



profuncionário

Curso Técnico de Formação para
os Funcionários da Educação



PDE | PRONATEC

Ministério da Educação

PROFUNCIONÁRIO
ÉTICA NO SETOR PÚBLICO



INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ
Educação a Distância

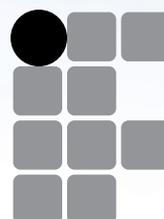


profuncionário

Curso Técnico de Formação para
os Funcionários da Educação

ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

Elaine Cristina Arantes



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**

**Curitiba-PR
2016**

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Programa Profucionário da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) do Ministério da Educação – MEC

Elio de Almeida Cordeiro
Reitor Pro Tempore

Izaías Costa Filho
Chefe de Gabinete

Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino – PROENS

Rubens Felipe Ribeiro
Pró-Reitoria de Administração – PROAD

Ezequiel Burkarter
Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI

Valdinei Henrique da Costa
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis – PROGEPE

Evandro Cherubini Rolin
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN

Fernando Roberto Amorim de Souza
Diretor de Educação a Distância

Kriscie Krisциanne Venturi
Diretora de Planejamento e Administração

Eduardo Fofonca
Diretor de Ensino e Desenvolvimento de Recursos Educacionais

Carmen Sílvia da Costa
Coordenadora de Tecnologias Educacionais

Lídia Emi Ogura Fujikawa
Designer Instrucional

Profa Ester dos Santos Oliveira
Profa Iara Penkal
Profa Linda About Rejeili de Marchi
Revisão Editorial

Goretti Carlos
Diego Windmüller
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

**Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia – Paraná**



Ícones de Aprendizagem

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto



Saiba mais: remete o tema para outras fontes de pesquisa: livros, periódicos (jornais e revistas), artigos, reportagens, músicas e endereços eletrônicos.



Dicionário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Em outras palavras: apresenta uma expressão de forma mais simples.



Pratique: São sugestões de atividades para reforçar a compreensão e fixação do conteúdo apresentado.



Refleta: Momentos de pausa na leitura para refletir, escrever, conversar, observar sobre os pontos importantes e/ou questionamentos propostos no texto.



Sumário

Palavra das professoras-autoras	9
Aula 1 – Ética e moral	11
1.1 Ética.....	11
1.2 Moral.....	12
Aula 2 – O que nos leva a discutir a ética	15
2.1 Cidadania: direito de todos independente de sua cultura.....	15
2.2 A evolução científica e os dilemas éticos sociais.....	16
2.3 Empenhar-se pela vida é um dever ético.....	17
Aula 3 – Os valores, a ética e a lei	19
3.1 Valores.....	19
3.2 A ética e a lei.....	20
Aula 4 – Conduta ética	23
4.1 Consciência ética.....	23
4.2 Dilemas.....	26
4.3 Cidadania.....	27
Aula 5 – Multiculturalidade: a moral presente nas diferentes atitudes, crenças e ideologias das pessoas em diferentes culturas	29
5.1 Contexto cultural.....	29
5.2 A moral brasileira.....	30
Aula 6 – Valorização da diversidade	33
6.1 Promovendo e valorizando a diversidade.....	33
6.2 Afro-descendentes no Brasil.....	34
6.3 A política de cotas no Brasil.....	36

Aula 7 – Ética profissional	39
7.1 O que é profissão?.....	39
7.2 Valor social da profissão.....	41
7.3 As habilidades de um administrador.....	41
Aula 8 – Virtudes necessárias ao exercício profissional ético	45
8.1 Virtudes profissionais básicas e complementares.....	45
Aula 9 – Ética na liderança	49
9.1 O que significa ser líder?.....	49
9.2 Os desafios da liderança.....	50
Aula 10 – Adversidades no ambiente de trabalho e o papel da liderança	53
10.1 A linha que separa a firmeza na cobrança e a agressão moral.....	53
10.2 Resiliência: suportando pressões num ambiente de adversidades.....	54
Aula 11 – Ética e responsabilidade social	57
11.1 O que é responsabilidade social e o que isso tem a ver com ética?.....	57
11.2 O que são e quais são os stakeholders de uma organização?.....	58
Aula 12 – Ética presente na cultura organizacional	61
12.1 Características da cultura organizacional.....	61
12.2 Ações que influenciaram na mudança da cultura organizacional.....	61
12.3 Ética na tomada de decisão com base na cultura organizacional.....	63
Aula 13 – Código de ética organizacional	65
13.1 O que é um código de ética?.....	65
13.2 Como se elabora um código de ética para uma organização.....	66
Aula 14 – O código de ética do serviço público	69
14.1 O código de ética do servidor público.....	69
Aula 15 – Ética no Marketing	73
15.1 Gestão ética do composto de marketing (4Ps).....	73

Aula 16 – O servidor público e a prestação de serviços ao cidadão	79
16.1 Características da prestação de serviços que favorecem oportunidades para condutas antiéticas.....	79
16.2 Cidadão ou consumidor do governo?.....	80
Aula 17 – Situações na prestação de serviços que podem gerar a conduta antiética profissional	83
17.1 Fontes que podem gerar a conduta antiética.....	83
Aula 18 – Qualidade na prestação de serviços e seu impacto sobre a imagem do setor público	87
18.1 Evolução do movimento da qualidade.....	87
18.2 Os perfis de consumidores de serviços.....	87
Aula 19 – A ética e a gestão da reputação no setor público	91
19.1 Reputação: ativo intangível.....	91
19.2 O impacto da conduta ética na reputação e na imagem da marca	93
Em aulas anteriores, estudamos a responsabilidade social, seu conceito e sua abrangência. Sabiamente, as organizações investem em sua imagem por meio da implementação de ações socialmente responsáveis, sejam elas voltadas para projetos sociais, ambientais ou ambos.	93
Evidentemente, há um movimento interno nas organizações no sentido de dar visibilidade interna e externa para este investimento socialmente responsável. Há um conflito neste tema: muitos acreditam que se as organizações de fato acreditam nos seus projetos sociais ou ambientais, então não deveriam usá-los para reforçar sua imagem positiva. Por outro lado, há os que acreditam que a publicidade e propaganda utilizando estas ações, além de contribuir para a imagem da marca, servem como exemplo para outras organizações. Qual sua opinião a respeito?.....	93
Aula 20 – Nossa contribuição para chegar lá!	97
20.1 Contribuições individuais, profissionais e das organizações privadas e públicas.....	97
Referências	101
Currículo do professor-autor	105



Palavra das professoras-autoras

Queridos Estudantes e Educadores,

Sim, educadores, pois vocês trabalham na Educação e os Serviços de Apoio Escolar que são realizados nos espaços como secretaria escolar, manutenção de infraestrutura, cantinas, portarias, laboratórios, oficinas, instalações esportivas, jardins, hortas e demais ambientes requeridos pelas diversas modalidades de ensino, tradicionalmente são funções educativas que complementam a ação docente.

O objetivo deste livro é oferecer a você subsídios para reflexões sobre a aplicação prática da ética no cotidiano da escola. Longe de ser uma discussão filosófica, o conteúdo deste livro aborda temas que estão presentes em nossas vidas. Vamos iniciar com uma apresentação conceitual sobre ética, moral, valores e sua intermediação pela justiça, por meio da legislação.

A conduta ética é o tema seguinte que nos leva a refletir sobre a maneira como percebemos o meio em que estamos inseridos e nossa interação com aqueles que nos cercam. Cada cultura pressupõe uma percepção sobre a ética em função de suas crenças. A diversidade é abordada para permitir a reflexão sobre a importância da valorização das diferenças na busca do resultado da equipe.

Trataremos das virtudes necessárias ao profissional seja ele da área pública ou privada cuja ética permeia a tomada de decisão. Tivemos o cuidado de associar a prática ética a temas relacionados ao ambiente organizacional da gestão pública, bem como às lideranças em quem confia a gestão das equipes. Lidar com as adversidades do dia a dia é uma habilidade que requer forte retidão de caráter, fundamentada na prática ética e moral.

A imagem de um profissional é abordada neste livro, pois está fortemente associada às suas práticas diárias. Não só conheceremos os códigos de ética que orientam a atuação do servidor público, como também refletiremos sobre os princípios da administração pública que norteiam a conduta do servidor.

As funções de secretaria escolar, a alimentação escolar, os multimeios didáticos e a infraestrutura dão origem às habilitações profissionais mais correntes em nossas escolas. E o foco principal deste livro é situar vocês educadores, dentro de uma vivência da prática profissional em cada um desses cursos.

Desejamos a vocês ótima leitura, profundas reflexões e proveitosas discussões com os colegas!



Aula 1 – Ética e moral

Nesta primeira aula vamos abordar os conceitos de ética e moral e vamos nos estender até a compreensão do que é amoral e imoral bem como sobre o que é antiético. Veremos nesta aula que ética e moral não têm o mesmo significado, muito embora a confusão exista.

Desde já, quero deixar muito claro que não há qualquer pretensão de apresentar um trabalho de filosofia, mas oferecer subsídios para que você possa observar e analisar os fatos que nos cercam seja na administração privada como na pública.

1.1 Ética

Observe o seguinte: em cada um dos papéis que você tem em sua vida (pai, mãe, irmão, funcionário, amigo, etc) você ouve a expressão “você tem que fazer isso desse jeito porque é o correto” ou então “você precisa se comportar de outra maneira, afinal...”. Veja que estes comportamentos esperados diferem de uma sociedade para outra.

Vamos compreender uma situação em que um determinado papel apresenta diferentes éticas face às diferentes compreensões da realidade. No Ocidente, os mais velhos muitas vezes dependem dos mais jovens, sua família, seus filhos. No Brasil, temos a Previdência Social que também cuida daqueles que já trabalharam a vida toda e têm o direito de receber uma aposentadoria. Este é um aspecto que denota nossa preocupação com os idosos. Contudo, estudos como o de Uchôa (2003) do Núcleo de Estudos em Saúde Pública e Envelhecimento, da Fundação Oswaldo Cruz/Universidade Federal de Minas Gerais alertam para a marginalização do idoso e para o fato de que “a velhice no Ocidente situa-se na contracorrente de uma sociedade centrada na produção, no rendimento, na juventude e no dinamismo”.

Fonte: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2003000300017.

Já no Oriente, os mais velhos são venerados o que vai muito além de simplesmente cuidar deles. Já entre os Esquimós, os mais idosos ao se perceberem improdutivos procuram preservar os recursos para os mais jovens e se entregam ao sacrifício ao se enterrarem nos iglus até a asfixia, ou então caminhando pela região gelada do Ártico sem qualquer proteção até congelarem ou serem devorados pelos ursos. Cada sociedade, conforme

A-Z

Ethos

Característica comum a um grupo de indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade.

ensina Rios (2011, p.31) tem sua própria ética, seu próprio jeito de ser, o conjunto de **ethos** que confere certas características àquela organização específica.



Figura 1.1: Esquimós

Fonte: <http://osemprefixe.blogspot.com>

O domínio do *ethos*, segundo Rios (2011, p.32) “é o da moralidade, do estabelecimento de deveres, a partir da reiteração das ações e da significação a ela atribuída”. O que concluímos? Que a ética de uma sociedade tem sua fundamentação em ações transmitidas de geração em geração e que são consideradas como morais por aquelas pessoas. Por serem ações comuns a uma sociedade, são estabelecidos deveres e normas.

Rios (2011, p.94) reforça o conceito de ética quando afirma que o respeito está em seu núcleo e implica necessariamente, reconhecer a presença do outro indivíduo como seu igual, em humanidade.

A ética, para Sá (2003, p. 15) “estuda os fenômenos morais, as morais históricas, os códigos de normas que regulam as relações e as condutas dos agentes sociais, os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer”.

1.2 Moral

A moral é o conjunto de regras que uma sociedade estabelece para regular as relações entre as pessoas na busca pelo bem comum, pela felicidade, com base na justiça. Assim sendo, as relações para serem morais não podem ser contrárias ao que a justiça estabelece. Rios (2011, p.29) ensina que “quando se qualifica um comportamento como bom ou mau, tem-se em vista um critério que é definido no espaço da moralidade”. Esta autora reforça ainda que é no espaço da moral que aprovamos ou reprovamos comportamentos e dizemos que estão corretos ou incorretos.



A Declaração dos Direitos Humanos que se encontra na íntegra no [link: http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php), acessado em 19 abril 11, foi proposta pela ONU – Organização das Nações Unidas e assinada por todos os Estados Membros garantindo “a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo”.

Veja que a **Figura 1.2** traz situações que se encaixam nas definições que Srour (2003, p.30) apresenta para os termos moral, amoral e imoral. Assista também ao vídeo da entrevista do Prof. Cortella, indicado para você em *Mídias Integradas*. Nesta entrevista, discutem-se estas três definições. Reflita a respeito.

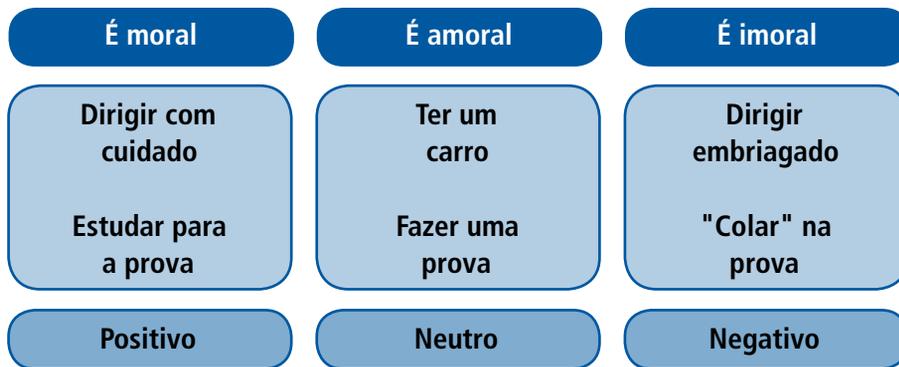


Figura 1.2: Situações morais, imorais e amorais

Fonte: SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial, a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 30.

Sobre a relação entre a ética e a moral, veja a seguinte explicação de Rios (2011, p. 34-35):

A ética se apresenta como uma reflexão crítica sobre a dimensão moral do comportamento do homem. (...) A moral, em uma determinada sociedade, indica o comportamento que deve ser considerado bom e mau. A ética procura o fundamento do valor que norteia o comportamento, partindo da historicidade presente nos valores.

Vamos falar sobre a relação entre moral, ética e política. As formas de poder ou a imposição da vontade de uma pessoa sobre a outra (e não sobre a natureza) que se estabelecem em uma *polis* (cidade) são reguladas pela ética e os princípios sobre os quais a ética se fundamenta. Esta imposição se estabelece no domínio da ética que, ao ser praticada por um homem eleito pelo povo, deve seguir os princípios estabelecidos por aquela sociedade que o elegeu.

Resumo

Nesta aula, vimos que ética e moral não são a mesma coisa. As pessoas se relacionam dentro de critérios do que é bom e mau isto está no campo da moralidade. Uma vez estabelecidos estes critérios, são construídas normas de boa convivência cuja reflexão crítica é feita pela ética, pois o que é bom para alguns pode não ser bom para outros. Com base na justiça, a ética norteia o comportamento das pessoas. Assim, comportamentos antiéticos são punidos pela lei.



Assista ao vídeo com a entrevista que o Prof. Mario Sergio Cortella concedeu a Jô Soares, em seu Programa do Jô e exibida pela TV Globo. O *link* para que você possa acessar esta entrevista é: <http://www.youtube.com/watch?v=QK5LDsEKuEA> e foi acessado em 14 out. 2011. Nesta entrevista, Mario Sergio Cortella aborda a ética e explica conceitos como: moralidade; amoralidade e imoralidade que vimos na Figura 1.2 desta aula.

Aula 2 – O que nos leva a discutir a ética

Os dilemas como você verá adiante, fazem parte da discussão sobre a ética. Já acompanhamos nos noticiários cidadãos de diferentes países lutando pelo seu direito à cidadania. Defrontamo-nos diariamente com conflitos entre o dever ser previsto pelas normas éticas de nossa sociedade e o querer ser. Vemos nos noticiários escândalos envolvendo pessoas que ocupam cargos públicos violando princípios morais e éticos que devem ser respeitados. Da mesma maneira, vemos em outras culturas ações legalmente instituídas, como a punição pelo apedrejamento, por exemplo, que não condizem com nossa maneira de pensar e agir. A evolução científica também nos coloca diante de discussões éticas como no caso da clonagem, das pesquisas com células-tronco e dos transgênicos. Nesta aula, proponho reflexões a respeito destes temas que nos levam também a refletir sobre a ética em nosso cotidiano.

2.1 Cidadania: direito de todos independente de sua cultura



Figura 2.1: Povo egípcio reunido na praça Tahir gritando: "Salvem a Revolução".
Fonte: <http://veja.abril.com.br/>

Você se lembra do episódio ocorrido no Cairo, Egito no início de 2011 em que o povo foi às ruas lutar pela democracia em seu país? Compare as imagens deste movimento com aquelas vistas na Praça da Sé, em São Paulo nos anos 80 pelas "Diretas Já". O povo egípcio, assim como o brasileiro lutava pelo seu direito à cidadania.

Quando se trata de cidadania, aliás, vale lembrar que não falamos apenas em direitos, mas também em deveres do cidadão. Se por um lado o cidadão brasileiro tem direito ao ensino público, saúde, transporte públicos, gratuitos e de qualidade, por outro lado devem também cumprir sua obrigação quanto ao recolhimento de impostos, preservação do patrimônio público, do meio ambiente, etc. Perceba que se trata de uma via de mão dupla! A cidadania se expressa por meio das relações entre os indivíduos e a cidade em que exercem seus direitos e deveres.

2.2 A evolução científica e os dilemas éticos sociais

No Século XVI, ao afirmar que suas observações indicavam que a Terra não era o centro do universo, mas sim o Sol e que, além disso, a Terra girava em torno do Sol Galileu Galilei contestava as afirmações de Aristóteles feitas no Século IV a.C. (há 2.400 anos atrás!) e reafirmava a visão heliocêntrica de Copérnico (1473-1543), cujos estudos serviram como base para a Astronomia moderna. Acusado de heresia e condenado à morte, Galileu foi obrigado a ir até Roma em 1611 para assinar um decreto do Tribunal da Inquisição se retratando de suas afirmações. Galileu assinou o documento e segundo a lenda, teria dito baixinho: *Eppur si muove*, ou seja, “mas ela se move” referindo-se ao movimento da Terra em torno do Sol. Imagine que somente em 1992, por meio de uma declaração do Papa João Paulo II, a Igreja Católica reconheceu formalmente o erro cometido. Como você vê, dilemas éticos fazem parte da História da Humanidade!



Figura 2.2: Galileu diante do Santo Ofício – Pintura de Joseph-Nicolas Robert-Fleury feita no Século XIX

Fonte: <http://eziowk-arte.blogspot.com/>

Sá (2010 p. 281) reforça esta afirmação quando se refere à ciência como “um campo onde existem diversos sítios de indagações, cujas dilatações implicam mutações de limites e assimilação de enriquecimentos culturais”.

A **interdisciplinaridade** de ramos do conhecimento dá origem a novos campos de pesquisa que, por sua vez, nos trazem grandes descobertas. Veja por exemplo o caso da Biogenética derivada da união entre Biologia, Física e Química. Quantos questionamentos você já viu serem feitos sobre a ética que envolve o resultado de pesquisas com células tronco, clonagem e transgênicos, entre outros.

2.2.1 A bioética

O termo bioética foi instituído nos anos 70 do Século XX, e teve seu marco com o nascimento de Louise Brown em 1978, o primeiro bebê nascido de um processo inovador de fertilização *in vitro*, em Londres, Inglaterra. A bioética, contudo pode ser vista já na descoberta da penicilina em 1928 pelo inglês Alexander Flemming e na utilização de equipamentos para respiração artificial. Trata-se de um campo de pesquisas e descobertas que aborda temas específicos como nascer/não nascer, no caso de fetos previamente diagnosticados com doenças graves e genéticas; no caso da clonagem, entre outros.

A bioética conduz a atuação médica no sentido de um profissionalismo responsável e transparente buscando respostas para os enigmas que frequentemente o corpo humano apresenta. O conflito que existe entre a busca por estas respostas e a ética médica instituída coloca em questão as descobertas feitas pelas ciências biológicas.

Como você já percebeu, a bioética se vê diante de confrontos com as diferentes culturas com as quais convive face às condutas éticas nelas adotadas cujas raízes são difíceis de serem contestadas.

