



Ética Empresarial

Elaine Cristina Arantes



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação a Distância

**Curitiba-PR
2012**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ –
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof.^a Mara Christina Vilas Boas
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e
Inovação - PROEPI**

Neide Alves
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e
Assuntos Estudantis - PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco
**Pró-Reitoria de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional - PROPLAN**

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Ricardo Herrera
**Diretor de Planejamento e Administração
do Câmpus EaD**

Prof.^a Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
**Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão –
DEPE/EaD**

Prof.^a Márcia Denise Gomes Machado Carlini
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico
do Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior
Coordenador do Curso

Prof.^a Ediane Santos Silva
Vice-coordenadora do Curso

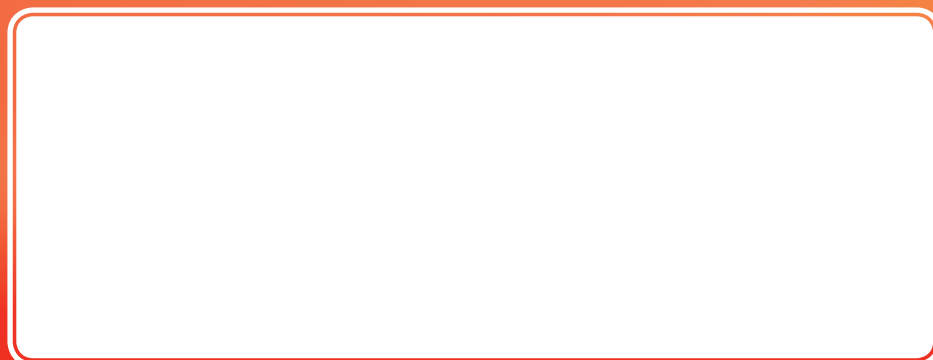
Adriana Valore de Sousa Bello
Cassiano Luiz Gonzaga da Silva
Jéssica Brisola Stori
Denise Glovaski Souto
Assistência Pedagógica

Prof.^a Ester dos Santos Oliveira
Prof.^a Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Revisão Editorial

Eduardo Artigas Antoniacomi
Flávia Terezinha Vianna da Silva
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

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: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



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



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

Palavra do professor-autor	11
Aula 1 – Ética e moral	13
1.1 Ética	13
1.2 Moral	14
Aula 2 – O que nos leva a discutir a ética	17
2.1 Cidadania: direito de todos independente de sua cultura	17
2.2 A evolução científica e os dilemas éticos sociais	18
2.3 Empenhar-se pela vida é um dever ético	19
Aula 3 – Os valores, a ética e a lei	21
3.1 Valores	21
3.2 A ética e a lei	22
Aula 4 – Conduta ética	25
4.1 Consciência ética	25
4.2 Dilemas	27
4.3 Cidadania	28
Aula 5 – Multiculturalidade: a moral presente nas diferentes atitudes, crenças e ideologias das pessoas em diferentes culturas	31
5.1 Contexto cultural	31
5.2 A moral brasileira	32
Aula 6 – Valorização da diversidade	35
6.1 Promovendo e valorizando a diversidade	35
6.2 Afro-descendentes 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 <i>stakeholders</i> 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 empresarial	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 – Princípios éticos no marketing: pesquisa de mercado e 4Ps	69
14.1 O objetivo do marketing e o mito da criação da demanda	69
14.2 Ética na pesquisa de mercado	70
14.3 Gestão ética do composto de marketing (4Ps)	70

Aula 15 – Princípios éticos no marketing:	
a regulação da propaganda.....	75
15.1 Ética na propaganda.....	75
Aula 16 – Ética no marketing de	
serviços e na venda pessoal.....	79
16.1 Características da prestação de serviços que favorecem oportunidades antiéticas.....	79
16.2 Condutas antiéticas em serviços.....	80
Aula 17 – Ética na prestação de contas.....	85
17.1 Profissional de Contabilidade e a prestação ética de contas.....	85
17.2 A lei Sarbanes Oxley (SOX) e seu impacto sobre a conduta ética organizacional.....	86
Aula 18 – A ética no serviço público.....	89
18.1 O código de ética do servidor público.....	89
Aula 19 – A ética e a gestão da reputação.....	93
19.1 Reputação: ativo intangível.....	93
19.2 Reputação como vantagem competitiva.....	95
Aula 20 – Nossa contribuição para chegar lá!.....	99
20.1 Contribuições individuais, profissionais e das organizações privadas e públicas.....	99
Referências.....	103
Atividades autoinstrutivas.....	107
Currículo do professor-autor.....	129



Palavra do professor-autor

Querido aluno,

Este livro foi escrito para conduzi-lo a reflexões sobre a aplicação prática da ética no seu cotidiano tanto pessoal quanto profissional. Longe de ser uma discussão filosófica, o conteúdo deste livro aborda temas que estão presentes em nossas vidas. Vamos iniciar com uma breve 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 bases, de suas diferenças. Também a diversidade é abordada neste livro no sentido de permitir a reflexão sobre a importância da valorização das diferenças na busca do resultado da equipe. Trataremos das virtudes necessárias ao profissional cuja ética permeia a tomada de decisão. Observe que procurei associar a prática ética a temas relacionados ao ambiente organizacional como a sua própria cultura bem como às lideranças em quem confia a gestão das equipes. Lidar com as adversidades do dia-a-dia pessoal e profissional é uma habilidade que requer uma forte retidão de caráter, fundamentada na prática ética e moral. A imagem de um profissional está fortemente associada às suas práticas diárias. Abordaremos a gestão desta imagem, tratando da reputação profissional. Ao prestar juramento, um profissional assume que cumprirá com as normas que são estabelecidas pelo código de ética de sua profissão. Veremos neste livro como se constrói um código de ética e conheceremos códigos de éticas de algumas profissões que inclusive estabelecem sanções legais para seu descumprimento. Como disse há pouco, procurei abordar o tema da ética vinculado à atividade de diferentes áreas de uma organização, dentre elas: liderança na gestão; marketing; vendas pessoais; e prestação de contas. A ética no serviço público é um tema que não poderia deixar de ser abordado já que ética e política, por definição, caminham lado a lado. Por fim, proponho uma reflexão sobre nossos esforços individuais, profissionais, como técnicos e gestores na direção de uma conduta ética que permeie o convívio dos indivíduos e a gestão das organizações.

Desejo a você uma ótima leitura, profundas reflexões e muita discussão com os colegas!

Prof^a. Elaine Cristina Arantes



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 Declaração dos Direitos Humanos que se encontra na íntegra no link: 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”.

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.

Veja que a **Figura 1.2** traz situações que se encaixam nas definições que Srouer (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.

É moral	É amoral	É imoral
Dirigir com cuidado	Ter um carro	Dirigir embriagado
Estudar para a prova	Fazer uma prova	"Colar" na prova
Positivo	Neutro	Negativo

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.



Atividades de aprendizagem

- Agora que falamos sobre as diferenças entre ética, moral, imoralidade, amoralidade e como a ética se relaciona com a política. Observe os acontecimentos na organização em que você trabalha, as decisões que são tomadas cotidianamente e leia com atenção as matérias publicadas sobre a gestão pública. Faça a relação com os conceitos vistos nesta aula.

Anotações

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 empresa”.

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 empresa.

São valores para a Promon

- **Integridade** – Dedicar-se de forma inteira, completa. Agir de forma ética consistente e profissional.
- **Respeito** – Levar em conta a motivação do outro, entender todos os pontos de vista envolvidos. Ouvir opiniões, construir consensos.



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!

- **Confiança** – Considerar-se capaz, entender seu potencial e suas limitações, buscar sua permanente superação. Acreditar em si e no outro, contribuir para o grupo.
- **Dignidade** – Ver-se com respeito e amor próprio. Infundir respeito, construir a partir da autoridade decorrente do conhecimento e da experiência.
- **Equidade** – Perceber-se parte de um todo, reconhecer a contribuição de cada um. Combater qualquer tipo de discriminação, incluindo originadas em preconceitos de raça, credo, gênero e opção sexual.
- **Justiça** – Oferecer a cada um o que é de direito, entender os impactos de uma decisão. Posicionar-se com sabedoria, coragem e generosidade.
- **Independência** – Utilizar o conhecimento para oferecer sempre a melhor solução, agir de forma imparcial. Ser capaz de decidir seu destino.
- **Bom humor** – Ter a capacidade de ver com leveza e criatividade. Encontrar sentido e satisfação naquilo que faz.

Fonte: <www.promon.com.br>.

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 comessem 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.

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.



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.

Resumo

Nesta aula vimos que valores são princípios dos quais não abrimos mão, seja no âmbito individual, seja organizacional. Tanto os indivíduos como as empresas 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 empresa 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.

