gerenciamento adequado de uma equipe é essencial para a organização manter-se e desenvolver-se apropriadamente. Entendemos que a preparação de gestores faz parte da política da instituição, e cabe à mesma fornecer subsídios para essa preparação. Um gestor bem preparado saberá lidar com as divergências da equipe, mediando conflitos e não causando outros através de suas atitudes. Rego, Cunha e Wood Jr. (2013, p. 45) coloca que “diversas pesquisas científicas sugerem que expressar atenção, afeição e zelo pelo outro é crucial para o sucesso da liderança.” Dessa maneira seria promovido um clima de confiança que fomenta comportamentos cooperativos e desenvolve o capital social da empresa.

É necessário ressaltar que um banco lida diretamente com metas financeiras, uma vez que o foco é prioritariamente voltado para o resultado financeiro pode ocorrer certo prejuízo no lado humano da organização.

O prejuízo se dá no sentido de que existem cursos e treinamentos para gestão de pessoas, porém, para realizá-los, a chefia deve se ausentar do posto de trabalho; as metas não mudam, e a pessoa terá tantos dias que passou em curso a menos para buscar o alcance do

resultado. Dessa maneira, o resultado do treinamento pode ser comprometido, não surtindo o efeito desejado.

Acreditamos na colocação de Bertero (2012, p. 35), de que “[...] chegamos à idade adulta com sólida estrutura moral, com valores éticos enraizados em nosso caráter.” Dessa forma, acreditamos que para que a empresa tenha bons gestores é necessário avaliar o indivíduo como uma totalidade antes de receber um cargo gerencial, não julgar somente por suas habilidades comerciais, mas também humanas.

Também deve fazer parte da política da empresa proporcionar meios para evitar situações não virtuosas. Quando questionados sobre essa política, as respostas dos entrevistados foram divergentes. O grupo gerencial se posicionou de forma a ressaltar que existem políticas a fim de evitar situações não virtuosas e canais de denúncia dentro da empresa. A organização fornece canais para denúncia e os casos são apurados de acordo com as normas legais e da instituição. Porém, no quadro técnico-administrativo o posicionamento foi diferente, o grupo se dividiu em três respostas: primeiro houve os que colocaram que depende do gestor imediato o controle e mediação de situações não virtuosas, o segundo grupo observou que a empresa é estruturada nesse sentido e que existem canais para denúncias e o terceiro respondeu que desconhece políticas da empresa para tais casos.

Percebemos que a empresa dispõe de canais para que os empregados denunciem situações inadequadas, porém, acreditamos que nem todas as situações não virtuosas são passíveis de manifestação. cremos que diversas situações do dia a dia possam ser resolvidas através do bom senso e da interferência do gestor imediato. Surge, novamente, a questão da capacitação dos gerentes para lidar com suas equipes.

Os sentimentos gerados após uma situação não virtuosa, segundo as entrevistas, são sempre negativos, não agregando benefícios posteriores para o relacionamento interpessoal. Ponto interessante é o de que os entrevistados citaram alguns sentimentos, como raiva, indignação e frustração, mas foram contidos em descrevê-los; quando ocorriam, as descrições eram mais superficiais.

As consequências relatadas também foram negativas, como abalo na relação entre colegas e/ ou superiores, desgaste emocional e diminuição da vontade de trabalhar em equipe. Todas elas afetando negativamente o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Com relação a este ponto, a percepção geral dos entrevistados é que o relacionamento interpessoal é abalado após uma situação não virtuosa. A maioria das respostas se concentrou em ‘afeta o ambiente de trabalho como um todo’ e ‘afeta a relação com o colega ou com o superior diretamente’. Essas situações atingem não só o relacionamento entre as pessoas, mas

também a empresa. Segundo Moscovici (2012, p. 69) os sentimentos negativos levam à diminuição da comunicação, afetando as atividades e conseqüentemente a produtividade das pessoas.

Acreditamos que a percepção é o grande elemento influenciador nas relações interpessoais. É através da maneira como interpretamos o mundo que desenvolvemos nossas impressões. Somos formados por experiências passadas, e, como colocado por Carvalho (*apud* Fiorelli, 2008, p. 104) os indivíduos são uma totalidade psíquica, não há como desvencilhar totalmente vida pessoal e profissional. Dessa maneira, as atitudes não virtuosas podem estar ligadas tanto a problemas pessoais quanto a problemas enfrentados dentro da organização.

