

## A corrosão do caráter: Consequências motivacionais no trabalho no contexto organizacional contemporâneo

Roberto Kanaan  
CEETEPS – São Paulo – Brasil  
kanaanhe@gmail.com

Miriam Isida  
CEETEPS – São Paulo – Brasil  
miriamishida@gmail.com

**Resumo** – O artigo discute os fatores associados à corrosão do caráter de acordo com as abordagens de integridade pessoal e ética nas empresas, tem como objetivo caracterizar o perfil motivacional dos gestores e verificar o papel do líder no contexto de trabalho e os impactos no comportamento dos colaboradores. Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo adotando como técnica de pesquisa, questionário de múltipla escolha. Os autores pesquisados contribuíram com a compreensão do processo de trabalho e das condições socioculturais presentes nas instituições. Há perspectiva de que o modelo de gestão participativa e integrada possa contribuir com o propósito deste artigo.

**Palavras-chave:** Caráter. Motivação. Integridade. Ética. Liderança.

### Abstract

The article discusses the associated corrosion of character according to the approaches of personal integrity and ethics in business factors, aims to characterize the motivational profile of managers and check the leader's role in the workplace and impacts on the behavior of employees. As for the means of research, a field survey adopting as a research technique, multiple choice questionnaire was performed. Several authors contributed to the understanding of the work process and socio-cultural conditions present in institutions. There is a chance that the model of participatory and integrated management can contribute to the purpose of this article.

**Keywords:** Character. Motivation. Integrity. Ethics. Leadership.

### 1. Introdução

Atualmente percebe-se o impacto do sistema de capitalismo flexível sobre o caráter pessoal. A questão do caráter, as condições emocionais no local de trabalho, incertezas da flexibilidade, ausência de confiança e superficialidade do trabalho em equipe constituem fatores que acentuam a questão do fracasso, confiança e compromisso.

A integridade é definida como caráter, honra, inteireza da pessoa, sugerindo uma perspectiva holística para apreendê-la. Quando uma pessoa se une a uma organização, e concorda em agir em nome dela e em função de seus interesses, além de concordar com seus objetivos e valores, a obediência e a lealdade fazem parte da integridade. Por outro lado, quando uma pessoa discorda desses objetivos e valores, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, muitas vezes à resignação. A integridade de uma pessoa requer que ela siga as regras e práticas inerentes à sua função. Quando o paradigma é a síntese dos valores pessoais e dos valores da organização, certamente há conflitos entre a integridade do funcionário e a falta de integridade do seu chefe. Dessa forma, são definidos os perfis sem integridade: o hipócrita, o oportunista e o camaleão.

O objetivo geral desse artigo é identificar fatores que podem contribuir para a melhora do nível motivacional no trabalho, e os objetivos específicos são:

- Caracterizar o perfil motivacional dos respondentes;
- Verificar o papel do Líder no contexto de trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Observações preliminares**

Segundo Sennett (2004), a expressão “capitalismo flexível” refere-se a um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema; enfatiza-se a flexibilidade e se atacam as formas rígidas de burocracia, inclusive os males de uma rotina cega. O autor Sennett (2004, p. 9) acrescenta: “Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”. O mesmo autor coloca que essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho e também as palavras que empregamos para ele: “Carreira”, por exemplo, significava na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira. O capitalismo flexível então bloqueou a estrada reta da carreira, desviando os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra “job” [serviço, emprego], em inglês do século quatorze, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano de job, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso de uma vida.

Sennett (2004) enfatiza que é bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir. Para tirar a “maldição” da expressão “sistema capitalista”, antes criavam-se circunlocuções, como sistema de “livre empresa” ou “empresa privada”. Hoje se usa a flexibilidade como outra maneira de estimular a questão da opressão do capitalismo. O mesmo autor Sennett (2004, p. 10) coloca que:

[...] atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, a nova

ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado – mas também esses novos controles são difíceis de entender. O novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível.”