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.

Falando em virtudes, 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, 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 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.

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.

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”.



Figura 4.2: O dilema proposto pelo Rei Salomão

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

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 empresas 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.

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?



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.



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 empresas. 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 empresarial está em combinar as características individuais dos funcionários, 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 predis põem 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 empresa 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 empresa fictícia e de uma “conta fantasma”. A pergunta do episódio era: “Você abriria mão de seus princípios em nome de uma vida melhor?”. Srouf (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!

Srour (2003, p. 220-221) aponta que influenciado por outras nações latino-americanas, o Brasil cultivava 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 Srour (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 empresas 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 empresa. 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 empresas 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.

Veja nos quadros abaixo, 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.

No Quadro 6.1 você observa que o perfil educacional brasileiro demonstra uma evolução de 1992 a 2008 no que diz respeito à participação das etnias no ensino fundamental, para pessoas de 7 a 14 anos.

Quadro 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%

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

Quadro 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%

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

Quadro 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%

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 Prouni.



Figura 6.2: Bolsa família
Fonte: <http://rondoniadigital.com>



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.



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.

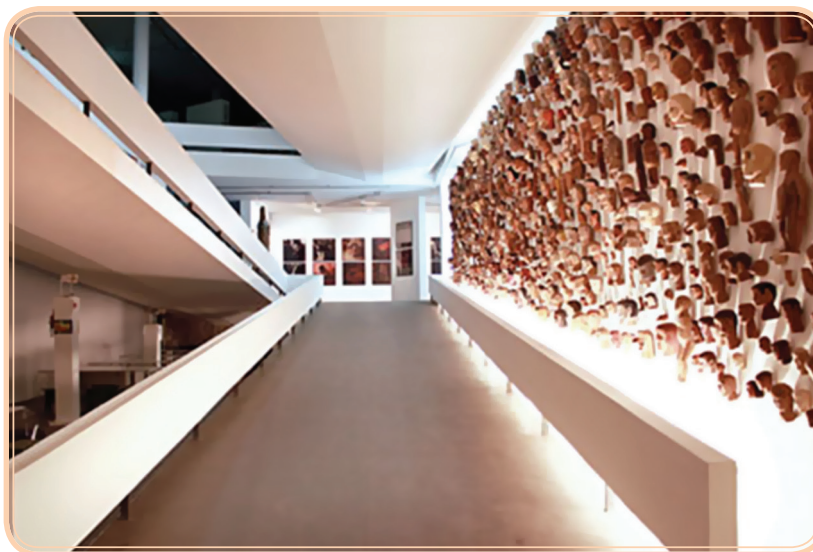


Figura 6.3: Interior do Museu Afrobrasil

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?

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?

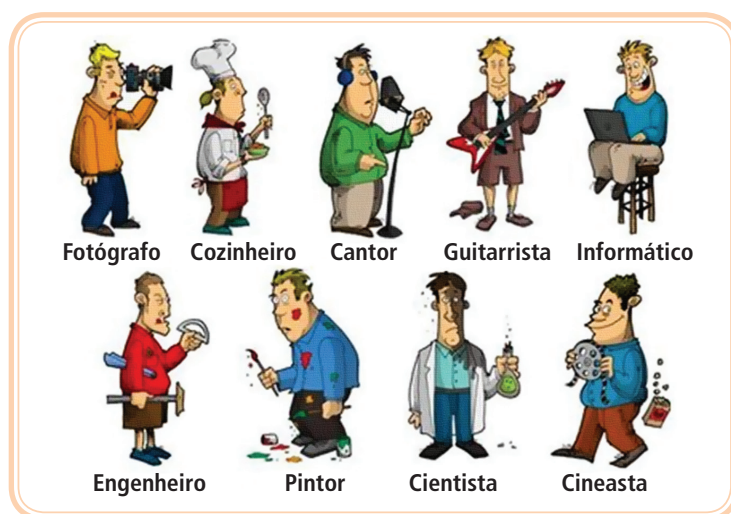


Figura 7.1: Profissão

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 pesando 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.

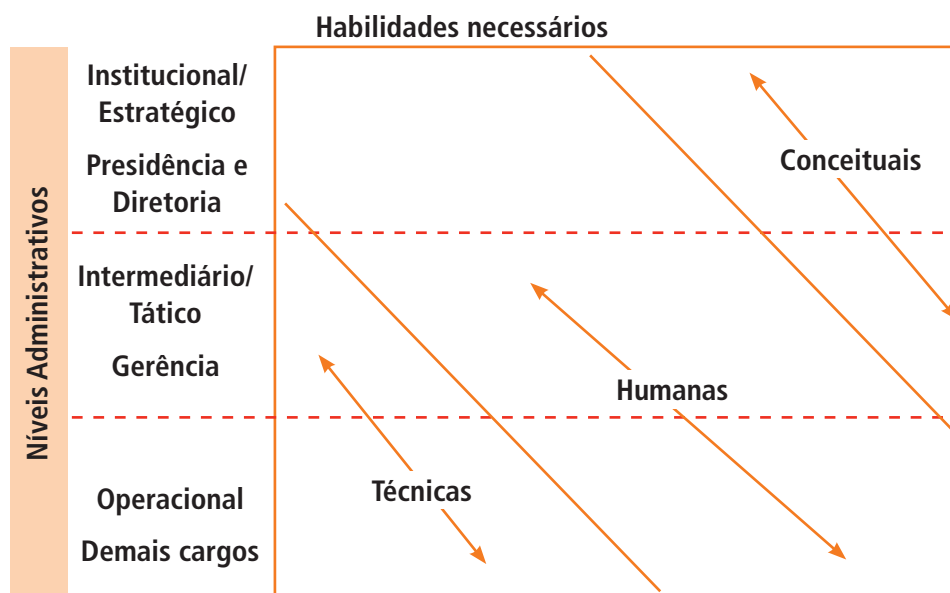


Figura 7.2: As habilidades de um administrador

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. Independentemente do nível da organização em que você trabalha, o relacionamento saudável é fundamental para você e para os resultados do negócio.



"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.

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

Anotações

[illegible]



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.

8.1.2 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.

8.1.3 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.

- **Clientes** – imagine um médico que atende de maneira negligente um paciente ou então uma empresa 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.

Anotações

[illegible]

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 empresa, 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.

Quadro 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.

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 Donnellon (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 empresariais.

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 empresas 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 empresa 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 empresa;
- **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 empresa 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.

Resumo

Nesta aula, vimos que a ética está presente no relacionamento que as organizações têm com os públicos com os quais se relaciona. Também conhecidos como *stakeholders*, estes públicos são em primeiro lugar: os acionistas; os funcionários; os clientes; os fornecedores; a comunidade; a sociedade; o governo e o meio ambiente. Depois destes, há também públicos como a mídia, os ativistas, os sindicatos, a concorrência, etc. A imagem digna e de credibilidade das organizações é fruto do estímulo e manutenção de um relacionamento saudável com todos os públicos (*stakeholders*) que de alguma forma, sofrem impacto pelas atividades do negócio.



Atividades de aprendizagem

- Como você reage quando fica sabendo que uma empresa fabricante de um produto que você gosta praticou atos de desrespeito ao meio ambiente ou às pessoas que nela trabalham? Você continua consumido seus produtos e serviços? Por que? Pergunte aos seus colegas como eles reagem. Escreva suas considerações.

Aula 12 – Ética presente na cultura organizacional

Na aula passada, destinada à responsabilidade social, vimos que as empresas 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 empresa 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 o **Quadro 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.

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

<i>Stakeholder</i>	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.	• 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.	• Legislação impondo creches em empresas 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.	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 empresas 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 empresas 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 o **Quadro 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 empresa 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.

Quadro 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 importante 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 meu interesse e dos outros, devo respeitar as regras de trânsito.
Sou empregado e <i>devo</i> "vestir a camisa" da organização.	Como funcionário da empresa, é importante que eu seja ético.

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

No **Quadro 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 empresarial

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 as empresas 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

No **quadro 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.

Quadro 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

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 empresas 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 – Princípios éticos no marketing: pesquisa de mercado e 4Ps

Frequentemente as organizações são confrontadas com dilemas éticos cuja influência na tomada de decisão de seus gestores tem, inclusive, mudado sua cultura, como vimos nas aulas passadas. A decisão sobre o atendimento às necessidades e expectativas do público alvo costuma envolver um questionamento sobre o seguinte tema: “o marketing cria demanda?”. Vamos discutir esta questão nesta aula. Veremos também de que maneira a ética deve ser inserida na tomada de decisão de alguns processos de marketing como: pesquisa de mercado; gestão do composto de marketing (4Ps); venda pessoal; propaganda e no marketing internacional.