2.3 Empenhar-se pela vida é um dever ético

Em sua obra, Sá (2010 p. 285) ensina que “não basta sentir-se existindo, sendo necessário fazer da existência uma oportunidade de ser útil, contribuindo para a evolução do cosmos”. Às vezes me pergunto se a ética não deveria ser tão própria da conduta do ser humano que não seria preciso estudá-la, ensiná-la, promovê-la! O que você pensa a respeito?

A-Z

Interdisciplinaridade

É a integração de dois ou mais componentes curriculares na construção do conhecimento. Ela busca conciliar os conceitos pertencentes às diversas áreas do conhecimento a fim de promover avanços como a produção de novos conhecimentos ou mesmo, novas sub-áreas. Exemplo de uma conduta interdisciplinar: associar conhecimentos da medicina com a psicologia para o tratamento de doenças psicossomáticas (aquelas que começam na mente e interferem no corpo).



Você já ouviu falar da expressão “Bebê de Proveta”? Deve-se ao fato da fecundação do óvulo pelo espermatozóide ocorrer fora do corpo, em laboratório, ou seja, *in vitro*. Os embriões resultantes da fertilização *in vitro* são transferidos para o útero aproximadamente 72 horas após a captação de óvulos.

Mas ao observar as pessoas que nos cercam vemos que a diversidade de culturas, formações, maneiras de perceber a vida nos levam à necessidade de discutir o tema, bem como estabelecer normas para a boa convivência e, na sequência, punir aqueles que as desobedecem por estarem comprometendo a harmonia.

A promoção da felicidade individual bem como da felicidade coletiva deve estar em harmonia com os deveres éticos, segundo Sá (2011 p. 286). A busca por este equilíbrio é obtida com o conhecimento de si e do outro. A Filosofia oferece caminhos para a interiorização e a auto-compreensão como base para o bem estar individual e coletivo.

Saiba mais

O artigo “Bioética: contexto histórico, desafios e responsabilidade” de autoria de José N. Heck da Universidade Federal de Goiás nos apresenta um resumo da evolução da ciência e os dilemas que enfrenta face aos conflitos éticos impostos pela medicina tradicional. Leia, reflita e discuta com seus colegas.

Para você refletir

O que você tem feito para buscar o seu bem-estar bem como daqueles com quem você convive? Você vive em harmonia consigo e com as pessoas que o cercam? O que você pode fazer para promover esta harmonia, este bem estar?

Resumo

Vimos nesta aula que conflitos cotidianos nos levam a refletir sobre a conduta ética do ser humano. Alguns dos exemplos vistos nesta aula foram a luta pelos povos egípcio em 2011 e brasileiro na década de 80 buscando a democracia em seus países. Vimos que a diferença cultural não interfere na conduta ética do cidadão que além de direitos tem deveres a cumprir. Abordamos os conflitos impostos pela bioética com sua pesquisa pelo avanço científico em casos que envolvem a preservação da vida humana.

Anotações

Aula 3 – Os valores, a ética e a lei

Os valores dos indivíduos representam a base de sua conduta, pois estabelecem como vão se comportar e como serão sua relação com aqueles que o rodeiam. Nesta aula, vamos falar sobre os valores individuais, organizacionais e da vida pública que estão na base do cumprimento das normas estabelecidas pela sociedade. Ao desobedecer estas normas, a lei se aplica buscando garantir a harmonia entre os indivíduos. Veremos também um texto que trata este tema em profundidade.

3.1 Valores

Na primeira aula, trouxemos a frase em que Rios (2001, p.35) relaciona ética e valores: “A ética procura o fundamento do valor que norteia o comportamento, partindo da historicidade presente nos valores”. O que vem a ser este “valor”? Trata-se de um princípio do qual não se abre mão. Luzio (2010, p.16) ensina que valores são “princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos e como fazemos negócios na organização”.

Veja o que ensina Rios (2011, p.94) sobre a relação entre moral, costumes e valor. Para esta autora, “as ações morais têm sua origem nos costumes de cada sociedade. Esses costumes estão fundados em valores”. Ocorre que confundimos o que é costumeiro com o que é bom e nem sempre é assim. Reflita sobre costumes que são cultivados em nossa sociedade com os quais não concordamos. Lembre-se que costumes estão vinculados à época em que vivemos. Há décadas atrás era inaceitável que a mulher trabalhasse fora de sua casa, exercendo atividades profissionais e diferentes daquelas voltadas para sua família. Atualmente, você aceitaria que uma mulher fosse proibida de trabalhar?

Quando falamos em valores organizacionais, observamos que estes também existem face aos costumes cultivados em uma organização.



No link: <http://www.promon.com.br>, acessado em 21 out.11, você encontra os valores da Promon Engenharia. Veja que dentre eles está o bom humor!

Missão, princípios e valores da Universidade Federal do Paraná

São valores Missão

- Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.

Princípios

- Universidade pública, gratuita, de qualidade e comprometida socialmente.
- Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão
- Liberdade na construção e autonomia na disseminação do conhecimento.
- Respeito a todas as instâncias da sociedade organizada.

Valores

- Comprometimento com a construção do saber e formação de profissionais competentes e compromissados socialmente.
- Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática.
- Preservação e disseminação da cultura brasileira.
- Proposição de políticas públicas.
- Comprometimento da comunidade universitária com a Instituição.
- Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
- Eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento das atividades institucionais.
- Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição.
- Respeito aos critérios institucionais usados na alocação interna de recursos.
- Cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária.

Fonte: <http://www.ufpr.br/portalufpr/a-universidade-institucional/missao-e-valores/>

Os valores de uma organização se fundamentam nos costumes cultivados ao longo do tempo e expressos cotidianamente na cultura organizacional. Observe a organização onde você trabalha. Quais são seus costumes e seus valores?

3.2 A ética e a lei

Em sua obra, Sá (2010, p.99) faz uma relação entre o cumprimento das normas estabelecidas pela sociedade e o caráter do indivíduo, dizendo que aquela pessoa que tem vocação para o bem e é educada para o bem é conduzida naturalmente ao cumprimento do dever ético. O autor chama nossa atenção para a importância da educação das crianças e dos jovens no modelo da moral e da ética, voltada para a virtude, pois seus reflexos sobre o cumprimento do dever ético são percebidos na vida adulta.

A disciplina das relações humanas é abordada no texto que você lê a seguir. O foco deste texto está na importância de a norma jurídica estabelecer o convívio harmonioso dos indivíduos em uma determinada sociedade. Leia e reflita a respeito.

O direito e a ética disciplinam as relações humanas por meio de normas que mudam de conformidade com o nível cultural de cada povo. Entende-se por ética o conjunto de valores, de princípios universais que regem as relações das pessoas do ponto de vista do bem e do mal. A ética do bem pode ser comparada com uma espécie de cimento de sustentação da sociedade.

Quando existe um sentimento ético igualitário, a sociedade mantém-se harmonizada. Quando esse se rompe, a vida comunitária entra em crise autodestrutiva. As normas éticas são cumpridas de acordo com a convicção e a liberalidade de cada um, diferentemente das normas jurídicas, são impostas e ninguém pode negar que as desconhecem para isentar-se da pena. Em outras palavras, o direito determina obediência à lei. Se essa não é observada, haverá sanções, razão porque deve ser breve e compreensível. Apesar disso, certas leis são injustas, porque privilegiam o interesse do mais forte, convertendo-se em instrumento de opressão. A propósito, assim expressou-se Sólon (político grego, 640-560 a.C.): “As leis são como teias de aranha; quando algo leve cai nelas, fica retido, ao passo que se for algo maior, consegue rompê-las e escapar”.

O fato é que uma lei pode ser moralmente falível. É preciso, pois, que haja responsabilidade na sua aplicação. Merece repúdio todo e qualquer ato tendente a manipular a norma jurídica com a finalidade de beneficiar alguém. Nesse sentido, nada é mais perigoso do que a máxima que declara necessário consultar o espírito da lei, gerando um caos de opiniões. Seria absurdo se as leis que abominam e punem as condutas criminosas cometessem as iguais lesividades.

As nações mais evoluídas adquiriram a habilidade de interpretar a lei com equidade e justiça, e vão além da mera literalidade da norma, avançando para os altos níveis das possibilidades humanas. Nada é mais perigoso que a subserviência à letra morta da lei. Sempre que a vida é concebida por um escravismo legalista, a ética torna-se medíocre e a balança da Justiça inclina-se para o lado dos privilégios e da arbitrariedade.

Fonte: <<http://direito2.com/tjce/2008/jan/29/a-etica-e-a-lei---artigo>>. Acesso em 14 out. 2011.



Leia o artigo sobre o pensamento e a obra de Aristóteles, em especial “Ética a Nicômaco” disponível no link <http://www.webartigos.com/articles/5996/1/Etica-a-Nicomaco/pagina1.html>, acessado em 18 abril 2011.

Retomaremos mais adiante a questão da aplicação da lei como reguladora do comportamento dos indivíduos em uma determinada sociedade buscando o equilíbrio, a harmonia e o bem estar de todos.

Resumo

Nesta aula vimos que valores são princípios dos quais não abrimos mão, seja no âmbito individual, seja organizacional. Tanto os indivíduos como as organizações tomam decisões com base em princípios como respeito, solidariedade, união e bom humor, por exemplo.

Trouxemos para reflexão a importância da educação de crianças e jovens na formação de adultos cujo comportamento virtuoso se reflete no cumprimento do dever ético. Abordamos a atuação da lei quando estes deveres não são cumpridos.



Atividades de aprendizagem

1. E você, quais são seus valores? Já pensou sobre isso? Quais são as atitudes, os posicionamentos dos quais você não abre mão?

2. Pesquise no site da organização onde você trabalha e veja se estão declarados os valores dos quais ela não abre mão. Reflita sobre as decisões tomadas na organização e os valores nos quais ela se baseia. A que conclusão você chega? Justifique sua resposta. Caso a organização onde você trabalha não tenha definidos seus valores, quais você sugeriria?

Aula 4 – Conduta ética

Nesta aula, vamos discutir a conduta dos indivíduos face às decisões a serem tomadas no cotidiano e os dilemas que enfrentam. Partindo do princípio de que nossa consciência armazena os princípios que regem nossa conduta, vamos compreender de que maneira ela é influenciada positiva ou negativamente pelo nosso comportamento diário. Além disso, é importante refletir sobre o impacto do comportamento de um indivíduo sobre aqueles que fazem parte da comunidade em que ele está inserido. Ao compreender como se dá esta influência, vamos abordar também o comportamento da pessoa como cidadã, seus direitos, deveres e a influência da atuação cidadã sobre os demais indivíduos daquela sociedade.

4.1 Consciência ética

Um determinado grupo precisa de equilíbrio entre seus integrantes para que possam conviver em harmonia, buscando o bem-estar e a felicidade de todos, bem como daqueles que o cercam. Este equilíbrio, conforme ensina Sá (2010:127) “só se encontra quando a autonomia dos seres se coordena na finalidade do todo”. O motivo pelo qual o grupo existe deve ser a razão pela qual as pessoas que dele fazem parte têm autonomia para tomar suas decisões.

A conduta reta, positiva que busca o bem estar individual e coletivo determina o comportamento ético e o exercício das virtudes.

O Instituto DNA Brasil e o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas promoveu um evento cujas discussões foram descritas resumidamente na obra Forum DNA Brasil (2006, pág. 196). Neste evento, discutiu-se diversos temas dentre eles a ética no Brasil. Transcrevo a seguir as palavras do ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira sobre a conduta ética no setor público:

a ética nos negócios é diferente da ética na política (...), a ética é um fenômeno social: aquilo que se permite na vida das empresas é mais frouxo do que o que se deve permitir no âmbito da política. Exatamente porque o papel dela é controlar a corrupção no sistema. Para con-

trolar, é preciso ter princípios mais rígidos. Quando vemos a corrupção na altas esferas políticas, está se quebrando a lógica desse contrato.

Falando em princípios, vamos abordar brevemente a questão da boa-fé. Quantas vezes você já deparou com uma situação em que houve boa fé por parte da pessoa com quem você estava negociando um automóvel, um imóvel, uma troca etc? Lembre-se como foi uma negociação tranquila e você saiu satisfeito. E quantas vezes você já se deparou com situações em que a outra parte busca de toda maneira levar vantagem sobre você, prejudicando-o, inclusive? Observe que esta busca pela vantagem a qualquer custo ocorre muitas vezes observando-se a lei. Veja o exemplo de pessoas que colocam à venda carros que não apresentam as condições anunciadas.

Neste sentido, Bessa (2006:14) demonstra que a boa-fé transcende as particularidades formais e os interesses individuais evitando que as formas jurídicas sejam utilizadas para viabilizar atitudes nocivas pretendidas pelos contratantes.

A consciência de cada indivíduo é a regente de sua conduta. Sabemos que cada pessoa tem seu bom senso e sua percepção do que a cerca, tendo portanto, uma consciência própria baseada em seus próprios princípios. Quando é que falamos em falta de ética? Quando a consciência que rege o indivíduo se baseia em princípios que não são aceitos pela comunidade em que ele está inserido.

Veja o exemplo da ocupação do Complexo do Alemão feita no final de 2010 e da Rocinha, um ano depois, em novembro de 2011, no Rio de Janeiro. Por que as polícias federal, civil e as Forças Armadas invadiram aquele local, ocupado por traficantes, porque eles não têm ética? Na verdade, eles têm! É a ética deste grupo social que entende que as pessoas que dele fazem parte devem se comportar de uma determinada maneira.



Figura 4.1: Ocupação do Complexo do Alemão em Nov/2010

Fonte: <http://odia.terra.com.br>

A invasão da polícia nestas comunidades aconteceu porque a ética deste grupo não se baseia nos mesmos princípios de nossa sociedade. Nossa legislação não permite o tráfico de drogas porque contraria estes princípios e, por este motivo, pune seus infratores. Observe então que as pessoas têm ética, o problema é que nem sempre sua ética está de acordo com aquela estabelecida pelo grupo ao qual pertence.

Neste sentido, Sá (2010:127) reforça que “O sentimento social é um imperativo na construção dos princípios éticos e estes são incompreensíveis sem aquele”. A força da lei é importante como reguladora da forma como os indivíduos se comportam na sociedade, considerando que a consciência de um não se baseia necessariamente nos mesmos princípios que a consciência do outro.

Vamos nos reportar a Srour (2011, p. 21) para a definição de ética como sendo “o estudo dos fatos sociais, ou seja, relações entre agentes historicamente definidos. A Ética é o conhecimento científico dos fatos morais”.

As escolhas que estes agentes fazem considerando suas avaliações sobre o bem e o mal; o mal e o bem (quando se admite que há um mal necessário para que um bem maior seja atingido); o bem e o bem (quando só é possível beneficiar uma das partes como exemplificado na Figura 4.2); e o mal e o mal (quando se admite que “entre os males, o menor”) é o que diferencia fatos morais (estudados pela ética) de fatos sociais (do cotidiano).



Figura 4.2: A escolha entre o bem e o bem: o que é bom para a gazela não é bom para a leoa

Fonte:

Temos então que moral, para Rios (2011, p. 32) é “um conjunto de normas e regras destinadas a regular as relações dos indivíduos em uma comunidade social dada”. Estas normas e regras, para Rios (2011, p. 32) “se sustentam nos valores criados pelos sujeitos em suas relações entre si e com a natureza”.

4.2 Dilemas

O comportamento dos indivíduos na sociedade é fruto de decisões tomadas a todo instante. Muitas delas relacionam-se a dilemas com os quais cada um de nós se defronta. Veja o exemplo do dilema que o Rei Salomão propôs para as duas mulheres que reclamavam a maternidade de um bebê.



Figura 4.3: O dilema proposto pelo Rei Salomão

Fonte: <http://momentoscler.blogspot.com/>

Salomão julga sabiamente

Pouco tempo depois, apresentaram-se duas mulheres a Salomão. Uma disse: “Senhor, eu e esta mulher habitávamos na mesma casa. Durante a noite, estando a dormir, sufocou o filho e, aproveitando-se do meu sono, pôs o meu filho adormecido junto de si e colocou aos meus pés o seu filho que estava morto. De manhã, olhando de perto para ele, vi que não era o meu filho”.

A outra mulher interrompeu: “Não, o meu filho é o que está vivo, o teu morreu”. A primeira replicou: “Não, o teu é que morreu. O que está vivo é meu”. E continuaram a disputar. Então o rei disse: Trazei uma espada, dividi em duas partes o menino que está vivo e dai metade a cada uma!”. Cheia de amor ao seu filho, a mulher cujo filho estava vivo suplicou: “Senhor, peço-vos que lhes deis a ela o menino vivo e não o mateis!”.

A outra, pelo contrário, dizia: “Não seja para mim nem para ti, mas divida-se”. Então Salomão disse: “Dai a primeira o menino vivo porque é ela a verdadeira mãe”. E assim todo o povo de Israel soube que a sabedoria de Deus assistia ao rei para julgar com retidão.

Fonte: http://www.bibliacatolica.com.br/historia_biblia/17.php

Diante de um comportamento visivelmente antiético de uma das mulheres, já que as duas não poderiam ser ao mesmo tempo mães de uma criança e, sem saber a qual delas entregá-la, o rei propôs cortá-la ao meio. Para a mãe verdadeira, este foi um grande dilema, pois ela tinha que decidir entre ver seu filho morto ou vê-lo entregue para outra mulher. Perceba que o dilema ocorre quando qualquer das alternativas que temos não satisfaz ao nosso desejo. Este foi o caso, neste episódio bíblico.

Não é à toa que recorremos a este personagem bíblico quando queremos falar sobre sabedoria. Você já ouviu expressões como “sabedoria salomônica”? Para resolver situações difíceis como esta, é preciso realmente de muita sabedoria! Quais pessoas você conhece que considera exemplos de sabedoria na tomada de decisão? Não se baseie apenas no âmbito profissional, pense em sua família, em seus amigos, em personagens da literatura, entre outros.

4.3 Cidadania

A apresentação do material publicado pelo Ministério da Educação, intitulado “Ética e Cidadania: construindo valores na escola e na sociedade”, coloca foco na escola como “fonte vital de cidadania” e reforça o compromisso da formação de um cidadão pleno por meio da formação de

estudantes mais críticos e conscientes do seu papel social, inconformados com a desigualdade, prontos para construir uma sociedade comprometida com a ética, a solidariedade e a justiça; lançar as sementes de um país onde todos sejam iguais na cidadania, completando a República e a abolição.

Rios (2011:95) lembra que o profissional que exerce seu trabalho em uma organização também desempenha seu papel como cidadão na medida em que compartilha a convivência numa comunidade e para a qual tem responsabilidades. A cidadania está relacionada à solidariedade. Como isso se dá?

Aquele que vive em uma cidade é solidário com a gestão do município já que, por meio do pagamento dos impostos, promove o funcionamento do transporte público, a via pública, a saúde pública, a escola pública etc. A ausência desta receita compromete o fornecimento destes serviços. Da mesma maneira, este mesmo indivíduo é solidário na conservação do que é público como: as ruas; calçadas; telefones públicos; infraestrutura das escolas, etc. Esta solidariedade se expressa por meio da cidadania oferecendo ao indivíduo o direito à utilização deste patrimônio público, pelo qual ele deve zelar continuamente ao mesmo tempo em que exige dele o cumprimento de suas obrigações para com a cidade, o estado ou o país ao qual pertence.

Cada vez mais se observa que as organizações estão sendo cobradas pela sociedade para se comprometerem na promoção da cidadania organizacional, por meio das práticas socialmente responsáveis, fornecendo por exemplo condições favoráveis de trabalho, remuneração justa, preservação do meio ambiente etc.



Leia a matéria “Lei Seca” disponível no link http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/lei_seca/index.shtml, acessada em 19 abril 2011, que discute os motivos para impor um limite para o teor alcoólico no organismo sujeitando seus infratores às penalidades da legislação. Nesta matéria, você conhece também outros países que também adotam este procedimento.

A matéria “Hemofilia e o dilema ético” disponível no link <http://veja.abril.com.br/blog/genetica/arquivo/hemofilia-e-o-dilema-etico/>, acessado em 19 abril 2011, é um exemplo do estudo da ética voltado para questões científicas e de convívio social envolvendo a ética profissional na área médica. Neste caso, um dilema se impõe aos médicos envolvendo um caso de paternidade.

Resumo

Nesta aula, vimos que a consciência ética se estabelece na medida em que a conduta do indivíduo se baseia em princípios retos, justos e de acordo com os valores da sociedade em que vive. Considerando que a consciência de uma pessoa nem sempre se baseia nos mesmos valores que a de outra pessoa, falamos da importância da legislação como reguladora da forma como os indivíduos se comportam na sociedade.