Sennett (2004) afirma que o aspecto da flexibilidade que causa mais confusão seja o impacto sobre o caráter pessoal. O autor prossegue dizendo que os escritores que remontam à antiguidade não tinham dúvida sobre o significado de “caráter”: “é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros”. Horácio apud Sennett (2004) escreve que o caráter de alguém depende de suas ligações com o mundo.

Sennett (2004) concentra o termo caráter sobretudo no aspecto a longo prazo da experiência emocional, sendo expresso pela lealdade e compromisso mútuos, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. Da confusão de sentimentos em que todos se encontram em algum momento em particular, procura-se salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Para Sennett (2004, p. 10), “caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”.

Uma visão positiva dos próprios limites e da dependência mútua parece ser mais voltada à área da ética religiosa do que da economia política, mas a vergonha da dependência tem uma consequência prática. Corrói a confiança e o compromisso mútuos, e a ausência desses laços ameaça o funcionamento de qualquer empreendimento coletivo.

Os problemas de confiança assumem duas formas; numa, a confiança simplesmente está ausente, na outra há uma desconfiança mais ativa dos outros. O laço de confiança, como se vê, desenvolve-se informalmente nas brechas e fendas das burocracias à medida que as pessoas aprendem de quem podem depender. Os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda.

“Confiança”, “responsabilidade mútua”, “compromisso”, todas são palavras que acabaram sendo apropriadas pelo movimento chamado “comunitarismo”. Esse movimento quer fortalecer os padrões normais, exigir dos indivíduos que se sacrifiquem por outros, prometendo que, se as pessoas obedecerem a padrões comuns, encontrarão uma força e realização emocional mútuas que não podem sentir como indivíduos isolados. O comunitarismo tem um direito de posse bastante dúbio em relação à confiança ou ao compromisso; enfatiza falsamente a unidade como fonte de força numa comunidade; teme erroneamente que, quando surgem conflitos, os laços sociais sejam ameaçados.

Com a finalidade de ampliar a fundamentação deste estudo, buscou-se delimitar as concepções relacionadas à corrosão do caráter. Dentre essas, destacam-se: integridade pessoal e o sucesso corporativo, a ética nas empresas, ao mesmo tempo tratou-se da motivação no contexto de trabalho.

## **2.2 Integridade pessoal e o sucesso corporativo**

Segundo Solomon (2000), a integridade não é, em si, uma virtude, porém uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isso é o que se denomina, no sentido moral, de caráter. A palavra integridade significa “inteireza” – da virtude, da pessoa, ou como parte integrante de algo maior do que a própria pessoa (a comunidade, a empresa, a sociedade, a humanidade e o cosmo). Assim, a integridade sugere uma visão holística do próprio indivíduo – embora a palavra “holístico” tenha perdido seu sentido em virtude do uso excessivo na Nova Era. A palavra integridade, como a palavra honra, sofreu abusos consideráveis nos anos recentes, em particular na política. No clima atual de ceticismo, ambos os termos agora parecem arcaicos, demasiadamente idealistas e fantasiosos.

Solomon (2000) ainda esclarece que é um engano pensar que os termos “holístico” e “integridade” sejam arcaicos, idealistas e fantasiosos e coloca que, longe de ser uma virtude excepcional, a integridade é essencial para uma vida decente. É o que permanece após mudanças e traumas. Ela significa, no vernáculo atual, simplesmente “juntas as partes”, ver uma pessoa como um todo, como um caráter coerente e virtuoso. A integridade, de fato, é surpreendentemente comum, por mais que haja exceções amplamente divulgadas. Obviamente, é ilusão pensar que uma vida atribulada no mundo dos negócios possa ser de todo isenta de conflitos e problemas, mas integridade é um sentido de coesão que não permite que a pessoa se desintegre em meio aos conflitos.