14.1 O objetivo do marketing e o mito da criação da demanda

Em sua obra, Kotler (2001) explica que marketing é um processo cujo objetivo é satisfazer necessidades e expectativas de um público determinado. Como qualquer outro processo organizacional, o marketing pressupõe planejamento que é estratégico porque está relacionado diretamente ao alcance dos objetivos da organização, impacto em sua imagem (lembra-se quando falamos em reputação?) e alcance de sua visão.



Figura 14.1: Divulgação

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

Você certamente já ouviu a seguinte expressão “marketing cria necessidades, eu nunca precisei de celular e agora não posso viver sem ele!” Cobra (2003) ensina que as pessoas têm necessidades, como se comunicar com rapidez no momento em que de fato precisam, por exemplo que são atendidas pelos fabricantes de produtos, no caso, o telefone celular.

O papel do marketing é demonstrar para o público que esta necessidade pode ser atendida por este ou aquele fornecedor, desta ou daquela maneira nas condições que ele especificar e que atendem às expectativas de seu público. O estímulo à aquisição deste produto é uma consequência do trabalho desenvolvido na área de marketing. Por isso, dizemos que o objetivo do marketing não é incrementar as vendas. Da mesma maneira, é equivocado dizer que marketing é o mesmo que publicidade ou propaganda.

14.2 Ética na pesquisa de mercado

Você já foi abordado para responder alguma pesquisa de mercado? Observou se o pesquisador utilizou técnicas ou se fez as perguntas de maneira displicente? Ele perguntou seu nome ou pediu seu contato pessoal?

A invasão de privacidade é um tema recorrente quando se trata de pesquisas de mercado. Veja só o que pode acontecer: o gestor de marketing decide fazer uma pesquisa para verificar os hábitos de consumo de seu público alvo com o objetivo de colocar no mercado um novo produto. Ao selecionar a empresa que fará esta pesquisa, opta por aquela que tem o menor preço sem questionar o histórico profissional deste fornecedor. Para oferecer o preço mais baixo, esta prestadora de serviços contrata pessoas sem formação e nem experiência, mas oferece um treinamento básico. Este treinamento se mostra insuficiente para fazer o trabalho com a exatidão desejada.

Esta pode ser uma das razões que leva os consumidores a serem abordados de maneira invasiva por pesquisadores de mercado. A falta de preocupação com o anonimato dos entrevistados e com a objetividade da pesquisa; falta de explicação sobre o objetivo da pesquisa; perguntas pessoais e uso de bancos de dados sem a permissão dos consumidores são demonstrações da ausência de preocupação com a ética nesta atividade.

14.3 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.

14.3.1 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 “pro-

paganda 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.

14.3.2 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.

14.3.3 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, a concessão de brindes, exposição em eventos, etc.

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.



"A ética no marketing" é o título do artigo científico disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400004&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.

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 15 – Princípios éticos no marketing: a regulação da propaganda

Nesta aula, vamos complementar os conceitos de marketing já vistos anteriormente, abordando a ética que se deseja ver presente nas ações de propaganda de uma empresa. A regulação do comportamento ético de anunciantes, publicitários e profissionais de agências de comunicação é feita pelo CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária cuja atuação é fundamental para regular a atuação dos profissionais envolvidos com a propaganda, no Brasil.

15.1 Ética na propaganda

As organizações buscam identificar sua marca aos seus produtos ou serviços por meio de diferentes ferramentas de marketing, uma delas é a propaganda. Frequentemente os profissionais da área de marketing se colocam diante de decisões difíceis face aos conflitos impostos entre os valores da organização e sua ética nos negócios e as imagens, a linguagem e a abordagem que se pretende fazer nos materiais de comunicação.

Vimos na aula passada os componentes do composto mercadológico ou 4Ps e observamos que a ética se insere em sua gestão, da mesma maneira que se insere na sua comunicação. ARRUDA (2006, p. 525) foi muito feliz ao afirmar que

a responsabilidade social das empresas não se limita a ações filantrópicas e à solidariedade material, mas se estende ao caráter formativo e educativo das ideias e dos conceitos apresentados em todas as estratégias do composto mercadológico.

No Brasil, há mais de 30 anos, o CONAR – Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária, uma ONG – Organização Não Governamental, vem orientando o trabalho publicitário dentro de normas éticas e morais e de acordo com a legislação brasileira. O CONAR tem um código de ética muito claro que dispõe sobre a atuação dos publicitários, anunciantes e profissionais que trabalham em veículos de comunicação. Em outros países, esta regulamentação é feita pela *American Association of Advertising Agencies Inc.* que adotou, conforme ensina ARRUDA (2006, p. 525) um *Standard of Practices* ou um documento de procedimentos padrão a serem seguidos pelas organizações.

No que diz respeito à propaganda, a legislação brasileira tem normativas para a propaganda, por exemplo aquelas que se voltam para bebidas alcoólicas e medicamentos.



No link <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/057.htm>, acessado em 24 abril 2011, você lê o artigo intitulado “A ética e os profissionais de comunicação” você reflete sobre a presença dos aspectos éticos não somente no âmbito da prática específica dos profissionais da área de comunicação, mas num sentido muito mais abrangente, de todos os profissionais que se utilizam da comunicação para desenvolverem seu trabalho. Pense nos advogados, veja como a ética está presente em cada argumentação que fazem a favor de seus clientes. Imagine defender uma pessoa que tenha infringido questões éticas! E o profissional de eventos está entre os profissionais que se utilizam enormemente da comunicação. Leia este artigo e reflita.



Conheça as ações do CONAR no link: <http://www.conar.org.br>, acessado em 24 abril 2011.

Além disso, como você pode ler na matéria publicada no link <http://imasters.com.br/noticia/16353/mercado/publicidade-brasileira-pode-ter-lei-do-photoshop>, acessado em 24 abril 2011, está em tramitação um Projeto de Lei que dispõe sobre a obrigatoriedade de informação a respeito de manipulação de imagens. Isso se dá pela utilização de recursos como o *photoshop*, por exemplo, que podem alterar imagens de pessoas ou produtos com o objetivo de tornar mais atraentes os produtos oferecidos.

Observe que nas campanhas de comunicação, ao exibir a foto de um produto, há também a frase “imagem meramente ilustrativa”. Isto ocorre para proteger tanto o consumidor, para que não seja enganado como o fornecedor, evitando que tenha que entregar um produto que não fazia parte do anúncio.

Ainda que os resultados sejam menores a curto prazo, o profissional deve ter sempre em mente a importância da reflexão e ação éticas na condução de suas ações e do exemplo que representa para outras pessoas e profissionais à sua volta.

Resumo

Nesta aula vimos que a gestão do composto mercadológico (4Ps) deve ser feita de maneira ética, seguindo os princípios estabelecidos no Brasil pelo CONAR – Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária e no exterior pelo *Standard of Practices*, criado e adotado pela *American Association of Advertising Agencies Inc.*



Atividades de aprendizagem

- Proponho para sua reflexão o caso que a Prof. Maria Cecilia Coutinho de Arruda propôs no capítulo que escreveu sobre ética para o livro *Gestão de Marketing*. Leia com atenção, reflita e discuta com seus colegas. Fiz uma adaptação deste caso para que você possa se inserir na análise e refletir a respeito. Vamos lá!

Imagine que você, técnico em administração, trabalha na equipe de marketing de uma empresa de grande porte, fabricante de produtos alimentícios. Uma linha de produtos *light* foi lançada recentemente pela sua empresa e a agência de publicidade trouxe cinco filmes para o gerente de sua área analisar, aprovar e encaminhar para veiculação na televisão. Você faz parte da equipe que o gerente convoca para fazer esta análise. Todos os filmes apelam para os resultados do consumo dos alimentos *light* de sua empresa, fazendo referência às formas femininas de maneira abusiva, ferindo os valores da organização e denotando aspectos imorais e antiéticos em sua abordagem. Por outro lado, o dono da agência de publicidade é parente próximo e muito amigo do presidente de sua empresa. O que você faria? Justifique sua resposta.



Aula 16 – Ética no marketing de serviços e na venda pessoal

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 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 Condutas antiéticas em serviços

As características de serviços criam oportunidades para a conduta antiética das pessoas que trabalham neste setor. Hoffman e Bateson (2003, p. 122) indicam algumas fontes que originam 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 empresa 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 empresa? 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 empresas 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 padronização e o controle de qualidade. Em uma mesma oficina mecânica você encontra profis-



Sobre a conduta antiética em serviços e considerando também o tema da gestão ética dos preços, convidamos 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 set. 2010 e acessado em 10 out. 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>

Convidamos 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-trocam-cartao-de-credito-por-emprestimo-pessoal> e consultado em 10 out. 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.

sionais 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 empresa 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, precisam de mais dedicação e, neste caso, há mais probabilidades de haver descontentamento se o vendedor não for muito paciente.

