

A ÉTICA NA RELAÇÃO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS

Gabriel Albino¹

Resumo

Uma revisão da literatura indicou que, dos estudos feitos sobre ética, poucos ou nenhum deles focou nas implicações que a ética pode ter na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações. Com base na teoria de troca entre líder e liderado (Leader-member exchange, em Inglês), no presente artigo objetivou-se compreender sobre tais implicações e garantir uma conduta ética em todas as circunstâncias da relação líder-liderado nas organizações. Considerações finais foram feitas para sugerir ações que possam ser levadas a cabo nas escolas, universidades e organizações no sentido de minimizar as possíveis implicações indesejadas da ética na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

Palavras-chave: Ética. Colaboradores. Superiores hierárquicos. Implicações éticas.

¹ Licenciado em ensino da Língua Inglesa, Universidade Agostinho Neto (Luanda); Mestre em Linguística Aplicada e Doutor em Ciências da Educação, The Open University (Reino Unido); Pesquisador em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Lusíada de Angola (Luanda); Professor auxiliar no Instituto Superior Politécnico Tocoista (Luanda). Email: Gabriel.albino@yahoo.com

1 Introdução

No seu dia-a-dia, o ser humano precisa de exibir comportamentos que concorram para coesão e harmonia. Estes comportamentos traduzem-se em princípios éticos e normas de conduta humana tais como a lealdade, a honestidade, a caridade e o evitamento de calúnia, garantido boas relações quer entre colegas da mesma hierarquia, quer na relação com superiores hierárquicos (BENAVIDES; ANTON, 1987). Em outras palavras, a convivência humana é regulada pela ética e moral, mas neste artigo foca-se apenas na ética na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações. Os conceitos da ética e da moral são muitas vezes usados como sinónimos, mas eles denotam diferentes realidades (CAMARGO; FONSECA, 2012; MARINHO; COSTA, 2013). Por conseguinte, torna-se necessário fazer-se a sua diferenciação antes de se prosseguir.

A ética tem sido conceituada de diferentes formas por vários filósofos clássicos. Para Aristóteles, a ética significa “modo de ser”, para Sócrates ela é “vida submetida ao exame”, para Platão a ética significa a “ciência de como se deve viver” e para Kant a ética concebe-se como “a liberdade e a escolha pelo melhor” (apud VELOSO, 2014, p. 324). Desses conceitos, nota-se um aspeto deliberado do ser humano em examinar a realidade que o envolve, distinguindo entre aquilo que possa ser benéfico e aquilo que possa ser nocivo. Em outras palavras, a ética permite ao ser humano controlar as suas opções de convivência, como se constata na concepção de Kant: a ética é “a liberdade e a escolha pelo melhor” (apud VELOSO, 2014, p. 324).

Pelo contrário, a moral constitui o agir de maneira heterônoma (MARINHO; COSTA, 2013); isto é, os valores da moral são fornecidos pela sociedade e são inquestionáveis. O ser humano não controla esses valores já que estão imbuídos na sociedades e são exibidos de forma tácita.

Em suma, os valores da ética resultam da reflexão e teorização sobre os valores da moral. Através da ética, o ser humano pode aceitar ou rejeitar os valores da moral e, de uma forma livre, às vezes ele preconiza outras maneiras de pensar, agir e sentir

(MARINHO; COSTA, 2013). Para a convivência do ser humano, por conseguinte, a ética joga um papel preponderante.

Tendo em conta a sua relevância nas relações humanas, nos últimos anos a ética tem sido abordada por vários autores (CAMARGO; FONSECA, 2012; HORA; BEZERRA, 2013; MARINHO; COSTA, 2013; SILVA, 2007; VELOSO, 2014). Todavia, estudos que abordam as implicações da ética nas relações entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações ainda são pouco notáveis na literatura. Por conseguinte, no presente artigo procura-se alcançar o seguinte objetivo geral e objetivos específicos.