Dilemas são situações em que nos encontramos em que uma decisão deve ser tomada, mas nenhuma das alternativas que se apresentam como caminhos para solução satisfaz nossas expectativas. Observamos também que as decisões tomadas pelos cidadãos devem satisfazer os princípios estabelecidos pela gestão pública da coletividade onde vive. Respeito ao bem público, pagamento de impostos devidos, preservação do meio ambiente são atitudes que se espera do cidadão consciente de seu papel na sociedade da qual faz parte.

A cidadania está relacionada à solidariedade do indivíduo com a gestão pública do local em que reside, trabalha ou por onde passa. Está relacionada ao zelo do que é pública, de sua manutenção por meio da contribuição dos impostos e usufruindo do direito de utilizar os serviços públicos, gratuitos e de qualidade.



Atividades de aprendizagem

1. No exercício de sua profissão, você já se deparou com dilemas éticos? Qual escolha você fez e a que você renunciou? Após sua decisão, qual foi sua avaliação: a escolha que fez demonstrou ser a mais acertada?

2. Qual sua opinião sobre a “Lei Seca”? Você concorda com o limite imposto pela legislação? Que relação você faz entre impor limites e fiscalizá-los? Algumas pessoas dizem que o limite para o teor alcoólico no organismo não precisaria ser tão rígido, bastaria que a fiscalização fosse mais eficiente. Você concorda?

3. Depois de ler a matéria “Hemofilia e o dilema ético”, responda: o que você faria se fizesse parte da equipe médica? Contaria a verdade à jovem, filha do homem portador de hemofilia? Reflita e discuta com seus colegas. Considere as opiniões contrárias às suas e argumente seus motivos.

Aula 5 – Multiculturalidade: a moral presente nas diferentes atitudes, crenças e ideologias das pessoas em diferentes culturas

Já mencionamos anteriormente que a moral está relacionada aos costumes de uma sociedade. Agora, veremos de que maneira as diferentes culturas influenciam a vida das organizações que estão presentes em diferentes localidades com costumes diversos promovendo, portanto uma nova perspectiva da cultura organizacional.

5.1 Contexto cultural

Ao trazermos a ética, a moral, os valores e a cidadania para o contexto organizacional, observamos que tais questões estão presentes no cotidiano, representadas inclusive nos valores eleitos como sustentação para a tomada de decisão dos gestores, nas organizações. As pessoas que trabalham numa organização trazem de sua formação familiar complementada por sua experiência de vida os princípios dos quais não abrem mão. Estes princípios orientam eticamente um indivíduo quando servem como base para a tomada de suas decisões tanto no âmbito pessoal, como no planejamento de sua carreira profissional.

O desafio da gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas está em combinar as características individuais dos funcionários ou servidores, o contexto cultural em que a organização se insere e a cultura organizacional. Isto tudo, considerando-se ainda que o contexto cultural pode ser diferente mesmo dentro de um país e, além disso, diferentes de outros países.

Moscovici (2008, p.280) reforça o fato de que

atitudes e valores, crenças e ideologias predispõem as pessoas a perceber e interpretar as situações; a criar, analisar e avaliar possíveis linhas de ação e soluções; a fazer suas opções com tranquilidade e segurança no respaldo moral da escolha; ou, em caso contrário, a sofrer conflitos intra e interpessoais, sentimentos de culpa, rejeição e isolamento.

O comportamento das pessoas que trabalham em uma organização acaba sendo moldado pela cultura organizacional. Guerreiro Ramos citado por Passos (2004, p. 61) ensina que o ser humano tem pago um preço alto

pela “condução instrumental das organizações produtivas” resultando na “insegurança, mau uso dos recursos naturais e a falta de gratificação no trabalho”.

O comportamento ético, presente no trabalho de desenvolvimento interpessoal, precisa ser tão discutido quanto os aspectos técnicos em uma organização. Esta é a razão pela qual unimos estes dois temas, neste livro. O “contrato psicológico” citado por Moscovici (2008, p. 281) feito entre profissional, sua liderança e a organização precisa contemplar aspectos relacionados à motivação, expectativas, valores declarados *versus* praticados e transparência entre todas as partes.

Ocorre que a moral brasileira é diferente da japonesa que por sua vez difere da chinesa, da americana, e assim por diante. O que é permitido aqui é proibido lá exigindo adaptações constantes dos planos de ação das organizações assim como da formação dos profissionais.

5.2 A moral brasileira

Você se lembra daquela série exibida pela TV Globo: “Você decide”? Em cada episódio, temas polêmicos eram apresentados e causavam discussões sérias entre o público telespectador. Em um dos episódios, uma secretária recebia uma oferta irrecusável para servir como “laranja” de uma organização fictícia e de uma “conta fantasma”. A pergunta do episódio era: “Você abriria mão de seus princípios em nome de uma vida melhor?”. Srour (2003, p. 217) traz os resultados obtidos pelo programa de TV: 24,3% afirmaram que a secretária deveria denunciar o caso à polícia; 27,2% sugeriram que ela pedisse demissão e não revelasse nada a ninguém. A grande maioria: 48,5% optaram pela adesão da secretária ao esquema proposto. Se somarmos os dois primeiros resultados, teremos uma situação de quase empate entre o “sim” e o “não”. Isso nos faz pensar se a decisão em outro país teria sido diferente. O que você acha?

Vivi uma situação que faço questão de compartilhar com você para que perceba como as diferentes morais presentes em diferentes culturas causam impacto sobre a maneira de pensar e viver dos indivíduos. Veja só!

Certa vez, morando fora do meu domicílio eleitoral, fui justificar o voto e levei comigo um casal de amigos suíços que estava em visita ao Brasil.

Eles observaram com atenção a necessidade deste procedimento de justificativa e se surpreenderam quando eu expliquei sobre as sanções que o eleitor brasileiro sofre no caso do não cumprimento das suas obrigações eleitorais. O casal contou que as eleições em seu país não seguiam o mesmo ritual que o nosso. As pessoas simplesmente se dirigiam aos locais de votação, faziam suas escolhas e se identificavam digitando seu número de documento. Isso, segundo eles, se passava sem monitoramento de ninguém. Eu (na minha santa ingenuidade!) perguntei como eles evitam que uma pessoa vote no lugar de outra, já que não existe monitoramento algum. A mulher, surpresa, me respondeu com uma pergunta: “Mas, quem faria isso?”. Como você pode perceber caro aluno, até hoje isso não me saiu da cabeça!

Srouf (2003, p. 220-221) aponta que influenciado por outras nações latino-americanas, o Brasil cultiva uma “dupla moral: a moral da integridade e a moral do oportunismo”. O autor qualifica de “mal-estar moral” o sentimento que nos leva à indignação face às situações de imoralidade registradas em nosso país. Chama a atenção, contudo, para o fato de que esta indignação pode ser hipócrita já que a “moral do oportunismo” permite posturas coerentes com sua lógica.

Para você refletir

As bases históricas e católicas brasileiras, conforme ensina Srouf (2003:221), diferentemente do protestantismo baseado no trabalho como fonte de conquistas pessoais, não permitem que se legitimem as riquezas. É enaltecida a postura de uma pessoa que enriquece, mas não ostenta o que possui (é o que se chama: *low profile*). Postura contrária é adotada na Inglaterra onde a monarquia com suas riquezas ostentadas é motivo de orgulho nacional. Este é um bom tema para discussão, não acha?

Resumo

Nesta aula vimos que o gestor tem como desafio a combinação das várias características individuais daqueles que compõem sua equipe de trabalho. O contexto cultural em que a organização se insere e a cultura organizacional são fatores que exercem influência sobre o comportamento dos seus profissionais. Muitas organizações possuem escritórios, fábricas, filiais em regiões diferentes daquela onde se situa a matriz. Neste caso, a influência cultural é ainda mais evidente. Cabe ao gestor de uma organização ter conhecimento e flexibilidade suficientes para administrar cada situação.



“A diversidade cultural no Brasil” é o título do artigo disponível no link <http://www.brasilecola.com/brasil/a-diversidade-cultural-no-brasil.htm>, acessado em 24 abril 2011. Neste texto, você encontra abordadas as peculiaridades culturais de nosso país presentes em diversas regiões.

Aula 6 – Valorização da diversidade

Numa organização, as equipes de trabalho são formadas por pessoas cujas diferenças precisam ser valorizadas no sentido de promover a integração de todos e um ambiente de trabalho favorável. Nesta aula, vamos abordar a importância da atuação ética na valorização da diversidade dentro de uma organização. Vamos conhecer o conceito de diversidade e abordar com mais detalhes a influência africana que é fortemente percebida em nosso país por meio das diferentes expressões culturais.

6.1 Promovendo e valorizando a diversidade

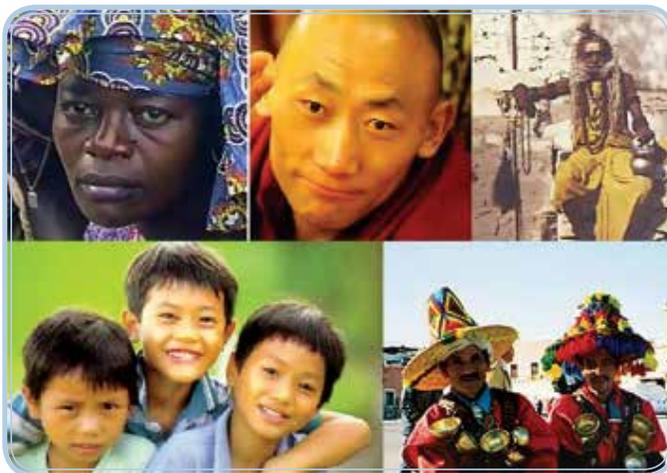


Figura 6.1: Multiculturalidade

Fonte: <http://culturahomosapiens.blogspot.com/>

Observe ao seu redor com quantas pessoas diferentes você se relaciona. Diferentes pensamentos, culturas, religiões, gênero, maneira de se vestir, idade, habilidade para lidar com as novas tecnologias etc. Veja como esta reunião de diferentes percepções valoriza a formação do seu conhecimento. A partir da discussão sobre temas com seus colegas, principalmente aqueles que pensam de maneira diferente de você, é possível acrescentar mais informações àquelas que você já tinha.

Na medida em que você compreende que este é um processo que contribui para seu crescimento pessoal e profissional, fica ainda mais interessante conviver com pessoas cujas características são tão diferentes das suas! O que você pensa sobre isso?

A valorização da diversidade é um tema tão importante em nosso país que temos uma Secretaria no Ministério da Educação cujo objetivo é promover a formação dos cidadãos brasileiros de maneira a reduzir as desigualdades e investir no crescimento pessoal e profissional de todos.

Há alguns anos, observa-se um movimento muito forte nas organizações no sentido de saber conviver e fazer respeitar as diferenças entre as pessoas, como contraponto à padronização. A legislação brasileira, inclusive estabelece cotas para que as organizações contratem pessoas com deficiência. As instituições de ensino têm cotas para o acesso de diferentes etnias.

Em julho de 2004, foi criada a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (Secadi) que faz parte do Ministério da Educação. Temas antes tratados em outras Secretarias como alfabetização e educação de jovens e adultos, educação do campo, educação ambiental, educação em direitos humanos, educação escolar indígena, e diversidade étnico-racial, passam agora a ser foco desta Secretaria cujo objetivo é contribuir para que sejam reduzidas as desigualdades educacionais por meio da participação dos cidadãos em políticas públicas assegurando a ampliação do acesso à educação.

Fonte: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=290&Itemid=816>. Acesso em 20 out. 2011.

6.2 Afro-descendentes no Brasil

Temos em nosso país uma profunda influência da cultura africana percebida nas diferentes expressões culturais brasileiras como: música, pintura, culinária, religião, entre outros. Esta presença marcante nos leva a abordar o tema da afro-descendência neste livro, considerando a importância de se valorizar a diversidade no contexto organizacional.

Desde que nosso país foi descoberto, as relações entre o Brasil e a África se aprofundam cada vez mais e vai muito além da escravidão a que os negros foram submetidos. Estudos são desenvolvidos no sentido de compreender as lutas africanas pela independência política, pelo desenvolvimento e pela manutenção de sua cultura. Em nosso país, este interesse é ainda mais intenso face à influência africana em nosso cotidiano. Observa-se que as desigualdades raciais existentes no Brasil têm sido objeto de estudos e movimentos sociais apresentando resultados que indicam melhorias, principalmente na educação. Por outro lado, vale ressaltar que ainda há sérias disparidades em termos de renda.

A cidadania empresarial, seja ela do âmbito público ou privado passa pelo respeito à diversidade, pela promoção do ambiente saudável de relacionamento de todas as pessoas, independente de seu credo, etnia, gênero, idade, local de nascimento, maneira de pensar, etc. Esta é uma preocupação mundial e tem merecido há alguns anos, a atenção da Administração Pública, conforme veremos a seguir. Nos quadros abaixo, você observa os resultados apresentados pelo 4º Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para a relação entre as etnias, no que diz respeito à educação, em nosso país.

Na tabela 6.1 você verifica que o perfil educacional brasileiro demonstra uma evolução de 1992 a 2008 em relação à participação das etnias no ensino fundamental, para pessoas entre 7 e 14 anos.

Tabela 6.1: Evolução do percentual de pessoas no ensino fundamental no Brasil por etnia

Ano	Percentual de pessoas entre 7 e 14 anos	
	Negros ou pardos	Branços
1992	75,3%	87,5%
2008	94,7%	95,4%

Fonte: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de Acompanhamento. BRASÍLIA: Ipea, 2010. Disponível em <http://www.mds.gov.br/> acessado em 03/05/2011.

Já no ensino médio brasileiro, ou seja para pessoas entre 15 e 17 anos, o resultado apresentado na tabela 6.2 demonstra disparidades significativas.

Tabela 6.2: Evolução do percentual de pessoas no ensino médio no Brasil por etnia

Ano	Percentual de pessoas entre 15 e 17 anos	
	Negros ou pardos	Branços
1992	9,2%	27,1%
2008	42,2%	61%

Fonte: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de Acompanhamento. BRASÍLIA: Ipea, 2010. Disponível em <http://www.mds.gov.br/> acessado em 03/05/2011.

Foi verificado um alto percentual de queda da desigualdade em termos de analfabetismo conforme mostra a Tabela 6.3.

Tabela 6.3: Queda da desigualdade no analfabetismo – por etnia

Ano	Percentual	
	Negros ou pardos	Branços
1992	86,8%	95,6%
2008	97,3%	98,7%

Fonte: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de Acompanhamento. BRASÍLIA: Ipea, 2010. Disponível em <http://www.mds.gov.br/> acessado em 03/05/2011.

6.3 A política de cotas no Brasil

Quando se pensa sobre a política de cotas em nosso país, é preciso levar em conta dados que se referem aos afrodescendentes que demonstram, conforme pesquisa feita por Kroth e Marchiori Neto (2006) a relação entre a média de anos de estudos, a etnia e a renda média mensal do aluno brasileiro.

O resultado desta pesquisa indica que, no Brasil, a média de anos de estudo dos brasileiros brancos é de 8,3 anos com uma renda mensal mínimo de 3,9 salários mínimos enquanto que os negros e pardos têm uma média de 6 anos de estudos com cerca de 1,9 salários mínimos de renda. Quando se avalia em termos de localização geográfica desta população, os autores desta pesquisa identificaram que em todo o país há uma média maior para os brancos tanto de anos de estudos quanto de renda mensal medida por salários mínimos.

O relatório do PNUD (2010, p. 32) aponta no Brasil a introdução do programa “Bolsa Família” para exemplificar o crescimento do envolvimento do setor público no esforço para reduzir as desigualdades, alocando de recursos para pessoas cuja renda é menos favorecida. Além deste, outros programas contribuem para reduzir as desigualdades, em nosso país. Dentre eles estão: Luz para todos; Alfabetização de jovens e adultos; Agricultura familiar; e o Pronuni.



Conheça a legislação existente em nosso país bem como documentos internacionais voltados para a valorização da diversidade. Acesse o link: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16761&Itemid=1123, acessado em 25 out. 2011.

Leia o texto “Diversidade: tolerância, respeito e valorização” disponível no link: <http://diversidadedigital.blogspot.com/2007/05/diversidade-tolerancia-respeito-e.html>, acessado em 24 abril 2011.

Consulte a página da SECAD onde você encontra materiais muito importantes sobre Educação das Relações Étnico Raciais e o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Acesse o link: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13788%3Adiversidade-etnico-racial&catid=194%3Asecad-educacao-continuada&Itemid=913, acessado em 29 out. 2011.



Figura 6.2: Interior do Museu Afrobrasil

Fonte: <http://www.museuafrobrasil.org.br/>

Com o objetivo de preservar e celebrar a cultura, memória e história do Brasil do ponto de vista da influência africana, o Museu Afrobrasil, apresentado na Imagem 5, está localizado no Parque do Ibirapuera, na Capital de São Paulo

e apresenta mais de 5 mil obras num espaço de 11 mil metros quadrados, desde 2004. Se você tiver a oportunidade de ir a São Paulo, recomendo que faça uma visita a este espaço cultural.

Resumo

Nesta aula, abordamos a relevância de se tratar com ética o tema da gestão da diversidade nas organizações. Nosso país tem influências fortes da cultura africana, o que nos leva à necessidade de conhecer e discutir a importância da redução das desigualdades sociais e a promoção da valorização da cultura africana como parte integrante de nosso cotidiano. Há leis específicas em nosso país que garantem o acesso de pessoas com deficiência a inúmeros serviços, bem como preserva os direitos da criança, do adolescente e do idoso além de punir qualquer tipo de discriminação. A educação inclusiva é um direito do cidadão.

Atividades de aprendizagem

- Reflita sobre a frase “A diversidade só tem sentido na troca, no compartilhamento cultural, e não na “preservação” da diferença como peça de museu, ou pior, como vitrine para consumo turístico e cultural.” Quais manifestações de “preservação” da diferença você conhece e qual sua opinião a respeito?

Anotações



Acesse e *link* http://www.concursosjuridicos.com.br/assuntolegal/assunto_07.asp consultado em 03 maio 11 e leia as argumentações feitas sobre o projeto para cotas raciais em concursos públicos. Discuta com seus colegas a respeito e participe do fórum argumentando seu ponto de vista.



Aula 7 – Ética profissional

Nesta aula vamos refletir sobre o valor moral do exercício da profissão. Veremos que o valor social da profissão leva o indivíduo a se tornar uma referência, portanto, tem uma responsabilidade única. Inicialmente, veremos a origem deste termo: profissão, depois vamos refletir sobre a relação entre este termo e a ética, a reputação, o respeito ao código de ética e as penalidades impostas pelo seu descumprimento. Vamos relacionar também as habilidades necessárias a um administrador e a prática ética de sua profissão, voltada para a gestão organizacional.

7.1 O que é profissão?



Figura 7.1: Profissão

Fonte: <http://discursoanonimo.blogspot.com/>

Você já pensou sobre o significado desta palavra? Sá (2010:147) nos ensina que sua origem é latina: *professione*. Outra expressão utilizada para o mesmo significado é ofício que o mesmo autor lembra ser originada também do latim *officiu* que significa oficina ou “lugar onde se atendia ou servia alguém”.

Vamos guardar este último significado: servir. É por meio da profissão que uma pessoa serve outra, serve sua comunidade à qual pertence. Continuando esta reflexão, podemos derivar também o seguinte: a profissão tem uma razão social de existir. Ela deve trazer um benefício para a sociedade.

Agora vamos associar este conceito à razão de ser deste livro: a ética. Se a profissão tem um caráter social, então deve estar vinculada aos costumes da sociedade onde é praticada. Deve respeitar seus valores. Seu exercício deve ser ético.

Um profissional não pode, no exercício de seu dever desrespeitar a ética da sociedade em que atua sob pena de ser punido pela lei que busca o equilíbrio entre os indivíduos. Outra penalidade que um profissional pode sofrer ao desrespeitar a ética é imposta pelos próprios colegas de profissão que não desejam ver sua reputação maculada. Para isso, muitas categorias profissionais têm um código de ética que deve ser respeitado. Veja com estes conceitos se entrelaçam e reflita sobre isso!

Agora vamos falar para aquilo que o exercício de uma profissão representa para o indivíduo. Você se sente realizado ao exercer a profissão para a qual se preparou? Sei que há dificuldades cotidianas de diversas naturezas: conhecimento, relacionamento, financeiras, entre outras, mas pensando os prós e os contras em uma balança, qual deles vence?