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?



17 – Ética na prestação de contas

A prestação de contas, na Administração é feita pelo profissional da área de Contábeis. Nesta aula, vamos abordar o trabalho ético deste profissional em sua área específica refletindo sobre sua importância para o negócio de uma organização com impacto na imagem da marca. Escândalos financeiros motivaram a aprovação de uma lei norte americana (Lei Sarbanes Oxley) que busca garantir a prestação de contas das organizações de capital aberto à sociedade com base na transparência e na ética. Veremos do que se trata esta legislação e qual seu impacto sobre as organizações brasileiras.

17.1 Profissional de Contabilidade e a prestação ética de contas

Sá (2010, p. 148) ensina que há registros contábeis de mais de 20 mil anos, no Paleolítico Superior, época em que o homem desenvolveu a agricultura, a domesticação dos animais e a pintura em rochas. Já o profissional de Contabilidade, segundo este mesmo autor, existe desde há 6 mil anos na civilização sumero-babilônica que se desenvolveu na região onde hoje é o Iraque. Ou seja, não é nada novo, concorda?

O trabalho contábil, segundo Sá (2010, p. 148) é

prestar informações e orientações baseadas na explicação dos fenômenos patrimoniais, ensejando o cumprimento de deveres sociais, legais, econômicos, tão como a tomada de decisões administrativas, além de servir de instrumentação histórica da vida da riqueza.

Falamos já neste livro que as profissões liberais têm grande valor social. Acabamos de ver do que se trata a profissão voltada para as ciências contábeis. O que muda então de um profissional para outro? Com certeza é a forma com que o profissional atua, fundamentado em suas bases morais e éticas. A dignidade de cada profissional, especialmente nesta área por estar diretamente vinculada à condução da riqueza para a busca pela prosperidade é que se torna o diferencial entre uma pessoa e outra, neste segmento. Sá (2010, p. 151) reforça que “no campo da informação, também o profissional exerce um grande papel que beneficia o estado, as instituições, as empresas, os investidores etc.”

Há casos inclusive em que a atuação antiética do profissional de Contabilidade causou impactos negativos sobre a imagem da marca da organização. Nos Estados Unidos, a empresa Enron utilizou-se de métodos contábeis fraudulentos descobertos após uma investigação. Atuante nas áreas de energia, a Enron que já foi a 7ª maior empresa norte americana foi eleita pela revista Fortune Magazine como “a empresa americana mais inovadora” por seis anos, de 1996 a 2001.



No link: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/fraudes-contabeis2.htm>, acessado em 15 ago. 2011, você tem mais detalhes sobre o caso da fraude Enron que, conforme aponta a matéria, é muito complexo envolvendo inclusive uma rede de parceiros estrangeiros em suas práticas contábeis questionadas pela justiça norte americana.

O resultado da investigação das práticas contábeis da Enron resultou na prisão de seu presidente e sua diretoria. O Presidente da empresa foi sentenciado a 185 anos de prisão devido a 19 casos de conspiração, comércio ilegal, fraude e declarações falsas; o Diretor Financeiro foi acusado por 78 contas de fraude, conspiração e lavagem de dinheiro e condenado a 10 anos de prisão além de multa de US\$23,8 milhões; o diretor que assumiu a empresa após a demissão de seu presidente foi condenado a 45 anos de prisão por 6 casos de conspiração e fraude. Devido erros contábeis, Sroul (2003, p. 339) confirma que os lucros da Enron foram inflados em US\$ 585 milhões e, em dezembro de 2001, suas dívidas eram de US\$31,2 bilhões.

17.2 A lei Sarbanes Oxley (SOX) e seu impacto sobre a conduta ética organizacional

Devido a escândalos financeiros como este da Enron descrito há pouco, foi redigida e aprovada uma lei com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança inadequada das empresas. A Lei Sarbanes-Oxley é uma lei norte-americana assinada em 30 de junho de 2002, conhecida como SOX, proposta pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley.



Senador Paul Sarbanes



Michael Oxley

Figura 17.1: Autores da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos EUA

Fonte: <http://upload.wikimedia.org>

Fonte: <http://meetmax.s3.amazonaws.com>

Você pode se perguntar: se esta lei é norte americana, que impacto tem sobre uma empresa brasileira? Ocorre que a Lei SOX tem sua abrangência sobre todas as organizações norte americanas de capital aberto, não importando em que país estejam. Assim sendo, se você trabalha em uma empresa que se encaixe neste perfil, com certeza tem suas ações profissionais regidas por esta legislação.

Uma situação que apresente indícios de falta de transparência e ética em uma organização norte americana, ao ser denunciada pela mídia (um stakeholder cuja influência sobre a imagem da marca é poderosa!) ou qualquer outro stakeholder resulta em um processo que pode levar seu presidente à prisão. No caso da Enron, foi isso que aconteceu, o presidente e toda a diretoria foram presos. Imagine o impacto negativo que uma questão desta tem sobre a imagem da marca de uma organização. Levam-se anos para construir uma imagem positiva que conquiste o público-alvo e uma decisão antiética para destruí-la.

Resumo

Vimos nesta aula que o profissional da área de Contabilidade existe há mais de 6 mil anos e que registros contábeis foram encontrados há mais de 20 mil anos. Sua atuação tem fundamental importância na prestação de contas da organização e na condução da riqueza em busca da prosperidade. Seu trabalho tem impacto na imagem da marca desta organização. Existem leis que regulam esta prestação de contas para a sociedade de maneira que sejam éticas e transparentes.

Atividades de aprendizagem

1. Observe o trabalho do profissional de Contabilidade da empresa onde você trabalha. Converse com ele e discuta o tema desta aula. Questione sobre a percepção que este profissional tem da importância de seu papel na organização. Discuta com seus colegas e compare com as informações que eles trouxeram de suas empresas.



O Conselho Federal de Contabilidade tornou público seu livro intitulado "Abordagens éticas para o profissional contábil" disponível no link: http://www.cfc.org.br/uparq/livro_abord_etica-pdf.pdf, acessado em 14 ago. 2011. Este livro dedica-se a pesquisar e discutir a ética em termos gerais, bem como aplicada no contexto específico do profissional de contabilidade.



Conheça o Código de Ética dos Profissionais de Finanças, divulgado pela ABEF – Associação Brasileira dos Executivos de Finanças e disponível no link: <http://ibefes.ning.com/page/codigo-de-etica-1> acessado em 24 abril 2011. Este código de ética foi instituído em setembro de 1998 e em seus capítulos aborda: fundamentos éticos e normas de conduta profissional.



2. Leia o artigo “Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley” publicado na BASE – Revista de Administração e contabilidade da Unisinos, disponível no link: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v4n1/art03_lemes.pdf, acessado em 15 ago. 2011 e responda a seguinte pergunta: como você vê a aplicação desta lei no Brasil? Que fatos justificam sua resposta? Discuta sobre isso com seus colegas e reflita sobre as outras opiniões.

Anotações

Aula 18 – A ética no 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.

18.1 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”.

Recomendo a você, querido aluno, que acesse estes *links* e conheça estes códigos. Como cidadão brasileiro, é sua responsabilidade conhecer as diretrizes dadas àqueles a quem você confiou (ainda que indiretamente) a responsabilidade de zelar pela administração pública.

Resumo

Nesta aula, vimos que o servidor público federal brasileiro deve respeitar um Código de Ética aprovado pelo Presidente Itamar Franco em 1994 e deve ser seguido sob pena de descumprimento da norma jurídica. Vimos também que foram feitos movimentos pela Administração Pública no sentido de aprovar diretrizes para orientar a atuação do servidor público com ética, moral, zelo, integridade, respeito, sigilo, disciplina, cortesia, entre outros cuidados necessários ao cuidado com aquilo que é público.

Atividades de aprendizagem

- Leia atentamente o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e analise os serviços públicos que são oferecidos a você. Qual o resultado de sua avaliação? Como cidadão brasileiro, o que você sugere para melhorar aquilo que considera necessário e quais serviços você considera de alta qualidade?



Conheça o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal no link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm, acessado em 15 ago. 2011.

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





Aula 19 – A ética e a gestão da reputação

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. Para finalizar este livro, 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 a gestão da reputação de uma marca empresarial e seu impacto no sucesso (ou não!) dos negócios.

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 somente 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](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.