1.1 Objetivo geral

- Compreender as implicações da ética na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações

1.2 Objetivos específicos

- Analisar as diferentes formas de relacionamentos entre colaboradores e seus superiores hierárquicos
- Discutir estudos anteriores sobre a ética
- Inferir sobre as implicações éticas na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações

2 Metodologia

Para o alcance dos objetivos expostos acima, neste artigo faz-se a pesquisa bibliográfica, na qual descreve-se e interpreta-se os materiais identificados sobre ética (MARINHO; COSTA, 2013; NUNES; OLIVEIRA, 2010). Baseia-se em materiais publicados, quer de forma física, quer de forma electrónica, tais como livros e artigos em revistas científicas. Através da Google Scholar, assim como do site da Revista Científica Semana Acadêmica, um grande número de livros e artigos é obtido, e uma seleção de materiais mais pertinentes é feita para a descrição e interpretação do tema.

Sendo este estudo uma abordagem da ética na relação dos colaboradores com os seus superiores hierárquicos, neste artigo recorre-se à teoria de troca entre líder e liderado, que em língua inglesa se denomina “Leader-member exchange” (BRANT, 2012, p. 5). Esta teoria é abreviada como LMX (AMARAL, 2007), e a abreviatura é doravante usada neste artigo.

3 Perspectiva teórica

Na teoria de LMX, considera-se a formação de duas díades na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos (DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973). Estas díades consistem na categorização de grupos no local de trabalho em “endogrupo” e “exogrupo” (AMARAL, 2007, p. 18). Os colaboradores que fazem parte do endogrupo são aqueles que têm maior aproximação com o seu superior hierárquico. Nesses colaboradores, o superior hierárquico deposita maior confiança e cria relações de amizade íntima para além das relações de trabalho. Com os colaboradores do endogrupo, por exemplo, o líder pode partilhar informações sensíveis sobre o negócio e delegar tarefas de grande responsabilidade (AMARAL, 2007). Consequentemente, a díade do endogrupo é considerado de alta qualidade e considera-se que os colaboradores que nela fazem parte exibem maior produtividade (AMARAL, 2007; DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973).

Pelo contrário, o exogrupo consiste na relação na qual um colaborador e o seu superior hierárquico têm apenas a convivência laboral (BRANT, 2012; SOMECH; WENDEROW, 2006). O superior delega as tarefas na base dos acordos contratuais e o colaborador executa tais tarefas como esperado. A relação de poder é distanciada entre o colaborador e o seu superior hierárquico e esta díade é considerada de baixa qualidade; consequentemente, considera-se que os colaboradores da exogrupo apresentam baixa produtividade em comparação com os colaboradores que fazem parte da endogrupo (AMARAL, 2007).

Segundo Brant (2012), as formações de endogrupo e exogrupo fazem-se de uma forma natural; ou seja, os grupos são resultados da moral, como foi esclarecido na introdução (MARINHO; COSTA, 2013); este fenómeno, por conseguinte, não significa

que o líder menospreza os membros do exogrupo, mas significa apenas que o tempo da liderança é tão pouco que não se consiga distribuir as atenções da mesma maneira para todos os membros do grupo (AMARAL, 2007; BRANT, 2012). A questão que se coloca neste artigo, porém, consiste nas implicações éticas que possam existir neste fenômeno inevitável das relações entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos.

4 Estudos anteriores sobre ética

A ética é um elemento essencial nas relações entre os seres humanos, assim como nas suas relações com o meio ambiente. Isto é, através da ética, o ser humano reflecte sobre as boas e más práticas de sua convivência (MARINHO; COSTA, 2013; POLIZEL, 2013). Por conseguinte, vários estudos têm sido conduzidos para abordar a essência da ética (ARRUDA; LEITE; NOGUEIRA, 2013; BENAVIDES; ANTON, 1987; DINIZ, 2013; MARQUES; MARQUES, 2016; POLIZEL, 2013; REZENDE; CASTRO, 2011; SANTOS, 2001; VELOSO, 2014). Porém, uma análise dos estudos pertinentes ao tema mostra que a ética é maioritariamente abordada para elucidar sobre as relações entre os seres humanos em geral, assim como a sua relação com o meio ambiente, deixando em lacuna as implicações que possam existir entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações.

