CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceito de Cultura Organizacional.
Preceitos da Cultura Organizacional.
Vantagens e desvantagens da Cultura Organizacional. Características da Cultura Organizacional.
Cultura Empresarial.
Ética aplicada: ética, moral, valores e virtudes; noções de ética empresarial e profissional.
A gestão da ética nas empresas públicas e privadas.
Código de Ética do Banco do Brasil (disponível no sítio do BB na internet).
Código de conduta da alta administração pública.
Gestão da Sustentabilidade.

Conceito de Cultura Organizacional.
Preceitos da Cultura Organizacional.
Vantagens e desvantagens da Cultura Organizacional.
Características da Cultura Organizacional.
Cultura Empresarial.

Cultura organizacional

A cultura organizacional é formada por seus valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional. São "regras" que todos os membros dessa organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

Cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas

Preceitos

A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades). Também pode conter componentes visíveis, que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas.

Preceitos (implícitos ou explícitos)

Normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho.

Tecnologia (instrumentos e processos utilizados)

Máquinas, equipamentos, layout, distribuição e métodos de trabalhos.

Caráter (Manifestação dos indivíduos) como que o indivíduo se comporta diante da sociedade.

Participação, criatividade, grupos informais, medo tensão, apatia, agressividade, comodismo.

Essa mesma cultura pode aparecer nas organizações de duas formas distintas. Como um subsistema que se liga à estrutura, à estratégia, sistemas políticos e técnicos, ou ainda como uma superestrutura que determina todos os demais componentes. Alguns dos componentes da cultura são de origem histórica, do ambiente e território em que ela se situa, de crenças e pressupostos (mitos, ideologias, etc.), de regras, nomes e regulamentos, do processo de comunicação (linguagem), de ritos, rituais e cerimônias, de heróis e tabus, ou ainda de produtos e serviços com que está envolvida.

Existem diversas funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização: ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos; reduz a ambigüidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados. Algumas vezes ela funciona até mesmo como um vínculo entre os funcionários e a empresa, ajudando a permanecerem unidos através de normas do que se deve fazer e dizer. Mas sua principal função é distinguir uma organização de outra.

A cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Entretanto, a cultura de uma instituição também pode influenciar essa mesma sociedade.

Em sua formação existem os princípios básicos da administração, sua filosofia e valores que indicam a direção para guiar procedimentos, para ditar como as coisas devem acontecer. Outra forte influência na formação da cultura de uma empresa é seu capital humano, seu pessoal. Cada indivíduo tem uma forma de pensar, princípios e crenças diferentes. A junção dessas pessoas dentro de uma mesma organização leva a uma condensação de todos esses pensamentos diferentes, formando uma só cultura para todos se guiarem. A cultura dominante tem uma visão macro da organização e trata apenas dos valores centrais.

Além desta cultura principal, existem também as subculturas, que podem estar ou não relacionadas entre si, ou que podem até concorrer umas com as outras. Elas podem ser geográficas, departamentais ou situacionais. Os valores centrais da cultura dominante estão presentes nessas subculturas, porém são incluídos valores adicionais e particulares de alguns grupos, equipes ou departamentos.

A contracultura também existe nas organizações, e nada mais é do que um movimento reacionário, por parte de um grupo pequeno, ou até mesmo grande, que quer reagir contra os valores tradicionais, que está insatisfeito, e vive em busca de mudanças e inovações na cultura atual.

Na formação da cultura há também uma forte influência dos fundadores da instituição, que estabeleceram diretrizes culturais, e que são vistos com muito respeito, ou até adorados, por grande parte dos colaboradores.

Vantagens e desvantagens

Além de tudo isso, a cultura também ajuda na resolução de problemas internos, diminui conflitos e diferenças, faz o controle da gestão, e desenvolve uma imagem positiva da organização na mente de quem a conhece.

A única desvantagem que a formação de uma cultura organizacional pode vir a trazer é se ela puder de alguma forma, impedir que a empresa progrida, colocando obstáculos a mudanças, a diversidade, a fusões ou aquisições.

Cultura familiar

Utilizando uma metáfora da palavra família, diz-se da cultura familiar aquela que é mantida com relações próprias e pessoais, sendo também hierárquica, onde a autoridade do "pai" de uma família é muito maior que a de um "filho". É uma cultura voltada ao poder, um tipo de poder exercido com maior intimidade, no entanto é benigno, sendo o "pai" o líder, aquele que sabe mais e o que dita o que seus subordinados devem fazer.

O líder desse tipo de cultura cria o padrão, define o tom, serve de modelo para a postura apropriada e espera que seus subordinados estejam sintonizados. Os membros dessa cultura podem sentir-se pressionados moral e socialmente, pelo receio de perda da afeição e do lugar na família.

O contexto costuma ser complexo, muitas vezes sendo difícil alguém de fora se sentir pertencente à cultura ou saber se comportar adequadamente diante de conversas internas existentes, histórias familiares, tradições e costumes.

As relações tendem a ser difusas. O líder influência todas as situações, independente de ter conhecimento do problema ou não. A felicidade e bem-estar geral de todos os empregados são considerados atribuições da empresa familiar, que se preocupa com o fato de todos terem salários suficientes para que vivam bem.

O poder é político no sentido de ser exercido por autoridades, não significando que quem está no poder seja o mais qualificado e capaz de fazer o trabalho. Essa autoridade não pode ser desafiada, e o mais importante é fazer com que a alta hierarquia note, compreenda e aja a uma determinada situação.

Uma vantagem nessa cultura é o fato de que como as pessoas já possuem uma relação familiar, tendem a manter uma boa relação de trabalho assim proporcionado uma melhor qualidade no serviço empregado. As famílias tendem a ser forte onde o universalismo é fraco.

Os membros da família apreciam suas relações, sendo mais motivados pelo louvor e apreciação do que pelo dinheiro. O modelo familiar dá baixa prioridade à eficiência, porém dá alta prioridade à eficácia.

Pode-se citar como características comuns das empresas familiares a falta de planejamento financeiro e controle de custos, a resistência à modernização do Marketing ou implementação de novas tecnologias. O comando e o sistema de decisão costumam ser único e centralizado, permitindo reações rápidas em situação de emergência. Existe um alto grau de lealdade e dedicação da parte dos funcionários, sendo esta geralmente recompensada, visto que em uma empresa familiar existe uma preocupação maior com o indivíduo em comparação às empresas de maior porte.

Cultura empresarial

A cultura empresarial é associada muitas vezes a práticas e comportamentos intrínsecos à empresa que determinam a forma e as prioridades com que as coisas são efetuadas dentro da mesma. Há também quem a associe à mensagem referida no texto da sua missão, enquanto responsabilidade econômico-social como projeto da empresa.

Uma adequada cultura empresarial ajuda a construir uma identidade própria e pode revelar-se como chave no sucesso das organizações.

Segundo Tamara Moysés a Cultura é o principal ativo da empresa.

A cultura de uma empresa é vincadamente marcada pelo tipo de indústria onde se insere, em que se adoptam determinadas práticas inerentes que estão intimamente ligadas a essa indústria específica. Veja-se por exemplo o que acontece com as empresas de tecnologia de informação que de uma forma geral sofrem as influências da cultura gerada por Silicon Valley.

Para as empresas, é absolutamente fundamental entenderem a cultura vigente no ambiente externo onde se enquadram, ou pretendem vir a enquadrar, pois aquilo que funciona numa cultura não funciona garantidamente noutra.

As dificuldades que muitas empresas encontram quando se instalam noutros países ou regiões e adquirem ou se fundem com outras empresas advêm, muitas das vezes, destas diferenças culturais que impedem o seu bom funcionamento e a esperada maior produtividade. Neste aspecto os europeus levam uma clara vantagem face a outros povos dada a enorme riqueza e diversidade cultural que aí encontramos.

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo, e, de outro, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isso.

No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e a julgar as outras culturas a partir de sua própria cultura.

A cultura organizacional, ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.

Segundo Mintzberg, a cultura organizacional é integrada por crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Choo entende cultura organizacional como um tipo de conhecimento que consiste nas crenças que influenciam a experiência da organização. A organização geralmente usa o seu conhecimento cultural para dar respostas a questões do seu dia-a-dia. Por exemplo: a importância de formar equipes de trabalho. Se o repertório de conhecimento da organização indicar que as equipes são importantes, certamente elas receberão o patrocínio de que necessitam: caso contrário, sofrerão impactos que dificultarão o seu desenvolvimento.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente. Exprime a identidade da organização.

A cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartidas por todos os membros no ambiente da organização em determinado tempo e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Segundo Chiavenatto, cultura organizacional é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com os seus parceiros (funcionários, acionistas, clientes, etc.) É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar em determinado tempo. Portanto, as pessoas regem seus comportamentos segundo os ditames da cultura da organização. Entender a sua interação é que nos leva, não aos efeitos, mas as causas determinantes da qualidade de vida da organização ou da ausência dela.

O iceberg da cultura organizacional

A cultura reflete um iceberg. Apenas 10 ou 20% do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas.

Aspectos formais e abertos

- Estrutura organizacional
- Descrição de cargos
- Objetivos e estratégias
- Tecnologia e práticas operacionais
- Políticas e diretrizes de pessoal
- Métodos e procedimentos
- Medidas de produtividade física e financeira

Aspectos informais e ocultos

- Padrões de influenciação e de poder
- Percepções e atitudes das pessoas
- Sentimentos e normas de grupos
- Valores e expectativas
- Padrões de interações informais
- Normas grupais
- Relações afetivas

Componentes da cultura organizacional

Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas:

1) Artefatos: Estruturas e processos organizacionais visíveis, mais fáceis de decifrar e de mudar (arquitetura da organização).
2) Valorescompartilhados: Filosofias, estratégias e objetivos (justificativas aceitas por todos os membros). Focaliza a maneira como as situações são tratadas e os problemas são enfrentados na organização.
3) Pressuposições básicas: Crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos. Fontes mais profundas de valores e ações.

Importante: Para que uma empresa permaneça no mercado, é necessário que a cultura organizacional acompanhe a cultura da sociedade através de mudanças na sua própria cultura. Isso a permitirá acompanhar o processo evolutivo sofrido pela sociedade local e global.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Kleber Gonçalves de Sousa

RESUMO

A cultura organizacional é formada por elementos objetivos e também apresenta um grande grau de subjetividade essencial para o seu aprimoramento e sua preservação. As organizações têm personalidade própria, assim como as pessoas. Quando uma organização se institucionaliza, passa a ter um valor por si mesma, independente-mente dos bens e serviços que produz.O objeto deste, é descrever a institucionalização e sua relação com a cultura organizacional; definir as características comuns que formam a cultura organizacional; comparar culturas fortes com culturas fracas; explicar os fatores determinantes da cultura organizacional; listar os fatores que mantêm uma cultura organizacional; esclarecer como a cultura é transmitida aos funcionários

INTRODUÇÃO

Analisaremos neste trabalho a cultura voltada para as organizações, estas, têm personalidade própria, assim como as pessoas. Apresentaremos de forma simplificada em que consiste a cultura de uma organização, como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho.

As culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente rela-cionadas à redução da rotatividade. Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente com-partilhados. Uma cultura organizacional forte pode fazer o mesmo sem necessidade de docu-mentação escrita.

As organizações procuram e contratam pessoas diferentes por causa das forças alternativas que elas levam para o ambiente de trabalho. Essas forças e comportamentos diversos, no entanto, tendem a ser minimizados em cultu-ras fortes à medida que as pessoas tentam se adequar a elas.

As culturas fortes, portanto, podem se tornar um pas-sivo quando eliminam as diferenças que as pessoas com históricos diversos levam para a organização. Mais ainda, elas são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis às pessoas que são diferentes.

Por fim, veremos que a cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa. Isso, por sua vez, influencia fortemente os critérios utilizados na contratação da força de trabalho. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são.

1 INSTITUCIONALIZAÇÃO

A idéia de enxergar as organizações como culturas é um fenômeno relativamente recente.

Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Pos-suíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante.

As organizações têm personalidade própria, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoia-doras, inovadoras ou conservadoras.

A origem da cultura como uma variável independente que afeta as atitudes e o comportamento dos funcionários remonta há mais de 50 anos, a partir da noção de institucionalização.

Quando uma organização se institucionaliza, ela assume uma vida própria, independente de seus fundadores ou de qualquer um de seus membros. Quando uma organização se institucionaliza, passa a ter um valor por si mesma, independente-mente dos bens e serviços que produz. Ela adquire imortalidade. Se seus objetivos iniciais não são mais relevantes, ela não fecha suas portas; ao contrário, ela se redefine.

A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é o comportamento apropriado e, fundamentalmente, significativo.

Assim, quando uma organização assume uma permanência institucional, os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente autoevidenciados para seus membros.

2 DEFINIÇÃO

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais Esse sistema é, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes. A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. As subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros.

2.1 Culturas fortes e fracas

Tem se tornando comum a prática de diferenciar culturas fortes de culturas fracas. As fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente relacionadas à redução da rotatividade, neste contexto Robbins assevera que: Os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente com-partilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura. (2005, pag. 377)

Uma cultura forte terá uma influên-cia maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

3 FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELA CULTURA

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras; Proporciona um senso de identidade aos membros da organização; Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Estimula a estabilidade do sistema social.

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. (ROBBINS, 2005, pag. 378)

A cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. É essa última função que nos interessa particular-mente.

A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho ... Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização. As transgressões cometidas pelos altos executivos ou pelos funcionários da linha de frente são desaprovadas unanimemente e punidas severamente.

O papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários parece ganhar importância cada vez maior no atual ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

Notamos que uma cultura organizacional forte aumenta a consistência do comportamento. Nesse sentido, podemos dizer que uma cultura forte funciona como um substituto da formalização.

As culturas fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários. Elas limitam a amplitude da variação dos valores e estilos que podem ser aceitos.

Uma cultura organizacional que seja forte sempre exercerá uma influência maior sobre os funcionários do que uma cultura mais fraca. Se a cultura é forte e adota padrões éticos elevados, terá uma influência forte e positiva sobre o comportamento dos funcionários.

Os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se efetivamente a cultura ou a personalidade da organização. As percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam, então, o desempenho e a satisfação dos funcionários e, quanto mais forte for a cultura, maior será o seu impacto.

Uma das principais implicações da cultura organizacional sobre a administração está relacionada às decisões sobre seleção de pessoal. A contratação de pessoas com valores que não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, que se sentem insatisfeitos com seu tra-balho e com a organização.

A PRICE WATERHOUSE, através da sua equipe CHANGE INTEGRATION (1999:116) conceitua cultura através de seis diferentes características, a saber:

a) Valores: os princípios ou qualidades considerados compensadores pela organização, tais como atendimento ao cliente ou inovações no produto, sinceridade ou poder e autoridade compartilhados entre os colegas.

b) Crenças: as hipóteses, premissas e modelos de negócios da organização tendem a ser verdade. A transmissão de visão do mundo em geral, crenças, pode ser verdadeira ou não. As crenças geram paradigmas, isto é, modelos atraentes que mostram o que é bom para os negócios e a melhor forma de agir. Os paradigmas, por sua vez, podem tanto expandir quanto tolher as metas organizacionais.

c) Atmosfera: o ambiente ou atmosfera de uma organização observável a partir do layout físico dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e com estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal?

d) Normas: os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas trabalham duro, quando começam e quando saem do trabalho. Envolvem questões em todos os níveis, desde o padrão do vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente não escritas, afetam o grau de decisão de gerentes e empregados. Determinam quem pode e quem não pode tomar decisões e realizar tarefas.

e) Símbolos: ícones, doutrinas, rituais, e tradições que cercam mensagens poderosas sobre o que é importante. Podem incluir eventos positivos, tais como cerimônias e celebrações e reconhecimentos, tais como vagas especiais para o funcionário do mês. Os símbolos podem ser negativos – regalias corporativas oferecidas somente aos escolhidos, festas corporativas suntuosas no momento em que foram cortados aumentos anuais para os funcionários dos níveis mais baixos devido aos resultados dos negócios.

f) Filosofia: as políticas e ideologias declaradas que norteiam as ações da organização relação a proprietários, funcionários, clientes e todos os demais stakeholders – representados por exemplo pelo modo de operar da HP na Hewlett Packard. O guia Nordstrom, o varejista de sucesso, ensina para os funcionários duas máximas antes de qualquer outra coisa. Primeiro: o cliente tem sempre razão. Segundo: em caso de dúvida, consultar a regra no 1.

No mesmo sentido SCHEIN (1992:7) classifica e explica as principais categorias que são associadas com a cultura:

a) Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.

b) Normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.

c) Valores expostos: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço.

d) Filosofia formal: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros stakeholders.

e) Regras do jogo: as regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito que nós fazemos as coisas por aqui.

f) Clima: o sentimento que é gerado num grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos.

g) Habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.

h) Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.

i) Significados compartilhados: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.

j) Metáforas ou símbolos integrativos: as idéias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, layout dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

Analisando essas categorias da cultura, nota-se que a estabilidade estrutural do grupo está implícita. Quando alguma coisa é cultural não é somente compartilhada, mas profunda e estável. Outro elemento que conduz à estabilidade é a padronização ou integração das categorias num grande paradigma ou gestalt que junta as várias categorias num nível mais profundo. A cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores, e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura (SCHEIN:10).

Infere-se daí que a melhor maneira de pensar sobre cultura é encará-la como o conhecimento compartilhado acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica do grupo. Eduardo Braz Pereira Gomes

Cultura empresarial

Conjunto dos valores, dos símbolos e sinais partilhados pelos membros de uma empresa e que marcam os seus comportamentos e as suas atitudes. Sobre ela agem tanto variáveis culturais externas como particularidades de cada empresa. É um conceito que se vulgarizou a partir de 1981, com a publicação de várias obras americanas relativas à excelência da gestão de certas empresas. Até 1985, coexistem duas orientações: a cultura como um dos elementos da empresa, ou seja, a empresa tem uma cultura, meio de aceder aos valores e comportamentos da mesma; a cultura como sinônimo da empresa, isto é, a empresa é uma cultura, sistema de conhecimentos e de valores a interpretar por cada um dos seus membros. É esta segunda que se tem imposto ultimamente.

A cultura de empresa é aquele pequeno nada que faz com que toda a gente se reveja no todo ou na parte da sua atividade, nos membros, na publicidade e nos produtos.

Não se decreta, vive-se. Ela recolhe e divulga os princípios, os valores e os objetivos da empresa. Entre os seus objetivos conta-se a homogeneização do espírito comum do grupo através da partilha de aspetos como a comunicação, a integração, a motivação e a animação.

O Conhecimento Empresarial

Agostinho Rosa

A atual onda de novidades na Administração de Empresas tem se focado na inteligência empresarial. A despeito do grande número de "ecos" que cada obra significativa gera, resultando num proliferar de "consultores" e palestrantes loquazes e repetitivos, os trabalhos verdadeiramente originais têm sido capazes de detectar o impacto das mudanças na Tecnologia da Informação sobre a gestão das empresas.

Cultura empresarial

A primeira constatação está na compreensão da "cultura empresarial". Cada empresa possui uma rede de interconexões muito característica. Essa rede liga pontos físicos de sua estrutura, como sua localização e a tecnologia com que fabrica seus produtos e serviços até pontos intangíveis, como a missão a que a empresa se propõe, a imagem que seus funcionários fazem dela, suas relações com seus fornecedores e clientes etc. Essa rede é o que chamamos de cultura empresarial.

A alta administração da empresa não é, nem faz e, às vezes, nem mesmo difunde a cultura da empresa; ela apenas é uma parte importante dessa cultura. Esse é um fato mal compreendido por alguns administradores, que, muitas vezes, acreditam-se capazes de mudar radicalmente a

empresa simplesmente dando-lhe uma nova missão. Essa é uma falta de entendimento que pode colocar uma empresa em dificuldades.

Esses administradores não enxergam na empresa um organismo vivo, dotado de suas próprias características e comportamentos; e esses comportamentos não são os comportamentos dos administradores. Entender isso é ainda mais difícil para os proprietários de pequenas empresas, que, como pais superprotetores, evitam aceitar a identidade de sua própria criação. Essa identidade é fruto da interação dos diversos nós da rede que compõem a empresa. Inclusive trabalhadores e sindicatos ao qual esses trabalhadores se filiam. E, obviamente, a tecnologia não é a cultura. Mas faz parte dela.

A cultura organizacional é a interação entre os diversos elementos constituintes da empresa. A relação e os vínculos entre acionistas, administradores, trabalhadores e a parte física dessa empresa.

Valorização do trabalhador

Essa interação entre os agentes que formam a empresa leva ao segundo ítem que vem impactando a gestão das empresas. É a valorização do trabalhador, não apenas no formato já tradicional do "vestir a camisa", mas como a entidade física que detém o conhecimento, o como fazer. Essa constatação reforça a rede de interconexões como sendo a essência da cultura empresarial. A empresa não existe descolada dos seus funcionários, aí incluída a própria administração.

Não existe um saber pairando sobre a planta, que ali permanecerá independentemente dos seres físicos que a fazem funcionar. O saber está nestas pessoas e, mais importante, na relação que existe entre essas pessoas e na relação delas com os objetivos maiores da organização. Esse é um sentido novo para a sinergia: "o todo é maior do que a soma das partes" não é uma mera questão de atuação conjunta e produtividade. São aquelas pessoas, naquele lugar determinado, naquele ambiente determinado, naquele momento, que compõem a empresa e constituem-se em seu saber.

No momento pós-reengenharia, alguns estudos procuraram fazer uma comparação entre a economia conseguida com funcionários novos e mais baratos e o gasto com o treinamento desses mesmos funcionários. Os valores alcançados por estes estudos são muito discrepantes, mas nenhum deles mostra economia. Em todos os casos, o gasto com o ingresso de um funcionário "analfabeto de empresa" é maior do que a economia conseguida com a dispensa de um nó da rede já consolidado.

Isso acontece justamente porque o conhecimento está entranhado nas pessoas, nos diversos níveis da organização. Logo, esse conhecimento flui através da rede passando de um nó (um trabalhador), para o próximo nó (outro trabalhador, ou um equipamento ou mesmo um produto). Quando se troca um desses nós da rede, há um momento de incerteza entre os demais nós que se conectavam diretamente a ele. É necessário um tempo para que o novo elemento consiga se inserir no local. Isso envolve:

1. entender o funcionamento da rede;
2. estabelecer relações de confiança com os nós próximos;
3. entender sua função específica;
4. compreender a importância de sua função para a manutenção da rede;
5. alcançar os níveis de produtividade exigidos pela rede; esse ítem realimenta o ítem número 2 e, se não atingido, pode comprometer aquele.

Pode-se entender, então, o desequilíbrio produzido na rede quando se mudam vários nós simultaneamente.

Fluidez do conhecimento

Mas o que é mais relevante é que, estando o conhecimento da empresa entranhado em seus nós, esse conhecimento flui através destes nós. Vale dizer, flui através do contato direto entre as pessoas que trabalham na empresa. É por isso que problemas de relacionamentos em equipes geram tanto desperdício de energia e perda de produtividade: o conhecimento da empresa deixa de fluir. É o mesmo que acontece quando alguém se esquece de um compromisso: ao se esquecer, a pessoa "perde conhecimento" e deixa de tomar atitudes que poderão lhe trazer prejuízos de diversas magnitudes, dependendo da importância do compromisso esquecido. Na empresa, quanto mais importante a equipe para o todo, maior o prejuízo quando o conhecimento deixa de fluir.

Grandes empresas estão, já há algum tempo, utilizando as ferramentas da Tecnologia da Informação para sistematizar, resguardar, gerenciar e difundir seu próprio conhecimento. Essas ferramentas são bancos de dados de diversas naturezas, e com muitas facilidades na recuperação das informações. Em alguns casos, o que era para ser simplesmente uma Base de Conhecimentos, já se transformou em produtos novos e dá lucros para a empresa. É o conhecimento empresarial gerando novos negócios.

Existem campos enormes para a utilização desse conhecimento sistematizado como um novo produto. Um exemplo típico é o aproveitamento das reclamações e defeitos apresentados pelos produtos na rede de assistência técnica ou, ainda melhor, ensinando o próprio cliente a consertar o produto. O cliente recebe um CD em casa contendo toda a lista de defeitos já apresentados e seus sintomas. Detectado o defeito, ele pode encomendar as peças por correio eletrônico, fax ou 0800 e recebê-las também em casa.

Foco nas pessoas

Mas as ferramentas de bancos de dados não atendem a todas as necessidades que as empresas têm para a disseminação do seu conhecimento. Mesmo a disseminação intra-empresa não pode abrir mão daquela constatação acima ressaltada: o conhecimento está nas pessoas e depende do contato frente a frente destas pessoas para se propagar. As bases de dados são um grande avanço e permitem muita produtividade. Mas elas são mais adequadas para o saber técnico estabelecido, aquele saber típico dos manuais, facilmente sistematizável.

Mas nem todo conhecimento, mesmo o tecnológico, é adequado a uma sistematização. Empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento sabem muito bem disso. Boa parte do saber é fluido, mutável. Não estou afirmando que as ferramentas da Tecnologia da Informação sejam inadequadas. De forma nenhuma: elas são necessárias e tem muito bons resultados. O que estou dizendo é que as demais ferramentas, as tradicionais, não devem ser deixadas de lado. Encontros, almoços, reuniões, debates e mesmo relatórios escritos são mecanismos tradicionais que devem ser mantidos.