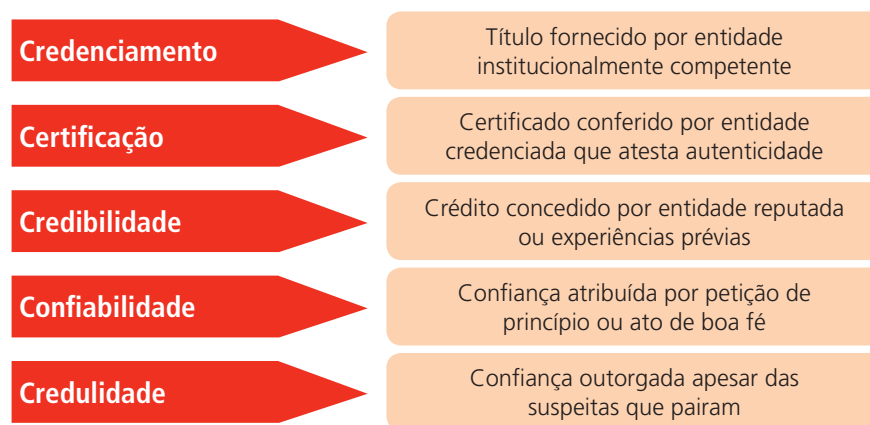


Figura 19.1: Estatutos da confiança

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 Reputação como vantagem competitiva

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. 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 empresariais 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 pelo Banco Santander disponíveis no link: <http://sustentabilidade.santander.com.br/default.aspx>, acessado em 08 set. 2011.

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 expor 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 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



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

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 empresas 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.

Atividades de aprendizagem



- Ao finalizar este livro, quais ações você percebe que podem ser implementadas em termos pessoais e profissionais para contribuir como indivíduo, profissional e cidadão para uma gestão ética pública e privada? Justifique sua resposta.

[illegible]



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.

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.

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.

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.

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

MACEDO, Ivanildo Izaías 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. BRASÍLIA: 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,,0I4376799-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-policia-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 17.1: Autores da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos EUA

Fonte: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9d/Paul_Sarbanes%2C_official_color_photo.jpg

Fonte: http://meetmax.s3.amazonaws.com/upload/event_4621/Michael%20Oxley%20photo.jpg

Figura 19.1: Estatutos da confiança

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



Atividades autoinstrutivas

1. A discussão da ética se faz necessária face às diferentes situações com as quais nos defrontamos em nosso cotidiano e que ferem nossos princípios morais. Sobre este tema, é CORRETO afirmar:

- a) Não há questões científicas envolvidas na questão da ética.
- b) A ética é a mesma em todas as culturas, assim, as regras são idênticas de um país para outro.
- c) Cidadania e ética não são expressões e práticas que se relacionam.
- d) A evolução científica nos leva a refletir sobre dilemas éticos envolvidos.
- e) O cidadão tem mais direitos a serem respeitados pela gestão pública do que deveres.

2. Sobre a ética, pode-se afirmar

- a) Trata-se de uma disciplina da Filosofia que apenas pode ser discutido na teoria, nunca na prática.
- b) Confrontos éticos estão presentes em questões que envolvem pesquisas no campo da bioética.
- c) A felicidade individual é a única razão pela qual se estuda a ética.
- d) A busca pelo equilíbrio na sociedade é de responsabilidade apenas do Poder Público.
- e) É um tema recente, inovador que surgiu com escândalos financeiros em todo mundo.

3. Sobre a moral, assinale V para as proposições verdadeiras, F para as falsas. Depois escolha a alternativa que corresponde à análise que você fez.

- () 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.

() É no espaço da moral que aprovamos ou reprovamos comportamentos e dizemos que estão corretos ou incorretos.

() Ética, moral e política não se relacionam na medida em que não há imposição de vontade de uma pessoa sobre outra quando um homem é eleito pelo povo.

a) V, V, F.

b) F, F, V.

c) V, V, V.

d) F, V, F.

e) V, F, V.

4. Quando abordamos o exercício da cidadania, estamos nos referindo:

a) Exclusivamente aos direitos de cada pessoa de receber benefícios públicos, gratuitos e de qualidade.

b) Ao dever de recolher corretamente os impostos para contribuir com a gestão pública, gratuita e de qualidade.

c) Aos direitos e deveres de cada cidadão contribuindo para que a gestão pública se aprimore cada vez mais.

d) Unicamente ao direito de greve para reivindicação dos direitos de cada cidadão.

e) Especialmente da preservação do patrimônio público e do recolhimento de impostos.

5. Sobre as relações entre ética, moral, política e dilemas sociais, escolha a alternativa que apresenta conceitos CORRETOS.

a) A imposição da vontade de uma pessoa sobre a outra que se estabelece em uma cidade não pode ser regulada pelos princípios sobre os quais a ética e a moral se fundamentam.

b) Com base na justiça, a ética norteia o comportamento das pessoas. Assim, comportamentos antiéticos são punidos pela lei.

c) A harmonia que existe entre a busca de respostas para dilemas e a ética médica instituída reforça as descobertas feitas pelas ciências biológicas.

d) Ao observar a diversidade das pessoas que nos cercam vemos que não há necessidade de discutir a ética.

e) A promoção da felicidade individual bem como da felicidade coletiva não está entre os objetivos do estudo e da compreensão da ética.

6. 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. Escolha a frase que se refere CORRETAMENTE aos valores, conforme estudado em nossas aulas.

a) Os valores de uma organização refletem os princípios dos quais ela não abre mão na gestão do negócio, seja ele privado ou público.

b) Os valores estão relacionados ao composto de marketing definido por uma organização, especialmente no preço do produto ou serviço.

c) Independente da época em que vivemos, os costumes são imutáveis dentro de uma sociedade, portanto, os valores também são.

d) A cultura organizacional e os valores definidos pela alta direção não estão relacionados de nenhuma maneira.

e) Valores organizacionais não se relacionam com os costumes difundidos ao longo do tempo.

7. Complete as lacunas da frase a seguir utilizando as palavras apresentadas nas alternativas abaixo. Escolha a alternativa que traz as palavras CORRETAS.

Em sua obra, Sá (2010, p.99) faz uma relação entre _____ das normas estabelecidas pela _____ e o _____ do indivíduo, dizendo que aquela pessoa que tem vocação para o _____ e é educada para o bem é conduzida naturalmente ao cumprimento do _____.

a) O foco-lei-salário-bem-estatuto

b) A ausência-sociedade-objetivo-mal-dever ético

c) A diversidade-força-caráter-bem- regulamento interno

d) O cumprimento-sociedade-caráter-bem-dever ético

e) A espécie-lei-passado-mal-regulamento interno

8. Relacione os itens I, II, III e IV com as descrições, depois escolha a alternativa que apresenta a análise que você fez.

I – Ética
II – Moral
III – Cidadania
IV – Dilemas

- () se expressa por meio das relações entre os indivíduos e a cidade em que exercem seus direitos e deveres.
- () Estuda os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer. Apresenta uma reflexão crítica sobre a dimensão moral do comportamento do homem.
- () Ocorre quando quaisquer das alternativas não trazem os benefícios desejados, são difíceis de serem analisadas para se escolher apenas uma ou então todas apresentam prejuízos.
- () 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.

- a) I, II, III, IV
- b) IV, I, II, III
- c) II, III, I, IV
- d) III, I, IV, II
- e) II, I, IV, III

9. Sobre a consciência e a conduta ética, é CORRETO afirmar que

- a) Nem todas as pessoas têm ética.
- b) Todas as pessoas têm a ética do grupo ao qual pertencem.
- c) Ética, moral e conduta ética são sinônimos.
- d) A consciência ética não está relacionada à conduta ética
- e) O sentimento social não tem qualquer influência sobre a ética.

10. Sobre o comportamento cidadão de um indivíduo ou de uma organização, podemos afirmar que:

- a) Aquele que vive em uma cidade deve ser solidário com a gestão apenas do município em que reside. Assim deve ser com os outros municípios.
- b) Práticas socialmente responsáveis, fornecendo por exemplo condições favoráveis de trabalho e preservação do meio ambiente não estão relacionadas à cidadania.
- c) O profissional que exerce seu trabalho em uma organização não desempenha seu papel como cidadão, pois isso nada tem a ver com o recolhimento de impostos na cidade onde vive.
- d) Observamos que as decisões tomadas pelos cidadãos busquem especialmente a harmonia e a felicidade em sua vida pessoal e profissional.
- e) As empresas estão sendo cobradas pela sociedade para se comprometerem na promoção da cidadania organizacional.