Solomon (2000) sustenta que quando uma pessoa discorda desses objetivos e valores, a integridade pode levar à desobediência e à deslealdade, talvez à resignação. Com isso, pode-se ter a falsa impressão de que a integridade apresenta os dois sentidos bem diferentes – um estimulando o acordo e a obediência, o outro incitando a independência combativa. A integridade inclui tanto o sentido de associação e lealdade como também o sentido de autonomia moral da pessoa.

Para Solomon (2000), a integridade de uma pessoa no trabalho requer que ela siga as regras e práticas inerentes à sua função. No entanto, embates críticos por vezes exigem certa demonstração de integridade contrária aos deveres prescritos da pessoa. Aqui, uma vez mais, há a tendência a confusão quando o conceito de integridade é a síntese dos valores pessoais e dos valores da organização. Por exemplo, seu chefe lhe diz para “dar um jeito” na contabilidade e você sabe que isso é errado; mas, evidentemente, o conflito não é entre duas normas de integridade, mas entre a sua integridade e a falta de integridade do seu chefe. O oposto da integridade – a falta dela – pode assumir muitas formas, segundo Solomon (2000). Enquanto uma única ação pode denunciar a falta de integridade, nenhuma ação singular (ou qualquer número de ações) estabelecerá definitivamente a integridade de uma pessoa. Talvez por isso a integridade seja tão firmemente defendida e as pessoas se esforcem tanto para negar suas ações incorretas. Um único deslizamento pode ser fatal, ao passo que toda uma vida de boas ações ainda deixa em aberto a questão da honestidade de alguém.

Solomon (2000, p. 77) define perfis sem integridade: o hipócrita, o oportunista e o camaleão e defende que:

“A integridade não pode ser forjada. Ela é, por natureza, a coisa real. A natureza não comprometida da integridade explica por que um único erro ou falha leva a outros erros - na verdade, a um sistema de

racionalizações e modos de encobrir que denuncia a falta de integridade de modo mais explícito do que o erro inicial. Por exemplo, a hipocrisia entra em combate direto com a integridade. Um hipócrita não consegue pôr em prática o que prega, mas a falta de integridade é mais óbvia na fragmentação do “eu”: a inteireza se rompe quando alguém diz uma coisa e faz outra.”

Para Solomon (2000), o camaleão também demonstra falta de integridade em sua total ausência não apenas de princípios, mas também de metas, a não ser que queiramos aceitar o “adapte-se e faça tudo o que parece agradar aos outros” como um objetivo de vida. O camaleão é um lagarto que tem a capacidade notável de mudar de cor de acordo com o contexto; o típico funcionário que sempre diz “sim” é como um lagarto, rastejando de executivo a executivo e mudando de cor conforme o contexto. (Felizmente para o lagarto, as cores numa empresa tendem a ser mais ou menos uniformes.) Mas quando vozes igualmente poderosas discordam sobre questões de método e objetivo, o camaleão vê-se em apuros. Dessa forma, a frágil coerência do camaleão, cuja tênue aparência de integridade depende do comportamento padrão das outras pessoas, implica em incoerência. Assim é possível distinguir os vícios do camaleão e a virtude da lealdade, que é inabalável. O camaleão não tem integridade porque ele não tem um “eu”, apenas um reflexo da situação social.

A integridade é essencial à felicidade. Isso não significa que não haja ocasiões em que conservar a integridade causa infelicidade; porém, tem-se que se afastar daquele paradigma ou segundo o qual ou se são éticos e sinceros para si próprios, ou se procuram as vantagens pessoais. O principal conceito ético de uma “felicidade” completa para Aristóteles (2003) diz que fazer o que se deve, satisfazendo as responsabilidades e obrigações, conduz à vida satisfatória, e se transforma no tipo de pessoa que se quer ser. Inversamente, tornar-se a pessoa que se quer ser – o que provavelmente inclui, num grau bastante elevado, o que se quer fazer para “ganhar a vida” – é a própria felicidade.

### **2.3 A Ética nas empresas**

O estudo do comportamento ético implica na caracterização de quatro traços essenciais de caráter, segundo Nash (2001):

Qualidade 1. Habilidade para reconhecer e articular a ética de um problema.