Na evolução do pensamento administrativo, temos os ensinamentos do psicólogo Abraham Maslow que fez uma pesquisa sobre a motivação das pessoas. Como resultado de suas pesquisas, Maslow criou a Hierarquia das Necessidades de Maslow ou a pirâmide de Maslow. Ele indica que há um momento na vida de um indivíduo em que ele busca ser aceito pelo grupo, ele busca reconhecimento pelo que faz uma vez que já tem o salário que deseja e por fim, busca o status. Este reconhecimento faz com que a pessoa se sinta gratificada com o trabalho que desenvolve. O indivíduo deseja vencer obstáculos e ser reconhecido por isso, ele quer comprovar sua personalidade, sua liderança.

Ao ser reconhecido como líder de uma equipe que o respeita e admira, o indivíduo passa a ser uma referência de comportamento, de moral, de ética. Que responsabilidade!

Neste livro vamos ainda abordar todos estes temas: coleguismo, reputação, código de ética, comissão de ética, liderança entre outros relacionados ao exercício profissional. Você poderá fazer a relação entre todos estes temas e a ética, refletindo sobre ela. Veja como nosso livro se volta para a prática da administração no contexto da gestão organizacional. Esteja sempre refletindo sobre estes temas que apresento, questione, discuta com seus colegas!

7.2 Valor social da profissão

Vamos voltar nossa análise para as profissões que atendem às necessidades sociais das pessoas como: saúde, educação, lazer, habitação, por exemplo. Falo dos médicos, dentistas, enfermeiros, advogados, professores, engenheiros, administradores, contadores, agrônomos, etc. Estes profissionais liberais lidam diretamente com a vida das pessoas, sua formação, seu entretenimento, sua proteção, entre outros. Veja a importância destas pessoas e como o exercício ético de suas profissões pode influenciar nossas vidas positiva ou negativamente. O servidor público, por exemplo, pode dar “fé pública” para documentos. Veja o grau de confiabilidade que a sociedade deposita neste profissional!

Como dissemos anteriormente, se por um lado a sociedade se beneficia do profissional ético, também ele vê sua reputação torná-lo uma pessoa digna de respeito e admiração. Neste sentido, Sá (2010, p.152) reforça: “os benefícios que os profissionais propiciam, cumprindo as responsabilidades de seus trabalhos, passam a dar-lhes notoriedade, ampliando o grau de satisfação em relação a eles e quase criando uma obrigação de retribuição moral por parte dos beneficiados.” Você já observou quantos profissionais liberais: médicos, advogados, por exemplo, chegam a ocupar cargos públicos? É como se o eleitor se sentisse na obrigação de retribuir a estes profissionais todo o bem que fizeram durante o exercício de suas profissões.

7.3 As habilidades de um administrador

Ao exercer a profissão de administrador, a pessoa é requisitada a ocupar um dos 3 níveis estratégicos de uma organização: estratégico (alta direção), tático (gerências) ou operacional (todos os demais). Para ocupar estes níveis, Chiavenato (2003, p. 23) ensina que o profissional deve ter habilidades humanas, técnicas ou conceituais com mais ou menos ênfase.

A **Figura 7.2** resume estas habilidades. Veja que as habilidades técnicas são mais específicas do nível operacional, composto por todos os funcionários que não pertencem nem à alta direção, nem à gerência. A gerência compõe o nível que Chiavenato (2003, p. 23) denomina de “intermediário” ou “tático” cujas habilidades técnicas são exigidas além de certa visão do negócio, ou seja, habilidades conceituais também são desejadas (CHIAVENATO, 2003; RIBEIRO, 2009). Já o nível estratégico precisa ter uma visão ampla do negócio bem como habilidades humanas bem desenvolvidas e é desejável que conheça o operacional, mas não em profundidade.

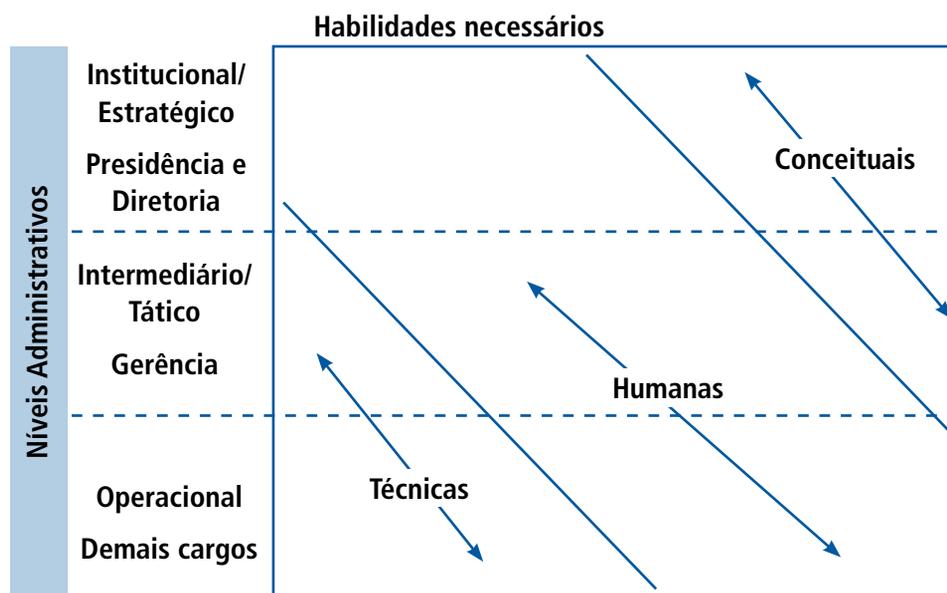


Figura 7.2: As habilidades de um administrador

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Trouxe esta figura para sua análise para que você perceba que todos os níveis precisam ter alto nível de habilidades humanas em profundidade. Independente do nível da organização em que você trabalha, o relacionamento saudável é fundamental para você e para os resultados do negócio.

O exercício da profissão com urbanidade e respeito ao próximo é fundamental para que seja cumprido seu valor social bem como para que o profissional alcance sua plenitude como ser humano.

Para você refletir

No link <http://www.ufrgs.br/bioetica/eticprof.htm>, acessado em 24 abril 2011, você encontra reflexões sobre a ética profissional e suas relações sociais, propostas por Rosana Soibelman Glock e José Roberto Goldim. Neste texto, são discutidos temas como a ética da ação voluntária com uma perspectiva que vai fazer você pensar...

Resumo

Vimos nesta aula que a origem da palavra profissão remonta ao latim e está muito vinculada ao atendimento às pessoas. Daí, podemos inserir o exercício da profissão num contexto social relevante, especialmente em áreas liberais como é o caso daqueles que atuam na saúde, educação, lazer etc. O profissional também busca sua própria satisfação no exercício de sua profissão que vai além do retorno financeiro. Conquistar e manter uma reputação digna de respeito é também um desejo de todos aqueles que desempenham suas profissões eticamente. As habilidades desejadas para um administrador



"A ética profissional do organizador de eventos" é o artigo escrito por Humberto Leal que está disponível no link: <http://lealventuracerimonial.blogspot.com/2009/09/etica-profissional-do-organizador-de.html>, acessado em 24 abril 2011. Sugiro que você navegue por este site que é repleto de artigos voltados para o tema que estudamos neste capítulo.



No link <http://www.cgu.gov.br/AreaPrevencaoCorrupcao/Legislacao/EticaIntegridade.asp> acessado em 15/08/2011 você conhece os documentos aprovados pela CGU Controladoria-Geral da União voltados para a ética e integridade nos atos públicos.

Aula 8 – Virtudes necessárias ao exercício profissional ético

Vamos abordar nesta aula virtudes que alguns autores indicam como fundamentais para o exercício ético da profissão. Observe como os conteúdos das aulas se complementam à medida em que vamos apresentando conceitos, discutindo e refletindo a respeito. Virtudes básicas como o zelo, honestidade, sigilo e competência são complementadas pelo coleguismo, pela ética do profissional em relação aos seus colegas de classe, e pelo preço justo para o serviço prestado.

8.1 Virtudes profissionais básicas e complementares

Vamos tratar aqui das virtudes necessárias para que o exercício profissional seja feito com bases morais sólidas, dentro dos padrões éticos estabelecidos pela sociedade. Como já abordamos anteriormente, as profissões de caráter liberal estão diretamente relacionadas ao trato com as pessoas, portanto, seu retorno social é imediato e a exigência da prática moral resultado da expressão virtuosa do profissional.

Sá (2010, p.197) reforça que “virtudes básicas profissionais são aquelas indispensáveis, sem as quais não se consegue a realização de um exercício ético competente, seja qual for a natureza do serviço prestado”. São complementares, segundo o mesmo autor aquelas que “completam o valor da ação do profissional e ampliam as virtudes básicas, sendo a transgressão delas infração e perda da qualidade ética”. Vamos utilizar os ensinamentos deste mesmo autor para conhecer as virtudes básicas e complementares.

8.1.1 Virtudes básicas

Para Sá (2010, p. 197-220), são virtudes básicas: zelo, honestidade, sigilo e competência que é o mínimo que um profissional precisa ter para o exercício ético de suas atividades. Vamos discutir um pouco cada uma delas.

- **Zelo** – A presteza, a constância, o cuidado com que se desempenham as atividades profissionais são próprios de cada pessoa. Se um profissional se considera inapto para executar determinada tarefa, é mais digno

declinar do convite para assumi-la do que aceitá-la mesmo sabendo que não terá o cuidado necessário para sua execução. É, portanto antiético aceitar uma tarefa sabendo que não a executará com o zelo necessário.

- **Honestidade** – A fiel guarda, a confiança e a sinceridade são princípios fundamentais na prática honesta da profissão para a qual o indivíduo se prepara e decide se dedicar. Nos noticiários, diariamente vemos exemplos de pessoas de diferentes classes sociais, profissões, idades sendo confrontadas por terem se corrompido. O fato de conviver num ambiente de corrupção não significa que se deva estar de acordo nem que se deva praticar atos indignos. Nada justifica a desonestidade.
- **Sigilo** – Ainda que não tenha sido solicitada, a necessidade do sigilo pode ocorrer. Cabe ao profissional o discernimento sobre o que pode e o que não pode revelar a outra pessoa. Sabemos que profissões decorrentes das áreas do Direito, Medicina, Contabilidade, por exemplo, têm no sigilo a base da credibilidade do profissional que as exerce.
- **Competência** – O exercício do conhecimento no desempenho de uma tarefa é essencial numa profissão da mesma maneira que é digno de louvor aquele que admite não ter competência para oferecer serviços à altura da expectativa de quem os demanda. Rios (2011:85) associam a competência e a ética no contexto das organizações e valoriza o fato de que muitos profissionais não praticam o que já apontamos neste livro como sendo *walk the talk*, ou seja, não colocam em prática suas próprias palavras.

8.1.2 Virtudes complementares

Tratamos aqui de virtudes necessárias no exercício de uma profissão para consolidar o relacionamento com clientes, colegas de trabalho, organizações de classe e a remuneração. Vamos dar alguns exemplos de cada uma destas situações e você vai observar que em cada uma destas situações estão presentes as virtudes básicas que acabamos de ver.

- **Consumidores** – imagine um médico que atende de maneira negligente um paciente ou então uma organização que não oferece atendimento pós-venda adequado. Coloque-se no lugar deste paciente e deste cliente. Qual sua reação? A orientação para aquele que recebe os serviços de um profissional é a emissão de uma opinião baseada no seu conhecimento, sua honestidade e sua competência. Errar é humano, mas ser negligente é antiético. Além disso, a responsabilidade pessoal sobre a orientação dada é indelegável.

- **Colegas** – gratidão é um sentimento que deve estar presente em nossas mentes, em nosso coração e expresso em nossas atitudes. Não são novas as frases: “tratar o outro como você gostaria de ser tratado” e “ame o próximo como a ti mesmo”. A fraternidade entre as pessoas amigas e entre os colegas de trabalho é desejável no âmbito do respeito ao ser humano e da ética no relacionamento.
- **Organizações de classe** – as classes às quais pertencemos face às profissões que escolhemos são formadas de profissionais que, como cada um de nós, busca o sucesso no desempenho de suas atividades. Buscando criar e manter uma imagem de credibilidade da classe profissional, são criados códigos de ética da categoria que orientam para a prática virtuosa da profissão.
- **Remuneração** – há casos em que o profissional se dedica a causas humanitárias ou então, por uma gentileza, exercendo sua profissão sem remuneração. Mesmo nesta situação, é possível que a remuneração exista e seja feita em forma de alimentação, moradia ou serviços, por exemplo. Os honorários cobrados pelo profissional devido ao exercício de tarefas que demandam a aplicação de seu conhecimento acumulado costumam seguir uma tabela que os órgãos de classe elaboram. Seu objetivo é oferecer um balizador justo para a contrapartida do trabalho feito. Profissionais que estipulam para seus serviços preços muito abaixo ou muito acima destas tabelas comprometem a credibilidade e a imagem da própria classe profissional. Isto é considerado antiético e pode ser punido por lei, em alguns casos.

Para você refletir

Você já foi atendido por profissionais que tenham praticado preços abusivos ou que tenham exercido sua atividade de maneira negligente? Quais foram as consequências para este profissional? Você se dirigiu a algum órgão de classe para fazer uma reclamação?

Resumo

Nesta aula, vimos que algumas virtudes são fundamentais para o exercício de qualquer profissão. Baseamo-nos em Lopes de Sá e Terezinha Rios para abordar temas como zelo, honestidade, sigilo e competência. Vimos que cada uma destas virtudes deve ser cultivada diariamente por cada profissional no exercício de suas atividades. Complementando estas virtudes, falamos também do valor que um profissional adquire quando atende seus clientes de maneira ética, praticando as virtudes já vistas nesta aula.



“A importância da ética no ambiente de trabalho” é o tema da abordagem que Mario Persona faz sobre o tema que estamos estudando neste livro. Leia com atenção. Encontra-se disponível no link http://www.mariopersona.com.br/entrevista_acritica_etica.html, acessado em 14 ago. 2011.

Aula 9 – Ética na liderança

Nas aulas anteriores falamos do valor social da profissão e o retorno que seu exercício ético traz para a organização, a sociedade e para o próprio profissional. Na prática da liderança, o indivíduo exerce sua autoridade e seu poder concedidos pela organização em que atua. Espera-se que o uso da autoridade e do poder seja feito com a mesma urbanidade, humanidade e respeito ao próximo com que a profissão é exercida. É desta maneira que o líder conquista o respeito de sua equipe e forma seguidores ao invés de liderados ou funcionários ou ainda, pior do que isso, subordinados. Um líder verdadeiro é respeitado e seguido por suas características pessoais e profissionais reconhecidas por todos que o cercam. Vamos refletir sobre isso?

9.1 O que significa ser líder?

Em sua organização, as equipes de trabalho são gerenciadas ou lideradas? Vamos ver que há uma grande diferença entre estes conceitos e vamos refletir sobre o quanto a liderança ética é inspiradora para as equipes de trabalho.



Figura 9.1: Liderança
Fonte: <http://sucesso.powerminas.com/>

Você já observou que a cada nova “onda” da Administração, os gestores se apressam em ler novos livros, fazer treinamentos, enviar suas equipes para novas dinâmicas de grupo, etc? Técnicas de Administração como a Reengenharia (rever a gestão e os processos desde a “estaca zero”) e o *Downsizing* (redução buscando uma gestão enxuta) influenciam o modo como se faz a gestão nas organizações. A gestão está voltada para técnicas adotadas para se atingir os objetivos propostos pela organização.

A liderança relaciona-se muito mais à capacidade que um gestor genuinamente possui para “trazer a equipe consigo”, conquistando seu comprometimento na busca pelos objetivos que a organização deseja. A sociedade não aceita mais resultados obtidos “a qualquer preço” comprometendo a saúde, o relacionamento e a qualidade de vida das pessoas. Veremos isso na aula sobre responsabilidade social.

Carnegie (2003, p. 32) traz os resultados de uma pesquisa que foi feita pela Fundação Carnegie para o Desenvolvimento do Ensino e confirmada pelo Instituto Carnegie de Tecnologia. Esta pesquisa indicou que 15% dos fatores que levam um indivíduo ao sucesso estão relacionados a habilidades técnicas e 85% à sua competência em lidar com as pessoas, à sua personalidade e sua capacidade para liderar pessoas.

Reforçando o entendimento do conceito de liderança, Drucker (2002, p. 135) ensina que “Em primeiro lugar, liderança não é, em si, boa ou desejável. Liderança é um meio”. Veja que a Humanidade conheceu líderes positivos como Gandhi e líderes que causaram o mal e o sofrimento como nunca se viu.

Há uma expressão em inglês: *walk the talk* utilizada para ensinar que as pessoas devem fazer o que o que ensinam, o que orientam que os outros façam. Certa vez ouvi a seguinte frase que eu nunca me esqueci: “que seus atos reflitam suas palavras”. Reflita sobre isso!



Figura 9.2: Bernardino

Fonte: www.tapebytape.com.br

Em seu livro, o técnico da seleção masculina brasileira de vôlei, Bernardino (2006, p. 82) demonstra que “se você é um líder realmente duro e exigente, seu próprio sacrifício serve como fonte de motivação, pois demonstrará que a equipe não está sozinha”. As vitórias que a seleção masculina de vôlei alcançou segundo Bernardino, devem-se a diversos motivos como a disciplina, mas entre eles certamente está a liderança exercida por atletas como Giba que é um exemplo de dedicação para seus colegas de time.

9.2 Os desafios da liderança

Ser líder não é uma tarefa fácil. Mas será que o trabalho em equipe é sempre o melhor caminho para a busca de resultados? Como um líder deve fazer para decidir entre formar uma equipe ou entregar a tarefa a uma única pessoa? Vamos observar o Quadro 4, veja que há alguns aspectos que segundo Donnellon (2006, p. 7-9) devem ser considerados no momento desta tomada de decisão.

Tabela 9.1: Aspectos positivos e possíveis aspectos negativos a serem monitorados na formação de equipes

Aspectos positivos	Desafios do líder
Uma equipe pode apresentar melhores resultados do que um indivíduo isoladamente.	Escolher as pessoas certas para formar uma equipe.
Equipe que trabalha bem apresenta resultados extremamente positivos.	Estar atento aos movimentos da equipe e reforçando o positivo e contendo o negativo.
Decisões corretas são tomadas a partir da eficiência, eficácia e postura da equipe face às diferentes situações cotidianas.	Acompanhar as decisões, as pessoas que as propuseram e a maneira como suas consequências foram conduzidas.
A ação é mais rápida em equipes coesas.	Manter a coesão da equipe.
Problemas são resolvidos de forma mais criativa por equipes cujos membros estão bem integrados.	Estimular a criatividade dos membros da equipe e manter sua integração.
Pessoas talentosas trabalhando isoladamente trazem resultados parciais. Estas mesmas pessoas, trabalhando juntas se complementam.	Diagnosticar esta habilidade antes de decidir integrar uma pessoa a uma equipe.
Pessoas que se sentem motivadas a trabalhar em equipe produzem mais, melhor, com rapidez, qualidade e são mais felizes.	Criar oportunidades para que as pessoas se sintam motivadas a trabalhar em equipe e naquela equipe, especificamente.
A responsabilidade pelos problemas e erros é compartilhada pelos integrantes de uma equipe que trabalha unida.	Estimular a compreensão de acertos e erros é de responsabilidade de todos. Não estimular a busca pelo "culpado".
A disposição para mudanças e para correr riscos está presente numa equipe unida.	Manter a equipe unida e aberta para quebrar paradigmas e aceitar mudanças
A delegação eficiente para os membros da equipe lhes proporciona autonomia.	Acertar na escolha das pessoas para as quais será feita a delegação.
Possíveis aspectos negativos	Desafios do líder
Nem sempre os membros de uma equipe trabalham uniformemente: mesmo ritmo, mesma maneira de resolver problemas, mesma maneira de utilizar a autonomia, etc.	Buscar um equilíbrio entre os membros que formam uma equipe de maneira que talentos, personalidades, ritmos etc se complementem ao invés de serem a causa de conflitos.
Os objetivos e as metas podem não ser compartilhados pelos membros da equipe o que compromete o resultado final.	Estabelecer objetivos e metas factíveis e divulgá-los de maneira transparente certificando-se de que foram compreendidos da maneira correta por todos os membros da equipe.
As experiências de cada indivíduo interferem (positiva ou negativamente) no trabalho, na motivação e nos resultados da equipe.	Conhecer as experiências pessoais e profissionais dos integrantes da equipe e detectar a influência que o membro da equipe terá sobre os demais.

Fonte: DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança, soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Você vê também no Quadro 9.1, que Donellon (2006) inclui alguns desafios que o líder enfrenta ao se deparar com diferentes situações.