11. Em nossas aulas, estudamos o impacto causado sobre as organizações face ao contexto cultural em que se inserem. Sobre este tema, é CORRETO afirmar:

- a) O comportamento das pessoas que moram em uma determinada localidade se molda pela cultura organizacional e não o inverso.
- b) O desafio da gestão empresarial está em combinar as características individuais, o contexto cultural em que a organização se insere e a cultura organizacional.
- c) O comportamento ético, presente no trabalho de desenvolvimento interpessoal, é sempre mais importante do que os aspectos técnicos em uma organização.
- d) Os princípios orientam eticamente um indivíduo quando servem como base para o planejamento de sua carreira profissional.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

12. As atitudes e valores, crenças e ideologias não estão relacionadas à interpretação que as pessoas fazem das situações; nem à busca de linhas de ação e soluções. A moral brasileira é diferente da japonesa que por sua vez difere da chinesa, da americana, e assim por diante. Escolha a alternativa que apresenta a postura mais adequada de uma organização que tem filiais em outras regiões ou outros países, com diferentes culturas.

- a)** As organizações devem manter um planejamento estático de suas ações, de maneira a não ser influenciadas pelas diferentes culturas.
- b)** Não há qualquer influência das culturas locais sobre o desenvolvimento do planejamento organizacional, portanto, a gestão não deve se preocupar com este aspecto.
- c)** Para evitar situações difíceis, a organização deve levar sempre os funcionários que compartilhem da mesma cultura da região onde se situa sua matriz.
- d)** Os profissionais locais devem ser questionados, antes de sua contratação sobre sua disposição em abandonar suas culturas locais.
- e)** Esta situação exige adaptações constantes dos planos de ação das organizações assim como da formação dos profissionais que nela trabalham.

13. Complete as lacunas da frase abaixo e escolha a alternativa que apresenta as palavras que julga serem as corretas.

Há alguns anos, observa-se _____ muito forte nas organizações no sentido de saber _____ e fazer respeitar as _____ entre as pessoas, como contraponto à padronização. A legislação brasileira, inclusive _____ para que as organizações contratem pessoas com deficiência e as instituições de ensino ofereçam cotas para diferentes etnias.

- a)** Uma padronização-conviver-igualdades-estabelece-cotas.
- b)** Um movimento-conviver-diferenças-estabelece-cotas.
- c)** Uma situação-evitar-semelhanças-aboliu-cotas.
- d)** Um dilema-uniformizar-diferenças-aboliu-cotas.
- e)** Uma dificuldade-padronizar-semelhanças-estabelece-cotas.

14. Sobre a profissão, seu conceito e exercício pode-se AFIRMAR que:

- a) É por meio da profissão que uma pessoa serve outra, serve sua comunidade à qual pertence.
- b) A profissão tem uma razão unicamente econômica de existir.
- c) Deve estar vinculada aos costumes da sociedade onde o profissional se graduou.
- d) Deve respeitar os valores da cultura à qual o profissional pertence e não àquela de onde atua.
- e) Um profissional está habilitado a desrespeitar a ética da sociedade em que atua.

15. O profissional de uma organização é requisitado a ocupar um dos seus 3 níveis. Sobre estes níveis e suas habilidades, escolha a alternativa CORRETA:

- a) O nível estratégico, composto pela gerência é responsável pela visão geral do negócio.
- b) Habilidades conceituais são necessárias aos profissionais do nível operacional.
- c) O nível intermediário deve dominar as competências técnicas necessárias ao negócio.
- d) Compete ao nível institucional ou estratégico o domínio de habilidades conceituais.
- e) Competências voltadas para a visão do negócio são necessárias ao nível operacional.

16. Relacione a conduta ética do profissional às habilidades necessárias para um administrador e escolha a alternativa CORRETA.

- a) A conduta ética é desejada especialmente no nível estratégico em que as habilidades humanas são mais requisitadas.
- b) A consciência e a conduta ética devem estar presentes em todos os níveis da organização independente das habilidades e competências desejadas.
- c) Os profissionais que compõem o nível intermediário devem ter mais alto nível de retidão de caráter e conduta ética por se situarem entre os demais níveis.

- d) Os profissionais liberais devem ter mais habilidades humanas, portanto deles é mais exigida a conduta ética do que dos outros profissionais.
- e) As habilidades desejadas no nível operacional são técnicas, portanto não envolvem a conduta ética.

17. Em nosso livro e em nossas aulas, tratamos as virtudes necessárias para que o exercício profissional seja feito com bases morais sólidas, dentro dos padrões éticos estabelecidos pela sociedade. Sobre as virtudes necessárias a um profissional, podemos AFIRMAR que

- a) Virtudes estão relacionadas diretamente às habilidades e competências do profissional, aprendidas durante seu processo de formação educacional.
- b) A não observância das virtudes desejadas na atividade profissional não implica qualquer sanção prevista pela lei.
- c) Virtudes básicas e complementares são necessárias para que o profissional desempenhe sua atividade dignamente, conquistando respeito de sua classe e da sociedade.
- d) O nível de habilidades necessárias a um administrador está relacionado ao nível de virtude que se espera no exercício de sua profissão, alguns mais outros menos virtuosos.
- e) Os profissionais liberais devem ter um nível de virtudes mais alto que os demais.

18. Sá (2010, p. 197) ensina 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”. Sobre as virtudes básicas, podemos AFIRMAR que:

- a) De todas as virtudes básicas vistas, somente o zelo é realmente essencial para a atividade profissional ética.
- b) A fiel guarda, a constância e a sinceridade não podem ser consideradas como virtudes profissionais.
- c) O sigilo somente deve ser mantido se for formalmente solicitado. Caso contrário, o profissional pode revelar fatos de seu trabalho.
- d) A competência é uma virtude básica do profissional considerando-se que o indivíduo somente deve aceitar uma tarefa se de fato estiver preparado para tal.
- e) O fato de conviver num ambiente de corrupção justifica a conduta antiética profissional devido à influência do meio sobre o indivíduo.

19. Sobre as virtudes complementares, marque V para as proposições verdadeiras e F para as falsas. Depois disso, escolha a alternativa que corresponde à análise que você fez:

- () Virtudes são necessárias no exercício de uma profissão para consolidar o relacionamento com clientes, colegas de trabalho, organizações de classe e a remuneração a que se tem direito.
- () Ser negligente é uma atitude aceitável se o profissional não possuir habilidades, atitudes e conhecimentos para executar uma tarefa para a qual foi voluntário.
- () Não é antiética a atitude de um profissional que cobra preços mais baixos que seus colegas de classe. O seu respectivo órgão de classe não tem o direito de aplicar qualquer sanção.

- a) V, F, F.
- b) F, F, F.
- c) V, V, F.
- d) F, F, V.
- e) V, F, V.

20. A liderança ética é inspiradora para as equipes de trabalho. Sobre este tema, pode-se AFIRMAR que:

- a) Um líder conduz seus subordinados, acima de tudo, rumo aos objetivos da organização
- b) O alcance ou a superação dos resultados em uma organização determina o valor de um verdadeiro líder.
- c) Um líder verdadeiro é respeitado e seguido por suas características pessoais e profissionais reconhecidas por todos que o cercam.
- d) Todos os gestores são líderes e não necessitam de capacitações, bastando apenas que se concentrem em suas atividades diárias.
- e) O poder faz o grande líder. Quanto mais a organização delegar poder, mais o gestor se sentirá preparado para exercer a liderança.

21. 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. Sobre o comportamento ético da liderança e seus impactos sobre as equipes de trabalho, pode-se AFIRMAR:

- a)** Em qualquer situação, espera-se uma postura mais técnica do que ética de um líder porque os resultados da organização são sempre mais importantes em qualquer Teoria da Administração.
- b)** Os desafios da liderança estão voltados para diferentes temas, entre eles está a entrega de tarefas para equipes ou individualmente, para profissionais.
- c)** Liderança está relacionada muito mais à capacidade que uma pessoa tem de superar os resultados esperados por qualquer organização.
- d)** Para alcançar os resultados previstos, o líder deve recorrer a diferentes estilos de gestão incluindo delegar poder para qualquer um dos integrantes de sua equipe de trabalho.
- e)** A sociedade espera que os líderes levem suas organizações a atingirem suas metas ainda que a preservação do meio ambiente e o respeito às pessoas seja comprometido.

22. As lideranças são especialmente cobradas pelo alcance e superação das metas

- a)** a gestão da carreira de um líder passa pelo conhecimento, controle e superação do estresse do dia-a-dia.
- b)** a sociedade espera que a atribuição de um líder esteja voltada para a cobrança do alcance de resultados ainda que a pressão prejudique a equipe.
- c)** a pressão que as lideranças exercem sobre suas equipes não é um campo em que a lei possa interferir.
- d)** é aceitável que pessoas com poder de decisão extrapolem limites impostos pela ética desde que as metas sejam atingidas.
- e)** agressão moral não existe no ambiente de trabalho e não há motivos para as lideranças se preocuparem com isso.