Qualidade 2. Quando as empresas encobrem as transgressões, escondem problemas e disfarçam dilemas éticos em vez de arriscarem manchar sua imagem.

Qualidade 3. Um respeito inato pelos outros: tal capacidade fica bem longe da imagem de servir ao próprio interesse.

Qualidade 4. O valor pessoal derivado do comportamento ético: o líder ético coloca bem seu próprio senso de integridade pessoal.

Essas quatro qualidades de caráter da liderança ética, segundo Nash (2001), descrevem uma pessoa que enfrenta com deliberação a questão da ética e dos negócios e que toma com vigor o partido de uma orientação claramente moral, motivada por mais que uma opção racional pelas filosofias da

administração. Tais valores e coragem pessoais mantêm-se firmes ao longo do tempo e ainda soam verdadeiros numa idade de extrema autopromoção. Essas tendências e os padrões de pensamento que criam podem ser analisados e imitados. Existem também outros padrões conhecidos de pensamento comercial que tendem a obstruir a realização dos negócios com integridade.

Nash (2001) prossegue caracterizando três cenários distintos com o intuito de integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico, uma atitude orientada para os outros e a ética de negócios como motivação para o comportamento pragmático e competitivo.

Condição 1. Integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico: o grande pragmatismo de John Dewey salientou que a idéia de integrar o sucesso material aos valores éticos era uma proposta necessária, porém, revolucionária. Os compromissos morais são vistos tipicamente como objetivos elevados e a busca do dinheiro como uma ocupação vil ou baixa.

Condição 2. Uma atitude orientada para os outros: o cultivo de um estado de espírito convencionalista exige que o administrador rompa as barreiras psicológicas da orientação para o interesse próprio.

Condição 3. Uma ética de negócios deve ser capaz de motivar o comportamento pragmático e competitivo.

Nash (2001) propõe os pontos fortes da convenção empresarial como norteadora do comportamento empresarial sólido:

- Ela é orientada para um relacionamento social em vez do interesse individual, refletindo o fato de que a atividade empresarial é uma atividade social que envolve relacionamentos múltiplos.
- Ela é pragmática de diversas formas. Descreve aquilo que geralmente se concorda ser a boa prática dos negócios. Não se inclina demais nem para o lado “cuidado com o comprador” nem para a ética “cuidado com o vendedor”.
- Ela reconhece que um apelo lógico ao interesse próprio é insuficiente para motivar a sustentação de valores éticos no mercado.
- Ela dá coragem. Avançando além do pensamento sobre si próprio, abre o diálogo moral do administrador para considerar mais que a avaliação do risco pessoal e da recompensa.

Para Nash (2001), o administrador bem-intencionado que se propõe a fazer um autoexame e um questionamento moral descobre novas ideias para o pensamento empresarial criativo, a coragem pessoal e a disposição para mudar. Mas isso não será nada, comparado à mudança que o líder empresarial ético pode provocar no comportamento das empresas americanas, demonstrando, com sucesso, a legitimidade dos pontos de vista convencionalistas e irradiando as tradições gerenciais mais caras que desviam uma empresa de seu objetivo.

## **2.4 Motivação no contexto de trabalho**

Entende-se que a conduta humana se processa num dinamismo constante que remete à investigação de fatores integrantes os quais impactam na expressão das atitudes e comportamentos. Nesse sentido, o estudo da motivação humana tem possibilitado a compreensão dos mecanismos subjacentes ao comportamento do indivíduo. Sob a perspectiva contemporânea identificam-se os estudos de Bergamini (2013), que entre outros pontos sinaliza que o mundo das pessoas está repleto de exemplos que mostram como cada uma delas possui valores distintos de comportamento. Bergamini (2013, p. 20) ainda coloca que “a maioria das teorias sobre motivação humana oferecem uma única explicação genérica sobre o motivo por que pessoas diferentes se dispõem a buscar suas metas pessoais”.