O artigo "A liderança e ética nas empresas: a influência do líder na saúde mental da equipe" aborda o papel do líder na condução de iniciativas baseadas na justiça, igualdade, confiança e tolerância. Acesse no *link*: <http://recantodasletras.com.br/trabalhosacademicos/1385295>, consultado em 24 abril 2011.

Sobre liderança, Drucker (2002, p. 136) ensina que "o que determina se o líder tem seguidores ou apenas aproveitadores hipócritas é o fato de ele se apegar a alguns padrões básicos ou achar que pode 'prescindir' destes padrões." Vale aqui ressaltar que a ética permeia a liderança efetiva, positiva e desejável em qualquer organização. Veremos na próxima aula que a falta de ética da liderança, quando devidamente evidenciada, é punida pela lei, pois é considerada como assédio moral.

Resumo

Nesta aula, vimos que há uma grande diferença entre ser gestor e ser líder. O gestor busca técnicas para se alcançar os objetivos de uma organização. O líder, além disso, procura caminhos para que sua equipe se comprometa com o alcance dos resultados. O líder é seguido, respeitado e é fonte de inspiração. Há desafios com os quais a liderança se depara como por exemplo a decisão entre formar uma equipe de trabalho ou entregar uma tarefa a uma única pessoa. A ética é fundamental na prática da liderança, pois os exageros podem levar ao desrespeito ao próximo, inadmissível em qualquer organização.



Atividades de aprendizagem

- Líderes são inspiradores! Quem é o líder que te inspira? Você já pensou sobre isso? Justifique sua resposta.

Aula 10 – Adversidades no ambiente de trabalho e o papel da liderança

Vamos abordar nesta aula um tema contemporâneo quando se trata de gestão de pessoas: a capacidade que se espera que um profissional tenha de resistir às pressões do dia-a-dia impedindo que isso afete sua atuação, seus resultados e seu relacionamento dentro da organização. A questão que colocamos em discussão nesta aula é: qual o papel da liderança neste processo? Qual a medida entre a firmeza na cobrança de resultados e a agressão moral? E o profissional, como ele deve agir no sentido de ser cada vez mais valorizado e reconhecido por sua atuação? O respeito ao outro está no fundamento da ética e profundamente ligado aos relacionamentos pessoais e profissionais.

10.1 A linha que separa a firmeza na cobrança e a agressão moral



Figura 10.1: Pressão no trabalho

Fonte: <http://vendocriacao.com>

As lideranças são especialmente cobradas pelo alcance e superação das metas e é evidente o motivo pelo qual seu estresse é maior. A gestão da carreira de um líder passa pelo conhecimento, controle e superação do estresse do dia-a-dia. Para tanto, sua capacidade de resistência às pressões deve ser acima da média. Contudo, ser firme na cobrança de resultados é muito diferente de pressionar!

A firmeza gera inclusive confiança dos membros de uma equipe em relação ao líder. As pessoas entendem que é necessário impor limites, cobrar resultados, premiar e punir com justiça. Mas é inaceitável (e a lei cuida muito bem de impor a devida punição!) que pessoas com o poder de decisão exerçam suas funções extrapolando os limites impostos pela ética.

10.2 Resiliência: suportando pressões num ambiente de adversidades

Você já deve ter ouvido falar neste termo: resiliência. Esta é uma característica cada vez mais desejada nos profissionais, atualmente. Mas o que isso significa?

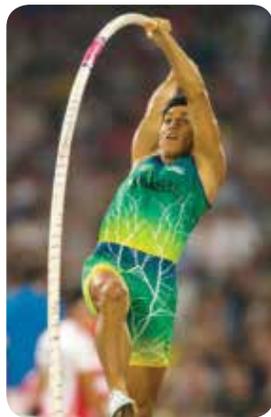


Figura 10.2: No salto com vara, ela se deforma, depois volta ao normal.

Fonte: www.google.com.br

Em 1807, Thomas Young, um cientista inglês estudava a elasticidade dos materiais e criou o termo “resiliente”. Este termo foi incorporado pela Física para designar a capacidade que alguns materiais possuem de acumular energia quando são submetidos a algum tipo de esforço e depois voltar ao seu estado normal sem qualquer deformação. Imagine por exemplo o salto com vara. Ela se deforma para que o atleta execute o salto, depois retorna ao seu estado natural, sem deformações.

O termo resiliência foi incorporado ao vocabulário organizacional para designar a capacidade que uma pessoa tem de resistir às pressões do meio sem que isso afete seu desempenho, sua postura, seu relacionamento com as pessoas, ou seja, que ela “volte ao normal” cada vez que algum tipo de esforço for feito ou alguma situação constrangedora ocorra.

Se por um lado os profissionais precisam ser cada vez mais resilientes, suportando as pressões do meio, por outro lado, também as lideranças nas organizações precisam estabelecer rotinas de trabalho e formas de relacionamento com os funcionários que permitam um ambiente favorável de trabalho. Neste sentido são desenvolvidas ações internas nas organizações, geralmente conduzidas pela área de gestão de pessoas no sentido de cultivar um clima positivo que faça com que as pessoas se sintam motivadas ao comprometimento com os objetivos organizacionais.

É papel da liderança ser firme sem com isso ferir a integridade moral das pessoas de uma equipe. É papel das pessoas que compõem a equipe agir com responsabilidade, seriedade e com o mesmo respeito que desejam receber do outro. Concorda?

Você deve estar se perguntando: afinal, o indivíduo nasce ou se torna resiliente? Resiliência é uma habilidade que se desenvolve. O comportamento resiliente é adquirido pelo indivíduo por meio de determinação, conhecimento e treino. Minha sugestão é que você não fique esperando o momento certo para demonstrar que você resiste às pressões do meio em que trabalha. Seja assim o tempo todo.

Resumo

Vimos nesta aula que há uma grande diferença entre cobrar resultados com firmeza e praticar agressões que entrem no campo da imoralidade. As organizações desejam que seus profissionais tenham alta capacidade de resiliência, por outro lado, esperam que suas lideranças estejam preparadas o suficiente para não serem antiéticas nem imorais.

A resiliência é um termo originado da Física e se relaciona com a capacidade que os materiais têm de retornar ao seu estado original depois de sofrerem algum tipo de esforço. Este termo foi incorporado pela gestão de pessoas para indicar a capacidade que os profissionais têm de resistir às pressões do meio em que atuam.

Atividades de aprendizagem

- Em seu trabalho, você conhece pessoas que ocupam cargos em nível tático ou estratégico que se encaixam naquilo que descrevemos nesta aula? Como reagem as pessoas que fazem parte das equipes de trabalho? E você, qual seu nível de resiliência? Justifique sua resposta.



Leia mais sobre "assédio moral" no link <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>, acessado em 24 abril 2011. Este texto indica outras leituras que você pode fazer para complementar sua busca por este assunto, além de esclarecer algumas questões que envolvem este tema tão polêmico.



Aula 11 – Ética e responsabilidade social

Você certamente já ouviu falar sobre responsabilidade social, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, metas do milênio e pacto global. Vamos ver nesta aula o que tudo isso tem a ver com a ética organizacional e qual o nosso papel neste contexto. Ao compreender quais são os públicos com os quais uma organização se relaciona, você esclarece outro conceito que talvez também já tenha ouvido: *stakeholders*. Qual o papel da sociedade nos esforços que temos visto por parte das organizações para investir em ações socialmente responsáveis e qual o motivo para que elas coloquem estas práticas em seus orçamentos corporativos? Vamos ler, compreender e refletir a respeito!

11.1 O que é responsabilidade social e o que isso tem a ver com ética?

Em 1998, foi criado no Brasil o Instituto *Ethos de Responsabilidade Social*, Organização Não Governamental, portanto sem fins lucrativos cujo objetivo é promover entre as organizações brasileiras a prática da gestão ética e transparente em relação a todos os públicos com os quais se relacionam. Além disso, fomenta entre as organizações o estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável, fazendo uso de recursos ambientais ao mesmo tempo em que cuida de sua preservação para as próximas gerações. Este é o conceito de responsabilidade social.

Em sua obra, Drucker (2002, p. 207) reforça a importância dos impactos de uma organização sobre a comunidade:

cada vez mais, nesta nossa sociedade pluralista de organizações, tem de se juntar às preocupações fundamentais da comunidade com os aspectos qualitativos da vida, isto é, bens e serviços econômicos, preocupação com a qualidade de vida, ou seja, com o ambiente físico, humano e social do homem moderno e da comunidade moderna.

Observe ainda que há uma grande diferença entre responsabilidade social, que você acaba de compreender e sustentabilidade que na verdade é atingida por meio de ações socialmente responsáveis implementadas pelas orga-

nizações. A sustentabilidade de um negócio, segundo John Elkington ocorre quando se respeita as pessoas e o meio ambiente na busca pelo retorno econômico financeiro. Observe que se trata do equilíbrio entre pessoas, meio ambiente e lucro. Em inglês, este conceito é conhecido como *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade.

Colocando em termos bem simples, a sociedade já não aceita mais empresas que busquem o lucro a qualquer custo, desrespeitando pessoas, assediando-as moralmente no ambiente de trabalho ou pagando salários injustos. Da mesma forma, se condena as empresas que poluem a água e o ar, prejudicando diretamente a natureza e os seres humanos.

11.2 O que são e quais são os *stakeholders* de uma organização?

Vimos há pouco que a empresa se relaciona com diferentes públicos que recebem também uma denominação proveniente da língua inglesa: *stakeholders*. Na **Figura 11.1**, você observa que há dois níveis de *stakeholders*.

Aqueles de primeiro nível são os públicos com os quais a organização se relaciona com frequência e que influenciam diretamente no negócio:

- **acionistas** – dispostos a investir em organizações cuja imagem seja positiva no mercado, tenham nenhum ou baixo passivo social ou ambiental;
- **funcionários** – satisfeitos na medida em que são tratados com dignidade, recompensados com justiça e atuando num ambiente decente de trabalho e insatisfeitos no caso de necessidades não atendidas, falta de ética, desrespeito, falta de políticas de carreira e salário, entre outros;
- **clientes** – fiéis a uma marca sempre que esta demonstra por meio de suas ações que merece a confiança do mercado;
- **fornecedores** – selecionados e desenvolvidos com integridade; escolhidos com justiça numa concorrência; parceiros da organização ética, responsável e transparente;
- **comunidade** – satisfeita com o respeito que a organização demonstra para as pessoas que moram em seu entorno;

- **sociedade** – são as pessoas de uma maneira geral com as quais a organização tem algum tipo de relação e são impactadas por sua atuação e seu negócio. Podem estar próximas ou distantes das instalações da organização;
- **governo** – a quem a organização presta contas por sua atuação; para quem recolhe impostos e quem fiscaliza sua atividade fim;
- **meio ambiente** – a água, o ar e os seres vivos que precisam ser preservados para gerações futuras, afinal, este é o único planeta que temos para morar e para fazer negócios.



Figura 11.1: Alguns públicos com os quais uma organização se relaciona

Fonte: Elaborado pela autora

Outros públicos também têm interesse na atividade da organização e exercem sobre ela influências positivas ou negativas. Veja por exemplo:

- a mídia que pode fazer coberturas favoráveis ou desfavoráveis a respeito de uma situação que a organização esteja enfrentando;
- a concorrência que pode ou não representar uma ameaça para o negócio;
- as instituições de ensino, de onde são provenientes os profissionais que atuam na organização;
- os ativistas, como o *Greenpeace*, por exemplo que podem comprometer enormemente a imagem da organização;
- *os sindicatos cuja influência sobre os trabalhadores pode representar um aspecto favorável ou desfavorável para a gestão.*



Navegue pelo site do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios: <http://www.eticanosnegocios.org.br/2011>, consultado em 24 abril 2011. Leia as matérias disponíveis e complemente os conteúdos vistos neste nosso livro.

Aula 12 – Ética presente na cultura organizacional

Na aula passada, destinada à responsabilidade social, vimos que as organizações têm observado a condução ética e transparente com seus *stakeholders*. Nesta aula, vamos discutir as razões que levaram os gestores a implementar mudanças na cultura das organizações.

12.1 Características da cultura organizacional

São 3 os elementos básicos que compõem a cultura organizacional: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

- **artefatos** – trata-se das coisas que se vê, ouve, sente e se percebe à primeira vista. São os símbolos; as histórias dos fundadores e das pessoas que trabalham ou trabalharam na organização e são vistos como heróis; os ritos; as cerimônias, entre outros. Estes compõem o primeiro nível da cultura.
- **valores compartilhados** – constituem o segundo nível da cultura e se compõem dos valores que são importantes para as pessoas. São as justificativas aceitas para se fazer as coisas. Em geral, são criadas pelos seus fundadores, por exemplo a segurança dos funcionários ou o respeito às questões pessoais dos funcionários.
- **pressuposições básicas** – este é o terceiro e mais oculto de todos os níveis. Trata-se das percepções, sentimentos, crenças que dominam a maneira de as pessoas fazerem as coisas. Não são escritas nem faladas.

12.2 Ações que influenciaram na mudança da cultura organizacional

O que leva os executivos de uma organização a promoverem mudanças internas em sua maneira de conduzir o negócio? A busca por melhores resultados com certeza é uma das razões. Outra razão é a pressão exercida pela sociedade. Já vimos este tema em nossas aulas anteriores. Até há alguns anos atrás, não havia, por parte das organizações, uma movimentação no sentido de eliminar ou mesmo minimizar impactos nocivos no meio ambiente.

Por que isso mudou? Há alguns anos iniciou-se um movimento nas organizações para a preparação de pessoas com deficiência para seu ingresso ou retorno ao mercado de trabalho. O que gerou esta ação?

Observe que a **Tabela 12.1** traz exemplos de situações que se verificaram junto a cada um dos principais *stakeholders* de uma organização. Trata-se de situações que conduziram a ações promovidas no ambiente externo das organizações e que as levaram a mudar sua cultura. Leia com atenção este quadro.

Tabela 12.1: Ações que influenciaram na mudança de cultura organizacional em relação às situações verificadas junto aos *stakeholders*

Stakeholder	Situações verificadas	Ações externas que influenciaram na mudança de cultura organizacional
Clientes	Demandas da sociedade por princípios que envolvam a qualidade do produto/serviço; segurança no uso do produto ou do serviço; atendimento adequado pela força de vendas; atendimento pós venda.	<ul style="list-style-type: none"> • Código de defesa do consumidor; • Forte atuação do Procon;
Funcionários	Aumento do número de mulheres no quadro de funcionários das organizações; relacionamentos conflituosos; pessoas com deficiência entrando para o mercado de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação impondo creches em organização com um número mínimo de mulheres; • Lei n. 10224 de 15 maio 2001 que define o assédio moral e oferece suporte para os funcionários; • Legislação impondo percentual de contratação de pessoas com deficiência em relação ao número de empregados
Meio ambiente	Poluição do ar e da água; florestas devastadas; aquecimento no planeta provocando catástrofes ambientais; produtos com altos níveis de ruído prejudicando a qualidade de vida de pessoas que habitam pequenas moradias.	Legislação controlando a emissão de gases poluentes; exigência de investimentos em tecnologia para continuar a operação; controle de ruídos.
Acionistas	Atitudes antiéticas de dirigentes levando à divulgação de resultados fraudulentos para valorizar o negócio.	Ações do poder público face à conduta antiética na iniciativa privada. Mudanças na legislação como a aprovação pelo Congresso dos EUA da Lei Sarbanes Oxley (SOX) que orienta para a prestação de contas transparente e ética de todas as organizações de capital aberto norte americano para a sociedade.
Comunidade	Questionamento quanto aos investimentos feitos em cultura, esportes, desenvolvimento social e ambiental pelas empresas.	Movimentação das organizações para direcionar investimentos para a comunidade de entorno com retorno positivo para a imagem da marca

Fonte: Elaborado pela autora

O que você conclui ao analisar a **Tabela 12.1**? Observe também quantas leis foram promulgadas no Brasil e no exterior devido à pressão dos *stakeholders*!

12.3 Ética na tomada de decisão com base na cultura organizacional

A decisão de promover mudanças dentro de uma organização pode ocorrer porque seu presidente está envolvido em causas sociais ou ambientais e tem uma visão voltada para as ações socialmente responsáveis. Vimos que valores compartilhados por todos os funcionários de uma organização representam uma das características de sua cultura.

O fato de o presidente, proprietário ou fundador da organizações ter um vínculo com um movimento em favor de causas sociais ou ambientais costuma direcionar a cultura da organização para o respeito às pessoas e ao meio ambiente. Da mesma maneira, orienta as pressuposições básicas que vimos também fazer parte das características da cultura organizacional. As pessoas agem e tomam decisões naturalmente baseadas na ética e na transparência porque isso faz parte do dia-a-dia da organização.

Tabela 12.2: Decisão pela convicção e decisão pela responsabilidade

Decisão pela convicção	Decisão pela responsabilidade
Sou mãe e <i>devo</i> me dedicar aos meus filhos.	Como mãe, é <i>importante</i> que eu cuide da minha família porque isso nos faz felizes.
<i>Não posso</i> me atrasar para meus compromissos.	Tenho um compromisso e é <i>sensato</i> que eu não me atrase.
Ao dirigir preciso seguir as regras de trânsito	Sou motorista e pelo <i>meu interesse e dos outros</i> , devo respeitar as regras de trânsito.
Sou empregado e <i>devo</i> "vestir a camisa" da organização.	Como funcionário da empresa, é <i>importante</i> que eu seja ético.

Fonte: SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Na **Tabela 12.2**, você vê algumas situações que levam uma pessoa a tomar decisões em sua vida pessoal. Isso ocorre porque ela está convicta de sua natureza humana e profissional ou porque reconhece a responsabilidade que tem sobre outras pessoas, o meio ambiente ou sua empresa.

Outra possibilidade é que a análise dos ambientes interno e externo tenha revelado um impacto negativo sobre a imagem da marca, proveniente da gestão do negócio sem a devida atenção com as pessoas (sejam elas clientes ou funcionários) e com o meio ambiente.

Resumo

Vimos nesta aula que nos últimos anos, movimentos estão sendo feitos pelas organizações no sentido de mudar sua própria cultura para atender às demandas da sociedade relativas ao relacionamento com as pessoas e



Leia o texto "Só de sacanagem" escrito pela poetisa Elisa Lucinda e interpretado pela cantora Ana Carolina no link: <http://letras.terra.com.br/ana-carolina/832783>, acessado em 24 abril 2011.

o impacto no meio ambiente. Vimos que estas mudanças podem ser feitas porque há um desejo da alta direção em de fato, preservar um relacionamento ético e transparente, independente de questões legais envolvidas. Por outro lado, exigências da legislação bem como a pressão da sociedade, têm sido fatores que estão mobilizando as organizações.



Atividades de aprendizagem

1. O que o leva a tomar decisões de mudança em sua vida pessoal ou profissional?

2. E a empresa onde você trabalha, mudanças foram implementadas devido a demandas da sociedade ou da legislação? O que motivou seus gestores a promover estas mudanças? Como elas estão sendo conduzidas? O que você pode fazer para contribuir?

Aula 13 – Código de ética organizacional

Em nossas aulas anteriores, falamos sobre a ética no exercício da profissão. Colocamos foco nas virtudes, abordamos a ética no relacionamento com clientes, a definição da remuneração pelo serviço prestado e indicamos a importância do respeito aos colegas de classe e ao código de ética da categoria. Nesta aula, vamos compreender o que é um código de ética, como ele é construído, para que serve e como os gestores de uma organização agem quando ele é desrespeitado.

13.1 O que é um código de ética?

Código de ética é um documento que estabelece os direitos e deveres de todos aqueles que trabalham em uma organização ou pertencem à mesma classe profissional. Com base neste documento, a empresa torna legítimas suas cobranças sobre a postura daqueles que a representam.

Imagine, por exemplo, que um determinado fornecedor tenha como hábito oferecer presentes para o técnico da área de compras encarregado de conduzir as concorrências. Esta prática pode ser vista por alguns como um simples agrado, um reconhecimento pela gentileza com que este funcionário tem feito seu atendimento. Contudo, se um código de ética proíbe funcionários de aceitar presentes de qualquer natureza sob qualquer pretexto de fornecedores, então a empresa em questão poderá questionar o comportamento desta pessoa e até mesmo desligá-la.

O código de ética de uma organização, conforme ARRUDA (2006, p. 526) serve para “nortear condutas, mas procedimentos específicos devem constar de normas, manuais ou políticas definidas concretamente para cada setor ou atividade”. Veja então que o código de ética age como um “guarda-chuva” orientando de maneira geral as tomadas de decisões dos profissionais de uma organização conforme seus valores na direção de um comportamento ético. As normas internas da organização vão relacionar este comportamento com as atividades cotidianas. Ocorre que muitos códigos de ética abrangem também esta normativa setorial.