A teleconferência é outro mecanismo útil, na medida em que amplia os ganhos sobre um meio mais tradicional de contato, o telefone. O telefone estabelece uma comunicação um para um. A teleconferência expande essa comunicação para um formato muitos para muitos. Os ganhos são óbvios. Mesmo trabalhadores não diretamente envolvidos com a questão devem ser incentivados a participar das teleconferências, para permitir a fluidez do saber intra-empresa.

E muitas pessoas na organização têm características próprias que diminuem os benefícios das bases de dados: pessoas gostam de conversar, de discutir, de trocar idéias. Se pessoas-chave na empresa têm essas características de personalidade muito reforçadas, a perda dos mecanismos que lhe permitem extravasar seu conhecimento pode trazer prejuízos significativos.

O mesmo é válido para o saber que flui de fora para dentro da empresa. A Internet é um meio ímpar quanto à facilidade que propicia na localização e recuperação de informações. Mas quem poderá abdicar da leitura de livros e revistas? Ou da participação em conferências e simpósios?

Quando se trata de conhecimento, todos os recursos devem ser utilizados para lhe dar fluidez. Sem fluidez, o conhecimento estanca e morre.

CULTURA ORGANIZACIONAL
www.faccamp.br/apoio/.../CULTURA_ORGANIZACIONAL.doc

Conceito de Cultura Organizacional

Para Schein, a cultura é “um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”. Para Jaques “a cultura organizacional é a maneira costumeira

ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma". Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Cada organização tem a sua cultura própria. É o que denominamos cultura organizacional. Cada organização cultiva e mantem a sua própria cultura. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Os administradores da Procter & Gamble fazem memorandos que não ultrapassam uma página. Todas as reuniões da Du Pont começam com um comentário obrigatório sobre segurança. O pessoal da Toyota está vidrado em perfeição. A 3M tem dois valores fundamentais: um deles é a regra dos 25%, que exige que um quarto de suas vendas venham de produtos introduzidos nos últimos cinco anos; outro é a regra dos 15% que leva todo funcionário a despender 15% da sua semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira, desde que relacionada com algum produto da companhia. A IBM leva ao máximo a sua preocupação com o profundo respeito aos funcionários como pessoas. Assim, cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. É como se estivéssemos observando um iceberg. A sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não somente de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações. A figura 6.1 mostra o iceberg da cultura organizacional.

Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntos, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Por essa razão, se diz que há uma cultura de segurança na Du Pont, uma cultura de serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota, pois as pessoas de cada uma dessas organizações aprendeu dentro delas uma maneira particular de lidar com uma variedade de assuntos relacionados com a vida na organização.

Os componentes da cultura organizacional

Uma outra maneira de abordar a cultura é proporcionada por Schein. Para ele, toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Vejamos cada um deles:

1. Artefatos. Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Artefatos são todas aquelas coisas que, no conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorrem os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.

2. Valores compartilhados. Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. Na DuPont, muitos dos procedimentos e produtos são resultados dos valores atribuídos à segurança. É que a organização foi criada por um fabricante de pólvora para armas, e não é surpresa alguma que tenha procurado fazer esse trabalho com total segurança orientando novos membros que ingressavam no negócio. Os valores de segurança são traços fortes da cultura da DuPont desde os tempos e que a pólvora era o centro de seus negócios.

3. Pressuposições básicas. Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam. A cultura prescreve "a maneira certa de fazer as coisas" adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas. Muitas empresas de cosméticos assumem previamente que toda estratégia de marketing deve focalizar a propaganda e promoções sobre seus produtos para aumentar a beleza das mulheres.

Artefatos, valores compartilhados entre os membros e pressuposições básicas constituem os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização

A Organização Formal e a Organização Informal

Embora sujeitas a critérios de racionalidade, as organizações são entidades sociais em contínuo processo de desenvolvimento. Todas as organizações apresentam duas faces distintas e inter-relacionadas intimamente: a organização formal e a organização informal.

Organização formal

Dá-se nome de organização formal à estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar o alcance dos objetivos globais da organização. A organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Os principais aspectos retratados pela organização formal são:

- OS ÓRGÃOS. Como departamentos, divisões, seções, setores etc.
- OS CARGOS. De diretores, gerentes, supervisores, funcionários, operários etc.
- A HIERARQUIA DE AUTORIDADE. Com autoridade e responsabilidade previamente definidas.
- OS OBJETIVOS E OS PLANOS. Definidos para alcançá-los adequadamente.
- A TECNOLOGIA. Que constitui o modo de realizar o trabalho dentro da organização

A organização formal espelha a maneira lógica e racional pela qual a organização se estrutura a fim de coordenar e integrar os esforços de todos os membros.

Organização informal

As organizações, apesar de sua natureza lógica e racional, não são entidades totalmente mecânicas. Elas são dotadas de pessoas que, embora ocupem posições dentro da organização formal e realizem o trabalho através da tecnologia, desenvolvem o que chamamos de organização informal. Existem padrões de comportamentos e relacionamentos que não constam no organograma. Existem amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal.

A organização informal é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições

na organização formal. Em outras palavras, a organização informal é composta de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos. Envolve uma complicada trama de processos espontâneos que pertencem ao campo comportamental e que surge, desenvolve e predomina sobre as relações que teoricamente são formais.

As principais características da organização informal são:

- GRUPOS INFORMAIS. Que se desenvolvem de acordo com os interesses comuns e identificações das pessoas. Podem ser blocos de interesses, círculos de amizades, "panelas" etc. Os grupos informais incluem sentimentos de inclusão ou rejeição de certos membros, sentimentos de hostilidade ou de amizade, comportamento agressivo de ou afiliação entre pessoas e outros aspectos de origem emocional.

- ATITUDES E COMPORTAMENTOS. Que manifestam percepções favoráveis ou desfavoráveis às práticas administrativas. Os grupos informais desenvolvem padrões de relações e de atitudes e que passam a ser aceitos e assimilados pelos seus componentes, pois traduzem os interesses e as aspirações do grupo. Nesse sentido, a organização informal pode desenvolver colaboração espontânea ou oposição à organização formal.

- NORMAS DE TRABALHO. Que os diversos grupos estabelecem como padrão de desempenho aceitável nas suas atividades e que são impostos a todos os seus membros, independentemente das normas formais e oficiais da organização. Também nesse aspecto, a organização informal pode desenvolver colaboração espontânea ou oposição à organização formal.

- PADRÕES DE LIDERANÇA. Que podem conferir autoridade informal a certas pessoas, independentemente de sua posição na organização formal. Por características pessoais ou circunstâcias, certos indivíduos podem se transformar em influenciadores de atitudes ou formadores de opinião. É a chamada liderança informal, que pode ou ao coincidir com o poder formal.

O desafio para o administrador é conciliar e compartilhar as características desses dois fenômenos, ou seja, adequar o perfil da organização formal e informal para obter efeito sinergístico e eliminar qualquer tipo de dissonância entre ambas.

Diversidade

A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado, dinâmico e competitivo de hoje. Diversidade significa o grau de diferenças humanas básicas em uma determinada população. É a existência de uma variedade de pessoas de diferentes características pessoais que constituem a força de trabalho: raças, credos, religiões, classes sociais, idades, sexos, capacidade física, costumes e culturas diferentes se mesclam entre as pessoas que constituem as organizações. Os novos modelos de gestão dentro desse contexto não podem deixar de considerar essas diferenças individuais das pessoas no ambiente de trabalho. As práticas administrativas estão valorizando as características pessoais no trabalho, como personalidades, aspirações, motivações, aptidões, interesses etc. Apesar de ser um aspecto complexo para ser conduzido na prática, a diversidade pode produzir alguns benefícios para a organização, como:

1. Maior probabilidade de obter soluções originais, criativas e inovadoras, tanto técnica quanto administrativamente.

2. Criação de uma imagem de postura ética ao se declarar e lutar contra preconceitos e discriminações internas e externas.

3. Maior probabilidade de obter fidelidade e lealdade dos funcionários.

4. Maior probabilidade de os funcionários estarem dispostos a se empenhar pela organização.

5. Maior probabilidade de que os funcionários desenvolvam iniciativa, autonomia e auto-responsabilidade.

6. Possibilidade de fomentar um clima de trabalho capaz de estimular o crescimento pessoal dos funcionários (de forma que se sintam dignos e contribuintes da sociedade).

7. Contribuição decisiva para que a organização atue como um agente de transformação genuinamente social.

A diversidade realça as diferenças individuais das pessoas e se contrapõe à homogeneidade, que procura tratar as pessoas como se elas fossem padronizadas e despersonalizadas. O conceito ampliado de diversidade – no nível das diferenças individuais entre as pessoas – é o multiculturalismo, no nível das diferenças entre culturas.

Multiculturalismo

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, como os valores e pressuposições básicas. Todavia, a natureza da força de trabalho vem mudando em grandes proporções, trazendo um fenômeno novo, que é o multiculturalismo: um misto de pessoas provenientes de diferentes culturas, de várias etnias e diferentes estilos de vida. Para que a organização consiga adaptar-se a essa realidade multivariada, ela precisa compreender o multiculturalismo e seu impacto.

O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provenientes de diferentes culturas e que coexistem e florescem dentro das organizações. Quase sempre o multiculturalismo refere-se a fatores culturais como etnia, raça, sexo, faixa etária, credo religioso e hábitos diferentes. O multiculturalismo está se tornando uma premissa básica da moderna sociedade, seja a brasileira ou a americana e, provavelmente, uma das principais características do próximo milênio. Daí, a necessidade de fazer as coisas politicamente corretas para adequar a administração a uma força de trabalho multivariada e culturalmente diversificada.

Características das culturas bem-sucedidas

Alguns autores se preocupam em pesquisar os fatores que determinam as culturas organizacionais que conduzem uma organização ao sucesso. Se esses fatores de sucesso podem ser isolados, as demais organizações podem adotar programas de mudanças em suas culturas para se tornarem mais bem-sucedidas. Kotter e Heskett identificaram dois níveis de cultura, à semelhança do iceberg que vimos há pouco, conforme a Figura 6.44. No primeiro, o nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários. No segundo, o nível invisível, estão os valores comportilhados e pressuposições que são desenvolvidos em longos períodos de tempo. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. As mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento – ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas. Nesse sentido, mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.

Os resultados da pesquisa de Kotter e Heskett indicam que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações. O estudo apresenta quatro conclusões principais:

1. A cultura corporativa tem um significativo impacto sobre o desempenho econômico da organização a longo prazo. Algumas culturas são excelentes em se adaptar às mudanças e em preservar o desempenho da organização, enquanto outras não.

2. A cultura corporativa pode constituir um importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações na próxima década.

3. As culturas corporativas que inibem fortemente o desempenho financeiro a longo prazo não são raras. Elas se desenvolvem facilmente em organizações que são constituídas por pessoas inteligentes e razoáveis.

4. Embora sujeitas a mudança, as culturas corporativas podem aumentar o desempenho da organização.

As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas sobretudo sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus membros participantes, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do

mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se igualmente flexíveis e sensitivas pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc. Elas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.

Culturas conservadoras e culturas adaptativas

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade, enquanto as segundas, por sua rigidez e conservantismo.

Algumas organizações se caracterizam pela adoção e preservação de culturas conservadoras, nas quais predomina a manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. O perigo é que o mundo muda, o ambiente também, e essas organizações mantêm-se totalmente inalteradas como se nada houvesse mudado. Outras organizações se caracterizam pela constante revisão e atualização de culturas adaptativas. O perigo é que essas organizações mudam constantemente suas idéias, valores, costumes e perdem as suas características próprias que as definem como instituições sociais. Apesar da necessidade de mudança, algum grau de estabilidade torna-se o pré-requisito para o sucesso a longo prazo da organização. De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro lado, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes. Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem à medida que tanto a estabilidade como a adaptabilidade e mudança são elevadas. A Figura 6.6 permite uma visualização dessa dupla necessidade.

Isso significa que uma organização pouco estável e altamente mutável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, rígida e mutável. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança. Mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em enorme confusão e tensões entre os membros da organização.

Desenvolvimento Organizacional (DO)

Os administradores estão sempre preocupados em planejar e implementar mudanças que melhorem o desempenho da organização, tornando-a mais competitiva em um quadro mundial de forte mudança e competição. Contudo, quase todos eles sabem que a introdução de qualquer mudança significativa no contexto interno de toda organização traz como conseqüência enormes problemas administrativos e humanos. Para minimizar os problemas relacionados com a introdução de mudanças nas organizações, existe uma variedade de tecnologias baseadas na aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais à administração. Essas tecnologias de mudança são conhecidas pelo nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem de mudança planejada cujo foco principal está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Em suma, o DO enfatiza a mudança cultural como base para a mudança organizacional. Mudar a mentalidade das pessoas para que elas possam mudar e revitalizar a organização. French e Bell definem o DO como "um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências aplicadas ao comportamento, incluindo ação e pesquisa". Essa definição inclui vários aspectos importantes, como:

1. Processos de solução de problemas. Referem-se aos métodos através dos quais a organização tenta resolver as ameaças e oportunidades em seu ambiente.

2. Processos de renovação. Referem-se às maneiras pelas quais os administradores adaptam seus processos de solução de problemas ao ambiente. O DO pretende melhorar os processos organizacionais de autorenovação, tornando os administradores mais capazes de adaptar prontamente seu estilo gerencial aos novos problemas e oportunidades que surgem.

3. Administração participativa. Outro objetivo principal do DO é o compartilhamento da administração com os funcionários. A administração participativa significa que os administradores colocam abaixo a estrutura hierárquica e fazem os funcionários assumirem um papel maior no processo de tomada de decisões. Para alcançar essa mudança, os administradores devem conscientemente mudar a cultura organizacional através do compartilhamento de atitudes, crenças e atividades.

4. Desenvolvimento de equipes e fortalecimento (empowerment) dos funcionários. Criar equipes e atribuir responsabilidade e autoridade aos funcionários são elementos vitais da administração participativa. Dar força e autoridade às pessoas para que elas se sintam responsáveis pela mudança.

5. Pesquisa-ação. Refere-se à maneira pela qual os agentes de mudança de DO aprendem sobre quais as necessidades organizacionais de melhoria e como a organização pode ser ajudada a fazer essas melhorias. Isso significa que a ação de intervenção do DO é decorrência do diagnóstico efetuado pela pesquisa. A ação é específica para cada necessidade diagnosticada. A pesquisa-ação envolve:

- Diagnóstico preliminar do problema, feito pela equipe.
- Obtenção de dados para apoio ao (ou rejeição do) diagnóstico.
- Retroação de dados aos participantes da equipe.
- Exploração dos dados pelos participantes para busca de soluções.
- Planejamento da solução-ação apropriada ai diagnóstico.
- Execução da solução-ação.

A metodologia pesquisa-ação tem sido utilizada pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas em empresas do setor público e privado de vários países em desenvolvimento como a estratégia mais completa de mudança organizacional.

Técnicas de DO

As principais técnicas de DO são:

- TREINAMENTO DA SENSITIVIDADE. Constitui a técnica mais antiga e ampla de DO. Consiste em reunir grupos chamados T-groups (grupos de treinamento) e que são orientados por um líder treinado para aumentar a sua sensibilidade quanto às suas habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal. O resultado consiste em maior criatividade (menos temor dos outros e menos posição de defesa), menor hostilidade quanto aos outros (devido à melhor compreensão dos outros) e maior sensitividade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho. Isso favorece a flexibilidade do comportamento das pessoas em relação aos outros. Geralmente é aplicado de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos.

- ANÁLISE TRANSACIONAL (AT). É uma técnica que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais. As relações interpessoais ocorrem através de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação, mensagem ou de relação com os demais. A AT é uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina as pessoas a enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo é reduzir os hábitos destrutivos de comunicação – os chamados "jogos" – nos quais a intenção ou o significado das comunicações fica obscuro ou distorcido. A AT assemelha-se a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros a fim de modificá-la e melhorá-la gradativamente.

- DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES. É uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final,

a equipe auto-avalia o seu comportamento através de determinadas variáveis descritas na Figura 6.8. A idéia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação das pessoas. No trabalho em equipe eliminam-se as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação.

- CONSULTORIA DE PROCEDIMENTOS. É uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, de sentimentos, de liderança, de tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor trabalha com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo e ajudar os membros da equipe a desenvolver o diagnóstico de barreiras e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros, incrementar as relações interpessoais, melhorar o cumprimento das tarefas e aumentar a sua eficácia.

- REUNIÃO DE CONFRONTAÇÃO. É uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo (terceira parte). Dois grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade etc.) podem ser tratados através de uma reunião de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo se autoavalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho. Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações e é interrogado no que se refere a suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com total isenção de ânimo, ponderando as críticas, moderando os trabalhos, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito e eliminando as barreiras intergrupais. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementando as comunicações ou equipes, e para planejar ações corretivas ou profiláticas.

- RETROAÇÃO DE DADOS (feedback de dados). É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização – dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou valorizada pelas demais pessoas. Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informações dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encobertas dentro da organização.

O processo de DO

As técnicas de DO são geralmente aplicadas em uma seqüência definida conforme a Figura 6.8. O ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade interpessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, inicia-se a formação e o desenvolvimento de equipes com técnicas intergrupais, às quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intraorganizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem alcançados mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas. As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. No fundo, o DO representa um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira.

Contudo, as principais limitações da maioria dos programas de DO são:

- A eficácia de um programa de DO é difícil de ser avaliada.
- Os programas de DI demandam muito tempo.
- Os objetivos de DO são geralmente muito vagos.
- Os custos totais de um programa de DO são difíceis de avaliar.
- Os programas de DO são geralmente muito caros.

Essas limitações, contudo, não significam que se deve eliminar os esforços de DO. Apenas indicam as áreas nas quais o programa deve ser aperfeiçoado. Para melhorar a qualidade dos esforços de DO, o administrador deve:

- Ajustar sistematicamente os programas de DO às necessidades específicas da organização.
- Demonstrar como as pessoas podem mudar seus comportamentos como parte do programa.
- Modificar os sistemas de recompensas da organização para premiar os membros que mudam seu comportamento de acordo com o programa.

Espírito Empreendedor

Um aspecto importante da cultura organizacional é o espírito empreendedor. As organizações estão à procura de pessoas capazes de conduzi-las, de resolver os seus problemas, gerar novas idéias e caminhos, criar novos produtos e serviços, buscar novos meios de satisfazer ao cliente e, sobretudo, torná-las competitivas diante dos concorrentes. Em outras palavras, as organizações procuram pessoas com espírito empreendedor.
A principal característica do espírito empreendedor é a habilidade de assumir os fatores de produção – pessoas, materiais, financeiros, mercadológicos e administrativos – e utilizá-los para produzir novos produtos ou serviços cada vez melhores. O empreendedor percebe oportunidades onde as outras pessoas não vêem ou não percebem. O empreendedor assume responsabilidades pelos riscos envolvidos. Alguns empreendedores usam a informação disponível a todos para bolar algo inteiramente novo, graças à sua intuição. Um dos mais famosos empreendedores, Henry Ford, não inventou nem o automóvel e nem a divisão do trabalho, mas conseguiu aplicar a divisão do trabalho na produção de carros através de uma nova maneira, a linha de montagem. Akio Morita, o presidente da Sony, a gigante japonesa de produtos eletrônicos de consumo, percebeu que os produtos já existentes na companhia poderiam ser adaptados para criar um novo e criativo produto, o walkman pessoal. Geralmente, o empreendedor vê uma necessidade e então junta e coordena pessoas, materiais e capital necessário para atender àquela necessidade. Cria uma organização como um meio para oferecer algo novo para os clientes, funcionários ou outros parceiros.

O empreendedor é diferente do administrador. Aquele envolve introdução de mudanças na produção, enquanto o administrador envolve coordenação do processo de produção. O empreendedor é um fenômeno descontínuo que aparece para iniciar mudanças no processo de produção, então desaparece até que reaparece novamente para iniciar outra mudança. Drucker assevera que o empreendedor está relacionado com mudança e sempre responde a ela e a explora como uma verdadeira oportunidade. Schumpeter popularizou o termo empreendedor. Para ele, o processo global da economia depende das pessoas que o fazem acontecer – os empreendedores. O administrador precisa saber desenvolver seu espírito empreendedor para conduzir sua organização rumo à competitividade.

Pelo fato de poderem contribuir mais para a sociedade, os pesquisadores procuram analisar habilidades, atitudes e características dos empreendedores, bem como as condições em que eles surgem e se desenvolvem. Existem certos fatores psicológicos e sociológicos que explicam o espírito empreendedor.

Fatores psicológicos

A mais importante abordagem a respeito do espírito empreendedor foi desenvolvida por McClelland em 1986, que verificou que o empreendedor está voltado para a satisfação de necessidades pessoais de auto-realização. Pessoas com elevado grau da necessidade de auto-realização são mais inclinadas a assumir riscos, desde que razoáveis e quando tais riscos estimulam um esforço maior. McClelland verificou que certas sociedades tendem a produzir uma percentagem maior de pessoas com alto nível de necessidades de auto-relização do que outras. O sistema educacional está por trás disso. Outros pesquisadores verificaram a presença de certos motivos e objetivos como poder, prestígio, auto-estima e serviços para a sociedade como os elementos impulsionadores do espírito empreendedor.

Por volta de 1980, Begley e Boyd verificaram toda a literatura disponível e identificaram cinco dimensões do espírito empreendedor:

1. Necessidade de auto-realização. Os empreendedores apresentam alto nível de necessidade de auto-realização, que os leva a tentar atingir o máximo de suas potencialidades individuais. O empreendedor nunca está satisfeito com o que alcançou. Quer sempre realizar mais e mais.

2. Lócus de controle. Os empreendedores – e não os eventos ou a sorte – é que controlam as suas próprias vidas. Os empreendedores pulam em suas próprias cordas, com total independência das outras pessoas.

3. Tolerância para riscos. Os empreendedores toleram riscos moderados, desde que tragam maiores retornos para os seus esforços. Coragem e enfrentamento são suas características.

4. Tolerância para ambigüidade. Muitas decisões precisam ser tomadas a partir de informação incompleta, duvidosa ou obscura. Os empreendedores se defrontam com a ambigüidade com maior facilidade, desde que consigam fazer as coisas certas na primeira vez.

5. Comportamento do tipo A. Refere-se ao impulso pessoal de fazer mais em menor tempo e, se necessário, apesar das objeções das outras pessoas. Fundadores de empresas e administradores de pequenos negócios tendem a possuir maiores graus de comportamento do tipo A do que os executivos vinculados a outros tipos de negócios. O empreendedor busca maneiras diferentes de fazer a mesma coisa mesmo enfrentando oposição e críticas.

Fagenson mostra um outro ângulo a respeito da diferença entre o empreendedor e o administrador. Os empreendedores tendem a valorizar o auto-respeito, a liberdade, o senso de realização e um estilo de vida excitante. Os administradores, por outro lado, tendem a valorizar amizades verdadeiras, riqueza, salvação e prazer. Os empreendedores querem algo diferente em suas vidas.

O certo é que os empreendedores necessitam de auto-confiança, impulso, otimismo e coragem para deslanchar e operar um negócio, sem necessidade da segurança do contracheque no fim de cada mês. Os empreendedores são capazes de lançar-se a uma nova aventura porque não podem ignorar seus sonhos, sua visão, e são propensos a assumir riscos para obter ganhos financeiros. Muitas vezes, eles são tomados de surpresa por reduções de pessoal – fenômeno crescente hoje em dia – ou frustram-se com as limitadas oportunidades de crescimento profissional existentes nas organizações. Diante dessas circunstâncias, os empreendedores assumem a coragem e confiança de se dedicar a negócios próprios.

Fatores sociológicos

Alguns fatores sociológicos podem explicar o aparecimento e o desenvolvimento do espírito empreendedor. As minorias sociais – raciais ou religiosas – muitas vezes enfrentam dificuldades na adaptação a certas culturas diferentes, com decorrentes frustrações, o que leva a buscar ambientes capazes de atender às suas necessidades específicas. Quase sempre, isso conduz ao espírito empreendedor na busca de situações que ofereçam oportunidades para satisfazer suas necessidades.

O fato é que os empreendedores inventam organizações, buscam novos padrões de relações com diferentes características e reagem mais rapidamente às situações apresentadas por seus oponentes ou concorrentes. O espírito de mudança e a coragem de enfrentar o perigo os leva a assumir posições totalmente contrárias ao espírito de manutenção, permanência e de preservação do statu quo. Contudo, existe um aspecto extremamente importante a ser lembrado. O papel do empreendedor é, quase sempre, individual, solitário e competitivo. O empreendedor costuma lutar sozinho e o faz independentemente ou contrariamente às demais pessoas. Ocorre que, modernamente, as organizações estão privilegiando fortemente o espírito de equipe e a cooperação interna ao invés do individualismo e da competição interna. É o espírito de equipe e a cooperação que proporcionam a sinergia necessária ao sistema. E o papel do empreendedor é trazer mudança e inovação, assumir responsabilidades e riscos. Assim, o papel do empreendedor dentro das organizações precisa ser devidamente ajustado a essas novas demandas de trabalho em equipe e cooperação. Trata-se de domar a fera. Aliando-se o espírito empreendedor ao espírito de equipe e integração obtém-se o quadro necessário para conduzir as organizações para a competitividade.