Através de uma análise bibliográfica, Veloso (2014) abordou a ética como instrumento de gestão no contexto angolano. Para esta autora, a instituição de uma cultura ética pode ser uma solução para resolver alguns problemas que Angola enfrenta, como é o exemplo da “corrupção” (VELOSO, 2014, p. 324). Uma forma apontada para tal instituição da ética consiste da preparação dos estudantes, que são futuros gestores do país. Isto é, os professores não se devem limitar na transmissão dos conhecimentos tecnico-científicos, mas também devem moldar o carácter, inculcando os conhecimentos sobre a ética (SILVA, 2014; VELOSO, 2014).

Abordagens similares foram feitas por Camargo e Fonseca (2012) e Marinho e Costa (2013). Através das interlocuções com os professores da rede pública estadual, no Brasil, Camargo e Fonseca (2012) objetivaram compreender como a ética pode

permear as relações socio-educativas entre os atores escolares, quais são as funções que a ética desempenha no dia-a-dia da escola e que ideias os educadores têm sobre a ética. Os resultados indicaram o seguinte. Primeiro, o diálogo foi visto como uma prática que permite aos atores escolares viverem em coesão e harmonia. Segundo, os professores compreenderam a ética como relações estabelecidas entre os seres humanos, e que permite cada ator escolar saber os seus direitos e deveres. Essa característica da ética foi vista como algo que minimiza as desigualdades e estabelece o respeito mútuo entre os atores escolares. Terceiro, a ética foi vista como um auxílio através do qual na escola aprende-se a trabalhar com diferenças, e, mais uma vez, reconhece-se os direitos e deveres de cada parte envolvida.

A abordagem feita por Marinho e Costa (2013) foi complementar à considerações feitas por Camargo e Fonseca (2012). Isto é, Marinho e Costa (2013) objetivaram elucidar sobre os conceitos e atitudes que são importantes para o desenvolvimento da ética e moral na escola, analisando os pontos de vista de vários autores. Marinho e Costa (2012) fizeram um estudo diferente porque apenas levaram a cabo uma análise bibliográfica. Em particular, Marinho e Costa (2013) concluíram que a introdução da ética na escola ajuda o aluno a ser crítico e responsável pelos seus atos. O aluno que recebe conhecimentos sobre a ética aprende diferenciar o justo do injusto, o honesto do desonesto, para mencionar apenas alguns exemplos. Segundo Benavides e Anton (1987), estes valores são essenciais para uma relação saudável com colegas no local de trabalho, o fato que também ressoa com Polizel (2013).

A ética também foi discutida do ponto de vista do relacionamento do homem com o meio ambiente. Nesta abordagem, destaca-se Rolla (2010) que se baseou nas teorias de antropocentrismo, ecocentrismo e ecologismo persona, apontando que a teoria com a qual o ser humano se identifica dita a forma ética como se relaciona com o meio ambiente.

Estas três teorias entendem-se da seguinte forma. A teoria antropocêntrica atribui à natureza um valor instrumental. Isto é, considera que o ser humano é o elemento mais inteligente da natureza e transforma a natureza para satisfazer as suas

necessidades. De forma ética, o ser humano com a perspectiva antropocêntrica evita a degradação da natureza e utiliza os conhecimentos tecnológicos para regenerar os bens da natureza em extinção. A teoria ecocêntrica confere à natureza um valor intrínseco. Isto é, para ela, a natureza existe em si mesma. O ser humano que se identifica com a teoria ecocêntrica provavelmente daria pouca importância ao desenvolvimento tecnológico que visa a transformação da natureza para melhor responder as necessidades vitais. A teoria do ecologismo partilha as ideias das teorias antropocêntrica e ecocêntrica e, portanto, Rolla (2010) considerou apenas dois grupos de teorias na consideração ética do ambiente.