Na visão de Vroom (1964 apud Bergamini, 2013), idealizador da Teoria das Expectativas, uma dada recompensa é revestida de uma valência positiva ou negativa, tendo em vista o valor que se atribui a ela e a probabilidade de que ela ocorra. Dessa forma, a improbabilidade de que uma dada recompensa ocorra é também um fator impeditivo do comportamento motivacional.

Para Bergamini (2013, p. 113), o enfoque da motivação entendida como uma predisposição interior inverte a ordem dos fatores. A preocupação mais correta não deve ser a que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em prevenir que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas. Parece que só assim aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas a seguirem determinados caminhos não se desgastará com o decorrer do tempo. Logo, se o impulso motivacional é interior a cada um, segundo Bergamini (2013) tem-se então que ele está ligado às características próprias da personalidade e se constitui num elemento marcante para acentuar as características próprias das diferenças individuais. Dentro dessa perspectiva é que se pode compreender que cada ato motivacional é único, não somente para cada pessoa diferente, mas também para cada momento de vida de uma mesma pessoa.

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o superior quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (2002). Pode-se fazer uma analogia com a educação, a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, logo “[...] o superior tem maior controle de que o subordinado sobre a natureza da relação.” (McGregor 2002, p. 133).

Möller (1997, p. 54) enfatiza a importância da autoestima, relacionada pela satisfação do próprio comportamento: “sua atitude em relação a si mesmo e seu próprio valor é a mais importante [...] esta atitude básica influencia todas as suas outras atitudes em relação à vida.” Möller (1997, p. 54) ainda complementa que a autoestima contribui para o desenvolvimento do indivíduo e causa impactos no seu comportamento, sua sensação de bem-estar, sua eficácia, seu nível de desempenho e suas relações com os outros, produzindo, assim, um alto nível de qualidade pessoal.

### **3. Método**

Foi realizada uma pesquisa exploratória com o intuito de apreender sobre o perfil motivacional e a influência do líder no comportamento dos colaboradores. Segundo Vergara (2006, p.47), a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo com os objetivos de:

- Caracterizar o perfil motivacional dos respondentes;
- Verificar o papel do líder no contexto de trabalho e os impactos no comportamento do colaborador.

Vergara (2006, p.47) define pesquisa de campo como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. A pesquisa de campo foi realizada através de questionário fechado direcionado nos objetivos da pesquisa e com algumas questões abertas. A amostra teve caráter não probabilístico e por acessibilidade.

Para Gil (2008), amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população, e amostragem por acessibilidade é aquela em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo e aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos. Vergara (2006, p. 51) define amostra não probabilística e por acessibilidade como “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Os sujeitos de pesquisa corresponderam a 5 Diretores, 6 gerentes de projeto na área de Tecnologia da Informação, 8 consultores que atuam em projetos, 2 engenheiros e 2 professores.

#### **4. Resultados e Discussão**

Os vinte e três respondentes pesquisados possuem idade entre 28 a 64 anos e tempo na empresa de um a 26 anos, sendo 95% com escolaridade superior ou pós-graduação. Foram considerados quesitos como confiança na empresa, clima organizacional, comprometimento das pessoas com o trabalho, nível motivacional e integridade, como a seguir:



## Fator da confiança na empresa

O quanto você considera importante a confiança na empresa?

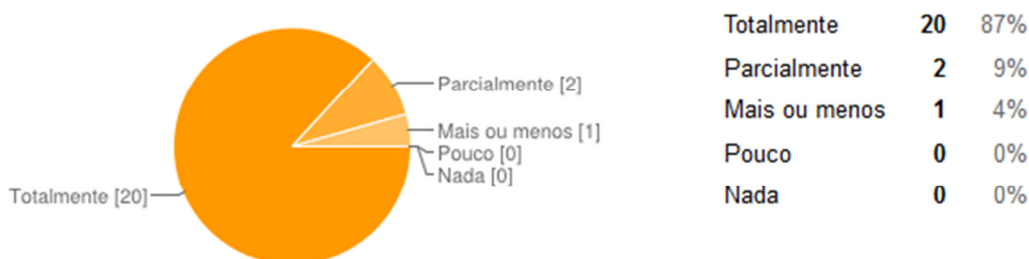


Gráfico 1 – Resultado da pesquisa através do Googledocs

Constatou-se que o fator da confiança na empresa apresentou 87% que consideram importante a confiança, 9% consideram a confiança parcialmente importante e 4% consideram mais ou menos importante a confiança na empresa.