13.2 Como se elabora um código de ética para uma organização

Na **Tabela 13.1**, você vê resumidas as etapas que ARANTES (2011, p. 143) descreve em detalhes para a construção e divulgação do código de ética de uma organização. Para a autora, é desejável que um número expressivo de funcionários, representando todas as áreas da organização participe da construção deste documento.

Reuniões realizadas fora do ambiente da organização proporcionam o ambiente desejável para que todos possam trabalhar, discutir e produzir sem interrupções e com foco no que está sendo proposto.

Observe que a proposta é iniciar pela discussão dos conceitos fundamentais que vimos aqui, neste nosso livro, afinal, nem todas as pessoas os conhecem.

Tabela 13.1: Etapas da construção e divulgação do código de ética organizacional

DIVERSIDADE	Conceitos fundamentais: ética, moral, valores, cidadania
	Percepção individual sobre estes conceitos
	Situações vividas e percepção individual
	Necessidade de normas para o sujeito ético
	Avaliação de códigos de ética já existentes
	Adaptação para a necessidade da organização
	Validação e disseminação para todos os membros da organização

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, é recomendável ouvir os participantes e compreender a percepção de cada um sobre o que foi apresentado além de conhecer as situações que já viveram e que envolveram temas como ética, moral, valores e cidadania. Esta etapa é especialmente importante para que a pessoa que está conduzindo este trabalho saiba como cada participante percebe estes temas, se são importantes, se fazem diferença em sua tomada de decisão, etc.

Nem todos compreendem a necessidade de haver um conjunto de normas para proporcionar o equilíbrio do relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho e com os demais públicos com os quais a organização se relaciona. Recomendo, portanto, que seja feito um esclarecimento sobre este aspecto, inclusive com foco no aspecto da sanção baseada em princípios legais.

Uma vez compreendida esta necessidade, vale conhecer códigos de ética já existentes e colocados em prática por outras organizações do mesmo setor ou de negócios diversificados. Isso permite uma amplitude de percepção dos

participantes, inclusive na etapa da redação do código da organização adaptando o conteúdo do que já existe para a necessidade daquele momento.

A última etapa consiste em validar o documento, apresentando-o para a alta direção da empresa. Qualquer que tenha sido a avaliação do nível estratégico da organização, precisa ser comunicada para os integrantes do grupo que se reuniram e fizeram as discussões que descrevi até agora. Na sequência, este código precisa ser apresentado na íntegra para todos os funcionários.

Observe que não se trata de imprimir o documento e entregar no restaurante, na saída do almoço! Trata-se de reunir os funcionários em grupos, apresentar e abrir para discussão. É assim que se faz a comunicação ética e transparente do código de ética entre a organização e seus funcionários.

Algumas organizações criam canais de comunicação em que os interlocutores têm a opção de se identificar ou se manterem anônimos para relatar fatos ocorridos internamente e que ferem o código de ética. Para analisar estas situações, cria-se um comitê de ética formado por pessoas reconhecidamente éticas pelos funcionários da organização. Seus nomes são divulgados e todos ficam sabendo quem vai analisar, julgar e encaminhar tais situações. Se a pessoa que fez o relato se identificar, então ela deve receber um retorno do comitê de ética, isto faz parte da transparência desejada neste processo.

Resumo

Nesta aula, vimos que a importância da elaboração do código de ética volta-se para a orientação que a organização deseja dar para seus funcionários em relação à sua postura profissional, naquele negócio específico. Para que o documento seja legitimado por todos os funcionários, ao invés de imposto pela alta direção, é importante que seja construído em conjunto. Reunir representantes de todas as áreas da empresa é o primeiro passo para este trabalho que envolve apresentação de conceitos voltados para ética, moral, valores, cidadania, entre outros que estamos estudando nestas nossas aulas. Conhecer as percepções das pessoas envolvidas nesta construção, assim como consultar códigos de ética já existentes no mercado são atividades a serem propostas nesta reunião. Por fim, a construção do documento, sua validação com a alta direção e posterior comunicação para todos os funcionários da empresa, completa o ciclo de formatação do código de ética.



Leia a íntegra da palestra proferida pelo jurista brasileiro Dalmo de Abreu Dallari sobre Ética, disponível no link: <http://gestao.dnit.gov.br/institucional/comissao-de-etica/artigos-e-publicacoes/publicacoes/Etica-Dalmo%20de%20Abreu%20Dallari.pdf>, acessado em 24 abril 2011. Quais pontos chamaram sua atenção no texto? Reflita e discuta com seus amigos.



Atividades de aprendizagem

- Você conhece o código de ética da organização em que trabalha? Como você tomou conhecimento deste documento: foi entregue no processo de admissão; comunicado a você em detalhes por seu superior imediato; foi entregue a você pelo seu superior imediato, mas sem qualquer discussão a respeito. Qual sua impressão sobre este procedimento interno na sua organização? Se você pudesse fazer uma sugestão sobre o código de ética da empresa onde trabalha, o que diria?

Anotações

Aula 14 – O código de ética do serviço público

A área pública, assim como a privada também tem obrigatoriedade no cumprimento ético de seus deveres por meio da gestão pública e da atuação dos servidores públicos. O princípio básico da atuação do servidor público é servir o cidadão. Esta é sem dúvida uma vocação cujo exercício ético e transparente é pressuposto básico para todo aquele que é aprovado em concurso público. Tamanha é a confiança que se deposita no servidor público que a ele é destinada a gestão da “coisa pública”. Em mais alto nível, por meio de políticas públicas ou no dia-a-dia de seu trabalho em níveis mais baixos na hierarquia, cabe ao servidor dedicar-se com zelo e moralidade na busca pelo bem comum. Vamos discutir nesta aula os princípios que regem a atuação do servidor público.

14.1 O código de ética do servidor público

Com o objetivo de resgatar a imagem abalada pela renúncia do Presidente Fernando Collor, o Presidente Itamar Franco, em 22/06/1994 aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Algumas das orientações deste código indicam que:

- o trabalho do servidor público deve ser norteado pela dignidade, decoro, zelo, eficácia e consciência dos princípios morais;
- sua conduta deve conter o elemento ético, a verdade, o sigilo, o zelo, a disciplina, a moralidade, a cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo necessário para o cumprimento de seus deveres;
- apenas a distinção entre o bem e o mal não são suficientes para a moralidade na Administração Pública, mas deve ser acrescida da consciência de que a razão da atuação do servidor público é a busca pelo bem comum;
- o servidor deve ter sempre em mente que sua remuneração é proveniente dos tributos pagos pelos cidadãos brasileiros, inclusive ele mesmo e que a contrapartida que a sociedade brasileira exige dele está voltada para a moralidade administrativa integrada ao que prevê as normas jurídicas;
- o sucesso do trabalho do servidor público reflete-se também nele próprio, como cidadão integrante da sociedade brasileira;

- os atos e fatos da vida privada do servidor público têm influência em sua vida profissional, assim sendo sua conduta fora do órgão público deve ser tão ética quanto durante o exercício de seu trabalho diário;
- danos ao patrimônio público pelo servidor são considerados seja por permitir sua deterioração ou por descuidar de sua manutenção porque, segundo o Código de Ética que estamos estudando, “constitui uma ofensa (...) a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los”;
- também são considerados danos morais aos usuários dos serviços públicos: deixar o cidadão esperando em longas filas; maus tratos ao cidadão; e atraso na prestação do serviço.

A seguir, conheça alguns atos do Poder Público para orientar o servidor público no exercício ético de suas atividades.

- **Código de Conduta da Alta Administração Federal**, proposta em 18 de agosto de 2000 conforme carta ao Presidente da República disponível no link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm, acessado em 15 ago. 2011, e aprovado em 21 de agosto de 2000. Este código está disponível na íntegra no link http://www.servidor.gov.br/codigo_conduta/index.htm, acessado em 15 ago. 2011.
- **Comissão de Ética Pública**, criada em 25 de setembro de 2003 pela Resolução n. 8, pela Presidência da República, por meio de sua Casa Civil publicada no link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_Conduta/resolucao8.htm, acessado em 15 ago. 2011, com o objetivo “orientar as autoridades submetidas ao Código de Conduta da Alta Administração Federal na identificação de situações que possam suscitar conflito de interesses (...)”.
- **Comitê de ética do IFPR - Instituto Federal do Paraná**
O IFPR possui uma Comissão de Ética Pública de “caráter deliberativo e consultivo” conforme informa o link: <http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/comissoes/comissao-de-etica-publica/>, acessado em 15 ago. 2011, e tem como objetivos: “orientar, supervisionar, acolher denúncias e analisá-las, difundindo os princípios da conduta ética do servidor no relacionamento com o cidadão e no resguardo do patrimônio público”.

Aula 15 – Ética no Marketing

Nesta aula, estudaremos o composto de marketing para compreender a gestão do marketing público. Vamos compreender a diferença entre o marketing privado e o público e como ele pode ser utilizado para buscar o envolvimento dos servidores do setor público.

15.1 Gestão ética do composto de marketing (4Ps)

A gestão ética do composto de *marketing*: produto, preço, praça e promoção, promove uma interação positiva entre a organização e o ambiente interno e externo contribuindo para a valorização da imagem da marca e a gestão da reputação. Como isso se dá na prática?

O *marketing* ético é aquele que administra as demandas por bens e serviços corretamente, dentro do que estabelece o composto de *marketing*: apresentando o produto ou serviço como de fato ele é; praticando um preço justo para sua aquisição; oferecendo nos locais em que prometeu que este produto ou serviço estaria disponível para o consumidor e, finalmente, cumprindo as promoções divulgadas dando os descontos prometidos ou os brindes declarados.

15.1.1 Gestão do produto ou serviço

Os produtos e serviços precisam ser comunicados com integridade e honestidade para o consumidor, caso contrário, ocorre o que conhecemos por “propaganda enganosa” expressão utilizada para designar a entrega de alguma coisa cuja comunicação não explicava adequadamente ou então cujos defeitos foram escondidos na comunicação. A legislação protege o consumidor neste sentido e, por meio do Procon viabiliza verificações junto ao fabricante ou fornecedor do serviço.

Além de ter direito à informação correta, o consumidor tem também direito à assistência e à garantia que devem ser fornecidas e honradas pelo fabricante ou prestador do serviço.

Outra questão que entra nesta discussão é o direito ao que foi desenvolvido, seja um produto, serviço, autoria de textos ou produções culturais, entre outros. O INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial é o órgão que

regula os registros de patentes neste campo. Uma vez registradas as patentes e tornadas públicas as obras, qualquer utilização sem autorização prévia ou fazendo a devida referência é punida por lei.

É por este motivo que, em textos acadêmicos temos que fazer referência aos autores que consultamos. Veja o exemplo deste livro. Inúmeros autores são citados, suas referências estão no texto e ao final desta obra. Da mesma maneira devem proceder os alunos ao fazerem seus trabalhos acadêmicos, seguindo as normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas que servem de base para as normas feitas por muitas instituições de ensino, como a nossa. Observe que o Manual de Normas para a Redação de Trabalhos Acadêmicos do IFPR está à sua disposição, em nosso portal.

A gerência de produtos e serviços de uma organização ao se basear numa análise ética para fundamentar sua tomada de decisão consulta os *stakeholders* sobre possíveis danos aos consumidores antes e durante o lançamento no mercado. Como decorrência deste procedimento interno nas organizações, ações de recall em veículos de comunicação são feitas para corrigir erros de fabricação em produtos já colocados no mercado.

15.1.2 Formulação do preço

Esta é uma das decisões mais difíceis em *marketing*, pois envolve análise de custos, concorrência, retorno desejado, consumidores e governo. As questões éticas mais frequentes sobre a precificação, conforme Arruda, em *Gestão de Marketing* (2006, p. 524) são:

- aproveitar-se da escassez do produto no mercado, de épocas de recessão ou urgência devido a tragédias para estabelecer preços mais altos;
- enganar os consumidores sobre as características do produto para justificar o preço;
- considerar o mesmo preço para produtos no ponto de venda e produtos que precisam ser desovados do estoque;
- praticar a propaganda enganosa levando o consumidor a acreditar que ele está tendo mais vantagens na compra do que de fato ele terá.

15.1.3 Administração da distribuição e da promoção

A gestão do canal de distribuição (praça) é um tema que costuma gerar muitos conflitos éticos. Imagine que uma organização vende produtos em estoques com brindes promocionais. Um intermediário que pode ser uma franquia, um distribuidor ou uma loja própria, decide abrir o estoque e vender os produtos separadamente atribuindo a cada um deles um determinado preço. Esta decisão foi tomada buscando maior retorno financeiro. Evidentemente o consumidor será prejudicado além de o intermediário ter desrespeitado regras internas de distribuição e promoção.

Vale aqui ressaltar que não somente descontos fazem parte da promoção de um produto ou serviço, mas também a forma como ele é apresentado ao consumidor, (no caso do setor público, o cidadão) a concessão de brindes, exposição em eventos, etc.

15.2 O marketing público

O conceito de marketing, segundo Kotler (1998, p. 27) é um processo que se volta para o atendimento a necessidades e expectativas do público alvo através da troca de produtos de valor. Observe que o Marketing Público, para Debarba conforme publicado no *link* <http://www.clebertoledo.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/Marketing%20P%C3%ABlico%20caminhos.pdf> consultado em 03/03/2012

abrange todas as esferas da sociedade incluindo, processos de análise e gestão, desenvolvimento de infra-estrutura, capacitação de servidores e da sociedade, atração de investimentos e promoção da imagem e cultura local destacando o diferencial dos atributos existentes. O objetivo maior é a identificação de necessidades e satisfação da sociedade através da plena qualidade de vida nos âmbitos econômico, social, tecnológico e político.

Compreenda o que Luís Nassif entende por marketing público:

Um dos grandes desafios do marketing contemporâneo é a chamada comunicação de governo. Não se trata, aí, da propaganda eleitoral, mas da comunicação de atos de governo. Dentro de uma economia de mercado, democrática, os sinais emitidos pelo governo, ou o perfeito entendimento da sua lógica, são fundamentais para a adesão e para a crítica do modelo.

Fonte: <http://www.agr.feis.unesp.br/fsp170201.htm> acessado em 03/03/2012



“A ética no marketing” é o título do artigo científico disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400004&script=sci_arttext, acessado dia 24 abril 2011 e que recomendo para sua leitura. Veja os cuidados que envolvem as atividades relacionadas ao marketing e como você profissional que oferece apoio para a realização de eventos pode aprender mais observando a prática e comparando com o conteúdo desta leitura.

Miguel d'Abreu Varela, em seu artigo, aborda o público alvo do marketing público, ressaltando que se trata não somente daquele a quem o setor público presta serviços, mas também os próprios servidores que também são cidadãos. O autor afirma que "o marketing ultrapassa o campo da imagem ou da informação" gerando também o "envolvimento, participação e motivação, conduzindo ao aumento de produtividade e contribuindo para a sustentabilidade" do setor público.

Para Varela, conforme publicado no *link* <http://www.isg.pt/index.php/noticias-e-eventos/arquivo/arquivo/63-arquivo-2008/225-marketing-publico>, acessado em 03/03/2012 "o marketing público é revestido de uma grande importância estratégica, fundamental no desempenho dos Governos e da Administração Pública em geral" o que nos ensina a importância deste processo no setor público.

Quando compara o marketing privado e o marketing público, Nassif explica



"A ética no marketing" é o título do artigo científico disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522003000400004&script=sci_arttext, acessado dia 24 abril 2011 e que recomendo para sua leitura. Veja os cuidados que envolvem as atividades relacionadas ao marketing e como você profissional que oferece apoio para a realização de eventos pode aprender mais observando a prática e comparando com o conteúdo desta leitura.

O marketing privado consiste em vender produtos e em campanhas institucionais de apoio, reforçando marcas e empresas. A empresa é uma instituição relativamente simples. A imagem de uma montadora, por exemplo, depende da qualidade de seus produtos, de seus compromissos sociais, da maneira como trata seus funcionários e consumidores. Já governos são entidades complexas. Não podem ser medidos por indicadores de rentabilidade. E mesmo as pesquisas de opinião são vagas. Cidadãos podem aprovar determinadas políticas e condenar outras.

Fonte <http://www.agr.feis.unesp.br/ftp170201.htm> consultado em 03/03/2012

Resumo

Nesta aula vimos que o papel do marketing volta-se para a gestão da demanda dos consumidores por produtos e serviços. A pesquisa de mercado deve seguir um comportamento ético ao abordar os consumidores preservando seu anonimato, não utilizando dados sem autorização do informante; não invadindo a privacidade do entrevistado, entre outras coisas. A gestão ética do composto de marketing (4Ps – produto, preço, praça e promoção) faz parte do papel do gerente desta área informando adequadamente os consumidores sobre os produtos ou serviços; atribuindo preços justos; entregando conforme prometido e cumprindo aquilo que foi divulgado nas promoções. Compreendemos que marketing público está relacionado à comunicação que o governo faz para o cidadão sobre suas ações e decisões.

Atividades de aprendizagem



1. Pense sobre o seguinte caso e reflita: Seu irmão sofre de diabetes e você não consegue encontrar insulina para vender nas farmácias. A vida dele está em risco. A lei proíbe que se compre insulina em outro lugar que não seja nas farmácias. O que você faria para ajudar seu irmão?

2. Você foi convidado para participar de um processo de seleção para o cargo de gerente de marketing de uma empresa fabricante de cigarros. O salário é excelente e os benefícios são ainda melhores. Você vai viajar frequentemente para o exterior visitando as filiais e as equipes de trabalho que estarão sob sua responsabilidade, em outros países. Ninguém em sua família fuma, pois houve o falecimento de uma pessoa com câncer devido ao consumo excessivo de cigarros, durante toda sua vida. O que você faria, concorreria à vaga? E se for selecionado, assume o cargo? Em caso afirmativo, como você comunicaria sua família sobre esta sua decisão e o que eles diriam a você?

Aula 16 – O servidor público e a prestação de serviços ao cidadão

Vamos discutir nesta aula algumas das situações que se apresentam para o profissional oferecendo oportunidades para que ele seja ético ou anti-ético. Em cada uma das situações, você terá a oportunidade de avaliar a conduta profissional e aplicar os conceitos que temos visto em nossas aulas anteriores. O fato de o consumidor não ver ou tocar o serviço (intangibilidade); as diferentes maneiras que as pessoas prestam o mesmo serviço (heterogeneidade) e a conexão entre serviço, prestador e consumidor (inseparabilidade) são características próprias que abrem espaço para a conduta ética ou antiética do profissional.

16.1 Características da prestação de serviços que favorecem oportunidades para condutas antiéticas

Falamos em aulas anteriores sobre a ética na liderança de equipes e vimos que frequentemente dilemas éticos se apresentam no cotidiano da tomada de decisões. Quando se trata da prestação de serviços, é bom lembrar que os recursos humanos são fundamentais, pois do comprometimento das pessoas depende o sucesso do negócio. Hoffman e Bateson (2003, p. 119 a 122) reforçam que as próprias características dos serviços: a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade, abrem espaço para que oportunidades antiéticas se manifestem colocando em prova o discernimento dos profissionais deste setor.

A intangibilidade diz respeito ao fato de o consumidor não poder ver nem tocar o serviço. Isso dificulta sua avaliação sobre a qualidade do serviço entregue, pois não consegue vê-lo, senti-lo, nem tocá-lo, portanto fica difícil comparar o prometido com o entregue. A heterogeneidade acontece porque diferentes pessoas estão envolvidas no atendimento aos consumidores e, portanto, oferecendo serviços de maneiras diferentes apesar do treinamento e do controle de qualidade. Assim, cada uma destas pessoas vai oferecer o serviço de acordo com sua percepção sobre ele, considerando seus hábitos, sua cultura, a educação que trouxe da família, muito embora a empresa ofereça treinamento buscando a padronização. A inseparabilidade é a característica que indica a conexão entre o consumidor e o serviço cuja

prestação ele presencia. Observe que isso não ocorre com um produto. Você não assiste à fabricação do produto que consome, mas vê a prestação do serviço que adquiriu: o conserto do seu carro, a manutenção do seu computador, o corte de cabelo, etc.

16.2 Cidadão ou consumidor do governo?

Em seu artigo “Administrando governos, governando administrações” o professor de Administração do INSEAD, Henry Mintzberg (1998, p. 150) relembra a frase do vice-presidente dos EUA, Al Gore no início de seu mandato: “Nós temos consumidores: o povo americano!” Sobre esta afirmação, Mintzberg afirma não ser um simples consumidor do governo: “dele espero algo mais do que um sistema de trocas facilitadas e menos encorajamento ao meu consumo”.