23. Em 1807, Thomas Young, um cientista inglês estudava a elasticidade dos materiais e criou o termo “resiliente”. Sobre a resiliência no ambiente de trabalho, é correto AFIRMAR:

- a) Não se trata de uma característica desejada para os profissionais pelas organizações.
- b) O meio profissional não oferece pressões, portanto o termo resiliência não se aplica.
- c) Agressão moral, liderança e resiliência são termos não relacionados entre si.
- d) Espera-se que o profissional enfrente as pressões do trabalho sem afetar sua produtividade.
- e) Não cabe à liderança lidar com o nível de resiliência dos profissionais de sua equipe.

24. 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. Assinale a alternativa CORRETA sobre este tema:

- a) Cada vez mais as organizações estão investindo no aumento do nível de resiliência de seus funcionários.
- b) O papel da liderança está desvinculado das situações de pressão no ambiente de trabalho.
- c) Questões difíceis relativas à pressão no ambiente de trabalho não estão relacionadas com ética profissional.
- d) A lei não interfere em situações voltadas para as excessivas pressões exercidas pela liderança porque não é sua atribuição.
- e) Garantir a integridade moral dos integrantes de uma equipe não é atribuição da liderança.

25. Preencha as lacunas com as palavras corretas para abordar o tema da ética e responsabilidade social. Depois disso, escolha a alternativa que apresenta as palavras que você escolheu.

Responsabilidade social é vista como uma forma de _____ transparente e _____ da empresa e sua relação com seus _____ ou públicos com os quais ela se relaciona e que, de alguma maneira, são afetados por suas operações sejam elas na fabricação de produtos ou na prestação de serviços.

- a) Lucrar – diferenciada – fornecedores .
- b) Relação – moral – clientes.
- c) Participação – padronizada – acionistas.
- d) Movimento – localizada – funcionários.
- e) gestão – ética – *stakeholders*.

26. Dentre os *stakeholders* de uma empresa, estão:

- a) *Somente seus funcionários.*
- b) As pessoas que moram nas proximidades da empresa.
- c) Os consumidores com mais alto nível de consumo.
- d) Somente as Organizações Não Governamentais (ONG)
- e) Todos os públicos com exceção do meio ambiente.

27. A respeito dos *stakeholders* de uma organização pode-se AFIRMAR

- a) Os ativistas como o *Greenpeace* não fazem parte deste grupo.
- b) A mídia não representa qualquer ameaça para o negócio de uma organização.
- c) Os sindicatos também são grupos com os quais uma organização se relaciona.
- d) A concorrência não é um público de interesse, portanto não é *stakeholder*.
- e) Somente os funcionários são um *stakeholder* importante.

28. Assinale V para as alternativas verdadeiras e F para as alternativas falsas e escolha a alternativa que apresenta as respostas que você marcou:

- () Valores compartilhados comportam tudo aquilo que os funcionários podem considerar como mitos, histórias, cerimônias, entre outros e que compõem a cultura da organização.
- () A gestão da cultura organizacional é fundamental para a adequação a novos padrões de mercado, mas não a novos procedimentos e necessidades apresentados pelo mercado.

- () O mais oculto de todos os elementos que compõem a cultura organizacional é conhecido como o conjunto de valores compartilhados, ou seja, as percepções dos fundadores da organização que formam também os valores.
- () Os artefatos são parte dos elementos que fazem parte da cultura de uma organização. Trata-se dos símbolos, histórias, heróis, ritos etc
- a) F, V, F, V.
- b) F, F, V, V.
- c) V, V, V, V.
- d) V, F, V, V.
- e) V, F, F, V.

29. Sobre a cultura organizacional, pode-se AFIRMAR:

- a) A cultura de uma organização nunca pode sofrer mudanças.
- b) Não é ético promover mudanças na cultura de uma organização.
- c) A cultura organizacional é fruto das metas financeiras, por isso, mutável.
- d) Mudanças culturais em uma organização acontecem também devido ao ambiente externo.
- e) A alta direção não é envolvida em processos de mudança de cultura organizacional.

30. Sobre o impacto dos *stakeholders* sobre o processo de mudança de cultura organizacional, é CORRETO afirmar:

- a) Não há impacto algum.
- b) Leis foram promulgadas devido ao movimento dos *stakeholders*.
- c) Somente os funcionários podem provocar mudança organizacional.
- d) O meio ambiente não é afetado pelas operações organizacionais.
- e) A criação do Procon nada tem a ver com mudança organizacional.

31. Assinale a alternativa que aborda corretamente a influência da ética na tomada de decisão com base na cultura organizacional.

- a) A cultura da organização não influencia a tomada de decisão de seus funcionários.
- b) Valores compartilhados nada têm a ver com a ética na tomada de decisão.
- c) As pessoas agem e tomam decisões baseadas na ética porque isso faz parte do cotidiano da organização.
- d) Seja pela convicção ou pela responsabilidade, a decisão ética somente cabe ao presidente.
- e) A transparência e a ética na tomada de decisão não se relacionam com a cultura organizacional.

32. A ética tem sido cada vez mais discutida no âmbito empresarial, inclusive com legislação (a exemplo do que ocorre nos Estados Unidos) que define os parâmetros de atuação da iniciativa privada em relação aos preceitos da sociedade. Sobre este tema, é CORRETO afirmar:

- a) As empresas têm sido cobradas pela sociedade para adotarem uma postura ética e transparente na relação com seus *stakeholders*.
- b) O código de ética das organizações orienta seu comportamento desejado somente em relação aos concorrentes.
- c) A empresa deve eleger os públicos com os quais vai priorizar o relacionamento ético e transparente.
- d) Sindicatos não fazem parte dos *stakeholders* por tratarem de questões de interesse exclusivo dos funcionários.
- e) O comportamento ético em relação ao meio ambiente é desejável somente em empresas cujo negócio se desenvolve nesta área.

33. Código de ética empresarial pode ser definido como

- a) Um documento cujo objetivo é definir o valor dos presentes a serem oferecidos aos clientes e recebido dos fornecedores.
- b) Documento que estabelece os direitos e deveres de todos aqueles que trabalham em uma organização ou pertencem à mesma classe profissional.

- c) Um estatuto firmado entre o sindicato da categoria e a alta direção da organização para normatizar eticamente o plano de carreira dos funcionários.
- d) Um acordo que a empresa estabelece com os fornecedores para ser publicado na internet e impresso.
- e) Definir as normativas de comissões de vendas da área comercial da organização.

34. Com relação ao código de ética, assinale V para as frases verdadeiras, F para as falsas e escolha a alternativa que corresponde à análise que você fez.

- () O código de ética orienta de maneira geral as tomadas de decisões dos profissionais de uma organização conforme seus valores na direção de um comportamento ético.
- () se um código de ética proíbe funcionários de aceitar presentes de fornecedores, então a empresa em questão poderá questionar o comportamento desta pessoa e até mesmo desligá-la.
- () Com base no código de ética, a empresa torna legítimas suas cobranças sobre a postura daqueles que a representam.

- a) V, V, F.
- b) F, F, V.
- c) V, F, V.
- d) V, V, V.
- e) F, V, F.

35. Um código de ética baseado na gestão participativa, legitimado pelos *stakeholders*, deve

- a) Ser feito por uma empresa de consultoria contratada para este fim.
- b) Ser imposto pelo presidente ao corpo diretivo da organização.
- c) Apresentado para os funcionários e discutido com eles.
- d) Ser imposto pela matriz para as filiais.
- e) Desconsiderar a possibilidade de denúncias.

36. Em uma organização, seja ela pública ou privada, um comitê de ética existe principalmente para

- a)** avaliar as denúncias feitas e os abusos cometidos na organização, encaminhar para solução, punir se for o caso e dar um retorno ao denunciante se ele tiver se identificado.
- b)** exclusivamente revisar anualmente o código de ética, adaptando seu texto ao resultado da análise ambiental feito pela organização.
- c)** atender as demandas da alta direção na elaboração de um código de ética que possibilite melhores negociações internas e externas.
- d)** que os funcionários não duvidem da seriedade do código de ética da organização, dando credibilidade para este documento, no mercado.
- e)** evitar que a empresa tome conhecimento das transgressões cometidas por funcionários ao que foi estabelecido no código de ética.