Ética

A cultura que predomina na organização influencia poderosamente o comportamento ético de seus membros. A ética está relacionada com os aspectos morais da atividade e do comportamento das pessoas. A ética profissional é o comportamento moral na atividade administrativa e na condução dos negócios da organização. A sociedade moderna espera que as suas instituições sociais conduzam suas atividades de acordo com elevados padrões morais. Assim, administradores e funcionários dessas instituições precisam obedecer a padrões de ética e de conduta socialmente responsável.

Ética é o código de moral de uma pessoa ou organização que estabelece os padrões de conduta considerados corretos ou adequados pela sociedade. O propósito da ética é estabelecer princípios de comportamento capazes de ajudar as pessoas a fazer escolhas entre cursos alternativos de ação. O comportamento ético é aquele que é aceito como bom e certo, em oposição ao mau e errado. Albert Schweitzer, o famoso médico humanitarista, definia ética como "a nossa preocupação com o bom comportamento. É sentir a obrigação de considerar não apenas o nosso bem-estar, mas, sobretudo, o dos outros seres humanos". Isso lembra o preceito popular: "não faça aos outros aquilo que você não deseja que lhe façam".

Na área de negócios, a ética pode ser definida como a capacidade de refletir os valores do processo organizacional de tomar decisões, para determinar como esses valores e decisões afetam os vários grupos de parceiros e estabelecer como os administradores podem usar essas observações na administração quotidiana da organização. Administradores éticos buscam o sucesso dentro de práticas administrativas que são consideradas como claras e justas.

O comportamento ético

John Akers, o antigo presidente da IBM, dizia que sem administradores éticos, a companhia não conseguirá ser competitiva no âmbito nacional ou internacional. Para ele, "ética e competitividade são inseparáveis. Nós competimos como uma sociedade. E nenhuma sociedade poderá competir durante longo prazo ou ser bem-sucedida com pessoas que procuram enganar umas às outras; com pessoas tentando iludir as outras; com tudo precisando receber confirmação porque não se acredita em ninguém; com cada pequena discussão terminando em litígios intermináveis; e com governos redigindo leis regulatórias para amarrar as mãos e os pés dos negócios. Nessas condições, é muito difícil ser honesto. Nosso sistema de competição deve se basear em valores subjacentes de confiança e em negócios claros". A corrupção – como uma propina para obter informação privilegiada, uma vantagem paga para entrar com condições privilegiadas em uma concorrência ou mesmo vencê-la desonestamente, ou com um pedágio informal para entrar num mercado – se apresenta de formas e ocasiões variadas. Quase sempre através dos chamados custos de transação que envolvem procedimentos de tipo burocrático e cartorial, como certidões, licenças, requerimentos, publicações e taxas diversas. A corrupção se acrescenta nesses custos. De tal forma que a corrupção representa um custo tão alto quanto a ineficiência administrativa. Numa economia globalizada, com progressiva unificação da concorrência, o combate e a eliminação da corrupção tornam-se providências sérias e importantes, tanto da parte dos governantes, legisladores e do Poder Judiciário, como da parte dos administradores das organizações, em todos os seus níveis organizacionais.

O código de ética é uma declaração formal que atua como um guia para tomar decisões e agir dentro de uma organização. O código de ética que a Johnson & Johnson desenvolveu como guia para as práticas administrativas da companhia é um balizamento distribuído a todos os funcionários e acionistas da corporação.

Os preceitos de ética profissional

O administrador pode sentir-se confiante de que sua ação potencial poderá ser considerada ética se ela for consistente com um ou mais dos seguintes padrões.

1. A regra dourada. Aja da mesma maneira que espera que os outros ajam com você. Faça aos outros aquilo que você desejaria que eles fizessem para você.

2. O princípio utilitarista. Aja de maneira que resulte no maior número de pessoas beneficiadas pela sua ação.

3. O imperativo categórico de Kant. Aja de maneira que o seu comportamento dentro das circunstâncias possa ser tomado como uma lei ou regra ou comportamento universal e válido para todas as circunstâncias.

4. A ética profissional. Tome ações que possam ser vistas e avaliadas como próprias e adequadas por um grupo desinteressado de colegas profissionais.

5. O teste de TV. O administrador sempre pergunta: "posso sentir-me confortável explicando a uma audiência nacional de TV porque tomei essas ações?".

6. O teste legal. A ação ou decisão proposta é legal? Não se esqueça de que as leis são geralmente consideradas como os padrões mínimos de ética.

7. O teste das quatro maneiras. O administrador pode sentir-se confiante que uma decisão é ética se ele consegue responder afirmativamente às seguintes perguntas relacionadas com sua decisão:

- A decisão é confiável?
- É justa para todos os envolvidos?
- Ela constrói boa vontade e melhores amizades?
- Ela é benéfica para todos os envolvidos?

O treinamento é uma providência importante na conscientização e mudança de atitude das pessoas quanto ao comportamento ético. As organizações utilizam duas práticas principais para incentivar o comportamento ético de seus membros: elevadas recompensas pelo bom desempenho ético e punições severas contra o mau desempenho ético. Recompensas pelo desempenho excelente, a fim de reforçá-lo positivamente, e punições pelo desempenho inadequado, a fim de corrigi-lo e eliminá-lo definitivamente da organização.

Valores e Leis

Existe um componente legal em todo comportamento ético. Na verdade, todo comportamento ético é também considerado legal em uma sociedade justa e eqüitativa. Isso não significa que uma ação não ilegal seja necessariamente ética. A letra da lei não é suficiente para garantir que todas as ações sejam éticas. Por exemplo, é ético para um funcionário levar mais tempo do que o necessário para cumprir uma tarefa? Ou fazer uso pessoal do telefone da companhia no horário de trabalho? Ou deixar de comunicar ao chefe uma violação às regras por parte de um colega? É ético um aluno colar a prova do colega? Nenhum desses atos é estritamente ilegal, mas muitas das pessoas os consideram não-éticos porque vão contra sua consciência pessoal. Para outras, são ilegais, embora ultrapassando a confiança depositada. Para outras ainda, o teste ético vai além da legalidade do ato em si. É que as pessoas defendem os seus próprios valores pessoais.

Valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual. Os valores variam entre as pessoas e podem assumir diferentes interpretações sobre se um comportamento é ou não ético em determinadas situações. E muitas vezes, as pessoas tentam racionalizar o comportamento não-ético, tentando convencer a si próprias ou às demais pessoas de que o seu comportamento não é ilegal, ou que atende aos melhores interesses da companhia ou ainda que ninguém sairá prejudicado. Isso acontece geralmente em situações ambíguas ou quando o comportamento está na fronteira daquilo que é certo ou errado.

Muitas organizações procuram manter elevados padrões éticos nas suas atividades quotidianas, através da introdução d códigos formais de ética, cursos internos sobre ética profissional, desenvolvimento de uma cultura ética e apoio total da alta direção. O código de ética é um documento escrito que estabelece os valores e padrões éticos para servirem como guias para o comportamento dos funcionários.

Muitos códigos de conduta ética identificam os comportamentos esperados em termos de cidadania, boas relações com os clientes, atendimento estrito à legislação vigente, prevenção de atos ilegais e clareza absoluta nos negócios.

Referências Bibliográficas:

MORGAN, G.; Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2009.

BARON. R.A.; SHANE, S. A.; Empreendedorismo: Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, I.; Administração nos Novos Tempo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

Provocando mudanças no clima e na cultura organizacional

Embora saibamos que gerar mudanças em uma organização é uma das coisas mais difíceis de se conseguir, e que um simples texto jamais poderia nos dar a dimensão exata dos enormes desafios deste processo, gostaria de refletir com o leitor sobre um ponto importante.

Muitas vezes os processos de mudança nas organizações não são bem sucedidos porque, apesar de deixarem bem claras e comunicadas as novas necessidades, os gestores nem sempre atentam para o fato de que as pessoas são seres muito mais do que lógicos. São também seres emocionais e comportamentais.

Transformar hábitos e desenvolver novos comportamentos é um trabalho que deve levar em conta todo o campo perceptivo dos colaboradores, buscando envolvê-los literalmente "de corpo e alma" nas transformações que se busca implantar. E isto, logicamente requer comprometimento e tempo.

Por vezes vemos ações destinadas a "abrir as pessoas" para mudanças, que se baseiam em eventos pontuais e desconectados da realidade cotidiana da organização. Organiza-se uma palestra, faz-se um treinamento isolado, e se espera que isto surta efeito na qualidade dos relacionamentos e na maneira como as pessoas encaram as novidades. O que não acontece!

Todo processo de transformação que se pretenda realizar em uma cultura organizacional, por menor que seja a empresa, deve considerar não somente o aspecto lógico, mas também o emocional ecomportamental das pessoas, além de levar em conta o fato de que este é um processo gradual e muitas vezes lento, que deve se basear em ações constantes e bem "amarradas", ao invés de eventos isolados, por mais sensacionais que sejam.

De maneira simples, ao tentar provocar tais mudanças há dois aspectos principais a serem considerados: O entender e o sentir.
O entender diz respeito à transmissão de conhecimento aos colaboradores através de processos de treinamentos e/ou palestras que ofereçam ferramentas e conceitos claros para enfrentar a realidade de constante mudança atual, como noções de comunicação, feedback, relacionamento interpessoal, negociação, ética e outros mais.

O sentir, que é altamente importante e algumas vezes negligenciado, diz respeito a gerar sensibilização e trabalhar o conteúdo emocional das pessoas. Isto não se dá através da simples transmissão de informações. É quase ingenuidade achar que, porque os funcionários assistiram a uma palestra sobre: "Ética na vida e trabalho", eles vão mudar seu comportamento uns com os outros.

Transformações de fundo emocional e comportamental não podem ser bem sucedidas apenas através da transmissão lógica de conhecimento. Nestes casos é preciso tocar muito mais fundo, é preciso apelar para o "sentir".

As modernas técnicas de desenvolvimento de pessoas, baseadas no conceito andragógico de aprendizagem, valorizam a vivência e o lúdico como maneira de acessar o que há de mais profundo no ser humano. Às pessoas não basta saber, elas precisam "experimentar sensações" para que transformações de cunho relacional possam se efetivar realmente.

Portanto, caso você note que, por mais que haja treinamentos em sua empresa sobre assuntos que dizem respeito a relacionamento e convivência, as pessoas parecem não mudar, pode ser que a parte emocional do aprendizado esteja sendo pouco valorizada.

Lembre-se de que as pessoas costumam agir em diversas situações baseadas em crenças e emoções, e não a partir da razão. Não basta saber, é preciso sentir, experimentar, vivenciar!

Levando em conta estas duas dimensões (lógica e emocional) das pessoas, certamente o gestor terá condições de conceber um programa sólido de mudança que venha realmente a surtir efeitos na qualidade do clima organizacional.

Autor Desconhecido

Ética aplicada: ética, moral, valores e virtudes; noções de ética empresarial e profissional.
A gestão da ética nas empresas públicas e privadas.
Código de Ética do Banco do Brasil (disponível no sítio do BB na internet).
Código de conduta da alta administração pública.

Ética

A finalidade dos códigos morais é reger a conduta dos membros de uma comunidade, de acordo com princípios de conveniência geral, para garantir a integridade do grupo e o bem-estar dos indivíduos que o constituem. Assim, o conceito de pessoa moral se aplica apenas ao sujeito enquanto parte de uma coletividade.

Ética é a disciplina crítico-normativa que estuda as normas do comportamento humano, mediante as quais o homem tende a realizar na prática atos identificados com o bem.

Interiorização do dever. A observação da conduta moral da humanidade ao longo do tempo revela um processo de progressiva interiorização: existe uma clara evolução, que vai da aprovação ou reprovação de ações externas e suas consequências à aprovação ou reprovação das intenções que servem de base para essas ações. O que Hans Reiner designou como "ética da intenção" já se encontra em alguns preceitos do antigo Egito (cerca de três mil anos antes da era cristã), como, por exemplo, na máxima "não zombarás dos cegos nem dos anões", e do Antigo Testamento, em que dois dos dez mandamentos proíbem que se deseje a propriedade ou a mulher do próximo.

Todas as culturas elaboraram mitos para justificar as condutas morais. Na cultura do Ocidente, são familiares a figura de Moisés ao receber, no monte Sinai, a tábua dos dez mandamentos divinos e o mito narrado por Platão no diálogo Protágoras, segundo o qual Zeus, para compensar as deficiências biológicas dos humanos, conferiu-lhes senso ético e capacidade de compreender e aplicar o direito e a justiça. O sacerdote, ao atribuir à moral origem divina, torna-se seu intérprete e guardião. O vínculo entre moralidade e religião consolidou-se de tal forma que muitos acreditam que não pode haver moral sem religião. Segundo esse ponto de vista, a ética se confunde com a teologia moral.

História. Coube a um sofista da antiguidade grega, Protágoras, romper o vínculo entre moralidade e religião. A ele se atribui a frase "O homem é a medida de todas as coisas, das reais enquanto são e das não reais enquanto não são." Para Protágoras, os fundamentos de um sistema ético dispensam os deuses e qualquer força metafísica, estranha ao mundo percebido pelos sentidos. Teria sido outro sofista, Trasímaco de Calcedônia, o primeiro a entender o egoísmo como base do comportamento ético.

Sócrates, que alguns consideram fundador da ética, defendeu uma moralidade autônoma, independente da religião e exclusivamente fundada na razão, ou no logos. Atribuiu ao estado um papel fundamental na manutenção dos valores morais, a ponto de subordinar a ele até mesmo a autoridade do pai e da mãe. Platão, apoiado na teoria das ideias transcendentes e imutáveis, deu continuidade à ética socrática: a verdadeira virtude provém do verdadeiro saber, mas o verdadeiro saber é só o saber das ideias. Para Aristóteles, a causa final de todas as ações era a felicidade (eudaimonía). Em sua ética, os fundamentos da moralidade não se deduzem de um princípio metafísico, mas daquilo que é mais peculiar ao homem: razão (logos) e atuação (enérgeia), os dois pontos de apoio da ética aristotélica. Portanto, só será feliz o homem cujas ações sejam sempre pautadas pela virtude, que pode ser adquirida pela educação.

A diversidade dos sistemas éticos propostos ao longo dos séculos se compara à diversidade dos ideais. Assim, a ética de Epicuro inaugurou o hedonismo, pelo qual a felicidade encontra-se no prazer moderado, no equilíbrio racional entre as paixões e sua satisfação. A ética dos estóicos viu na virtude o único bem da vida e pregou a necessidade de viver de acordo com ela, o que significa viver conforme a natureza, que se identifica com razão. As éticas cristãs situam os bens e os fins em Deus e identificam moral com religião. Jeremy Bentham, seguido por John Stuart Mill, pregou o princípio do eudemonismo clássico para a coletividade inteira. Nietzsche criou uma ética dos valores que inverteu o pensamento ético tradicional e Bergson estabeleceu a distinção entre moral fechada e moral aberta: a primeira conservadora, baseada no hábito e na repetição, enquanto que a outra se funda na emoção, no instinto e no entusiasmo próprios dos profetas, santos e inovadores.

Até o século XVIII, com Kant, todos os filósofos, salvo, até certo ponto, Platão, aceitavam que o objetivo da ética era ditar leis de conduta. Kant viu o problema sob novo ângulo e afirmou que a realidade do conhecimento prático (comportamento moral) está na ideia, na regra para a experiência, no "dever ser". A vontade moral é vontade de fins enquanto fins, fins absolutos. O ideal ético é um imperativo categórico, ou seja, ordenação para um fim absoluto sem condição alguma. A moralidade reside na máxima da ação e seu fundamento é a autonomia da vontade. Hegel distinguiu moralidade subjetiva de moralidade objetiva ou eticidade. A primeira, como consciência do dever, se revela no plano da intenção. A segunda aparece nas normas, leis e costumes da sociedade e culmina no estado.

Objeto e ramos da ética. Três questões sempre reaparecem nos diversos momentos da evolução da ética ocidental: (1) os juízos éticos seriam verdades ou apenas traduziriam os desejos de quem os formula; (2) praticar a virtude implica benefício pessoal para o virtuoso ou, pelo menos, tem um sentido racional; e (3) qual é a natureza da virtude, do bem e do mal. Diversas correntes do pensamento contemporâneo (intuicionismo, positivismo lógico, existencialismo, teorias psicológicas sobre a ligação entre moralidade e interesse pessoal, realismo moral e outras) detiveram-se nessas questões. Como resultado disso, delimitaram-se os dois ramos principais da ética: a teoria ética normativa e a ética crítica ou metaética.

A ética normativa pode ser concebida como pesquisa destinada a estabelecer e defender como válido ou verdadeiro um conjunto completo e simplificado de princípios éticos gerais e também outros princípios menos gerais, importantes para conferir uma base ética às instituições humanas mais relevantes.

A metaética trata dos tipos de raciocínio ou de provas que servem de justificação válida dos princípios éticos e também de outra questão intimamente relacionada com as anteriores: a do "significado" dos termos, predicados e enunciados éticos. Pode-se dizer, portanto, que a metaética está para a ética normativa como a filosofia da ciência está para a ciência. Quanto ao método, a teoria metaética se encontra bem próxima das ciências empíricas. Tal não se dá, porém, com a ética normativa.

Desde a época em que Galileu afirmou que a Terra não é o centro do universo, desafiando os postulados ético-religiosos da cristandade medieval, são comuns os conflitos éticos gerados pelo progresso da ciência, especialmente nas sociedades industrializadas do século XX. A sociologia, a medicina, a engenharia genética e outras ciências se deparam a cada passo com problemas éticos. Em outro campo da atividade humana, a prática política antiética tem sido responsável por comoções e crises sem precedentes em países de todas as latitudes. ©Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda.

Moral

Conjunto de regras e prescrições a respeito do comportamento, estabelecidas e aceitas por determinada comunidade humana durante determinado período de tempo.

Ética e moral
Uma distinção indistinta
Desidério Murcho

A pretensa distinção entre a ética e a moral é intrinsecamente confusa e não tem qualquer utilidade. A pretensa distinção seria a seguinte: a ética seria uma reflexão filosófica sobre a moral. A moral seria os costumes, os hábitos, os comportamentos dos seres humanos, as regras de comportamento adaptadas pelas comunidades. Antes de vermos por que razão esta distinção resulta de confusão, perguntemo-nos: que ganhamos com ela?

Em primeiro lugar, não ganhamos uma compreensão clara das três áreas da ética: a ética aplicada, a ética normativa e a metaética. A ética aplicada trata de problemas práticos da ética, como o aborto ou a eutanásia, os direitos dos animais, ou a igualdade. A ética normativa trata de estabelecer, com fundamentação filosófica, regras ou códigos de comportamento ético, isto é, teorias éticas de primeira ordem. A metaética é uma reflexão sobre a natureza da própria ética: Será a ética objetiva, ou subjetiva? Será relativa à cultura ou à história, ou não?

Em segundo lugar, não ganhamos qualquer compreensão da natureza da reflexão filosófica sobre a ética. Não ficamos a saber que tipo de problemas constitui o objeto de estudo da ética. Nem ficamos a saber muito bem o que é a moral.

Em conclusão, nada ganhamos com esta pretensa distinção.

Mas, pior, trata-se de uma distinção indistinta, algo que é indefensável e que resulta de uma confusão. O comportamento dos seres humanos é multifacetado; nós fazemos várias coisas e temos vários costumes e nem todas as coisas que fazemos pertencem ao domínio da ética, porque nem todas têm significado ético. É por isso que é impossível determinar à partida que comportamentos seriam os comportamentos morais, dos quais se ocuparia a reflexão ética, e que comportamentos não constituem tal coisa. Fazer a distinção entre ética e moral supõe que podemos determinar, sem qualquer reflexão ou conceitos éticos prévios, quais dos nossos comportamentos pertencem ao domínio da moral e quais terão de ficar de fora. Mas isso é impossível de fazer, pelo que a distinção é confusa e na prática indistinta.

Vejamos um caso concreto: observamos uma comunidade que tem como regra de comportamento descalçar os sapatos quando vai para o jardim. Isso é um comportamento moral sobre o qual valha a pena refletir eticamente? Como podemos saber? Não podemos. Só podemos determinar se esse comportamento é moral ou não quando já estamos a pensar em termos morais. A ideia de que primeiro há comportamentos morais e que depois vem o filósofo armado de uma palavra mágica, a "ética", é uma fantasia. As pessoas agem e refletem sobre os seus comportamentos e consideram que determinados comportamentos são amorais, isto é, estão fora do domínio ético, como pregar pregos, e que outros comportamentos são morais, isto é, são comportamentos com relevância moral, como fazer abortos. E essas práticas e reflexões não estão magicamente separadas da reflexão filosófica. A reflexão filosófica é a continuação dessas reflexões.

Evidentemente, tanto podemos usar as palavras "ética" e "moral" como sinônimas, como podemos usá-las como não sinônimas . É irrelevante. O importante é saber do que estamos a falar se as usarmos como sinônimas e do que estamos a falar quando não as usamos como sinônimas . O problema didático, que provoca dificuldades a muitos estudantes, é que geralmente os autores que fazem a distinção entre moral e ética não conseguem, estranhamente, explicar bem qual é a diferença — além de dizer coisas vagas como "a ética é mais filosófica".

Se quisermos usar as palavras "moral" e "ética" como não sinônimas , estaremos a usar o termo "moral" unicamente para falar dos costumes e códigos de conduta culturais, religiosos, etc., que as pessoas têm. Assim, para um católico é imoral tomar a pílula ou fazer um aborto, tal como para um muçulmano é imoral uma mulher mostrar a cara em público, para não falar nas pernas. Deste ponto de vista, a "moral" não tem qualquer conteúdo filosófico; é apenas o que as pessoas efetivamente fazem e pensam. A ética, pelo contrário, deste ponto de vista, é a disciplina que analisa esses comportamentos e crenças, para determinar se eles são ou não aceitáveis filosoficamente. Assim, pode dar-se o caso que mostrar a cara em público seja imoral, apesar de não ser contrário à ética; pode até dar-se o caso de ser anti-ético defender que é imoral mostrar a cara em público e proibir as mulheres de o fazer.

O problema desta terminologia é que quem quer que tenha a experiência de escrever sobre assuntos éticos, percebe que ficamos rapidamente sem vocabulário. Como se viu acima, tive de escrever "anti-ético", porque não podia dizer "imoral". O nosso discurso fica assim mais contorcido e menos direto e claro. Quando se considera que "ética" e "moral" são termos sinônimos (e etimologicamente são sinônimos, porque são a tradução latina e grega uma da outra), resolve-se as coisas de maneira muito mais simples. Continuamos a fazer a distinção entre os comportamentos das pessoas e as suas crenças morais, mas não temos de introduzir o artificialismo de dizer que essas crenças morais, enquanto crenças morais, estão corretas, mas enquanto preferências éticas podem estar erradas. Isto só confunde as coisas. É muito mais fácil dizer que quem pensa que mostrar a cara é imoral está pura e simplesmente enganado, e está a confundir o que é um costume religioso ou cultural com o que é defensável. Peter Singer, James Rachels, Thomas Nagel, e tantos outros filósofos centrais, usam os termos "ética" e "moral" como sinônimos. Para falar dos costumes e códigos religiosos, temos precisamente estas expressões muito mais esclarecedoras: "costumes" e "códigos religiosos".

Ética no Serviço Público

Jorge Teixeira da Silva; Letícia Clara Ribeiro; Antonio Carlos Menegon; Joyce de Castro Nunes; Vanderlei Dandrea; Ana Paula Rodrigues; Francisca Dantas; Polliane Tenório Neto; Márcia de Jesus silva; Rogério Chagas Pozo. Alunos do Curso de Direito da UMESP.

Este artigo, fruto de uma intensa atividade de reflexão escrita de todos nós, alunos do Curso de Direito da UMESP, surgiu da discussão que esteve presente no decorrer do semestre na disciplina: Cidadania, ética pública e ação cultural. Resolvemos escrever sobre os Serviços prestados ao público, devido aos abusos relatados pelos meios de comunicação presentes em nosso cotidiano pelo que Milton Santos chama de funcionários sem mandato, é sabido que muitas pessoas que confiaram no trabalho se decepcionaram. O presente texto pretende trabalhar estas ideias, de modo que possamos olhar através da perspectiva do direito, o desrespeito que vem ocorrendo as regra de conduta e da ética que requer o trabalho que os serviços públicos visam prestar.

O Direito que os cidadãos vêm adquirindo aos poucos, e que levou muito tempo para ser construído e respeitado vem, como sabemos, sofrendo com a grande dificuldade que a população enfrenta no dia a dia para fazer valer seus direitos que às vezes desaparecem porque não são postos em prática. A princípio, achamos que isto ocorra por falta de consciência dos próprios cidadãos seja por normas e desculpas de resolução posta por nossos governantes trazendo um efeito de omissão do papel de um cidadão e seus direitos. Estes efeitos citados são objetivados pelos governantes que enriquecem justamente através da ignorância em relação aos direitos conquistados pela população o que gera um grande desrespeito para com os cidadãos e uma cultura que se perpetua.