Em seu artigo, Mintzberg (1998, p. 151) retoma o questionamento feito por Tom Peters sobre a máxima que conhecemos: “o direito de uma pessoa termina quando começa o direito da outra”. Leia atentamente o trecho do artigo de Mintzberg:

“Eu não quero, diz Tom Peters, um burocrata da prefeitura me criando dificuldades. Eu quero tratamento apropriado, rápido, eficaz e profissional. Mas o que acontece se meu vizinho quiser uma permissão para aumentar a casa dele, fazendo sombra sobre a minha? Quem é o cliente da prefeitura neste caso?” MINTZBERG, 1998



Figura 16.1: Henry Mintzberg
Fonte: <http://3.bp.blogspot.com>

Biografia

Henry Mintzberg (nascido em Montreal, Canadá, em 1939) é reconhecido mundialmente como uma referência nas áreas de estratégia e gestão de negócios. Mintzberg afirma que o gestor gerencia os negócios em 3 níveis: ação, informação e pessoas. Neste trabalho, o gestor é constantemente interrompido por uma dinâmica imprevisível de mercado que dele exige atualização constante



Figura: Tom Peters
Fonte: <http://www.washingtonspeakers.com>

Biografia

Thomas Peters (nascido nos EUA em 1942/EUA) é uma referência mundial na gestão de negócios. “Destruição Criativa” e “Descontinuidade” são temas que ele aborda alertando para a gestão nociva da manutenção de antigos paradigmas. Peters indica que a imaginação e a paixão são fundamentais para os negócios num mundo altamente competitivo.

Com base no que vimos até agora, vale lembrar Matias-Pereira (2010, p. 37) quando indica que o conceito de cliente pode ser ampliado quando se fala em administração pública “considerando o cidadão como um cliente que recebe serviços ao mesmo tempo em que se concebe a organização como um sistema integrado de provedores internos e externos”.

Observe como temos aqui afirmações que se complementam: o cidadão pode ser visto como um consumidor na medida em que interage com a gestão pública como provedor externo de informações, recolhimento de tributos, conservação de patrimônio público, etc. Vale aqui ressaltar que na iniciativa privada, as organizações cada vez mais têm envolvido os consumidores no desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus produtos e serviços.

Atividades de aprendizagem

Vamos refletir sobre as duas matérias que você acessou há pouco:



1. A primeira situação nos leva a refletir sobre ofertas de produtos e serviços que são feitos na internet para um público alvo específico que por acreditar naquilo que é prometido, acaba adquirindo o serviço e pagando por sua administração. Pense a respeito, discuta com seus amigos.

2. Após a leitura da segunda matéria indicada, responda a seguinte pergunta: em que medida as campanhas de comunicação deste serviço estão sendo éticas face à situação que se verifica junto aos aposentados?

Aula 17 – Situações na prestação de serviços que podem gerar a conduta antiética profissional

A essência da atuação do servidor público é a prestação de serviços ao cidadão. Vamos estudar nesta aula quais as oportunidades que existem na prestação de serviços para a conduta antiética do profissional. Conheceremos os autores que tratam esta matéria e poderemos refletir sobre a atuação no setor público.

17.1 Fontes que podem gerar a conduta antiética

As características de serviços criam situações para a conduta antiética das pessoas que trabalham neste setor. Hoffman e Bateson (2003, pág. 122) indicam algumas fontes que podem gerar esta conduta antiética:

- reduzido número de atributos para que o consumidor analise;
- especialização dos serviços;
- tempo decorrido entre o serviço prestado e a avaliação do consumidor;
- falta de garantia;
- prestação do serviço fora do ambiente físico com o qual profissionais mantêm vínculo;
- falta de padronização no desempenho na prestação de serviços;
- recompensas oferecidas aos funcionários com base no resultado e não na qualidade;
- necessidade da participação do consumidor no serviço prestado.

A seguir, vamos discutir cada uma destas situações que criam possibilidades para a conduta antiética, na prestação de serviços.

- Reduzido número de atributos para que o consumidor analise:

Num primeiro momento, os consumidores tomam a decisão de compra com base nas opiniões de pessoas de sua confiança ou nas informações do vendedor. Quando tratamos da ética na venda pessoal, abordamos exatamente este tema, já que o vendedor é a pessoa em quem o consumidor deseja confiar para decidir pela compra.

- Especialização dos serviços:

Já falamos neste livro sobre a ética nas profissões liberais, lembra-se? Quando você procura um advogado, médico, dentista ou outros prestadores de serviços liberais, você acredita naquilo que eles profissionais dizem. Assim, antes de fazer a escolha por este ou aquele profissional, buscamos informações com pessoas de nossa confiança para nos certificarmos de sua idoneidade e credibilidade além de sua competência profissional.

- Tempo decorrido entre o serviço prestado e a avaliação do consumidor:

Imagine a seguinte situação: você vai até sua agência bancária e pede para seu gerente uma orientação sobre um investimento mensal que complemente sua aposentadoria. Você só vai saber se o conselho do seu gerente foi bom quando utilizar o rendimento do investimento e não antes disso. Imagine quanta confiança você precisa ter nesta pessoa para seguir seu conselho!

- Falta de padronização no desempenho da prestação de serviços:

Imagine esta situação: uma mulher vai ao salão de beleza e a pessoa com quem habitualmente corta seu cabelo não trabalha mais lá. Contudo, um outro profissional é muito bem recomendado e ela decide arriscar...o resultado do corte de cabelo é desastroso!!!! O que ela faz: corta mais ainda o cabelo? Usa um chapéu? Veja que um profissional oferece o mesmo serviço de maneira diferente de outro. A falta de padrão implica um risco, portanto, a busca de informações é imprescindível antes escolha do profissional.

- Prestação do serviço fora do ambiente físico com o qual profissionais mantêm vínculo:

Você já levou seu computador para consertar em uma organização especializada? Imagine que o técnico que fez o orçamento do seu equipamento se

oferece para fazer o serviço após o expediente, em sua residência, cobrando menos do que se fizesse pela organização? Inicialmente, você acredita que se beneficiará, pois pagará menos. Mas veja só a surpresa quando o técnico chega à sua casa: ele encontra outros probleminhas no seu computador, sugere troca de novas peças e novas configurações. Em pouco tempo, você precisa chamá-lo novamente. Em geral, as organizações prestadoras de serviço têm um acordo ético com seus funcionários para que isto não ocorra, mas como já vimos, as oportunidades são tantas e as pessoas são tão diferentes, não é mesmo?

- Variabilidade do desempenho:

A participação das pessoas que prestam serviços bem como do próprio consumidor, fazem com que seja difícil sua a padronização e o controle de qualidade. Em uma mesma oficina mecânica você encontra profissionais com a mesma formação, experiência e treinamento, mas que executam o mesmo serviço de diferentes maneiras e com disposição diferente.

- Recompensas oferecidas aos funcionários com base no resultado e não na qualidade:

Uma organização de TV a cabo oferece bônus aos funcionários que atenderem maior número de chamados corre o risco de perder a qualidade do serviço prestado, pois os profissionais vão preferir atender rapidamente um consumidor para ter tempo de visitar outra residência. O nível de qualidade cai e, conseqüentemente a satisfação do cliente também.

- Necessidade da participação do consumidor no serviço prestado:

Imagine que você está indo comprar um computador. Para escolher o melhor equipamento, você depende das orientações do vendedor. Além disso, é preciso que ele o ensine a utilizar os benefícios que este equipamento oferece. Você vai para casa, mas tem dúvidas e telefona. De maneira nenhuma o vendedor pode acreditar que uma vez entregue o computador, a venda está concluída, pois ele depende das boas referências do cliente atendido para que efetue outras vendas. Por outro lado, como o vendedor pode controlar a habilidade do consumidor em lidar com um computador? Algumas pessoas têm mais facilidade, aprendem mais rápido. Outras pessoas precisam de mais dedicação e, neste caso, há mais probabilidades de haver descontentamento se o vendedor não for muito paciente.



- Sobre a conduta antiética em serviços e considerando também o tema da gestão ética dos preços, convido você a ouvir a entrevista feita na CBN intitulada "Serviços duvidosos ganham dinheiro com taxa sobre patrimônio do cliente" disponível em <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/mara-luquet/2010/07/14/SERVICOS-DUVIDOSOS-GANHAM-DINHEIRO-COM-TAXA-SOBRE-PATRIMONIO-DO-CLIENTE.htm> realizada em 14/07/2010 e acessado em 10/10/2010.
- Trata-se de um serviço prestado via *internet* em que o cliente deposita um valor no "Banco da Reencarnação" e recebe este dinheiro quando reencarnar. Saiba mais sobre este assunto na matéria: "Banco da Reencarnação desafia autoridades ao tentar receber depósitos" publicada em julho/2010 pela Folha. com e disponível no link <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/773268-banco-da-reencarnacao-desafia-autoridades-ao-tentar-receber-depositos.shtml>
- Convido você a refletir sobre a matéria intitulada "Aposentados trocam cartão de crédito por empréstimo pessoal" publicada em maio/2010 no Bem Paraná e disponível no link <http://www.bemparana.com.br/index.hp?n=143977&t=aposentados-trocam-cartao-de-credito-por-emprestimo-pessoal> e consultado em 10/10/2010. Observe que esta matéria reflete um problema social causado pela facilidade apresentada para a obtenção de um serviço que, teoricamente, deveria beneficiar o consumidor.

Resumo

Nesta aula vimos que as características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade propiciam a ocorrência da conduta ética ou antiética dos profissionais. Vimos também que há um conjunto de situações que propiciam a ocorrência de condutas antiéticas, dentre elas estão: reduzido número de atributos para que o consumidor analise; especialização dos serviços; tempo decorrido entre o serviço prestado e a avaliação do consumidor; falta de garantia; prestação do serviço fora do ambiente físico com o qual profissionais mantêm vínculo; falta de padronização no desempenho na prestação de serviços; recompensas oferecidas aos funcionários com base no resultado e não na qualidade; necessidade da participação do consumidor no serviço prestado.



Atividades de aprendizagem

Vamos refletir sobre as duas matérias que você acessou há pouco:

1. A primeira situação nos leva a refletir sobre ofertas de produtos e serviços que são feitos na *internet* para um público alvo específico que por acreditar naquilo que é prometido, acaba adquirindo o serviço e pagando por sua administração. Pense a respeito, discuta com seus amigos.

2. Após a leitura da segunda matéria indicada, responda a seguinte pergunta: em que medida as campanhas de comunicação deste serviço estão sendo éticas face à situação que se verifica junto aos aposentados?

Aula 18 – Qualidade na prestação de serviços e seu impacto sobre a imagem do setor público

Nesta aula vamos conhecer a evolução histórica da qualidade e sua relação com os níveis estratégico, tático e operacional. Veremos como se aplica a qualidade no atendimento aos cidadãos, no setor público e conheceremos os perfis dos consumidores de serviços.

18.1 Evolução do movimento da qualidade

Vimos em nossas aulas os níveis de uma organização: estratégico, tático e operacional. É importante compreender que a atuação dos profissionais em cada um destes níveis está diretamente relacionada à evolução da percepção sobre a gestão da qualidade nas organizações sejam elas públicas ou privadas, de bens ou serviços para a conquista da excelência nos processos.

18.2 Os perfis de consumidores de serviços

Conforme discutimos, a prestação de serviços é uma experiência compartilhada entre o fornecedor (o servidor público) e o consumidor (o cidadão). Quanto mais o consumidor participa ativamente, mais alta é a qualidade do serviço prestado, melhores serão os resultados, mais alto será o nível de satisfação. Em geral, os consumidores de serviços têm todo interesse em colaborar com o fornecedor, ocorre contudo que há momentos em que o prestador de serviços se depara com um perfil de consumidor menos tranquilo.

Evolução da Qualidade

1a fase - caracterizada pela inspeção, na qual se separava os produtos bons dos ruins pelo método *deduti vo*, ou seja, sem especificações manuais.

2a fase - caracterizada pelo controle, estabelecido na década de 30, haja vista a utilização de técnicas estatísticas. Sendo seu principal representante Shewhart.

3ª fase - caracterizada na década de 50, pelo senti do mais amplo de adequação ao uso, obti do pelo envolvimento de todos os membros da organização. Segundo seus principais representantes: Deming e Juran.

4ª fase - caracterizada pelo envolvimento da alta administração com a elaboração de programas para controle e melhoria da qualidade relacionada ao planejamento estratégico da operação. Seus principais representantes foram Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Garvin, Akao, Parasuraman e Falconi, este no Brasil.

Fonte: DUARTE, Priscila da Silva; FRANZOLIN, Janaína Seguin. Marketing Público. Curitiba: IFPR, 2011, p. 279.

Veja na Tabela 18.1 um resumo que Hoffman e Bateson (2003, p. 311 a 315) apresentam dos perfis de consumidores de serviços com os quais o fornecedor tem mais dificuldade em lidar. Observe também como lidar com este consumidor.



1. Um retrospecto da comunicação governamental é feito por Heloiza Matos, professora da Universidade de São Paulo – USP, disponível no link <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa01/0078.htm>, acessado em 11/10/2010. Desta maneira, você poderá comparar diferentes canais utilizados pelos governos passados.

2. Convido você a refletir sobre a matéria intitulada “Aposentados trocam cartão de crédito por empréstimo pessoal” publicada em maio/2010 no Bem Paraná e disponível no link <http://www.bemparana.com.br/index.php?n=143977&t=aposentados-trocaram-cartao-de-credito-por-emprestimo-pessoal> e consultado em 10/10/2010. Observe que esta matéria reflete um problema social causado pela facilidade apresentada para a obtenção de um serviço que, teoricamente, deveria beneficiar o consumidor. A questão que se coloca é: em que medida as campanhas de comunicação deste serviço estão sendo éticas face a esta situação que se verifica junto aos aposentados?

Perfil	Características	Como lidar com ele
O Egocêntrico	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita que não deve ficar na fila por nenhum motivo • Ele passa por cima dos funcionários da linha de frente • Menospreza a gerência 	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixe que o ego dele destrua o seu • Apele para o ego dele • Nunca fale com ele sobre normas • Incite seu ego: “Para você, eu posso fazer o seguinte...”
O Abusivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fala tudo que pensa, com suas próprias palavras... • É “ruidoso” e insensível • Maltrata funcionários e outros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Leve-o para fora do “palco” • Ignore sua linguagem • Mantenha o foco no problema dele • Mostre que está atento e disposto a resolver, mas não com sua linguagem abusiva.
O Histérico	<ul style="list-style-type: none"> • Quando não consegue o que deseja, fica corado, levanta a voz, sua fisionomia se altera 	<ul style="list-style-type: none"> • Leve-o para “os bastidores” • Deixe-o desabafar • Não culpe os colegas de trabalho, nem desautorize a empresa • Se ele tiver razão, dê razão a ele e resolva o problema
O Ditador	<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de dizer a todos como devem fazer seu trabalho • Oferece inclusive cópias escritas das instruções dele para você desempenhar suas atividades! • Fará você assinar a cópia que recebeu! 	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixe que ele se imponha • Mantenha sua estratégia de prestação de serviços • Diga a ele objetivamente o que pode fazer por ele e como o fará • Lembre-se que ele não espera que você o atenda!
O Parasita	<ul style="list-style-type: none"> • Ele quer tudo de graça • Quanto mais você der, mais ele quer • Não aceita ser questionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas vezes, você terá que dar o que ele quer • Sugerir ações legais pode convencê-lo a se acalmar • Reconheça que este cliente é uma exceção e não uma regra

Fonte: HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, pág. 311 a 315

Resumo

Nesta aula, vimos que a evolução da qualidade está relacionada à atuação dos profissionais nos 3 níveis da organização. Vimos também que qualidade é uma estratégia que conduz à excelência nos processos de qualquer organização. Conhecemos também os diferentes perfis de pessoas que são atendidas na prestação de serviços e discutimos como tratá-los na busca pela eficiência.

Atividades de aprendizagem

- Em artigo disponibilizado no link <http://www.agr.feis.unesp.br/fsp170201.htm> e acessado em 11/10/2010, Luís Nassif aborda o desafio que representa a comunicação de governo para os cidadãos. Nassif ensina que as mudanças no governo devem ser comunicadas aos cidadãos seguindo três passos: o primeiro diz respeito a tornar pública a lógica do tema o que, segundo o autor, não é marketing, mas matéria jornalística; o segundo passo trata da criação de indicadores que permitam aos leitores mensurar os resultados das práticas do governo e, por fim, o terceiro passo é oferecer ao povo respostas adequadas às suas dúvidas. Discuta com seus colegas o conteúdo deste artigo e analise as diferentes opiniões.



Anotações

Aula 19 – A ética e a gestão da reputação no setor público

Falamos sobre a ética na profissão e abordamos a importância de o indivíduo considerar o impacto que suas atitudes causam sobre sua categoria profissional. Vimos o código de ética da profissão e tratamos da punição aplicada pelos órgãos de classe para aqueles que desobedecem as normas estabelecidas neste documento. Nesta aula vamos falar sobre o impacto que as atitudes de um indivíduo têm sobre sua própria imagem como pessoa e como profissional. Além disso, vamos abordar o impacto das decisões dos profissionais sobre a reputação da organização onde trabalham.

19.1 Reputação: ativo intangível

A reputação depende do julgamento que é feito por alguém sobre uma pessoa, sua atuação profissional ou sobre uma empresa. Observe duas características da reputação: depende da percepção do outro e é subjetiva. Neste caso, então, como é possível contribuir para que este julgamento seja feito com base numa percepção positiva, resultando em adição de valor? Tudo que vimos neste livro diz respeito à conduta ética das pessoas em uma sociedade e em uma organização seja ela privada ou pública. Pergunto a você: em que medida a atitude ética ou antiética de um profissional causa impacto sobre a imagem da organização em que ele trabalha?

Às vezes, podemos pensar que nossa atuação profissional se limita às horas que passamos dentro do ambiente de trabalho. Contudo, observe quantas matérias jornalísticas você já viu associando a conduta antiética de uma pessoa à marca da organização em que ela trabalha. Veja que a reputação do servidor público sobre impactos negativos devido ao comportamento antiético de alguns de seus colegas. Observe quantas vezes você já pensou em deixar de consumir um determinado produto ou serviço devido à conduta antiética de seu fabricante ou fornecedor.

Reputação está relacionada à credibilidade, à respeitabilidade, à consideração que a sociedade confere a uma pessoa, a um profissional ou a uma organização e sua marca. O reconhecimento público é obtido à medida que conquistam legitimidade junto à sociedade, garantindo sua perenidade. Conforme vimos, a sustentabilidade de um negócio é alcançada não somen-

te quando a organização atinge o nível desejado de lucro, mas quando isto é obtido com respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Buscando dar tangibilidade à reputação, algumas instituições de credibilidade conferem certificados a pessoas ou organizações por terem atingido ou superado as expectativas pelos resultados de suas ações. É o caso dos diplomas que outorgam o direito ao exercício da profissão e são mais ou menos valorizados no mercado de trabalho na medida da reputação e do reconhecimento conquistado pela instituição de ensino.

Outro caso é a certificação ISO, sigla em inglês para a Organização Internacional de Normalização com sede em Genebra, Suíça que reconhece organizações em todos os países que tenham atendido ao conjunto de normas e especificações para produtos e serviços em diversos segmentos de atuação. No Brasil, o INMETRO – Instituto de Metrologia, Qualidade e Tecnologia tem como missão: “fortalecer as empresas nacionais, aumentando a sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços” conforme o *link* <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/historico.asp>, acessado em 08 set. 2011.

Como vimos, a subjetividade faz parte da avaliação da reputação e, para se aproxima da objetividade e da tangibilidade, busca-se a certificação que se baseia na confiança depositada pela sociedade.

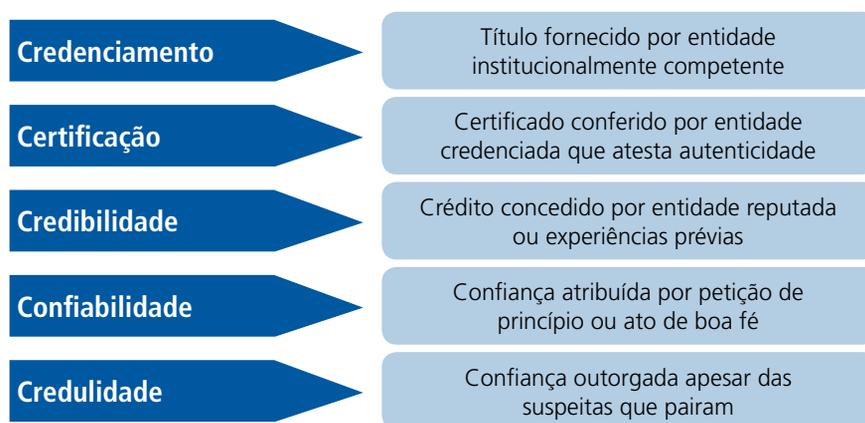


Figura 19.1: Estatutos da confiança

Fonte: SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Observe atentamente os estatutos da confiança apresentado por Srour (2003, p. 347) desde a credulidade até o credenciamento e reflita sobre os exemplos que você conhece e se encaixam em cada uma das descrições.