37. Sobre marketing, é CORRETO afirmar

- a)** É o mesmo que propaganda, por isso tem que ser ético.
- b)** Nada tem a ver com comunicação, portanto não segue códigos de ética.
- c)** O composto de marketing precisa ser gerido eticamente.
- d)** Deve atender rapidamente o consumidor, não importa de que maneira.
- e)** Não inclui relacionamento com o consumidor, logo, nada tem a ver com ética.

38. Relacione os temas de marketing ao comportamento ético desejado em relação a cada um deles. Depois disso, escolha a alternativa que corresponde à análise que você fez.

- | | |
|-------------------------|---|
| I – Pesquisa de mercado | () ações de recall em veículos de comunicação indicam o comportamento ético das organizações em relação a este elemento do composto de marketing. |
| II – Produto | |
| III – Preço | |
| IV – Praça | () envolve análise de custos, concorrência, retorno desejado, consumidores e governo |
| V – Promoção | () o canal de distribuição precisa ser administrado para que não tome decisões antiéticas em nome da organização, comprometendo a imagem de sua marca |
| | () A invasão de privacidade é um exemplo recorrente de falta de ética na utilização desta ferramenta de marketing. |
| | () Se o desconto foi prometido, precisa ser concedido sem ressalvas senão este elemento do composto de marketing perde sua credibilidade por gerar um comportamento antiético. |

- a) III, IV, I, II, V
- b) V, I, II, III, IV
- c) IV, III, I, II, V
- d) II, IV, III, V, I
- e) II, III, IV, I, V

39. Preencha as lacunas da frase abaixo, a respeito da gestão ética do composto de marketing (4Ps). Depois disso, escolha a alternativa que apresenta as palavras que você indicou.

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

- a) bens – o composto – justo - consumidor
- b) clientes – a comunicação – baixo - funcionário
- c) consumidores - o gerente – alto - governo
- d) fornecedores – os preços – alto - fornecedor
- e) locais – a demanda – baixo – consumidor

40. Quando se trata de ética na propaganda, é CORRETO afirmar

- a) Não há questões éticas envolvidas, pois se trata de ferramenta de marketing.
- b) O CONAR orienta o trabalho publicitário dentro de normas éticas.
- c) O CONAR não segue um código de ética, mas as demandas de mercado.
- d) A legislação normativa não prevê penalidades para a propaganda.
- e) Somente no Brasil há regulamentação para a propaganda.

41. As características dos serviços têm influência sobre a conduta dos profissionais desta área. Sobre este tema, pode-se AFIRMAR:

- a)** Não há preocupação das empresas de serviços com ética, pois suas características impedem condutas antiéticas.
- b)** A padronização do serviço é possível pelo treinamento impedindo condutas antiéticas em seu oferecimento que nunca é antiético.
- c)** Não ver ou tocar o serviço abre espaço para condutas antiéticas como a venda uma coisa e a entrega de outra.
- d)** O consumidor não assiste à fabricação do serviço que consome o que garante condutas éticas dos profissionais.
- e)** Serviços têm características que garante a conduta ética de quem o fornece, ao contrário dos produtos.

42. Assinale a situação que propicia a conduta antiética do prestador de serviços:

- a)** Alto número de atributos para análise do consumidor.
- b)** Padronização no desempenho do serviço.
- c)** Ausência de participação do consumidor na produção do serviço.
- d)** Recompensas aos profissionais baseadas na qualidade e não na quantidade.
- e)** Prestação do serviço fora do ambiente físico com o qual profissionais mantêm vínculo.

43. Sobre a prestação ética de contas na Administração, pode-se AFIRMAR:

- a)** Registros contábeis são recentes, portanto não há registro de falta de ética.
- b)** O exercício da Contabilidade não está relacionado ao comportamento ético.
- c)** Por estar vinculada à condução da riqueza, não há registros de falta de ética na Contabilidade.
- d)** A dignidade na prestação de contas valoriza o profissional de Contabilidade.
- e)** O comportamento antiético em Contabilidade não tem impactos na sociedade.

44. Em relação à legislação que regula a prestação de contas pelas organizações, é CORRETO afirmar:

- a) Não existe tal legislação.
- b) A Lei *Sarbanes Oxley* se aplica para todas as empresas norte americanas em todos os países.
- c) A SOX foi aprovada para aumentar a produção dos EUA em todos os países.
- d) *Stakeholders* nada tiveram a ver com a aprovação da Lei *Sarbanes Oxley*.
- e) A imagem de uma organização não é atingida por escândalos financeiros.

45. A área pública, assim como a privada também tem obrigatoriedade de no cumprimento ético de seus deveres por meio da gestão pública e da atuação dos servidores públicos. Escolha a alternativa que corresponde CORRETAMENTE à análise deste tema:

- a) Cabe ao servidor dedicar-se com zelo e moralidade na busca pelo bem comum.
- b) O princípio básico da atuação do servidor público é buscar o aumento dos impostos.
- c) Não há necessidade de um código de ética para o servidor público.
- d) Não estão definidos os princípios que regem a conduta do servidor público.
- e) Cabe a cada servidor a decisão sobre ter ou não uma conduta ética no serviço público.

46. O código de ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal orienta no sentido de:

- a) Utilizar o bem público para fins privados.
- b) Zelar pelo bem público, sigilo e disciplina.
- c) Aumentar a remuneração do servidor com o aumento dos impostos.
- d) Separar vida privada do servidor de sua conduta no serviço público
- e) Atrasar a prestação do serviço para o bem da comunidade.

47. Sobre a influência da conduta ética na reputação do profissional, pode-se AFIRMAR:

- a)** O impacto se limita ao profissional e não se estende à sua classe nem à organização onde trabalha.
- b)** O profissional não precisa se preocupar com sua conduta ética desde que haja um código de ética da categoria.
- c)** O código de ética da classe profissional garante que todos os profissionais liberais serão sempre éticos.
- d)** A conduta do indivíduo tem impacto sobre sua reputação pessoal, profissional e sobre a imagem da organização onde atua.
- e)** Reputação de uma organização depende do resultado de uma pesquisa de mercado e não do julgamento do mercado.

48. Assinale V para as frases verdadeiras, F para as falsas e escolha a alternativa que corresponde à análise que você fez.

- ()** A reputação depende do julgamento que é feito por alguém sobre uma pessoa, sua atuação profissional ou sobre uma empresa.
- ()** Duas características da reputação: depende da percepção do outro e é subjetiva.
- ()** A imagem de nossa atuação profissional se limita às horas que passamos dentro do ambiente de trabalho.
- ()** A atuação antiética de um servidor público não tem impactos negativos sobre a Administração Pública, isentando-o do zelo, sigilo e disciplina em seu trabalho.

- a)** F, F, V, V.
- b)** V, V, F, F.
- c)** V, F, V, F.
- d)** F, V, F, V.
- e)** V, V, V, V.

- 49. Sobre a gestão da reputação, preencha as lacunas e escolha a alternativa que apresenta as palavras que você utilizou::**

Reputação está relacionada à credibilidade, à respeitabilidade, à consideração que a _____ confere a uma pessoa, a um profissional ou a uma organização e sua marca. Buscando dar _____ à reputação, algumas instituições de _____ conferem certificados a pessoas ou organizações por terem atingido ou superado as expectativas pelos resultados de suas ações.

- a) Empresa, gestão, alto nível.
- b) Marca, exemplo, caráter.
- c) Sociedade, tangibilidade, credibilidade.
- d) Ética, ausência, marca.
- e) Sociedade, intangibilidade, credibilidade.

- 50. Sobre a relação que existe entre conduta, reputação e marca, escolha a alternativa CORRETA:**

- a) Não há relação alguma, pois cada pessoa, profissional e organização tem sua forma de agir.
- b) O investimento em responsabilidade social é um movimento das organizações para uma conduta ética, imagem e reputação positivas da marca.
- c) O investimento em propaganda é suficiente para garantir a imagem e reputação positivas das organizações, independente de sua conduta.
- d) A mídia não se interessa pela reputação das organizações, portanto, é um *stakeholder* que não precisa de grande atenção.
- e) Somente ações voltadas para a comunidade garantem a imagem positiva das organizações, construindo uma reputação que garanta aumento de vendas.



Currículo do professor-autor

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 empresas. É especialista em Planejamento e Gestão de Negócios (2004) e em Docência e Orientação Acadêmica no Ensino a Distância pelo Grupo Uninter (2011) e graduada em Administração (2002) pela FAE Business School (Faculdade de Administração e Economia). É Técnica em Secretariado, formada pela Escola Walter Belian da Fundação Antonio e Helena Zerrenner (Companhia Antarctica Paulista), em São Paulo (1983).

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 e produz material didático para disciplinas relacionadas à sua área de formação e experiência profissional.



Anotações

[illegible]