Para Bertero (2012, p. 35) os valores éticos são transmitidos no processo de socialização do indivíduo, sendo assim, os julgamentos morais que fazemos dependem do que aprendemos e absorvemos como sendo ético. O código de ética de uma empresa direciona os indivíduos, indica quais os comportamentos esperados dos empregados da organização. Dessa forma, é necessário compreender que nem sempre o que eu vejo como ético será visto da mesma forma pelos demais, devido à subjetividade do pensamento individual. As entrevistas permitiram inferir que para a maioria dos entrevistados a situação é considerada não ética quando se tratam de casos mais graves, como agressões verbais com alteração de voz, humilhações. Desentendimentos mais leves, quando relatados, não eram tratados como não éticos, somente como não virtuosos.

Acreditamos que essa diferença de percepção se dá pela gravidade da situação ocorrida. Sendo assim, o fator determinante para a diferenciação entre atitude não ética e não virtuosa é, novamente, a percepção do indivíduo, apesar de ambos os conceitos estarem interligados.

É interessante colocar que a empresa promove periodicamente entre os empregados discussões sobre ética e outros assuntos pertinentes à gestão de pessoas, incitando os empregados a refletirem sobre o assunto. A empresa fornece material didático e sugere o dia que o encontro deve ser realizado, dependerá de cada gestor e equipe a maneira como o tema será discutido.

A percepção dos empregados relativa à interferência da empresa em situações não éticas foi bastante divergente, principalmente no quadro técnico-administrativo. O medo da denúncia e o de exposição ao transpor a hierarquia entre os cargos são questões que surgiram nas entrevistas de ambos os grupos, citados por um gerente e vivido por entrevistados do quadro técnico-administrativo. Notamos que o fato de que, em geral, as situações não

virtuosas são resolvidas diretamente entre os pares, ou com a interferência do gestor imediato. A interferência de instâncias superiores da empresa se dá na medida em que ocorrem denúncias, o que consideramos adequado para uma empresa de grande porte.

Houve relatos de situações não virtuosas mais graves nas entrevistas, mas nenhum deles foi denunciado. Através das entrevistas confirmamos que as pessoas têm medo de se expor, notamos que existe uma barreira hierárquica difícil de ser transposta. Ou é realizada uma denúncia ou a pessoa se sente acuada, afinal, para quem ela irá reclamar do superior? É uma situação delicada e difícil de ser resolvida.

O Banco Mercado possui uma universidade on-line, que contém cursos sobre ética e comportamento. Cursos esses obrigatórios para qualquer empregado. No entanto, entendemos que a mera leitura do material, mesmo com uma prova aplicada para medir os conhecimentos adquiridos, não é suficiente para tornar uma pessoa mais ou menos virtuosa. Os valores adquiridos por cada pessoa provêm de diversos fatores, de sua história de vida e da dimensão cultural em que está inserido. Retomando Bertero:

[...] diríamos que ensinar ética é possível, mas que a geração de um comportamento ético não ocorrerá apenas pela via da instrução escolar, dependerá de fatores individuais de foro íntimo e também de uma sociedade que disponha dos instrumentos institucionais para sancionar positiva e negativamente o comportamento ético e seus desvios. Bertero (2012, p. 37)

Por fim, todos os entrevistados responderam ter um bom relacionamento interpessoal. Retomando Furman (*apud* Schujmann e Costa, 2011, p. 132) “[...] os seres humanos são biologicamente predispostos à afiliação com outras pessoas conhecidas.” Moscovici (2012, p. 69) coloca que “[...] sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade.” Sendo assim, essa percepção geral de bom relacionamento é muito positiva, tanto para o empregado em suas relações quanto para a empresa como um todo.

Entretanto, apesar da visão positiva dos empregados, situações não virtuosas não deixam de ocorrer. Entendemos que são os indivíduos que causam as situações, porém, acreditamos que a política da empresa e a postura do gestor perante sua equipe são grandes fontes de influência da percepção individual. Além de toda ‘bagagem’ trazida pelo empregado, como suas experiências em outras empresas, valores e cultura, a forma como a organização se posiciona perante seus funcionários, seus valores e principalmente, suas atitudes irão ser o diferencial influenciador do comportamento individual. Ter o respeito em

seu código de ética, mas acima de tudo, ter gestores que respeitam seus subordinados e políticas que respeitam o ser humano faz a diferença para se ter uma equipe comprometida, cooperativa, e principalmente, feliz.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações. – São Paulo: Excellus Editora, 1992.

BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. – 1. ed) 3. Reimpr. – São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. É possível ensinar ética?. GV-executivo. vol. 11, n. 1 , p.34-37 – janeiro-julho 2012. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/34-37_0.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2013.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F) Elementos de comportamento Organizacional. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

COMTE-SPONVILLE, André. Pequeno Tratado das Grandes Virtudes. – 2. ed) – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

COSTA, Sílvia Generali da (Org)). Psicologia aplicada à Administração. – São Paulo: Elsevier, 2011.