19.2 O impacto da conduta ética na reputação e na imagem da marca

Em aulas anteriores, estudamos a responsabilidade social, seu conceito e sua abrangência. Sabiamente, as organizações investem em sua imagem por meio da implementação de ações socialmente responsáveis, sejam elas voltadas para projetos sociais, ambientais ou ambos.

Observe como na Administração Pública esta tem sido também uma estratégia para contribuir na construção de uma imagem positiva junto ao cidadão. A Petrobrás, por exemplo tem intensificado seus investimentos em projetos culturais, ambientais e sociais.



Figura 19.2: Programa Petrobras Esporte e Cidadania

Fonte: <http://anacadengue.com.br>

Evidentemente, há um movimento interno nas organizações no sentido de dar visibilidade interna e externa para este investimento socialmente responsável. Há um conflito neste tema: muitos acreditam que se as organizações de fato acreditam nos seus projetos sociais ou ambientais, então não deveriam usá-los para reforçar sua imagem positiva. Por outro lado, há os que acreditam que a publicidade e propaganda utilizando estas ações, além de contribuir para a imagem da marca, servem como exemplo para outras organizações. Qual sua opinião a respeito?

É difícil comprovar a autenticidade das intenções organizacionais ao investir em responsabilidade social, mas é possível estabelecer o sucesso deste investimento ao se verificar os resultados alcançados. Uma coisa é uma empresa investir em um programa social ao longo de décadas, outra coisa, é doar cestas básicas esporadicamente ou mobilizar seus funcionários para a doação de roupas e alimentos que são entregues em nome da organização. De toda maneira, é bom lembrar que a mídia está sempre muito atenta a estes movimentos ditos socialmente responsáveis e, de tempos em tempos, apresenta matérias que nos ajudar a compreender a veracidade destas ações.

Vale ressaltar que há também ações internas nas organizações que valorizam a imagem da marca tanto dentro quanto fora da empresa, na medida em que se baseiam na ética da condução dos negócios, como: respeito, ética e transparência nas negociações com fornecedores; atendimento durante e após as vendas; capacitação dos funcionários ainda que eles possam ser disputados pela concorrência; atendimento à legislação na concessão de benefícios como berçário e contratação de pessoas com deficiência.

O fato é que muitas organizações se utilizam do investimento em responsabilidade social na busca como diferencial competitivo em relação à concorrência.



Veja as ações desenvolvidas pela Petrobrás especialmente voltadas para o investimento em projetos culturais. Disponível no [link http://produtorindependente.blogspot.com/2011/07/patrocinio-como-petrobras-investe-em.html](http://produtorindependente.blogspot.com/2011/07/patrocinio-como-petrobras-investe-em.html) consultado em 01/03/2012.

Reputação *on line*: como cuidar de sua imagem na *internet*

Atenção, você está sendo “*googlado*”. Qualquer pessoa com conexão à *internet* pode ter acesso a informações básicas sobre outra em uma simples busca no *Google*. Inclusive o atual chefe e um futuro empregador.

Monitorar a imagem e ter certos cuidados antes de se expôr nas **redes sociais** e *sites* não é uma tarefa impossível. *“Ninguém enviaria um currículo impresso com uma foto de biquíni anexada para tentar uma nova oportunidade de emprego. A necessidade de etiqueta pessoal e profissional ocorre em qualquer contexto e é apenas mais evidente na internet”*.

1. Pesquise o seu nome no *Google*

Observe o que as outras pessoas podem descobrir sobre você e veja se há textos e fotos comprometedores ou indesejáveis a seu respeito. Muita gente com blog pessoal e *sites* de fotos como *Flickr* ou *Fotolog* pode se esquecer de postagens antigas e até com opiniões que já não perduram, mas que podem comprometer na **busca por um emprego**.

Caso o seu nome seja comum ou não apareça nos primeiros resultados, o escreva entre aspas e veja o que é listado com o nome completo e as variações possíveis dele. O uso de **palavras-chave**, como o atual empregador ou cidade, acompanhadas do nome também ajudam a potencializar a pesquisa.

Altere as configurações de privacidade das redes sociais que aparecem nos resultados ou delete o conteúdo indesejado. Se o resultado não puder ser removido, pode ser necessário buscar ajuda especializada.

2. Não adianta se esconder

Quem prefere não ter conta em **redes sociais** ou se esconder atrás de apelidos corre um outro risco: perder oportunidades. *“A escolha de não se expor deixa o profissional sem visibilidade diante da busca de um recrutador. Não estar na rede hoje pode ser grave e significar desatualização, principalmente para algumas carreiras”.*

Redes sociais como *LinkedIn* e o *Facebook*, se usadas corretamente, podem turbinar a carreira e ser vitrine do seu trabalho. Usá-las a seu favor conta pontos e pode ser determinante na busca por um emprego ou no crescimento profissional.

3. O que um recrutador pode procurar?

Em um processo de seleção, por que o recrutador busca os **profissionais na internet** antes de decidir se a **entrevista de emprego** será oferecida? Usar o *Google* ou procurar informações nas redes sociais dão, de antemão, dados sobre o perfil da pessoa, que poderá ser o desejado pela empresa ou não.

Opiniões polêmicas, fotos comprometedoras ou falta de credibilidade podem afetar o julgamento do profissional, mas um recrutador espera sempre encontrar pontos favoráveis sobre o candidato.

“O selecionador quer ter acesso a informações pessoais do candidato, mas deve entender que um profissional pode se expor na rede diferentemente da forma como conduz a vida profissional”.

4. Qual imagem virtual agrada empregadores?

Informações sobre envolvimento em atividades e pessoas relacionadas à função exercida pelo profissional contam a favor. *“É importante que o profissional seja verdadeiro e ativo nas redes sociais, mostrando uma imagem que condiz com o histórico profissional”.*

5. Como melhorar a reputação online?

Publique boas informações a seu respeito na internet. Quem possui contas de *blogs*, *Twitter*, *Facebook* e *LinkedIn*, entre os principais, pode usar a



No link: <http://www.ufrgs.br/bioetica/eticprof.htm>, acessado em 24 abril 2011, você encontra reflexões sobre a ética profissional e suas relações sociais, propostas por Rosana Soibermann Glock e José Roberto Goldim. Neste texto, são discutidos temas como a ética da ação voluntária com uma perspectiva que vai fazer você pensar....

atividade online a seu favor. Poste opiniões e textos que condizem com a sua profissão e use uma linguagem adequada.

Dê uma checada às vezes nas buscas a seu respeito, inclusive nos fóruns de discussão da web, para não escorregar diante da liberdade de expressão.

Fique atento ainda às configurações de privacidade das suas redes sociais. Se preciso, crie um perfil profissional no *Facebook*, por exemplo, e mantenha o seu pessoal com configuração para não aparecer em buscas. *“O cuidado sempre tem que existir porque o que você publica pode estar acessível, mas uma exposição condizente com o seu objetivo pode dar bons resultados”*.

Fonte: <www.digitalmarketing.com/2011/04/18/reputacao-online-como-cuidar-da-sua-imagem-na-internet>. Acesso em 24 abril 2011

Resumo

Nesta aula, vimos que a reputação é um ativo intangível que depende do julgamento das pessoas face às ações pessoais, profissionais ou de uma organização. Para tornar tangível o resultado deste julgamento, são concedidas certificações e credenciamentos em função do nível de confiança estabelecido no relacionamento da organização com a sociedade. Além disso, a valorização da imagem da marca de uma organização tanto interna como externamente se dá na medida em que seu investimento em responsabilidade social for mais ou menos legítimo.



Atividades de aprendizagem

- A matéria intitulada “Reputação *online*: como cuidar da sua imagem na *internet*” aborda um tema muito atual voltado para o acesso ilimitado que todos têm sobre todas as pessoas, apenas digitando seus nomes num site de pesquisa, na *internet*. Este texto está disponível em. Você já teve sua privacidade invadida pela *internet*? Em que medida considera benéfica a participação em redes sociais como *Orkut*, *Facebook* e outros e de que maneira esta exposição pode prejudicar um profissional? Que atitudes você adota para se prevenir de situações indesejáveis que possam afetar sua imagem como profissional?

Aula 20 – Nossa contribuição para chegar lá!

Em nossas aulas anteriores, abordamos diferentes aspectos da conduta ética do indivíduo e seu impacto sobre sua imagem como profissional, bem como sobre a imagem da organização onde trabalha. Falamos sobre a conduta das organizações cuja preocupação, conforme vimos, deve se voltar para as pessoas e para o meio ambiente além da busca pelo lucro para garantir a perenidade do negócio. Nesta nossa última aula, vamos falar sobre as ações que cada um de nós pode realizar no sentido de promover as transformações sociais necessárias na busca pelo comportamento ético individual ou organizacional.

20.1 Contribuições individuais, profissionais e das organizações privadas e públicas

Não foi à toa que a disciplina de ética foi inserida no seu Curso Técnico em Administração! Como disse no início deste livro, o objetivo deste livro é oferecer a você, nosso aluno, subsídios para que reflita a respeito do comportamento ético do indivíduo nas diversas áreas em uma organização, seja ela privada ou pública. Com certeza, é do comportamento ético de cada indivíduo que se constrói a imagem positiva organizacional.

Castro (in Marras 2010, p. 285) reforça o reconhecimento pela boa execução do trabalho dos profissionais por meio da “reciprocidade na capacidade criativa das organizações (...). Dessa forma, a capacidade em ação de fazer o bem se transforma no fazer o bem, instaurando no *ethos* o bem comum como princípio ordenador do cuidado do mundo”.

Na evolução do pensamento administrativo, passamos de um modelo fordista da produção em massa para um atendimento customizado, de acordo com os desejos e expectativas do consumidor, por meio de um processo de gestão das relações da organização com o mercado. Esta mudança da impessoalidade para o atendimento pessoal pressupõe um relacionamento humanitário entre organização e seus funcionários, oferecendo um tratamento digno com salários justos e remuneração adequada.

A satisfação no trabalho é também objetivo do profissional que prefere atuar em organizações cuja imagem no mercado seja positiva e adicione valor ao seu currículo. Além disso, o profissional busca o reconhecimento, a valorização, a qualidade de vida, entre outras coisas, além da remuneração. A gestão de pessoas mudou seu foco para a busca pelo equilíbrio entre estas necessidades dos profissionais e a visão da organização.

Por um lado, espera-se que as organizações mantenham seu compromisso ético nas relações de trabalho com seus funcionários e demais *stakeholders*. Por outro lado, cabe aos profissionais a manutenção da ética em sua atuação cotidiana em relação aos seus colegas e à organização onde atua, considerando os públicos com os quais se relaciona.

Ao analisarmos a relação entre a gestão do que é público e o cidadão, veremos que a sociedade espera que a Administração Pública tenha como foco o interesse público, com base nos princípios constitucionais que fundamentam suas ações: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O cidadão também tem suas obrigações definidas em relação ao que é público por meio do recolhimento dos impostos e da conservação do patrimônio público como escolas, postos de saúde, transportes etc.



Nesta aula, falamos sobre os princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade e eficiência. Conheça os conceitos destes princípios, suas aplicações e legislações no link: http://www.webjur.com.br/doutrina/Direito_Administrativo/Principios_da_Administracao_Publica.htm, acessado em 08 set. 2011.

Cada um de nós, cidadãos e profissionais atuantes em organizações públicas ou privadas tem o dever de tomar decisões éticas se deseja viver em uma sociedade justa e harmônica. Depois de tudo que vimos e discutimos neste livro, acredito que você tenha subsídios suficientes para observar a maneira como a postura ética se insere no cotidiano de cada uma das áreas de uma organização. Como eu disse no início deste livro, muito longe de propor uma discussão filosófica, meu objetivo é de proporcionar a você uma ampliação de sua visão também em termos de direitos e deveres de cada um de nós, no contexto organizacional, seja ele privado ou público.

Resumo

Nesta aula, vimos que a evolução do pensamento administrativo propôs uma mudança na percepção das pessoas no contexto organizacional. Da impessoalidade da produção em massa para o atendimento individualizado face às necessidades e expectativas do consumidor, a Administração oferece novos caminhos para a gestão de pessoas, numa organização valorizando suas competências e recompensando os resultados alcançados. Concluimos nosso livro com a reflexão sobre a importância da contribuição ética de cada indivíduo seja no âmbito de seus relacionamentos pessoais ou no contexto profissional.

Referências

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética empresarial na prática**: liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: Ibpx, 2010.

ALLEN, Johnny Allen (et al). **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ARANTES, Elaine Cristina. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Elaine Cristina Arantes, Zelia Halicki; Adriano Stadler (Org). Curitiba: Ibpx, 2011 – (Coleção Gestão Empresarial; v. 4)

ARANTES, Elaine Cristina. **Marketing de Serviços**. Curitiba: Ibpx, 2011

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 51 Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 e. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHIL, Gilbert A. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, Henrique Sérgio Gutierrez da. **Negociando para o sucesso**. Curitiba: Ibpx, 2008.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing político: técnicas e gestão no contexto brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2010

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança, soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo, 2002.

DUARTE, Priscila da Silva; FRANZOLIN, Janaína Seguin. **Marketing Público**. Curitiba: IFPR, 2011.

ÉTICA E CIDADANIA: construindo valores na escola e na sociedade/coordenadora-geral: Lucia Helena Lodi. – Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos: Ministério da Educação, SEIF, SEMTEC, SEED, 2003.6 v.: il.

FORUM DNA BRASIL. **Somos ou estamos corruptos?** Encontro anual de especialistas enfrenta a corrupção e aprofunda temas estratégicos para o Brasil. São Paulo: Instituto DNA Brasil, 2006.

GESTÃO DE MARKETING. Coordenação Sergio Roberto Dias. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOYLE Jr. Leonard H. **Marketing de eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições**. São Paulo: Atlas, 2003.

KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator**, Harvard Business Review, jan.fev. 1955, p. 33-42.

KROTH, Vanessa Wendt; MARCHIORI NETO, Daniel Lena. **“Políticas de cotas” para afrodescendentes no Brasil: considerações sobre a constitucionalidade e a finalidade de sua adoção**. Revista eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC. Volume 3 n. 1 (1), agosto-dezembro/2006, p. 18-43. ISSN 1806-5023. Disponível em : <http://www.emtese.ufsc.br/vol3_art2.pdf>. Acesso em 03 maio 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

MIDDLETON, Victor T.C. **Marketing de Turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de Acompanhamento. BRÁSILIA: Ipea, 2010. Disponível em <<http://www.mds.gov.br>>. Acesso em 03 maio 2011.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de. **Planejamento estratégico de eventos**: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos. São Paulo: Atlas, 2008.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIOVAN, Ricardo. **Resiliência**: como superar pressões e adversidades no trabalho. São Paulo: Reino editorial, 2010.

PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2010**. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2010/chapters/pt/>>. Acesso em 03 maio 2011.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas**: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). São Paulo: Vetor, 2009.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. 20 Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética profissional**. 8.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TERRA NOTÍCIAS. **Desigualdade racial persiste, apesar de melhorias na educação**. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/noticias/0,,014376799-EI8266,00-Desigualdade+racial+persiste+apesar+de+melhorias+na+educacao.html>>. Acesso em 03 maio 2011.

Referências das figuras

Figura 1.1: Esquimós

Fonte: <http://osemprefixe.blogspot.com/2011/06/os-esquimos.html>

Figura 1.2: Situações morais, imorais e amorais

Fonte: SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*, pág. a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pág. 30.

Figura 2.1: Povo egípcio reunido na praça Tahir gritando: "Salvem a Revolução".

Fonte: <http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/nenhuma-revolucao-aconteceu-no-egito-%E2%80%93-ou-pelo-menos-nao-ainda>

Figura 2.2: Galileu diante do Santo Ofício – Pintura de Joseph-Nicolas Robert-Fleury feita no Século XIX

Fonte: <http://eziowk-arte.blogspot.com/2011/03/galileo-diante-do-santo-oficio.html> acessado em 08/09/2011

Figura 4.1: Ocupação do Complexo do Alemão em Nov/2010

Fonte: http://odia.terra.com.br/galerias/Uploads/imagens/destaque_20101128194136E804903F08495B8.JPG acessado em 27/08/2011

Figura 4.2: O dilema proposto pelo Rei Salomão

Fonte: <http://momentoscler.blogspot.com/2010/10/amor-real-de-uma-mae-pelo-seu-filho.html>

Figura 6.1: Multiculturalidade

Fonte: <http://culturahomosapiens.blogspot.com/2010/09/o-multiculturalismo-pode-ser-definido.html>

Figura 6.2: Interior do Museu Afrobrasil

Fonte: <http://www.museuafrobrasil.org.br/> acessado em 08/09/2011

Figura 7.1: Profissão

Fonte: <http://discursoanonimo.blogspot.com/2011/04/profissao-policial-militar.html>, acesso 17/09/2011

Figura 7.2: As habilidades de um administrador

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Figura 9.1: Liderança

Fonte: <http://sucesso.powerminas.com/o-mau-o-bom-e-o-otimo-lider/>

Figura 10.1: Pressão no trabalho

Fonte: <http://vendocriacao.com/blog/experiencias/pequenas-pressoes-grandes-resultados/>

Figura 10.2: No salto com vara, ela se deforma, depois volta ao normal

<http://www.pantanalnews.com.br/contents.php?CID=1832> acesso em 08/09/2011

Figura 11.1 – Alguns públicos com os quais uma organização se relaciona

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 14.1: Divulgação

Fonte: <http://cabradm.blogspot.com/2010/06/marketing-boca-boca.html>, acesso em 17/09/2011.

Figura 16.1: Henry Mintzberg

Fonte: http://3.bp.blogspot.com/-LxqsQK7FFOI/TYtamghg_//AAAAAAAAApQ/rQwdRxn5SKU/s320/henry_mintzberg.jpg

Figura 16.2: Tom Peters

Fonte: <http://www.washingtonspeakers.com/images/photos/sp1/474.jpg>

Figura 19.1: Estatutos da confiança

Fonte: SROUR, Robert Henry. Ética empresarial: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Figura 19.2: Programa Petrobras Esporte e Cidadania

Fonte: <http://anacadengue.com.br/wp-content/uploads/2012/02/petrobras-esporte.jpg>

Currículo do professor-autor

Prof. Elaine Cristina Arantes

É mestre em Administração (2006) pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) onde desenvolveu pesquisa que relaciona o investimento em responsabilidade social e o retorno para as organizações. É especialista em Planejamento e Gestão de Negócios (2004) e graduada em Administração (2002) pela FAE Business School (Faculdade de Administração e Economia). É Técnica em Secretariado, formada pela Escola Técnica Walter Belian (1983). Foi finalista do “Prêmio Ethos Valor de Responsabilidade Social” (2002) ao relacionar a decisão de compra do consumidor e o investimento em responsabilidade social feito pelas organizações.

Com 26 anos de experiência na iniciativa privada, no setor público e em educação, trabalhou em organizações como: *Whirlpool/Embraco*; *ISAE/FGV*; *O Boticário*; *Herbarium Laboratório Fitoterápico*; e *Serrana S/A de Mineração*.

Coordenou a implantação estratégica do processo de responsabilidade social em unidades industriais no Brasil, China, Eslováquia, Itália e Estados Unidos, além de participar do processo de elaboração e disseminação do Código de Ética, nestes países. Trabalhou na área de *marketing* do Grupo Boticário, onde foi responsável por eventos institucionais e de lançamento de produtos no Brasil e no exterior, bem como por apoios e patrocínios a projetos culturais, esportivos e sociais e por materiais de comunicação como o livro “A Essência dos Sonhos”.

Lecionou em cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância em instituições como: ISAE/FGV; Grupo Uninter e Eadon em parceria com o Instituto Chiavenato. É autora de livros didáticos e parecerista de obras na área de Administração. Atualmente integra o corpo docente do IFPR - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Educação a Distância onde leciona disciplinas relacionadas à sua formação e experiência profissional além de ser membro do Comitê de Ética desta instituição de ensino.



profuncionário

Curso Técnico de Formação para
os Funcionários da Educação



INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ
Educação a Distância