

Recursos Humanos: “Administrar com as pessoas”

José Roberto da Silva

pfze@hotmail.com

Edneia Dorvalina de Melo da Silva

Edneia86@hotmail.com

Colider

2013

RESUMO

O trabalho foi realizado com o tema Recursos Humanos: “Administrar com as pessoas”, esta pesquisa pretende mostrar um pouco sobre Gestão de Pessoas, um assunto tão em evidência, que podem ser um dos vilões do sucesso ou insucesso de uma empresa. A ética e a moral como construção do desenvolvimento, expansão e visão de futuro de qualquer organização onde há interação entre pessoas, sejam elas de ideias ou de relacionamentos, de metas e objetivos.

Uma organização pode ser pequena e simples ou grande e bem complexa. O termo organização serve para abrigar uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações, objetivos, etc. Dentro dessa variedade e complexidade, existem dois tipos de elementos comuns a todas as organizações. O elemento básico e os elementos de trabalho.

Foram analisadas umas das mais antigas e bem sucedidas empresas de Colíder. Após estudos de autores renomado que tem tratado sobre o assunto do gerenciamento de pessoas, plano de negócios, modelo de liderança, ética, legislação trabalhista e empresarial obtivemos resultados satisfatórios nas quais os autores têm demonstrado de forma clara e objetiva e em concordância com os meios norteadores da empresa estudada visando o desenvolvimento integral das empresas.

Palavras-chave: ética; pessoas; desenvolvimento;

ABSTRACT

The work was done with the theme Human Resources: "manage people", this research aims to show a little about managing people, a subject so in evidence, which can be one of the villains of the success or failure of a company. Ethics and moral construction of the development, expansion and vision of the future of any organization where there is interaction between people, whatever their ideas or relationships, goals and objectives.

An organization can be small and simple, or large and complex. The term organization serves to House a wide variety of sizes, structures, interactions, goals, etc. Within this variety and complexity, there are two types of elements common to all organizations. The basic element and the elements.

Were analyzed one of the oldest and best achievements of companies Colíder. After studies of renowned authors which has treaty on the subject of managing people, business, plan, leadership model, labor law and business ethics we obtained satisfactory results in which the authors have demonstrated clearly and objectively and in accordance with the guiding means the company studied to the integral development of the companies.

Keywords: ethics; people; development;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. DESENVOLVIMENTO.....	07
2.1 <i>Dados da Empresa.....</i>	<i>07</i>
2.2 <i>Principais produtos/serviços.....</i>	<i>07</i>
2.3 <i>Análise da Estratégia.....</i>	<i>07</i>
2.4 <i>Plano de marketing.....</i>	<i>08</i>
2.5 <i>Plano de recursos humanos.....</i>	<i>09</i>
2.6 <i>Análise de mercado.....</i>	<i>09</i>
2.7 <i>Plano financeiro.....</i>	<i>10</i>
2.8 <i>Ética e legislação.....</i>	<i>10</i>
2.9 <i>Administração.....</i>	<i>11</i>
2.9.1 <i>Administradores dos Níveis de Influência da Estrutura Organizacional.....</i>	<i>11</i>
2.10 <i>Histórico da empresa.....</i>	<i>12</i>
2.11 <i>Estrutura Organizacional.....</i>	<i>13</i>
2.11.1 <i>Organograma.....</i>	<i>12</i>
3. PLANO DE NEGÓCIOS.....	14
4. MODELO DE LIDERANÇAS.....	16
5. ÉTICA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA EMPRESARIAL.....	19
6. CONCLUSÃO.....	23
7. REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende mostrar um pouco sobre Gestão de Pessoas, um assunto em evidência no mundo moderno, a ética legislativa trabalhista empresarial, modelos de lideranças, os conflitos que surgem quando há interação entre pessoas, sejam eles de ideias ou de relacionamentos.

Uma organização pode ser pequena e simples ou grande e bem complexa. O termo organização serve para abrigar uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações, objetivos, etc. Dentro dessa variedade e complexidade, existem dois tipos de elementos comuns a todas as organizações. O elemento básico e os elementos de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Dados da Empresa

Razão Social: COLOMBO & COLOMBO LTDA

Denominação Comercial: COLIMEL

Endereço: AVENIDA MARECHAL RONDON, 463 – CENTRO.

Forma Jurídica: SOCIEDADE LTDA

Número de colaboradores: 25 (vinte e cinco).

2.2 Principais produtos/serviços

Comércio Varejista de ferramentas agrícolas, máquinas, equipamentos para agropecuária, implementos, afins e produtos da linha “Stihl”. Serviços de instalação e de reparos de motores e máquinas relacionados à agropecuária.

2.3 Análise da Estratégia

A empresa pesquisada possui missão de satisfação dos seus clientes e colaboradores.

A Colombo & Colombo LTDA comércio varejista busca atender as necessidades dos clientes com produtos de qualidade e com preços bons de mercado em relação aos concorrentes. Atua com mercado agropecuário, agricultura, indústria, oficina e comércio.

No médio prazo almeja abrir novas unidades nos municípios da região, para ampliar e assegurar a fatia de mercado que já conquistou. Um exemplo é a abertura

de uma nova unidade no município de Nova Canaã do Norte-MT, e pretende-se ampliar com uma nova unidade ainda este ano no município de Sinop/MT.

Chiavenato (2006) define a missão como uma declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produto e mercado. A empresa desenvolve suas atividades pensando no bem estar dos colaboradores e clientes.

Os sócios idealizaram seu próprio negócio para administrar e desenvolver com alto grau de competência e de satisfação para oferecer um bom produto e atendimento ao consumidor. A este respeito, Chiavenato, (2006) diz que a missão da organização é definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer um simples produto ou serviço.