Milton Santos, em seu trabalho: O espaço do cidadão mostra-nos que estes atos de desrespeito aos direitos e à representação que alguns dos funcionários públicos em relação à população, viola a moral, os direitos e principalmente, ataca a cultura dos cidadãos, dando a impressão de que os serviços públicos podem ser algo negociável, quando o mesmo é inalienável.

Para que possamos esclarecer melhor nossas ideias, chegamos à questão da ética no serviço público. Mas, o que é "ética"?

Contemporaneamente e de forma bastante usual, a palavra ética é mais compreendida como disciplina da área de filosofia e que tem por objetivo a moral ou moralidade, os bons costumes, o bom comportamento e a boa fé, inclusive. Por sua vez, a moral deveria estar intrinsecamente ligada ao comportamento humano, na mesma medida, em que está o seu caráter, personalidade, etc; presumindo portanto, que também a ética pode ser avaliada de maneira boa ou ruim, justa ou injusta, correta ou incorreta.

Num sentido menos filosófico e mais prático podemos entender esse conceito analisando certos comportamentos do nosso dia a dia, quando nos referimos por exemplo, ao comportamento de determinados profissionais podendo ser desde um médico, jornalista, advogado, administrador, um

político e até mesmo um professor; expressões como: ética médica, ética jornalística, ética administrativa e ética pública, são muito comuns.

Podemos verificar que a ética está diretamente relacionada ao padrão de comportamento do indivíduo, dos profissionais e também do político, como falamos anteriormente. O ser humano elaborou as leis para orientar seu comportamento frente as nossas necessidades (direitos e obrigações) e em relação ao meio social, entretanto, não é possível para a lei ditar nosso padrão de comportamento e é aí que entra outro ponto importante que é a cultura, ficando claro que não a cultura no sentido de quantidade de conhecimento adquirido, mas sim a qualidade na medida em que esta pode ser usada em prol da função social, do bem estar e tudo mais que diz respeito ao bem maior do ser humano, este sim é o ponto fundamental, a essência, o ponto mais controverso quando tratamos da questão ética na vida pública, á qual iremos nos aprofundar um pouco mais, por se tratar do tema central dessa pesquisa.

A questão da ética no serviço Público.

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de "Norma Fundamental", uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, "bem viver".

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da "impessoalidade", deixando claro que o termo é sinônimo de "igualdade", esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, "todos são iguais perante a lei".

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Publica encontra terreno fértil para se reproduzir , pois o comportamento de autoridades públicas estão longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos anti-éticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Pode Público. Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido á falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos " é como uma lei", isto é, ela existe mas precisa ser descoberta , aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona, se "há cidadão neste pais"? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdam de seus pais e ao longa da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabem se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol "cultural" de aproveitamento em beneficio próprio.

Se o Estado, que a principio deve impor a ordem e o respeito como regra de conduta para uma sociedade civilizada, é o primeiro a evidenciar o ato imoral, vêem esta realidade como uma razão, desculpa ou oportunidade para salvar-se, e , assim sendo, através dos usos de sua atribuição publica.

A consciência ética, como a educação e a cultura são aprendidas pelo ser humano, assim, a ética na administração publica, pode e deve ser desenvolvida junto aos agentes públicos ocasionando assim, uma mudança na administração publica que deve ser sentida pelo contribuinte que dela se utiliza diariamente, seja por meio da simplificação de procedimentos, isto é, a rapidez de respostas e qualidade dos serviços prestados, seja pela forma de agir e de contato entre o cidadão e os funcionários públicos.

A mudança que se deseja na Administração pública implica numa gradativa, mas necessária "transformação cultura" dentro da estrutura organizacional da Administração Pública, isto é, uma reavaliação e valorização das tradições, valores, hábitos, normas, etc, que nascem e se forma ao longo do tempo e que criam um determinado estilo de atuação no seio da organização.

Conclui-se, assim, que a improbidade e a falta de ética que nascem nas máquinas administrativas devido ao terreno fértil encontrado devido à existência de governos autoritários, governos regidos por políticos sem ética, sem critérios de justiça social e que, mesmo após o advento de regimes democrático, continuam contaminados pelo "vírus" dos interesses escusos geralmente oriundos de sociedades dominadas por situações de pobreza e injustiça social, abala a confiança das instituições, prejudica a eficácia das organizações, aumenta os custos, compromete o bom uso dos recursos públicos e os resultados dos contratos firmados pela Administração Pública e ainda castiga cada vez mais a sociedade que sofre com a pobreza, com a miséria, a falta de sistema de saúde, de esgoto, habitação, ocasionados pela falta de investimentos financeiros do Governo, porque os funcionários públicos priorizam seus interesses pessoais em detrimento dos interesses sociais.

Essa situação vergonhosa só terá um fim no dia em que a sociedade resolver lutar para exercer os seus direitos respondendo positivamente o questionamento feito por Milton Santos "HÁ CIDADÃOS NESTE PAÍS?" e poderemos responder em alto e bom som que " SIM. Há cidadão neste pais. E somos todos brasileiros.".

Finalizando, gostaríamos de destacar alguns pontos básicos, que baseado neste estudo, julgamos essenciais para a boa conduta, um padrão ético, impessoal e moralístico:

1 - Podemos conceituar ética, também como sendo um padrão de comportamento orientado pelos valores e princípio morais e da dignidade humana.

2 - O ser humano possui diferentes valores e princípios e a "quantidade" de valores e princípios atribuídos, determinam a "qualidade" de um padrão de comportamento ético:

Maior valor atribuído (bem), maior ética.

Menor valor atribuído (bem), menor ética.

3 - A cultura e a ética estão intrinsecamente ligadas. Não nos referimos a palavra cultura como sendo a quantidade de conhecimento adquirido, mas sim a qualidade na medida em que esta pode ser usada em prol da função social, do bem estar e tudo mais que diz respeito ao bem maior do ser humano

4 - A falta de ética induz ao descumprimento das leis do ordenamento jurídico.

5 - Em princípio as leis se baseiam nos princípios da dignidade humana, dos bons costumes e da boa fé.

6 - Maior impessoalidade (igualdade), maior moralidade = melhor padrão de ética.

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes áreas do conhecimento. A abordagem filosófica descreve-o como nem totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, mas como algo determinado pela interação entre o sujeito e o objeto.

Nas ciências econômicas, a noção de valor tem uma interpretação predominantemente material. Smith propõe a analise de valor como a habilidade intrínseca de um produto oferecer alguma utilidade funcional. Já no conceito moderno, dado pelo marketing, isto é uma função dos atributos dados ao produto ou ao conjunto formado por ele e que o envolve, quando necessitamos obter-lo.

Na visão da sociologia, embora a sociologia não seja uma ciência valorativa,ela reconhece os valores como fatos sociais. No campo de análise, os valores podem surgir como um estatuto fundamental na explicação da estabilidade e coerência das sociedades ou das mudanças sociais (Max Weber, T. Parsons) ou podem surgir como "fenômenos reflexos" das infra-estruturas da sociedade. O valor exprime uma relação entre as necessidades do indivíduo (respirar, comer, viver, posse, reproduzir, prazer, domínio, relacionar, comparar) e a capacidade das coisas e de seus derivados, objetos ou serviços, em as satisfazer. É na apreciação desta relação que se explica a existência de uma hierarquia de valores, segundo a urgência/prioridade das necessidades e a capacidade dos mesmos objetos para as satisfazerem, diferenciadas no espaço e no tempo.

Reconhecer um certo aspecto das coisas como um valor, consiste em hierarquiza-los para tê-los em conta na tomada de decisões, ou, por outras palavras, em estar inclinado a usá-los como um dos elementos a ter em consideração na escolha e na orientação que damos às decisões sobre nós próprios e aos outros. Há os que vêem os valores como subjetivos e consideram esta situação em termos de uma posição pessoal, adotada como uma espécie de escolha (desejo) e imune ao argumento racional.

Os que concebem os valores como algo objetivo supõem que, por alguma razão – exigências da racionalidade, da natureza humana, de Deus, de outra autoridade ou necessidade - a escolha possa ser orientada e corrigida a partir de um ponto de vista independente. Os valores fornecem o alicerce oculto dos conhecimentos e das práticas que constantemente construímos nas nossas vidas. Os valores humanos são os fundamentos éticos e espirituais que constituem a consciência humana. São os valores que tornam a vida algo digno de ser vivido, definem princípios e propósitos valiosos e objetiva fins grandiosos.

Valor é um conceito que faz parte do estudo da Filosofia, Sociologia, Economia, Psicologia, Antropologia e Política.

O valor cultural, por sua vez, é objeto de estudo da filosofia, da psicologia e da sociologia. Do ponto de vista filosófico, sociológico e psicológico, o valor cultural recebeu as mais variadas definições e promoveu inúmeras discussões paralelas (tal como a da neutralidade dos valores na pesquisa científica, a relação valores e gosto, etc.). Na filosofia, os filósofos que se dedicam ao estudo da ética ou da axiologia vão ser aqueles que irão contribuir mais intensamente com a discussão sobre o conceito e características dos valores, produzindo várias concepções, algumas chamadas subjetivistas e outras objetivistas. Na Psicologia, o estudo dos valores vai estar relacionado mais com a questão do comportamento e das atitudes dos indivíduos. Na sociologia, os valores vão ser abordados com produto das relações sociais e relacionados com "normas", "representações", etc.

Para o antropólogo Clide Kluckhon, valor é "uma concepção do desejável explícita e implícita, característica de um indivíduo ou grupo, e que influencia a seleção dos modos, meios e fins da ação".

Para a filósofa Agnes Heller, o valor é um "modo de preferência consciente".

Para o psicólogo Alpport, "um valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por referência" (apud Viana, 2007).

Para o sociólogo Nildo Viana, "o valor é algo significativo, importante, para um indivíduo ou grupo social". Este sociólogo distingue entre valores fundamentais (ligados a valoração primária) e valores derivados (valoração derivada) e entre valores dominantes (axiologia) e valores autênticos (axionomia).

Virtude (latim: virtus; em grego: ἀρετή) é uma qualidade moral particular. Virtude é uma disposição estável em ordem a praticar o bem; revela mais do que uma simples característica ou uma aptidão para uma determinada ação boa: trata-se de uma verdadeira inclinação.

Virtudes são todos os hábitos constantes que levam o homem para o bem, quer como indivíduo, quer como espécie, quer pessoalmente, quer coletivamente.

A virtude, no mais alto grau, é o conjunto de todas as qualidades essenciais que constituem o homem de bem. Segundo Aristóteles, é uma disposição adquirida de fazer o bem,e elas se aperfeiçoam com o hábito.

Noções de ética empresarial e profissional.

Ética empresarial

A ética empresarial pode ser entendida como um valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, consequentemente, seus bons resultados. Para Moreira, a ética empresarial é "o comportamento da empresa - entidade lucrativa - quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)."

Importância

A ética profissional e consequentemente das organizações é considerada um fator importantíssimo para a sobrevivência delas,tanto das pequenas quanto das grandes empresas.

As organizações estão percebendo a necessidade de utilizar a ética, para que o "público" tenha uma melhor imagem do seu "slogan", que permitirá, ou não, um crescimento da relação entre funcionários e clientes.

Desse modo, é relevante ter consciência de que toda a sociedade vai se beneficiar através da ética aplicada dentro da empresa, bem como os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo… Se a empresa agir dentro dos padrões éticos, ela só tende a crescer, desde a sua estrutura em si, como aqueles que a compõem.

Observações importantes

- Quando a empresa tira vantagem de clientes, abusando do uso dos anúncios publicitários, por exemplo, de início ela pode ter um lucro em curto prazo, mas a confiança será perdida, forçando o cliente a consumir produtos da concorrência. Além disso, recuperar a imagem da empresa não vai ser fácil como da primeira vez;

- A ética na empresa visa garantir que os funcionários saibam lidar com determinadas situações e que a convivência no ambiente de trabalho seja agradável. De forma ética.

A ética do lucro

O lucro é a parte sensível de uma organização, por isso exige cuidado no momento do planejamento para sua obtenção. Isto significa que ser antiético, enganando seus clientes, não é uma boa conduta para a empresa que almeja se desenvolver e crescer perante à concorrência.

Assim, pode-se deduzir que a obtenção do lucro é um dos fatores advindos as satisfação dos clientes, pois é objetivo do negócio, que a empresa desenvolve para cumprir suas metas, tendo como retorno o resultado dos serviços prestados.

Valores éticos

São um conjunto de ações éticas que auxiliam gerentes e funcionários a tomar decisões de acordo com os princípios da organização. Quando bem implementado, os valores éticos tendem a especificar a maneira como a empresa administrará os negócios e consolidar relações com fornecedores, clientes e outras pessoas envolvidas.

Código de ética

É um instrumento criado para orientar o desempenho de empresas em suas ações e na interação com seu diversificado público. Para a concretização deste relacionamento, é necessário que a empresa desenvolva o conteúdo do seu código de ética com clareza e objetividade, facilitando a compreensão dos seus funcionários.

Se cada empresa elaborasse seu próprio código, especificando sua estrutura organizacional, a atuação dos seus profissionais e colaboradores poderia orientar-se através do mesmo. O sucesso da empresa depende das pessoas que a compõe, pois são elas que transformam os objetivos, metas, projetos e até mesmo a ética em realidade. Por isso é importante o comprometimento do indivíduo com o código de ética.

Ética profissional

Muitos autores definem a ética profissional como sendo um conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. Seria a ação "reguladora" da ética agindo no desempenho das profissões, fazendo com que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão.

A ética profissional estudaria e regularia o relacionamento do profissional com sua clientela, visando a dignidade humana e a construção do bem-estar no contexto sócio-cultural onde exerce sua profissão.

Ela atinge todas as profissões e quando falamos de ética profissional estamos nos referindo ao caráter normativo e até jurídico que regulamenta determinada profissão a partir de estatutos e códigos específicos.

Assim temos a ética médica, do advogado, do biólogo, etc.

Acontece que, em geral, as profissões apresentam a ética firmada em questões muito relevantes que ultrapassam o campo profissional em si. Questões como o aborto, pena de morte, sequestros, eutanásia, AIDS, por exemplo, são questões morais que se apresentam como problemas éticos - porque pedem uma reflexão profunda - e, um profissional, ao se debruçar sobre elas, não o faz apenas como tal, mas como um pensador, um "filósofo da ciência", ou seja, da profissão que exerce. Desta forma, a reflexão ética entra na moralidade de qualquer atividade profissional humana.

Sendo a ética inerente à vida humana, sua importância é bastante evidenciada na vida profissional, porque cada profissional tem responsabilidades individuais e responsabilidades sociais, pois envolvem pessoas que dela se beneficiam.

A ética é ainda indispensável ao profissional, porque na ação humana "o fazer" e "o agir" estão interligados. O fazer diz respeito à competência, à eficiência que todo profissional deve possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do profissional, ao conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de sua profissão.

A Ética baseia-se em uma filosofia de valores compatíveis com a natureza e o fim de todo ser humano, por isso, "o agir" da pessoa humana está condicionado a duas premissas consideradas básicas pela Ética: "o que é" o homem e "para que vive", logo toda capacitação científica ou técnica precisa estar em conexão com os princípios essenciais da Ética. (MOTTA, 1984, p. 69)

Constata-se então o forte conteúdo ético presente no exercício profissional e sua importância na formação de recursos humanos.

INDIVIDUALISMO E ÉTICA PROFISSIONAL

Parece ser uma tendência do ser humano, como tem sido objeto de referências de muitos estudiosos, a de defender, em primeiro lugar, seus interesses próprios e, quando esses interesses são de natureza pouco recomendável, ocorrem seríssimos problemas.

O valor ético do esforço humano é variável em função de seu alcance em face da comunidade. Se o trabalho executado é só para auferir renda, em geral, tem seu valor restrito. Por outro lado, nos serviços realizados com amor, visando ao benefício de terceiros, dentro de vasto raio de ação, com consciência do bem comum, passa a existir a expressão social do mesmo.

Aquele que só se preocupa com os lucros, geralmente, tende a ter menor consciência de grupo. Fascinado pela preocupação monetária, a ele pouco importa o que ocorre com a sua comunidade e muito menos com a sociedade.

Para ilustrar essa questão, citaremos um caso, muito conhecido, porém de autor anônimo.

Dizem que um sábio procurava encontrar um ser integral, em relação a seu trabalho. Entrou, então, em uma obra e começou a indagar. Ao primeiro operário perguntou o que fazia e este respondeu que procurava ganhar seu salário; ao segundo repetiu a pergunta e obteve a resposta de que ele preenchia seu tempo; finalmente, sempre repetindo a pergunta, encontrou um que lhe disse: "Estou construindo uma catedral para a minha cidade".

A este último, o sábio teria atribuído a qualidade de ser integral em face do trabalho, como instrumento do bem comum.

Como o número dos que trabalham, todavia, visando primordialmente ao rendimento, é grande, as classes procuram defender-se contra a dilapidação de seus conceitos, tutelando o trabalho e zelando para que uma luta encarniçada não ocorra na disputa dos serviços. Isto porque ficam vulneráveis ao individualismo.

A consciência de grupo tem surgido, então, quase sempre, mais por interesse de defesa do que por altruísmo.

Isto porque, garantida a liberdade de trabalho, se não se regular e tutelar a conduta, o individualismo pode transformar a vida dos profissionais em reciprocidade de agressão.

Tal luta quase sempre se processa através de aviltamento de preços, propaganda enganosa, calúnias, difamações, tramas, tudo na ânsia de ganhar mercado e subtrair clientela e oportunidades do colega, reduzindo a concorrência. Igualmente, para maiores lucros, pode estar o indivíduo tentado a práticas viciosas, mas rentáveis.

Em nome dessas ambições, podem ser praticadas quebras de sigilo, ameaças de revelação de segredos dos negócios, simulação de pagamentos de impostos não recolhidos, etc.

Para dar espaço a ambições de poder, podem ser armadas tramas contra instituições de classe, com denúncias falsas pela imprensa para ganhar eleições, ataque a nomes de líderes impolutos para ganhar prestígio, etc.

Os traidores e ambiciosos, quando deixados livres completamente livres, podem cometer muitos desatinos, pois muitas são as variáveis que existem no caminho do prejuízo a terceiros.

A tutela do trabalho, pois, processa-se pelo caminho da exigência de uma ética, imposta através dos conselhos profissionais e de agremiações classistas. As normas devem ser condizentes com as diversas formas de prestar o serviço de organizar o profissional para esse fim.

Dentro de uma mesma classe, os indivíduos podem exercer suas atividades como empresários, autônomos e associados. Podem também dedicar-se a partes menos ou mais refinadas do conhecimento.

A conduta profissional, muitas vezes, pode tornar-se agressiva e inconveniente e esta é uma das fortes razões pelas quais os códigos de ética quase sempre buscam maior abrangência.

Tão poderosos podem ser os escritório, hospitais, firmas de engenharia, etc, que a ganância dos mesmos pode chegar ao domínio das entidades de classe e até ao Congresso e ao Executivo das nações.

A força do favoritismo, acionada nos instrumentos do poder através de agentes intermediários, de corrupção, de artimanhas políticas, pode assumir proporções asfixiantes para os profissionais menores, que são a maioria.

Tais grupos podem, como vimos, inclusive, ser profissionais, pois, nestes encontramos também o poder econômico acumulado, tão como conluios com outras poderosas organizações empresariais.

Portanto, quando nos referimos à classe, ao social, não nos reportamos apenas a situações isoladas, a modelos particulares, mas a situações gerais.

O egoísmo desenfreado de poucos pode atingir um número expressivo de pessoas e até, através delas, influenciar o destino de nações, partindo

da ausência de conduta virtuosa de minorias poderosas, preocupadas apenas com seus lucros.

Sabemos que a conduta do ser humano pode tender ao egoísmo, mas, para os interesses de uma classe, de toda uma sociedade, é preciso que se acomode às normas, porque estas devem estar apoiadas em princípios de virtude.

Como as atitudes virtuosas podem garantir o bem comum, a Ética tem sido o caminho justo, adequado, para o benefício geral.

VOCAÇÃO PARA O COLETIVO

Egresso de uma vida inculta, desorganizada, baseada apenas em instintos, o homem, sobre a Terra, foi-se organizando, na busca de maior estabilidade vital. Foi cedendo parcelas do referido individualismo para se beneficiar da união, da divisão do trabalho, da proteção da vida em comum.

A organização social foi um progresso, como continua a ser a evolução da mesma, na definição, cada vez maior, das funções dos cidadãos e tal definição acentua, gradativamente, o limite de ação das classes.

Sabemos que entre a sociedade de hoje e aquela primitiva não existem mais níveis de comparação, quanto à complexidade; devemos reconhecer, porém, que, nos núcleos menores, o sentido de solidariedade era bem mais acentuado, assim como os rigores éticos e poucas cidades de maior dimensão possuem, na atualidade, o espírito comunitário; também, com dificuldades, enfrentam as questões classistas.A vocação para o coletivo já não se encontra, nos dias atuais, com a mesma pujança nos grandes centros.

Parece-me pouco entendido, por um número expressivo de pessoas, que existe um bem comum a defender e do qual elas dependem para o bem-estar próprio e o de seus semelhantes, havendo uma inequívoca interação que nem sempre é compreendida pelos que possuem espírito egoísta.

Quem lidera entidades de classe bem sabe a dificuldade para reunir colegas, para delegar tarefas de utilidade geral.

Tal posicionamento termina, quase sempre, em uma oligarquia dos que se sacrificam, e o poder das entidades tende sempre a permanecer em mãos desses grupos, por longo tempo.

O egoísmo parece ainda vigorar e sua reversão não nos parece fácil, diante da massificação que se tem promovido, propositadamente, para a conservação dos grupos dominantes no poder.

Como o progresso do individualismo gera sempre o risco da transgressão ética, imperativa se faz a necessidade de uma tutela sobre o trabalho, através de normas éticas.

É sabido que uma disciplina de conduta protege todos, evitando o caos que pode imperar quando se outorga ao indivíduo o direito de tudo fazer, ainda que prejudicando terceiros.

É preciso que cada um ceda alguma coisa para receber muitas outras e esse é um princípio que sustenta e justifica a prática virtuosa perante a comunidade.

O homem não deve construir seu bem a custa de destruir o de outros, nem admitir que só existe a sua vida em todo o universo.

Em geral, o egoísta é um ser de curta visão, pragmático quase sempre, isolado em sua perseguição de um bem que imagina ser só seu.

CLASSES PROFISSIONAIS

Uma classe profissional caracteriza-se pela homogeneidade do trabalho executado, pela natureza do conhecimento exigido preferencialmente para tal execução e pela identidade de habilitação para o exercício da mesma. A classe profissional é, pois, um grupo dentro da sociedade, específico, definido por sua especialidade de desempenho de tarefa.

A questão, pois, dos grupamentos específicos, sem dúvida, decorre de uma especialização, motivada por seleção natural ou habilidade própria, e hoje constitui-se em inequívoca força dentro das sociedades.

A formação das classes profissionais decorreu de forma natural, há milênios, e se dividiram cada vez mais.

Historicamente, atribui-se à Idade Média a organização das classes trabalhadoras, notadamente as de artesãos, que se reuniram em corporações.

A divisão do trabalho é antiga, ligada que está à vocação e cada um para determinadas tarefas e às circunstâncias que obrigam, às vezes, a assumir esse ou aquele trabalho; ficou prático para o homem, em comunidade, transferir tarefas e executar a sua.

A união dos que realizam o mesmo trabalho foi uma evolução natural e hoje se acha não só regulada por lei, mas consolidada em instituições fortíssimas de classe.

VIRTUDES PROFISSIONAIS

Não obstante os deveres de um profissional, os quais são obrigatórios, devem ser levadas em conta as qualidades pessoais que também concorrem para o enriquecimento de sua atuação profissional, algumas delas facilitando o exercício da profissão.

Muitas destas qualidades poderão ser adquiridas com esforço e boa vontade, aumentando neste caso o mérito do profissional que, no decorrer de sua atividade profissional, consegue incorporá-las à sua personalidade, procurando vivenciá-las ao lado dos deveres profissionais.

Em recente artigo publicado na revista EXAME o consultor dinamarquês Clauss MOLLER (1996, p.103-104) faz uma associação entre as virtudes lealdade, responsabilidade e iniciativa como fundamentais para a formação de recursos humanos. Segundo Clauss Moller o futuro de uma carreira depende dessas virtudes. Vejamos:

O senso de responsabilidade é o elemento fundamental da empregabilidade. Sem responsabilidade a pessoa não pode demonstrar lealdade, nem espírito de iniciativa [...]. Uma pessoa que se sinta responsável pelos resultados da equipe terá maior probabilidade de agir de maneira mais favorável aos interesses da equipe e de seus clientes, dentro e fora da organização [...]. A consciência de que se possui uma influência real constitui uma experiência pessoal muito importante.

É algo que fortalece a auto-estima de cada pessoa. Só pessoas que tenham auto-estima e um sentimento de poder próprio são capazes de assumir responsabilidade. Elas sentem um sentido na vida, alcançando metas sobre as quais concordam previamente e pelas quais assumiram responsabilidade real, de maneira consciente.

As pessoas que optam por não assumir responsabilidades podem ter dificuldades em encontrar significado em suas vidas. Seu comportamento é regido pelas recompensas e sanções de outras pessoas - chefes e pares [...]. Pessoas desse tipo jamais serão boas integrantes de equipes.