Para Sennett (2004), a confiança pode estar ausente ou pode haver uma desconfiança mais ativa dos outros, em que os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda. Sennett (2004) também chama de “comunitarismo” o movimento que apropria palavras como “confiança”, “responsabilidade mútua” e “compromisso”, temendo erroneamente que, quando surgem conflitos, os laços sociais sejam ameaçados.

## Fator clima organizacional na empresa

Como você considera o clima organizacional da empresa?

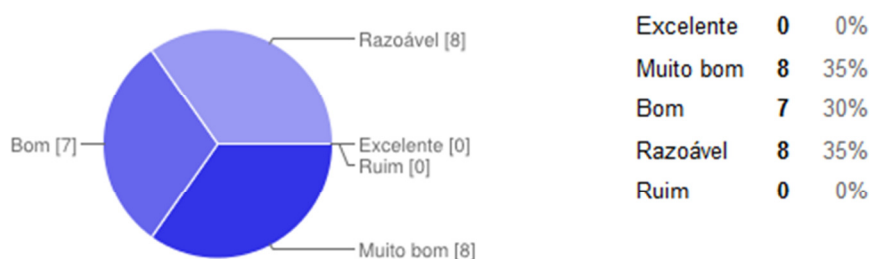


Gráfico 2 – Resultado da pesquisa através do Googledocs

Constatou-se que no fator clima organizacional, 35% consideram o clima organizacional muito bom; 30% consideram o clima bom e 35% consideram o clima razoável.

Na relação interdependente entre gestor e funcionário, é o superior quem determina a qualidade da relação, como afirma McGregor (2002). Pode-se fazer uma analogia com a educação, a postura do professor também determina como será o clima dentro da sala de aula. Numa hierarquia organizacional, a dependência é maior de baixo para cima do que de cima para baixo, logo “[...] o superior tem maior controle de que o subordinado sobre a natureza da relação.” (McGregor 2002, p. 133).

### Fator comprometimento das pessoas com o trabalho

O quanto você considera importante o comprometimento das pessoas com o trabalho?



Gráfico 3 – Resultado da pesquisa através do Googledocs

Referente ao comprometimento das pessoas com o trabalho, constatou-se que 95% dos entrevistados consideram o comprometimento extremamente importante e somente 5% consideram parcialmente importante.

### Fator nível motivacional do grupo de trabalho

Você considera que seu grupo de trabalho é motivado?



Gráfico 4 – Resultado da pesquisa através do Googledocs

Constatou-se que no fator nível motivacional do grupo de trabalho, apenas 4% dos entrevistados consideram o grupo de trabalho totalmente motivado, 74% consideram o grupo parcialmente motivado e 22% consideram o grupo pouco motivado.

Para Bergamini (2013, p. 113), o enfoque da motivação entendida como uma predisposição interior inverte a ordem dos fatores. A preocupação mais correta não deve ser a que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas aquela que esteja voltada principalmente em prevenir que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas. Parece que só assim aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas a seguirem determinados caminhos não se desgastará com o decorrer do tempo. Logo, se o impulso motivacional é interior a cada um, segundo Bergamini (2013) tem-se então que ele está ligado às características próprias da personalidade e se constitui num elemento marcante para acentuar as características próprias das diferenças individuais. Dentro dessa perspectiva é que se pode compreender que cada ato motivacional é único, não

somente para cada pessoa diferente, mas também para cada momento de vida de uma mesma pessoa.

### Fator integridade pessoal do líder

O quanto você considera importante o líder colocar seu próprio senso de integridade pessoal no ambiente de trabalho?