ECO, U. Quando o outro entra em cena, nasce a ética. Reflexão: diálogo sobre a ética. São Paulo: Instituto Ethos, ano 3, n. 6, p. 8-13, fev. 2002. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflex%C3%A3o06.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2013.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. – 5. ed) 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, Rosa Maria. NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. RAE - Revista de Administração de Empresas [On-line] v. 48, n. 2, p. 67-78, abril-junho. 2008. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116085006>> ISSN 0034-7590> Acesso em: 01 nov. 2013.

GONTIJO, Eduardo Dias. Os termos ‘Ética’ e ‘Moral’. Barbacena: Mental. ano 4, n. 7, p. 127-135 - nov. 2006. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/mental/v4n7/v4n7a08.pdf>>

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI) – 2. ed) – São Paulo: Atlas, 1999.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. CUNHA, Neisa Maria Martins. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. – 4. ed) – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MAILHIOT, Gérald Bernard) Dinâmica e gênese dos grupos. – São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1970.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. – 21. ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2012.

PORATH, Christine. PEARSON, Christine. O Preço da Incivilidade. Harvard Business Review, São Paulo v. 91, n.2, p. 74-79, fevereiro 2013.

REGO, Arménio. CUNHA, Miguel Pina e. WOOD JR. Thomaz. Pequeno Livro da Virtudes para Grandes Líderes: 15 qualidades essenciais para grandes líderes. São Paulo: Editora da Boa Prosa, 2013.

SIQUEIRA FILHO, Ademir. O Humor no estudo da humanização da comunicação organizacional. Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. v. 1, ano 3, p. 1-13, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comtempo>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. – 2. ed) – São Paulo: Saraiva, 2005.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial: a gestão da reputação. – 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista – Situações não virtuosas, sentimentos, comportamentos e percepção de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Qual a sua idade?

Qual seu grau de formação?

Qual a formação?

Quanto tempo você tem de empresa?

Qual seu cargo?

Qual seu tempo neste cargo?

Qual seu tempo nesta agência/ setor?

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais as percepções, sentimentos e reações dos empregados da Superintendência do Banco Mercado quando se deparam com situações não virtuosas no ambiente de trabalho.

Primeiramente, ser uma pessoa virtuosa é fazer o bem e agir bem de modo correto. É agir com ética, dentro de preceitos aceitos socialmente.

As virtudes destacadas nesta pesquisa são (explica brevemente as virtudes trabalhadas):

- a) a polidez, que trata da educação e o bom senso entre colegas e superiores;
- b) o humor;
- c) a humildade;
- d) a temperança, relacionada à moderação e à ponderação;
- e) a prudência, pois nossas decisões afetam não só a empresa, mas também o relacionamento entre colegas;
- f) a justiça, visto que a percepção de ter sido tratado com justiça ou não influencia comportamentos e sentimentos com relação à empresa e aos colegas.

1. Você pode dizer brevemente o que pensa a respeito da necessidade destas virtudes no ambiente de trabalho? Sobre a polidez... (recapitula as virtudes). Pode destacar o que considere importante.

2. Você já passou por situações não virtuosas, ou seja, onde o comportamento de outra pessoa o afetou de alguma maneira negativa no ambiente de trabalho?
3. Pode relatar esta situação ou situações?
4. Como você se sentiu?
5. O gestor tomou alguma atitude com relação ao fato ocorrido?
6. Qual é a sua percepção a respeito da política da empresa para lidar com situações não virtuosas no ambiente de trabalho?
7. Como você percebe o relacionamento entre colegas/ superiores após ocorrer alguma situação não virtuosa? Você pode estar envolvido ou não nesta situação.
8. Uma atitude não ética também é uma atitude não virtuosa. Você pode relatar uma situação que você presenciou ou viveu onde não houve conduta ética?
9. Houve interferência da empresa no fato ocorrido?
10. Por fim, como você percebe o seu relacionamento com colegas e superiores no ambiente de trabalho?

Perguntas que podem ser realizadas caso o respondente não desenvolva o assunto, como forma de auxiliar a entrevista:

- a) O fato foi presenciado por outras pessoas? (Auxílio para as perguntas 3 e 8)
- b) Como você reagiu? (Auxílio para as perguntas 3 e 8)
- c) Que sentimentos foram despertados em você? (Auxílio para as perguntas 3 e 8)
- d) Este fato afetou sua produtividade ou rendimento no trabalho? (Auxílio para as perguntas 3 e 8)
- e) Este fato afetou sua relação com os colegas e/ ou superiores? (Auxílio para as perguntas 3 e 8)
- f) Existe alguma mudança de comportamento? (Auxílio para a pergunta 7)
- g) Como você se sente trabalhando neste ambiente? (Auxílio para a pergunta 10)