Prossegue citando a virtude da lealdade:

A lealdade é o segundo dos três principais elementos que compõe a empregabilidade. Um funcionário leal se alegra quando a organização ou seu departamento é bem sucedido, defende a organização, tomando medidas concretas quando ela é ameaçada, tem orgulho de fazer parte da organização, fala positivamente sobre ela e a defende contra críticas.

Lealdade não quer dizer necessariamente fazer o que a pessoa ou organização à qual você quer ser fiel quer que você faça. Lealdade não é sinônimo de obediência cega. Lealdade significa fazer críticas construtivas, mas as manter dentro do âmbito da organização. Significa agir com a convicção de que seu comportamento vai promover os legítimos interesses da organização. Assim, ser leal às vezes pode significar a recusa em fazer algo que você acha que poderá prejudicar a organização, a equipe de funcionários.

No Reino Unido, por exemplo, essa ideia é expressa pelo termo "Oposição Leal a Sua Majestade". Em outras palavras, é perfeitamente possível ser leal a Sua Majestade - e, mesmo assim, fazer parte da oposição. Do mesmo modo, é possível ser leal a uma organização ou a uma equipe mesmo que você discorde dos métodos usados para se alcançar determinados objetivos. Na verdade, seria desleal deixar de expressar o sentimento de que algo está errado, se é isso que você sente.

As virtudes da responsabilidade e da lealdade são completadas por uma terceira, a iniciativa, capaz de colocá-las em movimento.

Tomar a iniciativa de fazer algo no interesse da organização significa ao mesmo tempo, demonstrar lealdade pela organização. Em um contexto de empregabilidade, tomar iniciativas não quer dizer apenas iniciar um projeto no interesse da organização ou da equipe, mas também assumir responsabilidade por sua complementação e implementação.

Gostaríamos ainda, de acrescentar outras qualidades que consideramos importantes no exercício de uma profissão. São elas:

Honestidade:

A honestidade está relacionada com a confiança que nos é depositada, com a responsabilidade perante o bem de terceiros e a manutenção de seus direitos.

É muito fácil encontrar a falta de honestidade quanto existe a fascinação pelos lucros, privilégios e benefícios fáceis, pelo enriquecimento ilícito em cargos que outorgam autoridade e que têm a confiança coletiva de uma coletividade. Já ARISTÓTELES (1992, p.75) em sua "Ética a Nicômanos" analisava a questão da honestidade.

Outras pessoas se excedem no sentido de obter qualquer coisa e de qualquer fonte - por exemplo os que fazem negócios sórdidos, os proxenetas e demais pessoas desse tipo, bem como os usurários, que emprestam pequenas importâncias a juros altos. Todas as pessoas deste tipo obtêm mais do que merecem e de fontes erradas. O que há de comum entre elas é obviamente uma ganância sórdida, e todas carregam um aviltante por causa do ganho - de um pequeno ganho, aliás. Com efeito, aquelas pessoas que ganham muito em fontes erradas, e cujos ganhos não são justos - por exemplo, os tiranos quando saqueiam cidades e roubam templos, não são chamados de avarentos, mas de maus, ímpios e injustos.

São inúmeros os exemplos de falta de honestidade no exercício de uma profissão. Um psicanalista, abusando de sua profissão ao induzir um paciente a cometer adultério, está sendo desonesto. Um contabilista que, para conseguir aumentos de honorários, retém os livros de um comerciante, está sendo desonesto.

A honestidade é a primeira virtude no campo profissional. É um princípio que não admite relatividade, tolerância ou interpretações circunstanciais.

Sigilo:

O respeito aos segredos das pessoas, dos negócios, das empresas, deve ser desenvolvido na formação de futuros profissionais, pois trata-se de algo muito importante. Uma informação sigilosa é algo que nos é confiado e cuja preservação de silêncio é obrigatória.

Revelar detalhes ou mesmo frívolas ocorrências dos locais de trabalho, em geral, nada interessa a terceiros e ainda existe o agravante de que planos e projetos de uma empresa ainda não colocados em prática possam ser copiados e colocados no mercado pela concorrência antes que a empresa que os concebeu tenha tido oportunidade de lançá-los.

Documentos, registros contábeis, planos de marketing, pesquisas científicas, hábitos pessoais, dentre outros, devem ser mantidos em sigilo e sua revelação pode representar sérios problemas para a empresa ou para os clientes do profissional.

Competência:

Competência, sob o ponto de vista funcional, é o exercício do conhecimento de forma adequada e persistente a um trabalho ou profissão. Devemos buscá-la sempre. "A função de um citarista é tocar cítara, e a de um bom citarista é tocá-la bem." (ARISTÓTELES, p.24).

É de extrema importância a busca da competência profissional em qualquer área de atuação. Recursos humanos devem ser incentivados a buscar sua competência e maestria através do aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos.

O conhecimento da ciência, da tecnologia, das técnicas e práticas profissionais é pré-requisito para a prestação de serviços de boa qualidade.

Nem sempre é possível acumular todo conhecimento exigido por determinada tarefa, mas é necessário que se tenha a postura ética de recusar serviços quando não se tem a devida capacitação para executá-lo.

Pacientes que morrem ou ficam aleijados por incompetência médica, causas que são perdidas pela incompetência de advogados, prédios que desabam por erros de cálculo em engenharia, são apenas alguns exemplos de quanto se deve investir na busca da competência.

Prudência:

Todo trabalho, para ser executado, exige muita segurança.

A prudência, fazendo com que o profissional analise situações complexas e difíceis com mais facilidade e de forma mais profunda e minuciosa, contribui para a maior segurança, principalmente das decisões a serem tomadas. a prudência é indispensável nos casos de decisões sérias e graves, pois evita os julgamentos apressados e as lutas ou discussões inúteis.

Coragem:

Todo profissional precisa ter coragem, pois "o homem que evita e teme a tudo, não enfrenta coisa alguma, torna-se um covarde" (ARISTÓTELES, p.37). A coragem nos ajuda a reagir às críticas, quando injustas, e a nos defender dignamente quando estamos cônscios de nosso dever. Nos ajuda a não ter medo de defender a verdade e a justiça, principalmente quando estas forem de real interesse para outrem ou para o bem comum. Temos que ter coragem para tomar decisões, indispensáveis e importantes, para a eficiência do trabalho, sem levar em conta possíveis atitudes ou atos de desagrado dos chefes ou colegas.

Perseverança:

Qualidade difícil de ser encontrada, mas necessária, pois todo trabalho está sujeito a incompreensões, insucessos e fracassos que precisam ser superados, prosseguindo o profissional em seu trabalho, sem entregar-se a decepções ou mágoas. É louvável a perseverança dos profissionais que precisam enfrentar os problemas do subdesenvolvimento.

Compreensão:

Qualidade que ajuda muito um profissional, porque é bem aceito pelos que dele dependem, em termos de trabalho, facilitando a aproximação e o diálogo, tão importante no relacionamento profissional.

É bom, porém, não confundir compreensão com fraqueza, para que o profissional não se deixe levar por opiniões ou atitudes, nem sempre, válidas para eficiência do seu trabalho, para que não se percam os verdadeiros objetivos a serem alcançados pela profissão.

Vê-se que a compreensão precisa ser condicionada, muitas vezes, pela prudência. A compreensão que se traduz, principalmente em calor humano pode realizar muito em benefício de uma atividade profissional, dependendo de ser convenientemente dosada.

Humildade:

O profissional precisa ter humildade suficiente para admitir que não é o dono da verdade e que o bom senso e a inteligência são propriedade de um grande número de pessoas.

Representa a auto-análise que todo profissional deve praticar em função de sua atividade profissional, a fim de reconhecer melhor suas limitações, buscando a colaboração de outros profissionais mais capazes, se tiver esta necessidade, dispor-se a aprender coisas novas, numa busca constante de aperfeiçoamento. Humildade é qualidade que carece de melhor interpretação, dada a sua importância, pois muitos a confundem com subserviência, dependência ? quase sempre lhe é atribuído um sentido depreciativo. Como exemplo, ouve-se frequentemente, a respeito determinadas pessoas, frases com estas: Fulano é muito humilde, coitado!

Muito simples! Humildade está significando nestas frases pessoa carente que aceita qualquer coisa, dependente e até infeliz.

Conceito errôneo que precisa ser superado, para que a Humildade adquira definitivamente a sua autenticidade.

Imparcialidade:

É uma qualidade tão importante que assume as características do dever, pois se destina a se contrapor aos preconceitos, a reagir contra os mitos (em nossa época dinheiro, técnica, sexo...), a defender os verdadeiros valores sociais e éticos, assumindo principalmente uma posição justa

nas situações que terá que enfrentar. Para ser justo é preciso ser imparcial, logo a justiça depende muito da imparcialidade.

Otimismo:

Em face das perspectivas das sociedades modernas, o profissional precisa e deve ser otimista, para acreditar na capacidade de realização da pessoa humana, no poder do desenvolvimento, enfrentando o futuro com energia e bom-humor.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL

Cabe sempre, quando se fala em virtudes profissionais, mencionarmos a existência dos códigos de ética profissional.

As relações de valor que existem entre o ideal moral traçado e os diversos campos da conduta humana podem ser reunidos em um instrumento regulador.

É uma espécie de contrato de classe e os órgãos de fiscalização do exercício da profissão passam a controlar a execução de tal peça magna.

Tudo deriva, pois, de critérios de condutas de um indivíduo perante seu grupo e o todo social.

Tem como base as virtudes que devem ser exigíveis e respeitadas no exercício da profissão, abrangendo o relacionamento com usuários, colegas de profissão, classe e sociedade.

O interesse no cumprimento do aludido código passa, entretanto a ser de todos. O exercício de uma virtude obrigatória torna-se exigível de cada profissional, como se uma lei fosse, mas com proveito geral.

Cria-se a necessidade de uma mentalidade ética e de uma educação pertinente que conduza à vontade de agir, de acordo com o estabelecido. Essa disciplina da atividade é antiga, já encontrada nas provas históricas mais remotas, e é uma tendência natural na vida das comunidades.

É inequívoco que o ser tenha sua individualidade, sua forma de realizar seu trabalho, mas também o é que uma norma comportamental deva reger a prática profissional no que concerne a sua conduta, em relação a seus semelhantes.

Toda comunidade possui elementos qualificados e alguns que transgridem a prática das virtudes; seria utópico admitir uniformidade de conduta.

A disciplina, entretanto, através de um contrato de atitudes, de deveres, de estados de consciência, e que deve formar um código de ética, tem sido a solução, notadamente nas classes profissionais que são egressas de cursos universitários (contadores, médicos, advogados, etc.)

Uma ordem deve existir para que se consiga eliminar conflitos e especialmente evitar que se macule o bom nome e o conceito social de uma categoria.

Se muitos exercem a mesma profissão, é preciso que uma disciplina de conduta ocorra. http://tpd2000.vilabol.uol.com.br/

A gestão da ética nas empresas públicas e privadas.

Empresas públicas têm mais ética do que as privadas?

Off-topic: em um país assolado pelo crime, a essência da discussão sobre Ética nas empresas não remonta ao setor privado ou ao público. Mas ao ser humano e, especialmente, ao cidadão brasileiro.

A respeito do oportuno artigo "Ética, ao menos para obter a lealdade do cliente", de Guilherme Bova, gostaria de comentar alguns poucos pontos.

Quando o colega o intitula, anunciando que cabe às empresas privadas a iniciativa do estabelecimento de códigos de ética entre seus funcionários e clientes, entoa aos leitores a ideia de que são as empresas privadas as grandes responsáveis pela ausência da conduta ética – problema que tem assolado nosso país – face à inexistência de códigos de ética em seus âmagos.

Em igual proporção, estimula a crença de que se a iniciativa privada é ineficiente neste aspecto, a pública já não o é. Citamos o parágrafo quarto do artigo: "(...) Tomemos como exemplo os escândalos políticos recentes em que empresas privadas viabilizaram o esquema de corrupção envolvendo o governo. (...)".

Todavia, a essência dessa discussão não remonta ao setor privado ou ao público. E sim ao ser humano e, especialmente, ao cidadão brasileiro.

Não faltam códigos de moral e ética universais, a citar o primeiro deles, a Bíblia Sagrada, que apregoa e reafirma, aos crentes e ateus, a existência da consciência, dos princípios, da moral e da própria ética.

Destarte o cunho religioso do código exemplificado, anunciamos apenas alguns de tantos outros que normalizam o princípio de isonomia entre os indivíduos e em prol da coletividade: Global Compact; Declaração Universal dos Direitos Humanos; Carta Geral das Nações Unidas; Estatuto da Corte Internacional de Justiça; Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos; Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; Princípios Orientadores para a Prevenção e Repressão do Crime Organizado; Declaração sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento; Declaração sobre o Uso do Progresso Científico e Tecnológico no Interesse da Paz e em Benefício da Humanidade; Declaração dos Direitos da Criança.

Como se observa, ao longo da história da humanidade, muitos foram os instrumentos utilizados para o alcance do propósito de unicidade de padrões de conduta morais e éticos.

Assimilando-se aos padrões universais, cada um dos povos e nações adota os seus próprios, como é o caso da Constituição Federal, leis, dos códigos, estatutos, regulamentos etc.

Paralelamente, outros grandes formadores da conduta moral e ética dos povos são as famílias, os centros religiosos, as escolas, as organizações e os demais grupos sociais dos quais participamos ao longo de nossas vidas.

É neste aspecto que chamo atenção para a realidade vivenciada em nosso país.

A iniciativa pública, historicamente, é a antecessora na implementação de regras e códigos administrativos, até para que essas regras e códigos possam balizar ou motivar a iniciativa privada a segui-los.

Sendo assim, não deveriam ser os seus próprios funcionários os primeiros a dar o exemplo da assimilação desses documentos e de sua efetiva prática? Então, esclareça-me, caro Guilherme, o porquê dos mais recentes escândalos, que macularam nosso país, serem advindos exatamente da iniciativa pública envolvendo agentes, funcionários ou servidores públicos?

Eles não deveriam servir de exemplo à população? E, o que pensar, então, acerca dos agentes públicos (os deputados e senadores), eleitos para o grandioso propósito de auxiliar na gestão do país e de seu povo?

Todo cidadão que tenha sido concebido em qualquer sociedade, com os mínimos princípios de civilidade, possui consciência e discernimento entre aquilo que é o "bem" e o "mal".

Resultados lucrativos em nada têm correlação com ilicitude de ações; ao contrário, a cada vez que nos apresentarmos, seja em nosso ambiente profissional, familiar ou social, enquanto pessoas íntegras mais e mais nos afeiçoaremos e atrairemos àquelas outras que estão, em meio a esse grande caos ético, clementes e ansiosas por recobrar a dignidade e justiça públicas!

Afinal, como o autor Tenório sabiamente assevera: não há justiça sem a ética (e vice-versa). (TENÓRIO, F.G. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.) Patrícia Cauceglia.

Empresas públicas copiam ferramentas da gestão privada

Jacilio Saraiva

As empresas públicas querem ser cada vez mais parecidas com as companhias privadas, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Segundo especialistas, esse movimento é observado em algumas organizações desde os anos 1990, por meio da criação de medidas como estabelecimento de metas, treinamentos, promoções por mérito e avaliações de desempenho dos servidores.

Além de estatais já conhecidas por ações do gênero, como Petrobras, Caixa e Banco do Brasil, empresas como a Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (Cedae), Furnas Centrais Elétricas e unidades do Judiciário querem ter empregados tão bem preparados quanto executivos de carreira. "Em 2008, 71% dos funcionários participaram de ações de desen-

volvimento", diz Luis Fernando Paroli, diretor de gestão corporativa de Furnas.

Segundo Maria Thereza Sombra, diretora executiva da Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos e Concursados (Anpac), as empresas públicas desejam estar mais preparadas para concorrer com as corporações do mercado.

Conforme a especialista, essa preocupação tem se acentuado nos últimos cinco anos e a área de RH é quem puxa as principais iniciativas, com programas de motivação dos servidores e realização de treinamentos. "O setor de recursos humanos norteia a linha de ação das empresas, mas a reciclagem dos funcionários públicos ainda é concentrada no primeiro escalão". As áreas mais privilegiadas com baterias de cursos são a de serviços, atendimento e finanças.

Em Fortaleza (CE), João de Paula Araújo, técnico judiciário concursado da 10ª. Vara da Justiça Federal do Estado, afirma que a própria instituição tem se preocupado em promover aulas de capacitação para as equipes. Por atender mais de 30 pessoas por dia, entre advogados e autores de processos, Araújo fez um curso de alfabetização emocional para lidar com o público. Completou o treinamento com aulas sobre mandados de segurança e comércio aduaneiro.

Arquiteto de formação, mas sem graduação em Direito, o servidor acaba de finalizar uma especialização em Direito Processual Civil. "Isso vai me ajudar a ter mais conhecimento sobre a rotina de trabalho". Investiu quase R$ 3 mil do próprio bolso, mas pode ganhar um aumento de 7,5% no salário base, previsto no plano de carreiras do Judiciário Federal.

Para Maria Thereza, da Anpac, o servidor que se especializa e investe em treinamento é mais valorizado pela chefia. O alto índice de concorrência nos concursos também serve como uma "peneira" para garimpar candidatos mais preparados para as funções públicas. "Quem já entra com uma bagagem melhor de conhecimento se adequará mais facilmente às novas regras da administração." Este ano, já foram abertas quase 50 mil vagas em órgãos federais.

Há um mês, a Cedae inaugurou uma universidade corporativa para aumentar a eficiência da gestão e a qualificação de antigos e novos funcionários. A empresa, criada em 1975, tem 7,4 mil empregados. "A universidade pode treinar até 6% do efetivo por dia", garante o presidente da Cedae, Wagner Victer.

O novo centro de treinamento tem cerca de mil metros quadrados e ocupa um prédio de quatro andares. A ideia é ministrar seminários de qualificação e cursos de pós-graduação. A maioria das aulas terá os próprios servidores da Cedae, inclusive os inativos, como instrutores. Mas outras parcerias estão sendo costuradas com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Social da Indústria (Sesi).

Há dois anos, a Cedae desenha uma administração voltada para o desenvolvimento de metas e capacitação dos empregados, alinhada com um planejamento estratégico desenvolvido com a FGV. "Também iniciamos uma nova estrutura do plano de cargos e salários, com uma melhor definição das atribuições dos empregados". A empresa, que teve um aumento de 24,1% na receita em 2008, realiza concurso público este ano. Deverá admitir 160 novos servidores.

"O mercado está cada vez mais agressivo e nós concorremos com as organizações privadas", concorda Luis Fernando Paroli, diretor de gestão corporativa da Furnas Centrais Elétricas. A empresa do Sistema Eletrobrás registrou no primeiro trimestre de 2009 um lucro de R$ 164,7 milhões, mais que o dobro do volume obtido no mesmo período do ano passado. Conta com 6,4 mil profissionais, distribuídos em nove Estados e no Distrito Federal.

"Adotamos medidas como meritocracia, programas de engajamento, capacitações periódicas, além de um plano de carreira e remuneração baseado em competências", explica Paroli. Outra novidade é um processo de avaliação de desempenho que gera um cronograma de desenvolvimento individual e ainda serve de base para progressões por mérito. Furnas oferece ainda cursos técnicos, de idiomas e de pós-graduação para o quadro.

Em 2008, 71% dos funcionários participaram de ações de desenvolvimento. Foram oferecidos 578 cursos, entre treinamentos técnicos, gerenciais e administrativos. A maioria das aulas é realizada no escritório central da empresa e em células regionais. "Os funcionários têm a oportunidade de se atualizar, veem perspectivas de crescimento profissional e se sentem valorizados pela organização". A companhia planeja realizar um concurso público ainda este ano, para cerca de 300 vagas.

Para o coordenador do curso de especialização em economia urbana e gestão pública da PUC-SP, Ricardo Gaspar, as empresas privadas se adiantaram ao setor público na adoção de métodos de aferição de eficiência e desempenho dos funcionários. "O impacto dessas mudanças no funcionalismo público ainda é pequeno, mas algum tipo de flexibilização os atingirá inevitavelmente", avalia. "A orientação política dos governos e a capacidade de pressão dos servidores determinarão a forma que essa transformação vai assumir na carreira dos empregados."

Segundo Gaspar, a Petrobras é um bom exemplo de novos métodos de ação e planejamento da empresa pública: conseguiu incorporar o que há de positivo na iniciativa privada, sem perder a dimensão pública. "Na esfera federal, a Caixa e o Banco do Brasil também entram nessa lista."

O tema da "profissionalização" do capital humano é trabalhado no Banco do Brasil desde a década de 1990. "Foram implantadas ações como a gestão por resultados e a remuneração variável com participação nos lucros e resultados, atrelada à apresentação de um desempenho mínimo das agências", explica o diretor de gestão de pessoas do BB, Amauri Niehues.

Em 2001, a instituição criou um banco de dados, o TAO (Talentos e Oportunidades), que permite a identificação dos profissionais mais aptos para ocupar cargos em aberto. Funciona a partir de uma lista de requisitos, como conhecimentos, experiências, desempenho, formação acadêmica e competências. O sistema pode comparar o perfil da função com os dados dos funcionários e ainda apresenta a classificação dos candidatos em ordem de pontuação.

"O banco de talentos foi um marco na gestão de pessoas porque deixa claro o que a empresa valoriza em cada cargo, incentivando o desenvolvimento dos profissionais e o crescimento na carreira". O TAO ajuda também na agilidade de nomeações: em 2008, foram feitos 15,3 mil comissionamentos.

O BB também aposta em capacitação e educação continuada. No ano passado, o investimento em treinamento, desenvolvimento e educação atingiu R$ 108,1 milhões. Na educação continuada, o banco de quase 90 mil funcionários investe na concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação, incluindo especialização, mestrado e doutorado, de acordo com o interesse estratégico da organização. "Foram concedidas 13,2 mil bolsas de estudos em 2008."

O Judiciário também quer deixar para trás uma gestão que remete à morosidade, conforme Alcides Saldanha Lima, servidor público desde 1990 e juiz federal há dez anos. No ano passado, Lima concluiu um MBA em Poder Judiciário na Escola de Direito da FGV e defendeu uma monografia que fala das inovações de gestão da 10ª Vara da Seção Judiciária Federal do Estado do Ceará, onde exerce a função de juiz.

Desde 2005, a unidade implementou mudanças na formação e qualificação dos 14 servidores da equipe, com a uniformização dos procedimentos de trabalho e mais prioridade no despacho de processos. Com as reformas, acabou virando um benchmark entre as varas cíveis do Estado. "Incluímos ações como fixação de metas, medição de resultados e valorização do mérito para a ocupação de funções de chefia", lembra o juiz. "Os próximos servidores da unidade seguirão uma cultura já consolidada."

O trabalho permitiu a aceleração da tramitação e o encerramento mais rápido das causas que chegam à seção. "A quantidade de processos arquivados ou remetidos às instâncias superiores, ao longo de cada ano, foi sempre superior ao volume de causas novas. Essa tendência levou à redução dos processos em tramitação em mais de 60%, em três anos. "Justiça tardia é injustiça", diz Lima.

Para Adriane de Almeida, coordenadora do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ações como essas atraem talentos que desejam ser reconhecidos pelo desempenho profissional. "O resultado é a retenção de funcionários qualificados e empresas mais eficientes", analisa. "Para as estatais, a aderência às boas práticas da governança é tão ou

mais importante do que para as firmas privadas, pois elas têm o compromisso de manter um relacionamento transparente com a população."

Código de Ética do Banco do Brasil (disponível no sítio do BB na internet).

MENSAGEM

O Código de Ética do Banco do Brasil vem reafirmar a contínua valorização dos preceitos éticos existentes na cultura da Organização, reconhecidos pela comunidade. Nasce da realidade da Empresa, da experiência profissional e do desejo de consolidar os princípios de cidadania nas relações com a sociedade.

Este Código pretende integrar os valores essenciais à pratica do cotidiano, ser fonte de reflexão ética não dissociada da atuação

profissional. Nesse sentido, o Código é a expressão da identidade profissional daqueles que nele vão buscar inspiração para a conduta ética.

O Banco do Brasil reconhece a responsabilidade do funcionário pela imagem que detém na comunidade e pela disseminação e manutenção dos princípios éticos envolvidos na sua atuação no mercado.

Convidamos a todos que tem compromisso com a marca BB para compartilhar a reflexão sobre esses valores, de forma a perpetuar a credibilidade e o sucesso da Empresa.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO

O Código de Ética do Banco do Brasil sistematiza os valores essenciais praticados pelo Conglomerado nos relacionamentos com os diversos segmentos da Sociedade.

Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores, no âmbito interno e externo, e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Possibilita, também, o continuo aperfeiçoamento das Normas de Conduta Profissional e um elevado

padrão ético à Organização.

O Banco do Brasil valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes e considera o funcionário seu legitimo representante, reconhecendo-o como seu agente ético por excelência.

Seus funcionários pautam suas ações pelos valores contidos neste Código e pelas Normas de Conduta Profissional da Empresa.

Dentre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

O exercício compartilhado dos princípios deste Código sustenta o sucesso duradouro do Banco do Brasil e consolida a imagem de empresa ética que pauta sua atuação não apenas nos preceitos legais do negocio bancário mas, sobretudo, em reconhecidos valores sociais.