Gráfico 5 – Resultado da pesquisa através do GoogleDocs

Constatou-se que no fator integridade pessoal do líder no ambiente de trabalho, 73% dos entrevistados consideram totalmente importante o senso de integridade do líder e 27% consideram parcialmente importante.

Segundo Solomon (2000), a integridade não é, em si, uma virtude, porém uma síntese das virtudes que trabalham juntas para formar um todo coeso. Isso é o que se denomina, no sentido moral, de caráter. A palavra integridade significa “inteireza” – da virtude, da pessoa, ou como parte integrante de algo maior do que a própria pessoa (a comunidade, a empresa, a sociedade, a humanidade e o cosmo). Assim, a integridade sugere uma visão holística do próprio indivíduo – embora a palavra “holístico” tenha perdido seu sentido em virtude do uso excessivo na Nova Era. A palavra integridade, como a palavra honra, sofreu abusos consideráveis nos anos recentes, em particular na política. No clima atual de ceticismo, ambos os termos agora parecem arcaicos, demasiadamente idealistas e fantasiosos.

## 5. Considerações finais

O estudo sobre a corrosão do caráter e as consequências motivacionais do trabalho no contexto organizacional possibilitou o levantamento da integridade pessoal aliada ao sucesso corporativo e a ética nas empresas. Buscou-se, também, caracterizar o perfil motivacional dos respondentes e verificar o papel do líder no contexto de trabalho. Na questão motivacional, constatou-se uma tendência à percepção do grupo de trabalho parcialmente motivado, e na questão do papel do líder, uma tendência que trata o fator integridade do líder como totalmente importante.

De acordo com a pesquisa de campo realizada, constatou-se que a maioria dos respondentes considera que seu grupo de trabalho é parcialmente motivado e considera importante o líder expressar seu próprio senso de integridade pessoal no ambiente de trabalho. Conforme Solomon (2000), a integridade sugere uma visão abrangente e integrada de nós mesmos. Quando uma pessoa concorda com os objetivos e valores da uma organização, ela tende a se tornar obediente e

leal, porém quando ocorre o contrário, a integridade pode gerar desobediência e deslealdade, talvez à resignação. Nash (2001) apresenta quatro traços essenciais de caráter e três cenários distintos para integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico, ou seja, atitude orientada para os outros e a ética de negócios como motivação para o comportamento pragmático e competitivo. Bergamini (2013) sinaliza que a postura do líder frente à motivação não refere-se, tão somente em formular estratégias para motivar as pessoas, mas também que esteja voltada, principalmente, em evitar que determinadas situações venham a desmotivar as pessoas postulando que o impulso motivacional é interior a cada um e está vinculado à personalidade, acentuando-se as características próprias das diferenças individuais. Möller (1997) enfatiza a importância da autoestima relacionada pela satisfação do próprio comportamento.

Enfatiza-se, dessa forma, a importância dos aspectos relacionados ao caráter da liderança, bem como os fatores éticos como elementos primordiais para o equilíbrio do clima organizacional, tendo em vista as equipes e o próprio indivíduo.

## Referências

ARISTÓTELES. **A Ética**. 2ª Ed. São Paulo. Edipro, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 21. Ed. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 1ª Ed. São Paulo. Quality Mark, 2002.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas. 12ª Ed. São Paulo. Pioneira, 1997.8

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas** – Guia Prático para soluções de Problemas Éticos nas Empresas. 1ª Ed. São Paulo. Makron Books, 2001.

REVISTA EXAME. **Sete Perguntas para Tim Jackson**. São Paulo, Editora Abril, Edição 1052 – ano 47 – nº 20 – 30/10/2013.

SOLOMON, Robert. **A Melhor Maneira de Fazer Negócios** – Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. 1ª Ed. São Paulo. Negócio Editora, 2000.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter** – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 8ª Ed. Rio de Janeiro. Record, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª Ed. São Paulo. Atlas, 2006.