As abordagens apresentadas acima fornecem uma base para compreensão da ética nas relações humanas ao nível das organizações; nos lares, nas escolas e nas empresas, a ética permite aos seres humanos terem uma convivência harmoniosa através de princípios adequados tais como lealdade, honestidade e solidariedade (POLIZEL, 2013; VELOSO, 2014). No que concerne a gestão ética nas empresas, assim como em outros meios sociais, o papel da escola pode ser fundamental na preparação dos gestores. Isto é, quando a aprendizagem da ética é feita a partir da escola, ao fim da formação o gestor pode ter princípios éticos tão enraizados que ele não falhe em evidenciar boa convivência. Quando reforçados durante a formação na empresa, os princípios éticos podem estar ainda mais fortes.

A conservação do ambiente é uma prática ética essencial na medida em que evita o esgotamento dos recursos naturais. Esta prática ética é remanescente do desenvolvimento sustentável, que é um desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações do presente sem comprometer as necessidades das gerações vindouras (DU PISANI, 2006). Portanto, um procedimento ético tanto nas relações entre os seres humanos como na relação desses com o seu meio ambiente é um elemento que garante a sustentabilidade nas organizações.

Porém, as organizações são regidas de hierarquias, nas quais constata-se diferentes relações entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos (AMARAL, 2007; DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973); estas relações precisam de ser

compreendidas para minimizar certas implicações indesejáveis. As abordagens acima apresentadas focaram na necessidade de inculcar no aluno as noções da ética e implementar as práticas da ética nas escolas no geral. Estas abordagens parecem focar na relação com colegas da mesma hierarquia e na relação com inferiores. Um exemplo da relação com inferiores consiste em o professor lidar eticamente com os alunos ao invés de os maltratar, o ponto que ressoa com Silva (2014) e Hora e Bezerra (2013). Resta-nos, todavia, compreender as implicações que a ética pode ter na relação entre colaboradores, nas organizações, e os seus superiores hierárquicos. Por conseguinte, no presente artigo tenta-se contribuir nas abordagens anteriores, e foca-se nas implicações que a ética pode ter na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações.

6 Implicações éticas entre colaboradores e seus superiores hierárquicos

Perante a situação das duas díades descritas neste artigo, os colaboradores do exogrupo podem sentir-se como que estivessem relegados para o segundo plano. Como consequência deste possível sentimento, os colaboradores do exogrupo podem desenvolver reflexões que espelham práticas não éticas, tais como a falta de lealdade, honestidade, assim como podem criar calúnia e levar a cabo atos de maledicência (BENAVIDES; ANTON, 1987). Por conseguinte, ao tratar da ética nas escolas e universidades, é necessário que os professores foquem na existência inevitável de díades na relação líder-liderado.

De igual modo, é necessário que nas organizações haja consciencialização sobre o fenómeno das díades nas ações de treinamento. A consciencialização sobre este fenómeno pode garantir que todos os colaboradores, independentemente da díade em que estiverem a pertencer, sejam incentivados a agirem eticamente. Isto é, com os seus superiores hierárquicos, todos os colaboradores estarão a contribuir para um ambiente de coesão e harmonia, que se caracteriza por práticas éticas tais como lealdade, honestidade, solidariedade e falta de criação de calúnia (BENAVIDES; ANTON, 1987).

Embora os colaboradores que fazem parte da endogrupo apresentem maiores resultados (AMARAL, 2007), quando a diferença entre grupos for vista como algo natural, provavelmente todos os colaboradores, independentemente da díade que pertençam, possam contribuir efetivamente na boa convivência no local de trabalho, e conseqüentemente para maior produtividade.

7 Conclusão

Este estudo foi uma abordagem da ética na relação entre colaboradores com os seus superiores hierárquicos nas organizações. Numa análise da literatura, constatou-se que muitas abordagens já foram feitas sobre a ética, tais como a ética como instrumento de gestão e a necessidade de implementar conhecimentos da ética nas escolas e universidades. Notou-se, porém, um déficit na discussão das implicações que a ética possa ter na relação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos nas organizações. Sugeriu-se, por conseguinte, que nas escolas e universidades os alunos sejam familiarizados com a noção de díades na relação entre colaboradores e os seus superiores hierárquicos. Uma vez que nas organizações modernas leva-se a cabo o treinamento, também sugeriu-se que os colaboradores sejam familiarizados com a noção de díades de modo que as diferentes relações que se manifestam entre líderes e liderados sejam vistas como naturais e não constituam um obstáculo para boa convivência no local de trabalho.