1. FUNCIONÁRIOS

1.1 O Banco do Brasil e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça.

1.2 Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às

decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações.

1.3 Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

1.4 Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da Organização.

2. CLIENTES

2.1 O Banco do Brasil e seus funcionários comercializam os produtos e serviços da Organização com honestidade e transparência.

2.2 Relacionam-se com clientes idôneos, oferecem-lhes tratamento digno e cortes e respeitam seus direitos de consumidor.

2.3 Prestam orientações e informações claras, confiáveis e tempestivas, para permitir aos clientes, em especial aos investidores, a melhor decisão nos negócios. Preservam o sigilo das informações.

2.4 São receptivos às opiniões da clientela e as consideram para a melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços.

3. ACIONISTAS

3.1 O Banco do Brasil é transparente em suas políticas e diretrizes, na distribuição de dividendos e nos demonstrativos da situação economico-financeira. É ágil e fidedigno no fornecimento de informações aos acionistas.

3.2 É proativo na disposição de informações ao Mercado, de maneira a minimizar rumores e especulações.

3.3 Administra seus negócios com independência e boa técnica bancaria, com vistas a fortalecer sua situação financeira e zelar por sua imagem e pelo patrimônio dos acionistas.

4. COMUNIDADE

4.1 O Banco do Brasil e seus funcionários defendem os direitos humanos, os princípios de justiça social e o ecossistema.

4.2 Respeitam os valores culturais e reconhecem a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à sociedade parcela do valor agregado aos negócios. Apoiam ações desenvolvimentistas e participam de empreendimentos direcionados à melhoria das condições sociais da população.

5. GOVERNO

5.1 O Banco do Brasil, na condição de principal agente financeiro da União, atua como efetivo parceiro do Governo na implementação de políticas, projetos e programas Socio-economicos voltados para o desenvolvimento do Pais.

5.2 Articula os interesses e as necessidades da Administração Publica com os vários segmentos econômicos da sociedade.

5.3 Antecipa-se e oferece, com inovação e qualidade, produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos integrantes da cadeia produtiva do Mercado Governo.

5.4 É fidedigno e tempestivo nas informações e obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, próprios da Administração Publica.

6. PARCEIROS

6.1 O Banco do Brasil e as empresas associadas à sua marca compartilham os valores de integridade, idoneidade, respeito às comunidades onde se inserem e aos direitos do consumidor.

6.2 Zelam mutuamente pelas suas imagens, pelos interesses comuns e compromissos acordados.

7. FORNECEDORES

7.1 O Banco do Brasil e seus funcionários se relacionam com prestadores de serviços e fornecedores idôneos. Adotam processos de contratação imparciais e transparentes, zelando pela qualidade e viabilidade econômica dos serviços contratados e dos produtos adquiridos.

7.2 Os profissionais contratados pautam seus comportamentos pelos princípios deste Código de Ética.

8. CONCORRENTES

8.1 O Banco do Brasil e seus funcionários mantêm civilidade no relacionamento com a concorrência.

8.2 Obtêm informações de maneira licita e transparente e preservam o sigilo daquelas fornecidas pelos concorrentes.

8.3 Quando solicitados, dispõem informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

9. MÍDIA

9.1 O Banco do Brasil mantém atitude independente e respeitosa no relacionamento com a mídia.

9.2 Dispõe informações claras e tempestivas de caráter societário e de fatos relevantes aos clientes, à comunidade de investidores, à imprensa e ao público em geral, por meio de fontes autorizadas.

9.3 O Banco do Brasil legitima os funcionários que o representam nas relações com a mídia.

10. ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE CLASSE

10.1 O Banco do Brasil reconhece a legitimidade das Associações e Entidades de Classe e prioriza a via negocial na resolução de conflitos de interesses.

10.2 Apóia iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e seus familiares.

Código de conduta da alta administração pública.

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS Nº 37, DE 18.8.2000

APROVADO EM 21.8.2000

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,

Submeto à elevada consideração de Vossa Excelência a anexa proposta de Código de Conduta da Alta Administração Federal, elaborado tendo em conta os trabalhos e a importante contribuição da Comissão de Ética Pública - CEP, criada pelo Decreto de 26 de maio de 1999, que, por seus ilustres membros, os Drs. João Geraldo Piquet Carneiro, que a preside, Célio Borja, Celina Vargas do Amaral Peixoto, Lourdes Sola, Miguel Reale Júnior e Roberto Teixeira da Costa, prestou os mais relevantes e inestimáveis serviços no desenvolvimento do tema.

Este Código, antes de tudo, valerá como compromisso moral das autoridades integrantes da Alta Administração Federal com o Chefe de Governo, proporcionando elevado padrão de comportamento ético capaz de assegurar, em todos os casos, a lisura e a transparência dos atos praticados na condução da coisa pública.

A conduta dessas autoridades, ocupantes dos mais elevados postos da estrutura do Estado, servirá como exemplo a ser seguido pelos demais servidores públicos, que, não obstante sujeitos às diversas normas fixadoras de condutas exigíveis, tais como o Estatuto do Servidor Público Civil, a Lei de Improbidade e o próprio Código Penal Brasileiro, além de outras de menor hierarquia, ainda assim, sempre se sentirão estimulados por demonstrações e exemplos de seus superiores.

Além disso, é de notar que a insatisfação social com a conduta ética do governo – Executivo, Legislativo e Judiciário – não é um fenômeno exclusivamente brasileiro e circunstancial. De modo geral, todos os países democráticos desenvolvidos, conforme demonstrado em recente estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, enfrentam o crescente ceticismo da opinião pública a respeito do comportamento dos administradores públicos e da classe política. Essa tendência parece estar ligada principalmente a mudanças estruturais do papel do Estado como regulador da atividade econômica e como poder concedente da exploração, por particulares, de serviços públicos antes sob regime de monopólio estatal.

Em conseqüência, o setor público passou a depender cada vez mais do recrutamento de profissionais oriundos do setor privado, o que exacerbou a possibilidade de conflito de interesses e a necessidade de maior controle sobre as atividades privadas do administrador público.

Nesse novo cenário, é natural que a expectativa da sociedade a respeito da conduta do administrador público se tenha tornado mais exigente. E está claro que mais importante do que investigar as causas da insatisfação social é reconhecer que ela existe e se trata de uma questão política intimamente associada ao processo de mudança cultural, econômica e administrativa que o País e o mundo atravessam.

A resposta ao anseio por uma administração pública orientada por valores éticos não se esgota na aprovação de leis mais rigorosas, até porque leis e decretos em vigor já dispõem abundantemente sobre a conduta do servidor público, porém, em termos genéricos ou então a partir de uma ótica apenas penal.

Na realidade, grande parte das atuais questões éticas surge na zona cinzenta – cada vez mais ampla – que separa o interesse público do interesse privado. Tais questões, em geral, não configuram violação de norma legal mas, sim, desvio de conduta ética. Como esses desvios não são passíveis de punição específica, a sociedade passa a ter a sensação de impunidade, que alimenta o ceticismo a respeito da licitude do processo decisório governamental.

Por essa razão, o aperfeiçoamento da conduta ética do servidor público não é uma questão a ser enfrentada mediante proposição de mais um texto legislativo, que crie novas hipóteses de delito administrativo. Ao contrário, esse aperfeiçoamento decorrerá da explicitação de regras claras de comportamento e do desenvolvimento de uma estratégia específica para sua implementação.

Na formulação dessa estratégia, partiu-se do pressuposto de que a base ética do funcionalismo de carreira é estruturalmente sólida, pois deriva de valores tradicionais da classe média, onde ele é recrutado. Rejeita-se, portanto, o diagnóstico de que se está diante de um problema "endêmico" de corrupção, eis que essa visão, além de equivocada, é injusta e contraproducente, sendo capaz de causar a alienação do funcionalismo do esforço de aperfeiçoamento que a sociedade está a exigir.

Dessa forma, o ponto de partida foi a tentativa de prevenir condutas incompatíveis com o padrão ético almejado para o serviço público, tendo em vista que, na prática, a repressão nem sempre é muito eficaz. Assim, reputa-se fundamental identificar as áreas da administração pública em que tais condutas podem ocorrer com maior freqüência e dar-lhes tratamento específico.

Essa tarefa de envergadura deve ter início pelo nível mais alto da Administração – ministros de estado, secretários-executivos, diretores de empresas estatais e de órgãos reguladores – que detem poder decisório. Uma vez assegurado o cumprimento do Código de Conduta pelo primeiro escalão do governo, o trabalho de difusão das novas regras nas demais esferas da administração por certo ficará facilitado.

Outro objetivo é que o Código de Conduta constitua fator de segurança do administrador público, norteando o seu comportamento enquanto no cargo e protegendo-o de acusações infundadas. Na ausência de regras claras e práticas de conduta, corre-se o risco de inibir o cidadão honesto de aceitar cargo público de relevo.

Além disso, buscou-se criar mecanismo ágil de formulação dessas regras e de sua difusão e fiscalização, além de uma instância à qual os administradores possam recorrer em caso de dúvida e de apuração de transgressões – no caso, a Comissão de Ética Pública.

Na verdade, o Código trata de um conjunto de normas às quais se sujeitam as pessoas nomeadas pelo Presidente da República para ocupar qualquer dos cargos nele previstos, sendo certo que a transgressão dessas normas não implicará, necessariamente, violação de lei, mas, principalmente, descumprimento de um compromisso moral e dos padrões qualitativos estabelecidos para a conduta da Alta Administração. Em conseqüência, a punição prevista é de caráter político: advertência e "censura ética". Além disso, é prevista a sugestão de exoneração, dependendo da gravidade da transgressão.

A linguagem do Código é simples e acessível, evitando-se termos jurídicos excessivamente técnicos. O objetivo é assegurar a clareza das regras de conduta do administrador, de modo que a sociedade possa sobre elas exercer o controle inerente ao regime democrático.

Além de comportar-se de acordo com as normas estipuladas, o Código exige que o administrador observe o decoro inerente ao cargo. Ou seja, não basta ser ético; é necessário também parecer ético, em sinal de respeito à sociedade.

A medida proposta visa a melhoria qualitativa dos padrões de conduta da Alta Administração, de modo que esta Exposição de Motivos, uma vez aprovada, juntamente com o anexo Código de Conduta da Alta Administração Federal, poderá informar a atuação das altas autoridades federais, permitindo-me sugerir a publicação de ambos os textos, para imediato conhecimento e aplicação.

Estas, Excelentíssimo Senhor Presidente da República, as razões que fundamentam a proposta que ora submeto à elevada consideração de Vossa Excelência.

CÓDIGO DE CONDUTA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Art. 1º Fica instituído o Código de Conduta da Alta Administração Federal, com as seguintes finalidades:

I - tornar claras as regras éticas de conduta das autoridades da alta Administração Pública Federal, para que a sociedade possa aferir a integridade e a lisura do processo decisório governamental;

II - contribuir para o aperfeiçoamento dos padrões éticos da Administração Pública Federal, a partir do exemplo dado pelas autoridades de nível hierárquico superior;

III - preservar a imagem e a reputação do administrador público, cuja conduta esteja de acordo com as normas éticas estabelecidas neste Código;

IV - estabelecer regras básicas sobre conflitos de interesses públicos e privados e limitações às atividades profissionais posteriores ao exercício de cargo público;

V - minimizar a possibilidade de conflito entre o interesse privado e o dever funcional das autoridades públicas da Administração Pública Federal;

VI - criar mecanismo de consulta, destinado a possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à conduta ética do administrador.

Art. 2º As normas deste Código aplicam-se às seguintes autoridades públicas:

I - Ministros e Secretários de Estado;

II - titulares de cargos de natureza especial, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, nível seis;

III - presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, inclusive as especiais, fundações mantidas pelo Poder Público, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Art. 3º No exercício de suas funções, as autoridades públicas deverão pautar-se pelos padrões da ética, sobretudo no que diz respeito à integridade, à moralidade, à clareza de posições e ao decoro, com vistas a motivar o respeito e a confiança do público em geral.

Parágrafo único. Os padrões éticos de que trata este artigo são exigidos da autoridade pública na relação entre suas atividades públicas e privadas, de modo a prevenir eventuais conflitos de interesses.

Art. 4º Além da declaração de bens e rendas de que trata a Lei nº 8.730, de 10 de novembro de 1993, a autoridade pública, no prazo de dez dias contados de sua posse, enviará à Comissão de Ética Pública - CEP, criada pelo Decreto de 26 de maio de 1999, publicado no Diário Oficial da União do dia 27 subseqüente, na forma por ela estabelecida, informações sobre sua situação patrimonial que, real ou potencialmente, possa suscitar conflito com o interesse público, indicando o modo pelo qual irá evitá-lo.

Art. 5º As alterações relevantes no patrimônio da autoridade pública deverão ser imediatamente comunicadas à CEP, especialmente quando se tratar de:

I - atos de gestão patrimonial que envolvam:

a) transferência de bens a cônjuge, ascendente, descendente ou parente na linha colateral;

b) aquisição, direta ou indireta, do controle de empresa; ou

c) outras alterações significativas ou relevantes no valor ou na natureza do patrimônio;

II - atos de gestão de bens, cujo valor possa ser substancialmente alterado por decisão ou política governamental. (Redação dada pela Exm nº 360, de 17.9.2001)

§ 1º É vedado o investimento em bens cujo valor ou cotação possa ser afetado por decisão ou política governamental a respeito da qual a autoridade pública tenha informações privilegiadas, em razão do cargo ou função, inclusive investimentos de renda variável ou em commodities, contratos futuros e moedas para fim especulativo, excetuadas aplicações em modalidades de investimento que a CEP venha a especificar. (Redação dada pela Exmnº360,de17.9.2001)

§ 2º Em caso de dúvida, a CEP poderá solicitar informações adicionais e esclarecimentos sobre alterações patrimoniais a ela comunicadas pela autoridade pública ou que, por qualquer outro meio, cheguem ao seu conhecimento. (RedaçãodadapelaExmnº360,de17.9.2001)

§ 3º A autoridade pública poderá consultar previamente a CEP a respeito de ato específico de gestão de bens que pretenda realizar. (Parágrafoincluídopela Exmnº360, de17.9.2001)

§ 4º A fim de preservar o caráter sigiloso das informações pertinentes à situação patrimonial da autoridade pública, as comunicações e consultas, após serem conferidas e respondidas, serão acondicionadas em envelope lacrado, que somente poderá ser aberto por determinação da Comissão. (ParágrafoincluídopelaExm nº360, de17.9.2001)

Art. 6º A autoridade pública que mantiver participação superior a cinco por cento do capital de sociedade de economia mista, de instituição financeira, ou de empresa que negocie com o Poder Público, tornará público este fato.

Art. 7º A autoridade pública não poderá receber salário ou qualquer outra remuneração de fonte privada em desacordo com a lei, nem receber transporte, hospedagem ou quaisquer favores de particulares de forma a permitir situação que possa gerar dúvida sobre a sua probidade ou honorabilidade.

Parágrafo único. É permitida a participação em seminários, congressos e eventos semelhantes, desde que tornada pública eventual remuneração, bem como o pagamento das despesas de viagem pelo promotor do evento, o qual não poderá ter interesse em decisão a ser tomada pela autoridade.

Art. 8º É permitido à autoridade pública o exercício não remunerado de encargo de mandatário, desde que não implique a prática de atos de comércio ou quaisquer outros incompatíveis com o exercício do seu cargo ou função, nos termos da lei.

Art. 9º É vedada à autoridade pública a aceitação de presentes, salvo de autoridades estrangeiras nos casos protocolares em que houver reciprocidade.

Parágrafo único. Não se consideram presentes para os fins deste artigo os brindes que:

I - não tenham valor comercial; ou

II - distribuídos por entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas, não ultrapassem o valor de R$ 100,00 (cem reais).

Art. 10. No relacionamento com outros órgãos e funcionários da Administração, a autoridade pública deverá esclarecer a existência de eventual conflito de interesses, bem como comunicar qualquer circunstância ou fato impeditivo de sua participação em decisão coletiva ou em órgão colegiado.

Art. 11. As divergências entre autoridades públicas serão resolvidas internamente, mediante coordenação administrativa, não lhes cabendo manifestar-se publicamente sobre matéria que não seja afeta a sua área de competência.

Art. 12. É vedado à autoridade pública opinar publicamente a respeito:

I - da honorabilidade e do desempenho funcional de outra autoridade pública federal; e

II - do mérito de questão que lhe será submetida, para decisão individual ou em órgão colegiado.

Art. 13. As propostas de trabalho ou de negócio futuro no setor privado, bem como qualquer negociação que envolva conflito de interesses, deverão ser imediatamente informadas pela autoridade pública à CEP, independentemente da sua aceitação ou rejeição.

Art. 14. Após deixar o cargo, a autoridade pública não poderá:

I - atuar em benefício ou em nome de pessoa física ou jurídica, inclusive sindicato ou associação de classe, em processo ou negócio do qual tenha participado, em razão do cargo;

II - prestar consultoria a pessoa física ou jurídica, inclusive sindicato ou associação de classe, valendo-se de informações não divulgadas publicamente a respeito de programas ou políticas do órgão ou da entidade da Administração Pública Federal a que esteve vinculado ou com que tenha tido relacionamento direto e relevante nos seis meses anteriores ao término do exercício de função pública.

Art. 15. Na ausência de lei dispondo sobre prazo diverso, será de quatro meses, contados da exoneração, o período de interdição para atividade incompatível com o cargo anteriormente exercido, obrigando-se a autoridade pública a observar, neste prazo, as seguintes regras:

I - não aceitar cargo de administrador ou conselheiro, ou estabelecer vínculo profissional com pessoa física ou jurídica com a qual tenha mantido relacionamento oficial direto e relevante nos seis meses anteriores à exoneração;

II - não intervir, em benefício ou em nome de pessoa física ou jurídica, junto a órgão ou entidade da Administração Pública Federal com que tenha tido relacionamento oficial direto e relevante nos seis meses anteriores à exoneração.

Art. 16. Para facilitar o cumprimento das normas previstas neste Código, a CEP informará à autoridade pública as obrigações decorrentes da aceitação de trabalho no setor privado após o seu desligamento do cargo ou função.

Art. 17. A violação das normas estipuladas neste Código acarretará, conforme sua gravidade, as seguintes providências:

I - advertência, aplicável às autoridades no exercício do cargo;

II - censura ética, aplicável às autoridades que já tiverem deixado o cargo.

Parágrafo único. As sanções previstas neste artigo serão aplicadas pela CEP, que, conforme o caso, poderá encaminhar sugestão de demissão à autoridade hierarquicamente superior.

Art. 18. O processo de apuração de prática de ato em desrespeito ao preceituado neste Código será instaurado pela CEP, de ofício ou em razão de denúncia fundamentada, desde que haja indícios suficientes.

§ 1º A autoridade pública será oficiada para manifestar-se no prazo de cinco dias.

§ 2º O eventual denunciante, a própria autoridade pública, bem assim a CEP, de ofício, poderão produzir prova documental.

§ 3º A CEP poderá promover as diligências que considerar necessárias, bem assim solicitar parecer de especialista quando julgar imprescindível.

§ 4º Concluídas as diligências mencionadas no parágrafo anterior, a CEP oficiará a autoridade pública para nova manifestação, no prazo de três dias.

§ 5º Se a CEP concluir pela procedência da denúncia, adotará uma das penalidades previstas no artigo anterior, com comunicação ao denunciado e ao seu superior hierárquico.

Art. 19. A CEP, se entender necessário, poderá fazer recomendações ou sugerir ao Presidente da República normas complementares, interpretativas e orientadoras das disposições deste Código, bem assim responderá às consultas formuladas por autoridades públicas sobre situações específicas.

Decreto n. 1.171 de 1994

DECRETONº1.171,DE22DEJUNHODE1994

Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, e ainda tendo em vista o disposto no art. 37 da Constituição, bem como nos arts. 116 e 117 da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nos arts. 10, 11 e 12 da Lei n° 8.429, de 2 de junho de 1992,

DECRETA:

Art. 1° Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

Art. 2° Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a Constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.

Parágrafo único. A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

Art. 3° Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de junho de 1994, 173° da Independência e 106° da República.

ANEXO

Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal

CAPÍTULO I

Seção I

Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4°, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV- A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como conseqüência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da

mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - 0 servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - 0 servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

Seção II

Dos Principais Deveres do Servidor Público

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;

b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;

c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;

d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;

e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;

f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;

i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;

j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;

l) ser assíduo e freqüente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;

m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;

n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;

o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;

p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;

q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.

s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;

t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

v) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

Seção III

Das Vedações ao Servidor Público

XV - E vedado ao servidor público;

a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;

b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;

c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;

d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;

e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;

f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;

g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;

h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;

i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;

j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;

l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;

m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;

n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;

o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;

p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

CAPÍTULO II

DAS COMISSÕES DE ÉTICA

XVI - Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

XVIII - À Comissão de Ética incumbe fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.

XXII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XXIV - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

Gestão da Sustentabilidade.

Sustentabilidade

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Sustentabilidade é a habilidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Ultimamente este conceito, tornou-se um princípio, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, o que requereu a vinculação da sustentabilidade no longo prazo, um "longo prazo" de termo indefinido, em princípio.

Sustentabilidade também pode ser definida como a capacidade do ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras. É um conceito que gerou dois programas nacionais no Brasil. O Conceito de Sustentabilidade é complexo, pois atende a um conjunto de variáveis interdependentes, mas podemos dizer que deve ter a capacidade de integrar as Questões Sociais, Energéticas, Econômicas e Ambientais.

Com a finalidade de preservar o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras, foram criados dois programas nacionais: o Procel (eletricidade) e o Conpet.

• Questão Social: Sem considerar a questão social, não há sustentabilidade. Em primeiro lugar é preciso respeitar o ser humano, para que este possa respeitar a natureza. E do ponto de vista do ser humano, ele próprio é a parte mais importante do meio ambiente.

• Questão Energética: Sem considerar a questão energética, não há sustentabilidade. Sem energia a economia não se desenvolve. E se a economia não se desenvolve, as condições de vida das populações se deterioram.

• Questão Ambiental: Sem considerar a questão ambiental, não há sustentabilidade. Com o meio ambiente degradado, o ser humano abrevia o seu tempo de vida; a economia não se desenvolve; o futuro fica insustentável.

O princípio da sustentabilidade aplica-se a um único empreendimento, a uma pequena comunidade (a exemplo das ecovilas), até o planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que seja:

ecologicamente correto

economicamente viável

socialmente justo

culturalmente diverso

Definição

O termo "sustentável" provém do latim sustentare (sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar). Segundo o Relatório de Brundtland (1987), o uso sustentável dos recursos naturais deve "suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas".

O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE), realizada em Estocolmo de 5 a 16 de junho de 1972, a primeira conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e a primeira grande reunião internacional para discutir as atividades humanas em relação ao meio ambiente. A Conferência de Estocolmo lançou as bases das ações ambientais em nível internacional, chamando a atenção internacional especialmente para questões relacionadas com a degradação ambiental e a poluição que não se limita às fronteiras políticas, mas afeta países, regiões e povos, localizados muito além do seu ponto de origem. A Declaração de Estocolmo, que se traduziu em um Plano de Ação, define princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, destacando a necessidade de apoio financeiro e assistência técnica a comunidades e países mais pobres. Embora a expressão "desenvolvimento sustentável" ainda não fosse usada, a declaração, no seu item 6, já abordava a necessidade imper "defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações" - um objetivo a ser alcançado juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social.

A ECO-92 - oficialmente, Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento -, realizada em 1992, no Rio de Janeiro, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável. A mais importante conquista da Conferência foi colocar esses dois termos, meio ambiente e desenvolvimento, juntos - concretizando a possibilidade apenas esboçada na Conferência de Estocolmo, em 1972, e consagrando o uso do conceito de desenvolvimento sustentável, defendido, em 1987, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland). O conceito de desenvolvimento sustentável - entendido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades - foi concebido de modo a conciliar as reivindicações dos defensores do desenvolvimento econômico como as preocupações de setores interessados na conservação dos ecossistemas e da biodiversidade. [5] [6] Outra importante conquista da Conferência foi a Agenda 21, um amplo e abrangente programa de ação, visando a sustentabilidade global no século XXI.

Em 2002, a Cimeira (ou Cúpula) da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo reafirmou os compromissos da Agenda 21, propondo a maior integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental) através de programas e políticas centrados nas questões sociais e, particularmente, nos sistemas de proteção social.

Conceitos correlatos

sustentável significa apto ou passível de sustentação, sustentado é aquilo que já tem garantida a sustentação. É defendido que "sustentado" já

carrega em si um prazo de validade, no sentido de que não se imagina o que quer que seja, no domínio do universo físico, que apresente sustentação perpétua (ad aeternu), de modo que, no rigor, "sustentado" deve ser acompanhado sempre do prazo ao qual se refere, sob risco de imprecisão ou falsidade, acidental ou intencional. Tal rigor é especialmente importante nos casos das políticas ambientais ou sociais, sujeitos a vieses de interesses divergentes.

Crescimento sustentado refere-se a um ciclo de crescimento econômico constante e duradouro, porque assentado em bases consideradas estáveis e seguras. Dito de outra maneira, é uma situação em que a produção cresce, em termos reais, isto é, descontada a inflação, por um período relativamente longo.

Gestão sustentável é a capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade ou país, através de processos que valorizam e recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro.

A sustentabilidade comunitária é uma aplicação do conceito de sustentabilidade no nível comunitário. Diz respeito aos conhecimentos, técnicas e recursos que uma comunidade utiliza para manter sua existência tanto no presente quanto no futuro. Este é um conceito chave para as ecovilas ou comunidades intencionais. Diversas estratégias podem ser usadas pelas comunidades para manter ou ampliar seu grau de sustentabilidade, o qual pode ser avaliado através da ASC (Avaliação de Sustentabilidade Comunitária)[9].

Sustentabilidade como parte da estratégia das organizações. O conceito de sustentabilidade está intimamente relacionado com o da responsabilidade social das organizações. Além disso, a ideia de "sustentabilidade" adquire contornos de vantagem competitiva. Isto permitiu a expansão de alguns mercados, nomeadamente o da energia, com o surgimento das energias renováveis. Segundo Michael Porter, "normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e um estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só". Uma consciência sustentável, por parte das organizações, pode significar uma vantagem competitiva, se for encarada integrar uma estratégia única da organização, tal como defende Porter, e não como algo que concorre, à parte, com "a" estratégia da organização, apenas como parte da política de imagem ou de comunicação. A ideia da sustentabilidade, como estratégia de aquisição de vantagem competitiva, por parte das empresas, é refletida, de uma forma expressamente declarada, na elaboração do que as empresas classificam como "Relatório de Sustentabilidade".

Investimento socialmente responsável. Investir de uma forma ética e sustentável é a base do chamado ISR (ou SRI, do inglês Socially responsible investing). Em 2005, o Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em articulação com a Iniciativa Financeira do PNUMA (PNUMA-FI ou, em inglês, UNEP-FI)[10] e o Pacto Global das Nações Unidas (UN Global Compact), convidou um grupo de vinte grandes investidores institucionais de doze países para elaborar os Princípios do Investimento Responsável. O trabalho contou também com o apoio de um grupo de 70 especialistas do setor financeiro, de organizações multilaterais e governamentais, da sociedade civil e da academia. Os princípios da PNUMA-FI foram lançados na Bolsa de Nova York, em abril de 2006. Atualmente a PNUMA-FI trabalha com cerca de 200 instituições financeiras, signatárias desses princípios, e com um grande número de organizações parceiras, visando desenvolver e promover as conexões entre sustentabilidade e desempenho financeiro. Através de redes peer-to-peer, pesquisa e treinamento, a PNUMA-FI procura identificar e promover a adoção das melhores práticas ambientais e de sustentabilidade em todos os níveis, nas operações das instituições financeiras.

Diluição do conceito

O uso do termo "sustentabilidade" difundiu-se rapidamente, incorporando-se ao vocabulário politicamente correto das empresas, dos meios de comunicação de massa, das organizações da sociedade civil, a ponto de se tornar quase uma unanimidade global. Por outro lado, a abordagem do combate às causas da insustentabilidade parece não avançar no mesmo ritmo, ainda que possa estimular a produção de previsões mais ou menos catastróficas acerca do futuro e aquecer os debates sobre propostas de soluções eventualmente conflitantes. De todo modo, assim como acontecia antes de 1987, o desenvolvimento dos países continua a ter como principal indicador, o crescimento econômico, traduzido como crescimento da produção ou, se olhado pelo avesso, como crescimento (preponderantemente não sustentável) da exploração de recursos naturais. As políticas públicas, bem como a ação efetiva dos governos, ainda se norteia basicamente pela crença na possibilidade do crescimento econômico perpétuo e essa crença predomina largamente sobre a tese oposta, o decrescimento econômico, cujas bases foram lançadas no início dos anos 1970, por Nicholas Georgescu-Roegen. Segundo Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia 1998: "Não houve mudança significativa no entendimento dos determinantes do progresso, da prosperidade ou do desenvolvimento. Continuam a ser vistos como resultado direto do desempenho econômico."

Índice de Sustentabilidade Empresarial

O Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE é uma iniciativa pioneira na América Latina que tem como objetivo criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações através de boas práticas empresariais

Histórico

Criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) em parceria com entidades profissionais ligadas ao mercado de capitais, além da Fundação Getúlio Vargas, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente, o índice visa oferecer aos investidores uma opção de carteira composta por ações de empresas que apresentam reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial.

A premissa é que o desenvolvimento econômico do país está intimamente relacionado ao bem-estar da sociedade brasileira e da tendência mundial dos investidores buscarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para investir seus recursos.

Sua criação foi financiada pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro Banco Mundial, cuja missão é promover investimentos no setor privado de países em desenvolvimento, com objetivo central de reduzir a pobreza e promover a melhoria de qualidade de vida.

Conceito

O Índice é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e na governança corporativa.

A metodologia do índice foi desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (Gvces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) com o apoio financeiro do International Finance Corporation (IFC) reunindo inicialmente 28 empresas.

O índice adota o conceito internacional Triple Botton Line (TBL) que avalia, de forma integrada, dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas, acrescido de critérios e indicadores de governança corporativa a exemplo do índice da Bolsa de Johannesburg.

Sugestões para o desenvolvimento sustentável:

- Reciclagem de diversos tipos de materiais: reciclagemdepapel, alumínio, plástico, vidro, ferro, borracha, etc;
- Coleta seletiva de lixo;
- Tratamento de esgotos industriais e domésticos para que não sejam jogados em rios, lagos, córregos e mares;
- Descarte de baterias de celulares e outros equipamentos eletrônicos em locais especializados. Estas baterias nunca devem ser jogadas em lixo comum;
- Geração de energia através de fontes não poluentes como, por exemplo, eólica, solar e geotérmica.
- Substituição, em supermercados e lojas, das sacolas plásticas pelas feitas de papel;
- Uso racional (sem desperdício) de recursos da natureza como, por exemplo, a água;
- Diminuição na utilização de combustíveis fósseis (gasolina, diesel), substituindo-os por biocombustíveis;

- Utilização de técnicas agrícolas que não prejudiquem o solo;
- Substituição gradual dos meios de transportes individuais (carros particulares) por coletivos (metrô);
- Criação de sistemas urbanos (ciclovias) capazes de permitir a utilização de bicicletas como meio de transporte eficiente e seguro;
- Incentivo ao transporte solidário (um veículo circulando com várias pessoas);
- Combate ao desmatamento ilegal de matas e florestas;
- Combate à ocupação irregular em regiões de mananciais;
- Criação de áreas verdes nos grandes centros urbanos;
- Manutenção e preservação dos ecossistemas.
- Valorização da produção e consumo de alimentos orgânicos.
- Implantação, nos grandes centros urbanos, da técnica do telhadoverde.

Estas são apenas algumas sugestões para que o ser humano consiga estabelecer o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a manutenção do meio ambiente. Desenvolvimento sustentável é o grande desafio do século XXI e todos podem colaborar para que possamos atingir este importante objetivo. http://www.suapesquisa.com/

A sustentabilidade está no ciclo de gestão das empresas como crença ou como conveniência?

Estudo organizado pela DOM Strategy Partners mostra que a maior parte das empresas adota o foco na sustentabilidade em função das pressões externas e para sobrevivência, não por convicção.

A sustentabilidade é um dos assuntos mais comentados do momento. A mídia aborda de forma incessante, a sociedade se mobiliza para cobrar posturas e atitudes de órgãos públicos e de empresas, escolas e universidades aumentam o grau de discussão sobre o assunto.

Muitas empresas, nos dias atuais, se autodenominam voltadas para o desenvolvimento sustentável ou enfatizam uma atuação com foco na sustentabilidade.

Mas será que esse movimento vem ocorrendo porque as empresas realmente acreditam em uma atuação sustentável, ou porque as pressões externas, da sociedade e do mercado, exigem uma posição a favor da sustentabilidade?

Para abordar essa importante encruzilhada, a Estação de Conhecimento Sustentabilidade em Foco, da HSM Management 2010, recebeu a visita de Daniel Domeneghetti, CEO da consultoria DOM Strategy Partners, presidente do Instituto Titãs do Conhecimento e comanager da InVentures Participações.

Daniel apresentou o estudo "O Valor Sustentável – A Gestão da Sustentabilidade nas Empresas", conduzido pela DOM Strategy Partners.

O Estudo incluiu 22 das 100 maiores empresas brasileiras.

Segundo Daniel, a sustentabilidade no Brasil virou um "tema de moda" e está presente na estratégia das empresas. "Do ponto de vista de gestão, é um tema que é irreversível".

Como principais destaques do estudo, Daniel aponta:

- A sustentabilidade hoje é um fator de competitividade essencial.

- Para as empresas, há importantes fatores externos de pressão a favor da sustentabilidade, como:
. Globalização
. Movimentação da concorrência
. Surgimento de novas demandas
. Pressão de consumidores/clientes, mídia, redes sociais e cadeia de valor.

- A sustentabilidade está sendo incorporada nos modelos de negócios, na gestão, nas operações, na produção e no uso de recursos por parte das empresas.

- A sustentabilidade está também em áreas como Governança Corporativa, Investimentos Racionais, Comunicação.

- O ciclo de pressões externas obriga a empresa a mudar. Muitas empresas passaram a adotar a sustentabilidade porque tinham que adotar, em virtude dessas pressões externas. "Poucas empresas construíram o caminho de dentro para fora. A maioria não escolheu a sustentabilidade por convicção, simplesmente teve que aderir. Não há bom mocismo", ressalta Daniel.

- Os principais desafios da sustentabilidade hoje são:

1) Educação dos consumidores e/ou usuários (engloba ações de comunicação, relacionamento, colaboração multiformato).

2) Oferta / garantia de serviços sustentáveis.

3) Coconstrução de cadeias sustentáveis.

4) Gestão sustentável na prática (foco, temas, estratégias, liderança, accountability).

- No que diz respeito ao valor intangível e ao valor da empresa, cabe observar:

. A sustentabilidade é um valor intangível. Tem que ser percebido pelo "outro", pelo stakeholder externo.

. A sustentabilidade, assim, é relacional. Mas para o cliente é uma coisa, para o empregado é outra, para o fornecedor é outra, e assim por diante.

. Isso gera movimentos desconexos.
"Na onda da pressão externa, todo mundo sai fazendo tudo. Mas, qual é a minha prioridade? Tenho métricas para monitorar o processo? Faz parte de minha estratégia? A sustentabilidade corporativa, hoje, é um erro em essência", explica Daniel.

- O ativo intangível engloba ações em duas grandes frentes:

a) Geração de valor
. Valoriza a imagem corporativa
. Turbina a competitividade

b) Proteção de valor
. Mitiga riscos e perdas
. Gera reputação e credibilidade

"A maioria do processo decisório, atualmente, não é por vocação ou convicção, mas sim por pressões externas", reforça Daniel.

- Ao transformar o seu modelo de negócio, a empresa está dando um passo para o cliente transformar também a sua forma de atuar.

- Tem que ter uma visão integrada; a sustentabilidade tem que estar no modelo estratégico. Não é uma "área" da empresa. Só assim a sustentabilidade pode "colar" na marca da organização. "Isso pode ser bom ou não. Depende do momento do mercado", acentua Daniel.

- As cadeias de relacionamento devem ser construídas junto com seus participantes, para que os resultados esperados sejam atingidos.

E quais são os principais erros corporativos em sustentabilidade empresarial?

1) O problema do core-business. "Faz parte do meu negócio"?

2) Ausência de realismo (causa X capacidade operacional).

3) Inconsistência de priorização (empresa não avalia a materialidade).

4) O viés unidimensional ("verdismo, socialismo e economismo").

5) Baixa percepção do impacto sistêmico no entorno.

6) Inconsistência de governança.

7) Mensuração inexistente.

8) Comunicação oportunista ou ineficiente.

9) Visão e Valores dispersos e desalinhados.

10) Miopia de inserção nos negócios (principalmente para grandes holdings).

"O Brasil é o país do presente, não do futuro, o que não é sustentável. Estamos 'involuindo' em competitividade, embora estejamos crescendo. Falta planejamento estratégico", resume Daniel.

Cultura Organizacional
Prova 1

1. CESGRANRIO – 2012 – Petrobrás – Administrador Júnior – 2012
Uma rede de pequeno porte, atuando no varejo de roupas femininas, pretende reposicionar-se no mercado, modificando sua atual estratégia de liderança de custos para uma estratégia de diferenciação. A preocupação central dos executivos tem sido em relação à mudança de uma cultura organizacional com foco em custos para uma cultura com foco na geração de valor para o cliente. Desse modo, estão sendo planejadas, pelo departamento de RH, algumas ações para promover a mudança da cultura organizacional.
Qual ação de mudança na cultura organizacional deve ser sugerida pelo RH?
a) Desenvolver na equipe de produção uma cultura de eficiência e produtividade aliadas a níveis de qualidade aceitáveis.
b) Instruir a equipe de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para que intensifique o foco em extensões de produto e melhoria de processos.
c) Preparar e estimular os colaboradores na identificação de oportunidades de inovação tecnológica com foco em design e desempenho valiosos.
d) Simular com a equipe de vendas situações com o cliente que exponham o foco em valor, confiabilidade e preço baixo.
e) Treinar a equipe de contabilidade para que intensifique a coleta de dados de custos e mantenha princípios contábeis conservadores.
Gabarito: C
Comentários: Observe que a CESGRANRIO foi bastante camarada nessa questão ao indicar que devemos procurar entre as alternativas aquela única que expressa uma ação de mudança organizacional, em sentido amplo, que irá afetar a estratégia de diferenciação das roupas femininas. O que isso significa? Significa que apenas a assertiva que tenha impacto na diferenciação de seus produtos (roupas femininas) está correta. Assim, a única assertiva que trata da melhora na identidade do produto, é a letra C, que fala na identificação de oportunidades de inovação tecnológica com foco em de design e desempenho valiosos. Todas as outras possuem ênfase na parte de custos.
Devo destacar um ponto fundamental. Não poderíamos simplesmente descartar as assertivas que falam de mudança de cultura em grupos específicos? Não!!! Fique atento a isso: é possível aplicar intervenções de mudança de cultura organizacional em apenas algumas equipes ou setores. O erro das assertivas A, B, D e E é justamente referir-se a melhoras na cultura organizacional que terão ênfase nos custos e não na geração de valor para o cliente.

2. CESGRANRIO – 2010 – Petrobrás – Administrador
Na fase final de um processo de treinamento e imersão, um grupo de jovens trainees foi exposto a uma série de elementos informais relacionados aos valores e normas de conduta da empresa. Em visitas aos diferentes escritórios e fábricas da empresa, eles puderam observar certos comportamentos, usos e costumes compartilhados pelos demais colaboradores. Essa ação possibilita ensinar aos novos integrantes a forma de perceber, pensar e agir na empresa.
A descrição conduz à conclusão de que se trata de um processo dirigido à valorização
a) de replicação de processos.
b) da vantagem competitiva.
c) da cultura organizacional.
d) do intercâmbio técnico.
e) do contrato de desenvolvimento.
Gabarito: C
Comentários: Valores, normas, comportamentos e costumes. Do que estamos falando? Da cultura organizacional! Assim, as ações descritas procuram valorizar a cultura organizacional em questão.
Segundo Chiavenato, em seu Livro Teoria Geral da Administração (2011), cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa, assim, a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização.

3. CESGRANRIO – 2010 – ELETROBRÁS – Administrador
As organizações têm valores, princípios, práticas, métodos e processos próprios que orientam o modo através do qual os seus membros agem. Esses elementos, de alguma forma, compõem a cultura organizacional. Todas as organizações têm cultura. A esse respeito, considere as características da cultura organizacional e seus respectivos conceitos descritos abaixo.
I – Identidade de seus membros – significa o quanto os donos da empresa estabeleceram regras para a integração das áreas operacionais.
II – Foco nas pessoas – grau com que a empresa monitora as mudanças no ambiente externo e responde a elas através da renovação de seus processos.
III – Tolerância a conflitos – grau com que os empregados são estimulados a expressar os conflitos existentes abertamente.
IV – Ênfase no grupo – grau com que as atividades realizadas na empresa estão organizadas em grupos e não em indivíduos.
Estão corretas APENAS as características descritas em:
a) I e II.
b) I e III.
c) I e IV.
d) II e III.
e) III e IV.
Gabarito: E
Comentários: A identidade de seus membros representa o grau com que os empregados se identificam com a organização como um todo. O foco nas pessoas, por sua vez, é o grau com que as decisões da administração levam em conta o efeito dos resultados nos trabalhadores da organização.

4. CESGRANRIO – 2012 – Transpetro – Administrador Júnior
A cultura organizacional representa a maneira pela qual a organização visualiza a si própria e ao seu ambiente. Fator de sucesso ou de fracasso das organizações, a cultura pode ser aprendida através de histórias, rituais, símbolos e linguagem.
A empresa cujos colaboradores se apropriam da cultura organizacional através de símbolos materiais
a) dissemina as experiências do passado sobre acertos e erros para ancorar e legitimar práticas atuais.
b) desenvolve termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave e fornecedores.
c) estimula a maneira de os funcionários se vestirem.
d) projeta o arranjo físico dos escritórios, definindo o mobiliário e o local em que líder e liderados serão instalados.
e) organiza comemorações e rituais que reúnem e aproximam os funcionários.
Gabarito: D
Comentários: Os símbolos são objetos e ações dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar de ideias complexas e mensagens emocionais (são representações que comunicam mensagens), como por exemplo: logotipos das empresas, bandeiras e marcas comerciais, titulação (títulos oficiais), instalações especiais para refeições, automóveis de luxo, tamanho ou mobília de um escritório, os quais podem receber um status simbólico.
A questão pede a assertiva que verse sobre símbolos MATERIAIS da cultura organizacional. Mas, o que são símbolos materiais? Para Robbins (Administração – Mudanças e Perspectivas, 2002), os símbolos materiais são a aparência de uma organização, suas instalações, a maneira como se vestem seus funcionários e os benefícios concedidos à diretoria, são exemplos de símbolos materiais que demonstram a cultura de uma organização. Assim, apenas a letra D satisfaz ao enunciado. Mas qual o motivo da letra C não estar correta também? Ela se insere no campo dos símbolos "subjetivos" da cultura organizacional, pois, lendo bem, percebemos que

versa sobre relações de poder (e não sobre a adoção de um uniforme padrão da organização, o que caracterizaria um símbolo material).

5. CESGRANRIO – 2011 – Transpetro – Administrador Júnior
A cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização ao longo do tempo. Alguns de seus aspectos são formais, e outros são informais. Cabe aos líderes reconhecer todos esses aspectos e alinhá-los aos objetivos organizacionais.
Qual, dentre os aspectos apresentados abaixo, é(são) de natureza informal?
a) Estrutura organizacional
b) Capacitação do pessoal
c) Diretrizes de pessoal
d) Percepções e atitudes
e) Objetivos e estratégias
Gabarito: D
Comentários: Apenas as percepções e as atitudes apresentam natureza informal, seja pela sua subjetividade ou pela sua falta de controle, seja pelo seu caráter pessoal e dinâmico em relação ao ambiente. Todas as outras assertivas versam sobre conceitos formais e objetivos.

Cultura organizacional - Lista de questões

Prof. Carlos Xavier

1. (FCC/MPE-SE/ANALISTA/2009) Valores, ritos, mitos e tabus são componentes
a) das variáveis estratégicas não controláveis.
b) dos objetivos e metas.
c) do planejamento estratégico organizacional.
d) da gestão por competências.
e) da cultura organizacional.

2. (FCC/TCE-GO/ANALISTA/2009) Em relação à gestão do clima organizacional.
I. O clima organizacional é resultante dos aspectos conflitantes da cultura das organizações.
II. O clima organizacional é sempre o reflexo dos efeitos de uma cultura na organização como um todo.
III. O clima organizacional sempre influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização.
IV. O clima organizacional permite mapear o ambiente interno, que varia segundo a motivação dos agentes.
V. Enquanto mudanças na cultura organizacional levam mais tempo para acontecer, mudanças no clima podem ser administradas tanto a curto quanto a médio prazo.
a) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.
b) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.
c) Estão corretas APENAS as afirmativas I, III e V.
d) Estão corretas APENAS as afirmativas II, III e IV.
e) Estão corretas APENAS as afirmativas II, III, IV e V.

3. (FCC/MPE-RS/ASSESSOR/2008) Considere as afirmações sobre o conceito de clima organizacional.
I. A pesquisa de clima organizacional permite ligar as variáveis psicológicas às organizacionais através da dimensão
transacional das organizações, ou seja, como as pessoas avaliam recompensas e todas as diferentes formas de
reconhecimento que estão recebendo da organização pelas contribuições que estão prestando ao exercer diferentes
funções.
II. As pesquisas de clima organizacional procuram avaliar os valores, normas e crenças mobilizados pelos membros da
organização em suas relações com as lideranças.
III. As pesquisas de clima organizacional incluem as seguintes dimensões: comunicação, integração entre as diferentes áreas
funcionais, estilo de gerência, administração de recursos humanos (principalmente salários, benefícios e carreira),
modelo de gestão adotado pela organização, natureza do trabalho realizado, relacionamento interpessoal, grau de
identificação com a organização e clareza de objetivos.
IV. As pesquisas de clima organizacional envolvem avaliações de todos os membros da organização, além de parceiros e
clientes. Nestes casos, todos se avaliam mutuamente levando em conta o nível de satisfação com a atuação das lideranças.
V. As pesquisas de clima organizacional levam em consideração fatores externos, enquanto ameaças e oportunidades, e fatores
internos, como forças e fraquezas da organização na avaliação das relações cotidianas entre lideranças e colaboradores.
São verdadeiras APENAS as afirmações:
a) I, II e V.
b) III.
c) I e III.
d) I e IV.
e) I, III e V.

4. (FCC/TCE-GO/ANALISTA/2009) Em ambientes altamente competitivos, em que predominam a mudança e a incerteza, a cultura organizacional
a) representa aspectos irracionais profundamente enraizados na organização que devem ser removidos.
b) deve ser tratada como mais um elemento do planejamento estratégico da organização.
c) terá um impacto significativo sobre o desempenho econômico da organização apenas no curto prazo.
d) exerce maior influência sobre o desempenho e os resultados da empresa do que os aspectos físicos,
estruturais e estratégias organizacionais.
e) dificulta a sobrevivência de uma organização no longo prazo, quando baseada em valores centrais que transcendem
considerações econômicas.

5. (FCC/INFRAERO/ANALISTA/2011) Em relação à gestão de clima organizacional no ambiente corporativo, é
INCORRETO afirmar:
a) O clima organizacional refere-se a um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais,
existentes em uma organização.
b) Aplicar o conceito de clima organizacional significa apontar aspectos subjetivos que fazem parte do dia-a-dia da
organização e orientam os planos de ação para melhoria do clima e da produtividade da empresa.
c) Aplicar o conceito de clima organizacional significa alinhar a cultura com as ações efetivas da organização, integrar os
diversos processos e áreas funcionais, otimizar a comunicação e identificar as satisfações e insatisfações do público interno.
d) A gestão de clima organizacional refere-se ao comprometimento dos funcionários determinarem, com o auxílio
de especialistas na área de comportamento, de relacionamento social e de RH, um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores, baseado no mapeamento do ambiente externo à empresa.
e) O padrão ideal de satisfação refere-se a aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração,
horário de trabalho, relacionamento hierárquico e profissional, dentre outros fatores que podem ser acrescidos à pesquisa do
clima organizacional.

6. (FCC/AL-SP/AGENTE TÉCNICO/2010) Com relação ao clima organizacional de uma empresa, considere as afirmativas abaixo.
I. Uma mesma situação será, em determinado momento, percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores de uma organização.
II. O padrão ideal do clima organizacional deve ser determinado pela direção da empresa, mesmo que nem sempre agrade e
atenda aos anseios dos colaboradores da organização.
III. O melhor procedimento é determinar o padrão ideal do clima organizacional de comum acordo com os colaboradores, que são representados, no processo, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional.
IV. Para que se estabeleça o clima organizacional ideal, a equipe representativa dos colaboradores deve estar unida e totalmente alinhada aos objetivos da direção.

V. Na determinação do padrão ideal de clima organizacional, a direção deve buscar de forma racional e madura a satisfação
dos interesses dos colaboradores da organização.
Está correto o que se afirma APENAS em:
a) I, II, III e V.
b) I e III.
c) I, III e V.
d) II, III e IV.
e) II e V.

7. (FCC/2010/DPE/ADMINISTRADOR) O clima organizacional mostra-se positivo quando
a) frustra as expectativas de ganho imediato em troca de ganhos de longo prazo.
b) atende às expectativas imediatas de ganho salarial dos funcionários.
c) incentiva conflitos de expectativas, gerando comportamentos competitivos.
d) provoca diferentes tipos de motivação para o trabalho nos funcionários.
e) produz expectativas de acomodação aos padrões de eficiência estabelecidos.

8. (FCC/TRF2/ANALISTA/2012) Sobre a cultura organizacional, analise:
I. É vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias.
II. A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou simplesmente por meio do
conjunto das políticas e normas da organização.
III. Não correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade; à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos e problemas.
IV. É um recurso da administração, mas não pode ser usado para alcançar os objetivos desta, como a tecnologia, os insumos
de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.
É correto o que consta APENAS em:
a) I e II.
b) II, III e IV.
c) III e IV.
d) I, II e IV.
e) I e III.