Este estudo foi apenas uma revisão da literatura, onde se visou compreender sobre a ética na relação com superiores hierárquicos. A inferência sobre as implicações éticas que possam existir como consequência da criação das díades foi uma especulação neste trabalho. Portanto, futuros estudos empíricos são necessários para se compreender até que ponto a constituição das díades é notável nas organizações e que implicações éticas podem advir de tal criação de díades na relação entre colaboradores e seus superiores hierárquicos.

Referências

AMARAL, D. J. DO. **Livros Grátis**, São Paulo: Tese de doutoramento, Universidade Presbiteriana Mackenzie, , 2007. Disponível em:

<<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp038243.pdf>>

ARRUDA, G.; LEITE, A. DA S.; NOGUEIRA, M. A. F. DE S. A relação entre a ética profissional do contabilista e os princípios contábeis. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 14, p. 1–16, 2013.

BENAVIDES, M. F. B.; ANTON, E. C. **Ética profissional - Deontologia da profissão de psicólogo**. Brasília: DF. Thesaurus, 1987.

BRANT, P. S. **A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais** **Dissertação**, Belo Horizonte: Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC/FACE, , 2012. Disponível em:

<<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/paula-brant.pdf>>

CAMARGO, E. C.; FONSECA, J. A. L. **Ética no ambiente escolar: Educando para o diálogo**, 2012. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/021e4.pdf>>

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 184–200, 1973.

DINIZ, L. **Ética nas relações no trabalho**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/etica-nas-relacoes-no-trabalho/73845/>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

DU PISANI, J. A. Sustainable development – historical roots of the concept. **Environmental Sciences**, v. 3, n. 2, p. 83–96, 2006.

HORA, E.; BEZERRA, R. Ética na Educação: Uma abordagem Freiriana. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 42, p. 1–10, 2013.

MARINHO, B. B. S.; COSTA, V. L. DO V. **Moral e ética no contexto escolar**. Leopoldina: Sociedade Universitária Redentor, Faculdade Redentor, 2013.

MARQUES, S. S.; MARQUES, STELLA M. S. Reflexões sobre a ética pós-moderna. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 83, p. 1–9, 2016.

NUNES, J. O. C.; OLIVEIRA, H. DO V. DE. Novas tendências da área de Recursos Humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 16, n. 2, p. 397–421, 2010.

POLIZEL, R. B. B. A ética jurídica nas relações de trabalho. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 39, p. 1–10, 2013.

REZENDE, F. P. DE; CASTRO, P. DE. **Ética na Empresa : o Indivíduo e Suas Relações no Trabalho VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** Vitória VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/30514556.pdf>>

ROLLA, F. G. **Ética ambiental: Principais perspectivas teóricas e a relação homo-natureza**, 2010. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2010_1/fagner_rolla.pdf>

SANTOS, B. S. Ética e “ felicidade ” em Platão e Aristóteles: semelhanças , tensões e convergências. **Cadernos de Atas da ANPOF**, n. 1, p. 19–28, 2001.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional: Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie Programa, 2007.

SILVA, M. S. Um pensar sobre a ética nas relações docente e aluno no ensino superior. **Revista Estação Científica**, v. 1, n. 1997, p. 1–6, 2014.

SOMECH, A.; WENDEROW, M. The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and Leader-Member Exchange. **Educational Administration Quarterly**, v. 42, n. 5, p. 746–772, 2006.

VELOSO, H. Ética como instrumento de gestão. **Mulemba - Revista Angolana de Ciências Sociais**, v. IV, n. 8, p. 223–333, 2014.