9. (FCC/TCE-PR/ANALISTA/2011) O conceito de cultura organizacional é composto de três dimensões: material,
psicossocial e
a) técnica.
b) ideológica.
c) conceitual.
d) sinergia.
e) de papéis.

10. (FCC/ANALISTA/BACEN/2006) As culturas não se transformam totalmente em outras culturas. Uma vez existentes, sempre manterão traços desenvolvidos, valores essenciais, o que corresponde:
a) às competências da cultura.
b) à empatia da cultura.
c) às crenças da cultura.
d) à personalidade da cultura.
e) às habilidades da cultura.

11. (FCC/AL-SP/AGENTE/2010) A gestão da mudança da cultura organizacional de uma empresa é:
a) difícil, pois implica modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas.
b) impossível, pois a cultura não se refere aos produtos, às estruturas e aos sistemas da empresa, que podem ser modificados.
c) muito difícil, pois a cultura da organização se forma apenas em pressupostos cognitivos que não podem ser alterados.
d) impossível, pois aqueles que detém o poder na organização nunca se interessam pela mudança.
e) difícil, pois a necessidade da mudança depende do consenso de todos os setores.

12. (FCC/TJ-AP/ANALISTA/2009) Em tempos de turbulência e instabilidade, a cultura organizacional de uma empresa deve ser :
a) reestruturada através de técnicas de reengenharia para tornar a organização mais eficiente.
b) amplamente respeitada, pois sua manutenção é mais importante do que a adaptação da organização às mudanças externas.
c) deixada de lado, pois reflete a natureza conservadora de toda organização confrontada com os desafios da globalização.
d) compreendida como um conjunto de valores, crenças e normas da organização que podem ser mobilizados para enfrentar os desafios do ambiente externo.
e) constantemente atualizada através da introdução de tecnologia da informação, associada a métodos gerenciais voltados à avaliação de competências.

13. (FCC/DPE-SP/AGENTE/2010) Pode-se concluir da definição de cultura organizacional como produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo que
a) o importante é identificar as regularidades observadas no comportamento dos indivíduos.
b) sempre existem valores dominantes numa organização que caracterizam sua cultura organizacional.
c) a cultura de uma organização deriva da filosofia que guia as políticas da organização.
d) as normas que envolvem os grupos de trabalho são determinantes da sua cultura.
e) pode haver 'culturas' diferentes em uma organização, distinguindo cada grupo dentro de uma cultura mais ampla.

14. (FCC/MP-PE/TÉCNICO/2012) A teoria da hierarquia das necessidades parte do princípio de que as pessoas são motivadas continuamente pela satisfação de suas necessidades, que obedecem a uma hierarquia. As necessidades que têm relação com as possibilidades de desenvolvimento das capacidades e talentos das pessoas são conhecidas por:
a) auto-realização.
b) estima e prestígio.
c) sociais.
d) segurança.
e) fisiológicas e de sobrevivência.

15. (FCC/TRF2/ANALISTA/2012) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria:
a) da motivação e higiene.
b) da hierarquia das necessidades.
c) X e Y.
d) dos motivos humanos.
e) do reforço positivo e de aversão.

16. (FCC/BACEN/ANALISTA/2006) Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Em outra dimensão estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados, ou fatores de higiene. É pertinente, então, afirmar que:
I. o conteúdo de uma tarefa é mais importante para a motivação dos trabalhadores do que a ambiência em que ela se
desenvolve.
II. a concessão, em níveis adequados, de fatores higiênicos, como segurança, salário e status, é importante para evitar que
os empregados se sintam desmotivados, gerando, tal concessão, motivação.
III. para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas é preciso que se dê constante atenção a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si.
É correto o que consta em:
a) I e II, apenas.

b) I, II e III.
c) I e III, apenas.
d) II, apenas.
e) II e III, apenas.

17. (FCC/AL-SP/AGENTE/2010) Na gestão contemporânea, uma política de motivação dos funcionários deve:
a) proporcionar poucos desafios na vida e no trabalho, reduzindo assim as emoções fortes.
b) compreender e tolerar os erros, priorizando o bem estar de todos na sociedade e na organização.
c) garantir estabilidade e segurança no trabalho, por meio de programas de benefícios pessoais e principalmente corporativos.
d) levar em consideração a existência das diferenças individuais e culturais dentro da organização.
e) controlar e punir os comportamentos individualistas e a transgressão de normas e expectativas da organização.

18. (FCC/TRT8/ANALISTA/2010) Indivíduos cuja necessidade principal é a de buscar a excelência, de lutar pelo sucesso em suas atividades, e que buscam fazer as coisas melhores e situações onde possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, são considerados, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, como pessoas cujo motivo ou necessidade básica é a necessidade de:
a) poder.
b) afiliação.
c) realização.
d) autoestima.
e) segurança.

19. (FCC/SEFAZ-SP/AGENTE/2006) A teoria de motivação no trabalho de Herzberg é dividida em duas categorias:
fatores motivadores e fatores de higiene. É correto afirmar:
a) Trabalho desafiante, crescimento e desenvolvimento são fatores de higiene.
b) Fatores motivadores têm relação com o ambiente e fatores de higiene têm relação com o trabalho em si.
c) Reconhecimento do desempenho é um fator de higiene.
d) Dinheiro, status e segurança são fatores motivadores.
e) Fatores motivadores têm relação com o trabalho em si e fatores de higiene têm relação com o ambiente.
(CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Uma empresa de prestação de serviços de limpeza, há 10 anos no mercado, teve suas
metas de contratos elevadas em um terço por um novo grupo de dirigentes, sem acréscimo no seu quadro de
pessoal. Inicialmente, os empregados demonstraram indignação diante da perspectiva de terem de trabalhar mais sob as mesmas condições de trabalho. Contudo, foram tomadas algumas medidas que provocaram alta motivação na maioria dos funcionários e permitiram que as metas definidas fossem alcançadas.
Com base nessa situação hipotética e à luz das teorias motivacionais, julgue os itens a seguir, que se referem a
medidas que permitem o alcance desses resultados positivos.

20. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Os dirigentes devem ter usado como principal estratégia a ameaça de demissão
daqueles que não se engajassem nas novas metas.

21. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Podem ter sido definidas metas individuais a partir de estudo realizado acerca do desempenho de cada empregado, incluindo-se uma expectativa de resultado um pouco maior que a até então apresentada pelo empregado.

22. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) As metas individuais podem ter sido ampliadas indistintamente e o foco da administração ter sido a definição de estratégias de punição para aqueles que não alcançassem os resultados esperados.

23. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Pode ter sido realizada pesquisa para identificar as expectativas dos empregados quanto às conseqüências de um melhor desempenho, visando definir um novo plano de recompensas.

24. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Pode ter sido adotado o sistema de avaliação de desempenho, que inclui a avaliação de resultados como forma de reconhecer o trabalho realizado pelos empregados.

25. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Os administradores devem ter adotado mecanismos de comunicação que permitiram a todos os empregados obter amplo acesso às novas metas, bem como aos eventuais incentivos a elas agregados.

26. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por serem as necessidades da base da pirâmide de hierarquias as únicas que realmente produzem motivação para o trabalho, as recompensas oferecidas aos empregados devem ter sido de natureza monetária.

27. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Deve ter sido definido que os empregados mais antigos da empresa receberiam as melhores recompensas.

28. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) As metas individuais devem ter sido definidas aleatoriamente, sem a participação dos empregados, para evitar distorções ou tendência à proteção de determinados grupos.

(CESPE/TCU/AUDITOR/2008) Uma empresa tem apresentado, nos últimos meses, perda de qualidade dos resultados, conflitos entre os membros das equipes e aumento no número de atestados médicos. Após levantamento, verificou-se que o clima organizacional não estava favorável e que algumas medidas deveriam ser tomadas para melhorar o quadro descrito.
Na situação hipotética em apreço, a empresa deve.

29. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) buscar ações efetivas que aumentem a motivação dos empregados, pois o clima
organizacional é fator intimamente relacionado ao nível de motivação dos membros da organização.

30. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) realizar diagnóstico sobre o clima organizacional e, com base nos resultados encontrados, elaborar um plano de ação exequível de melhoria do clima organizacional.

31. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) manter em sigilo os resultados do diagnóstico de clima organizacional, ou seja, não divulgá-los aos participantes da pesquisa.

32. (CESPE/TCU/AUDITOR/2008) tomar medidas que visem à melhoria do clima organizacional, as quais deverão ser fundamentadas exclusivamente na experiência da equipe técnica da área de gestão de pessoas da organização.

33. (FGV/SEFAZ-RJ/AUDITOR/2007) Na teoria e prática da administração, a motivação para o trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.
Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.
a) Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem insatisfação.
b) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
c) Na visão contemporânea, as tarefas devem ser definidas por meio da especialização rígida, com pouca amplitude e flexibilidade.
d) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
e) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utilizada como fonte de motivação, pois as tarefas precisam ter

seus procedimentos padronizados.

34. (FGV/SEFAZ-RJ/AUDITOR/2007) Com relação à Teoria Y, analise as afirmativas a seguir.
I. A Teoria Y caracteriza o esforço físico e mental para trabalhar com algo tão natural como a diversão e repouso.
II. A Teoria Y preconiza que o homem procura, sobretudo, segurança.
III. A Teoria Y determina que o controle externo não é a única forma de se conseguir esforço das pessoas.
Assinale:
a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

35. (CESPE/DPF/AGENTE/2009) Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, uma vez disponibilizados, os fatores
ligados ao ambiente do trabalho garantem, de forma duradoura, a satisfação e a consequente motivação para um bom desempenho do funcionário em seu trabalho.

36. (CESPE/DPF/AGENTE/2009) Ao considerar a teoria da equidade como forma de maximizar o desempenho dos
colaboradores que lhe estão subordinados, o gestor público deve levar em conta que qualquer injustiça sentida em relação às recompensas pode motivar essas pessoas a agirem de forma a restaurar o senso de equidade percebida.

37. (FGV/SENADO/ANALISTA/2008) A teoria motivacional mais conhecida é a de Abraham Harold Maslow. Ela se
baseia na hierarquia de necessidades humanas.
Entre essas, segundo o autor, há as necessidades:
a) patrimoniais.
b) financeiras.
c) fisiológicas.
d) psicológicas.
e) morais.

38. (CESPE/DPF/AGENTE/2004) Do ponto de vista motivacional, referir-se a condicionamento é equivalente a referir-se ao controle do indivíduo na organização.

39. (CESPE/DPF/AGENTE/2004) No âmbito do controle de desempenho, os padrões de desempenho podem ser utilizados para medir resultados, mas não com fins motivacionais.

Respostas

1-C	**11-A**	**21-C**	**31-E**
2-E	**12-D**	**22-E**	**32-E**
3-C	**13-E**	**23-C**	**33-A**
4-D	**14-A**	**24-C**	**34-C**
5-D	**15-C**	**25-C**	**35-E**
6-B	**16-C**	**26-E**	**36-C**
7-D	**17-D**	**27-E**	**37-C**
8-A	**18-C**	**28-E**	**38-C**
9-B	**19-E**	**29-C**	**39-E**
10-D	**20-E**	**30-C**	

PROVA SIMULADA II

Nos testes que se seguem, assinale:
C – se a proposição estiver correta
E – se a mesma estiver incorreta

Considerando os preceitos do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, julgue o item que se segue.

1. As ordens de superiores hierárquicos devem ser sempre atendidas, sem questionamento, em respeito à hierarquia nas relações de trabalho.

Julgue os itens a seguir, acerca de trabalho em equipe.

2. Mesmo que todas as barreiras tenham sido ultrapassadas e o grupo seja muito coeso e homogêneo, ainda assim existe a possibilidade de esse grupo tornar-se resistente a mudanças e a opiniões discordantes.

3. No que se refere ao trabalho em equipe, é correto afirmar que quanto mais cooperativos forem os membros de um grupo, maior será a efetividade deste grupo.

4. As equipes são vantajosas porque rompem a rigidez hierárquica das empresas baseadas em compartimentos, facilitam o processo de comunicação interna e reúnem pessoas com conhecimentos de várias áreas, aproximando-as.

5. O trabalho em equipe sempre gera maior produtividade, pois pessoas trabalhando em grupo são mais eficazes que indivíduos trabalhando isoladamente.

As diversas situações que se apresentam no atendimento ao público requerem do servidor, cada vez mais, múltiplas competências. Acerca desse assunto, julgue os itens subseqüentes.

6. O percentual de atendimentos completos no primeiro contato e o tempo gasto nesse atendimento são as principais medidas técnicas para avaliação da qualidade do atendimento ao público.

7. No atendimento ao público, o tratamento das informações baseia-se predominantemente no diagnóstico das exigências da situação apoiado nos critérios estabelecidos pela instituição, os quais orientam a tomada de decisão.

8. Em virtude da variabilidade de opções, um servidor efetivo que atende ao público deve atuar preponderantemente como executor de rotinas, o que implica identificar situações e seguir instruções.

9. No atendimento ao público, a omissão voluntária de informação ao cidadão que dela necessite constitui falta ética e comportamento negativo no relacionamento entre atendente e cidadão.

10. A atividade de atendimento ao público compreende, entre outras, ações rotineiras como as de solicitação, identificação, cotejamento, pesquisa, registro, emissão, orientação e arquivamento de informações, o que requer do atendente paciência, tolerância e presteza.

Quanto ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, julgue os itens a seguir.

11. Compete ao Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal contribuir para a implementação de políticas públicas, tendo a transparência e o acesso à informação como instrumentos fundamentais para o exercício de gestão da ética pública.

12. A moralidade da administração pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre a manutenção da ordem constitucional.

13. É o equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, que consolida a moralidade do ato administrativo.

14. Tanto no exercício do cargo ou função quanto fora dele, a dignidade, o pudor, a eficácia, o zelo e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, já que refletirão a ideologia do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes devem ser direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

15. O referido código de ética criou o Tribunal de Ética, incumbindo-o de fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.

Acerca da qualidade no atendimento ao público, julgue os itens a seguir.

16. A qualidade do atendimento ao público fundamenta-se na prestação da informação correta, na cortesia do atendimento, na brevidade da resposta e na adequação do ambiente para a realização do atendimento.

17. A avaliação de satisfação do usuário deriva da mesma premissa que orienta o estabelecimento de padrões de qualidade pelas organizações públicas, ou seja, da necessidade de envolver a ótica do cidadão sobre as demandas de atendimento.

18. Para planejar um programa de atendimento ao público por um órgão público, é necessário investigar as experiências bem-sucedidas em organizações privadas e tentar reaplica-las na realidade da administração pública.

19. O trabalho desenvolvido pelo funcionário que exerça a função de atendimento ao público deve ser considerado mera reprodução de procedimentos padronizados.

20. O atendente, ao desempenhar seu trabalho, cria uma possibilidade de relação interpessoal que possibilita a aproximação entre a satisfação do cliente/cidadão e os objetivos da organização.

A busca da gestão socialmente responsável tem exigido maior transparência das instituições, sejam públicas, sejam privadas, nas relações com seus fornecedores, funcionários e clientes. Tal atributo tem sido fundamental para a reputação das organizações, que devem explicitar à sociedade seus valores e a seu corpo funcional os padrões éticos e de conduta considerados adequados. Nesse contexto e à luz do Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal, julgue os itens seguintes.

21. O agente público tem o dever de buscar o equilíbrio entre a legalidade e a finalidade na tentativa de proporcionar a consolidação da moralidade do ato administrativo praticado.

22. O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

23. De acordo com o referido código de ética, tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral.

24. Um servidor que permite que um processo não seja solucionado a contento pode ser acusado de usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa.

25. O referido código serve primordialmente para punir o comportamento não-ético do servidor público, já que possui caráter de obrigatoriedade.

26. O Decreto n. 1.171 de 1994 prevê
a) a constituição de uma comissão de ética no âmbito da administração pública estadual.
b) a constituição de comissões de ética em órgãos e entidades da administração pública federal.
c) que a comissão fica constituída de membros do poder público.
d) que as comissões sejam constituídas paritariamente.
e) que o objetivo da comissão é instaurar processos de punição.

27. O Decreto nº. 1.171 de 22 de junho de 1994, que aprova o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, traz em seu Anexo o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
Sobre as questões éticas contidas nesse Código, julgue as afirmativas como verdadeiras (V) ou falsas (V):
I. É dever fundamental do servidor público ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e mais vantajosa para o bem comum;
II. É dever fundamental do servidor público ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhe dano moral;
III. É dever fundamental do servidor público manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho;
IV. O servidor permitir a formação de longas filas caracteriza-se como atitude contra a ética.
Está correta a alternativa:
a) V–V–V–V.
b) V–V–F–F.
c) V–V–V–F.
d) F–F–F–F.

28. De acordo com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto n. 1.171, de 22.6.1994, são deveres fundamentais do servidor público:
I. abster-se de exercer as prerrogativas funcionais do cargo de forma contrária aos legítimos interesses dos usuários do serviço público.
II. quando estiver diante de mais de uma opção, escolher aquela que melhor atenda aos interesses do governo.
III. exigir de seus superiores hierárquicos as providências cabíveis relativas a ato ou fato contrário ao interesse público que tenha levado ao conhecimento deles.
IV. facilitar a fiscalização de todos os atos ou serviços por quem de direito.
V. materializar os princípios éticos mediante a adequada prestação dos serviços públicos.
Estão corretas
a) as afirmativas I, II, III, IV e V.
b) apenas as afirmativas I, III, IV e V
c) apenas as afirmativas I, II, IV e V.
d) apenas as afirmativas I e IV.
e) apenas as afirmativas I, IV e V.

29. A autoridade submetida ao Código de Conduta da Alta Administração, durante o exercício do cargo, não pode:
I. realizar investimento em bens cujo valor possa ser afetado por decisão governamental a respeito da qual tenha informação privilegiada.
II. gerir os próprios bens cujo valor possa ser afetado por decisão própria, do órgão ou do setor de atuação.
III. prestar assessoria a empresa do setor de sua atuação.
IV. exercer encargo de mandatário, mesmo que não remunerado e não implique a prática de atos de comércio ou quaisquer outros incompatíveis com o exercício do cargo.
V. participar de congresso, com despesas pagas pelo promotor do evento, se este tiver interesse em decisão a ser tomada pela autoridade participante.
Estão corretas
a) as afirmativas I, II, III, IV e V.
b) apenas as afirmativas I, II, IV e V.
c) apenas as afirmativas I, II, III e IV.
d) apenas as afirmativas II, III, IV e V.
e) apenas as afirmativas I, II, III e V.

30. O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto n. 1.171, de 22.6.1994, exalta alguns valores que devem ser observados no exercício da função pública, a saber:
I. verdade, como um direito do cidadão, ainda que contrária aos seus interesses ou da Administração.
II. dignidade, que deve estar refletida em comportamentos e atitudes direcionados à preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.
III. moralidade, representada pelo equilíbrio entre a legalidade e a finalidade do ato.

IV. decoro, que deve ser mantido pelo servidor não apenas no local de trabalho, mas, também, fora dele.
V. cortesia, boa vontade e respeito pelo cidadão que paga os seus tributos.
Estão corretas
a) apenas as afirmativas II, III, IV e V.
b) as afirmativas I, II, III, IV e V.
c) apenas as afirmativas I, II, III e V.
d) apenas as afirmativas I, III, IV e V.
e) apenas as afirmativas III, IV e V.

31. Acerca das situações de conflito de interesse a que podem estar sujeitos os servidos públicos, em razão da função ou cargo público exercido, foram feitas as afirmativas a seguir.
I - O servidor público deve comunicar a ocorrência de conflito de interesse ao seu superior hierárquico.
II - O servidor público, para resolver o conflito de interesse existente, pode transferir a propriedade dos bens relacionados ao referido conflito a sua esposa ou filhos.
III - Haverá conflito de interesse quando o servidor público mantiver vínculo de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em sua decisão individual.
IV- Haverá conflito de interesse quando o servidor público exercer atividade na iniciativa privada que, pela sua natureza, implique utilização de informação inerente ao cargo público ocupado.
Estão corretas as afirmativas
a) I e III, apenas.
b) II e IV, apenas.
c) I, II e IV, apenas.
d) I, III e IV, apenas.
e) I, II, III e IV.

Quanto ao Decreto nº 1.171/94, assinale C = certo ou E = errado
32. Das Regras Deontológicas
I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.
II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art.37,caput, e §4°,daConstituiçãoFederal.
III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.
IV- A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.
V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.
VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.
VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.
VIII -Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.
IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.
X -Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.
XI - 0 servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.
XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.
XIII - 0 servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

33. São deveres fundamentais do servidor público:
a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;
c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;
d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;
e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;
g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;
h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;
i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;
j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;
l) ser assíduo e frequente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;
m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;
n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;
o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;
q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a

legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;
r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.
s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;
t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;
u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;
v) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

34. E vedado ao servidor público;
a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;
b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;
c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;
d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;
e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;
f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;
g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;
h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;
i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;
j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;
l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;
m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;
n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;
o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;
p) exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

35. Das Comissões De Ética
- Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.
- À Comissão de Ética incumbe fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.
- A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.
- Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

Nas questões que se seguem, assinale:
C – se a proposição estiver correta
E – se a proposição estiver incorreta

36. A finalidade dos códigos morais é reger a conduta dos membros de uma comunidade, de acordo com princípios de conveniência geral, para garantir a integridade do grupo e o bem-estar dos indivíduos que o constituem. Assim, o conceito de pessoa moral se aplica apenas ao sujeito enquanto parte de uma coletividade.

37. Ética é a disciplina crítico-normativa que estuda as normas do comportamento humano, mediante as quais o homem tende a realizar na prática atos identificados com o bem.

38. Moral -Conjunto de regras e prescrições a respeito do comportamento, estabelecidas e aceitas por determinada comunidade humana durante determinado período de tempo.

39. A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

40. A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

41. A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como conseqüência, em fator de legalidade.

42. O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

43. A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

44. Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

45. Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

No trabalho em equipe, normas básicas asseguram a qualidade dos resultados e o bom clima entre os integrantes. Acerca desse tema, julgue os próximos itens.

46. A comunicação deve ser assertiva, o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.

47. Se, em um grupo de trabalho, quando um membro fala, outro habitualmente o interrompe com piadas acerca do assunto ou com relato de caso irrelevante, a possibilidade de que esse grupo venha a funcionar como equipe eficaz será diminuída.

48. Um trabalho em equipe será tanto menos produtivo quanto mais o chefe do serviço definir os objetivos e metas, porque essa conduta reduz a criatividade do grupo.

No lindo e charmoso GP noturno de Cingapura, Felipe Massa poderia assumir a ponta do campeonato, caso ficasse à frente do adversário direto ao título da temporada 2008, o inglês Lewis Hamilton. No entanto, aconteceu uma falha na equipe. Na situação que se está ilustrando, a alegação de muitos foi de que a falha teria sido do mecânico-chefe da Ferrari, Federico Uguzzoni. O automobilismo é um dos maiores exemplos do trabalho de equipe bem-sucedido. O que é feito no pit-stop é um modelo de sincronia total e resultado de aperfeiçoamento permanente. A equipe sabe que muitas vezes é no pitstop que o piloto garante a sua vitória. Mesmo sendo modelo de trabalho de equipe, o automobilismo, como todos os esportes, pode errar. Além da parte emocional, também uma competência a ser constantemente trabalhada, é importante aceitar que a tecnologia está no top, mas não é infalível. O sistema eletrônico falhou nos boxes da equipe italiana, como pode ocorrer no sistema da empresa, do banco etc. Recentemente, a cidade de São Paulo e algumas outras do estado entraram em pânico, porque a Internet saiu do ar. O jovem piloto brasileiro Felipe Massa foi campeão ao chamar a responsabilidade para toda a equipe e, principalmente, ao convocar a energia de todos para a próxima corrida. Independentemente do resultado da prova, ele já mostrou que é vitorioso como líder, como parte de um time e como piloto que sabe do esforço de muitos para que ele possa subir no pódio. Internet: <www.ativo.com> (com adaptações).

Tendo o texto acima como referência inicial e considerando a multiplicidade de aspectos que ele suscita, julgue os seguintes itens.

49. Uma equipe de trabalho é reconhecida como um conjunto de relações dinâmicas e complexas que envolvem pessoas que são vistas e se veem como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. Tal situação é ilustrada no caso relatado no texto.

50. Para que uma equipe de trabalho funcione adequadamente, é necessário que o poder seja exercido de forma desigual entre os membros do grupo, como ilustrado no caso em tela.

RESPOSTAS

01. E	11. C	21. C	31. D	41. C
02. C	12. E	22. C	32. C	42. C
03. E	13. C	23. C	33. C	43. C
04. C	14. E	24. C	34. C	44. C
05. E	15. E	25. E	35. C	45. C
06. C	16. C	26. B	36. C	46. C
07. C	17. C	27. A	37. C	47. C
08. E	18. E	28. B	38. C	48. E
09. C	19. E	29. E	39.C	49. C
10. C	20. C	30. B	40. C	50. C

Deseja comprar a versão completa por apenas R$15,00?

Envie sua colicitação para o e-mail da Editora responsável, após a solicitação você receberá um boleto por e-mail.
E-mail da editora: contato@apostilastradicao.com
WhatsApp: (092) 9420-5464