Seus Valores éticos profissionais compreendem a importância das relações humanas entre colaboradores, fornecedores, clientes, e tudo que envolve a empresa para o melhor desempenho organizacional.

Deste modo pretende-se estabelecer uma definição mais clara do que a Colombo & Colombo tem como missão.

2.4 Plano de marketing

A empresa procura atender os clientes com produtos e serviços de qualidade a fim de garantir a clientela. Procura também proporcionar alternativas na forma de pagamento para que atender os diversos níveis de clientes. Sempre tendo atendimento como o diferencial, dispensando atenção na agilidade, presteza, informações completas sobre os produtos e serviços de suportes. A empresa também dispõe de um veículo exclusivo com a finalidade de atender as necessidades de vendas externas e assistência técnica de maneira a capacitar um vendedor que além de visitar os clientes, levantará as necessidades dos mesmos, o que oferecerá à loja a possibilidade de detectar quais são os produtos que precisarão ser adquiridos para melhor servir os clientes.

2.5 Plano de recursos humanos

Na empresa Colombo & Colombo LTDA a ideia de liderança está pautada nos Padrões de desempenho, onde denomina o feedback de resultado, ou seja, um verdadeiro líder inspira as pessoas com suas atitudes e trata com muita habilidade os ativos intangíveis da organização, tais como: prazer, satisfação, reconhecimento, autoestima, motivação, inspiração, clima e atmosfera organizacional.

Os verdadeiros gestores e líderes estão conscientes que os resultados só acontecem através das pessoas. Para eles, o capital humano não é apenas um belo discurso, mas a razão de ser da organização.

Há muitos elogios, orientação, capacitação, treinamentos e raramente algumas repreensões, pois todos têm claramente os objetivos a ser atingidos.

A empresa Colombo e Colombo possui um gerente que também é sócio, controla e centraliza todas as decisões, participando com seu sócio e auxiliando administrativo. Mesmo denominando um gerente para administrar e supervisionar as vendas, ele tem sempre sob seu controle todas as decisões. As tarefas são executadas por seus auxiliares diretos, mas sempre passam por seu controle. Desta forma, nota-se que os níveis ascendem no sentido horizontal, sendo estratégico o controle do empresário sobre todos os outros níveis. Neste nível são formadas as estratégias visando alcançar os objetivos da organização.

2.6 Análise de mercado

A região é formada por pequenos e grandes agricultores e pecuaristas que necessitam frequentemente de equipamentos e serviços para a formação e desenvolvimento de suas atividades rurais. Todos os pontos apresentados deverão a longo prazo fortalecer a presença da empresa no mercado, bem como abrir novos pontos de venda e fazendo-se referência no segmento em que ela atua.

2.7 Plano financeiro

Não optante pelo Simples Nacional, receita bruta anual superior a R\$ 1.200.000, 00 (um milhão e duzentos mil reais) mensal.

Com os investimentos de aproximadamente R\$ 1.500.000, 00(um milhão e quinhentos mil reais) a empresa pretende obter como retorno R\$ 800.000,00(oitocentos mil reais) mensal, investindo em mais uma filial, produtos e serviços dando continuidade no ramo.

2.8 Ética e legislação

A ética e legislação deveriam inserir-se como elemento de relevante interesse empresarial e alto fator de competitividade, por, teoricamente, atribuir ao processo de decisões gerenciais confiabilidade e consistência. O papel da alta administração da empresa é estar consciente de que a forma de atuação da empresa para fora, para o mercado, terá reflexos internos. Em outras palavras, não se pode exigir conduta ética dos funcionários se a empresa e seus líderes estão contaminados em procedimentos condenáveis. Os padrões éticos de uma empresa são à base da conduta dos funcionários.

A empresa Colombo & Colombo LTDA apresenta um modelo de estrutura voltada para dentro, vinculando todas as decisões aos sócios proprietários, ou seja, os departamentos financeiros, compras, atendimento ao cliente, marketing, faturamento, recebimento e saída de mercadorias são todos dependentes da diretoria.

Para Gil (2010, p. 40).

Essa postura, no entanto, vem se tornando cada vez mais inadequada, visto que os custos operacionais da empresa tendem a elevar-se e a inflexibilidade daí decorrente acaba por torná-la menos competitiva. Por isso é que as modernas empresas vêm adotando a descentralização, que transfere responsabilidade e poder de decisão de uma central de comando

para pessoas de departamentos que se situam mais próximos das situações que demandam sua atenção.

Desta forma, observa-se um modelo de poder centralizado na empresa. Considerando que todas as funções se submetem a diretoria.

2.9 Administração

2.9.1 Administradores dos Níveis de Influência da Estrutura Organizacional

b) **Tático:** gerente administrativo, financeiro e vendas.

O plano tático na empresa Colombo e Colombo é de responsabilidade do gerente administrativo e auxiliar, corresponde ao nível intermediário que cuida e procura desenvolver os planos em consonância com os outros níveis. Todas as ações são para intermediar entre o nível estratégico e o operacional, a fim de facilitar e alcançar os objetivos almejados pela organização.

c) **Operacional:** conferência, assistência e entrega.

Na empresa faz parte do nível operacional a conferência de entrada de mercadoria, ou seja, o controle de estoque. Também, o controle de saída de mercadorias e a assistência técnica especializada de máquinas e equipamentos, assistência na linha Stihl e motores diesel. Neste nível está também a entrega de mercadorias e o cuidado com a manutenção dos equipamentos de uso interno da empresa. Cada setor é responsável pela conservação e manutenção dos equipamentos em uso.

2.10 Histórico

CONSTITUIÇÃO: fundada em 21 de junho de 1989, pelos irmãos José e Alcindo Colombo.

SUCESSÕES: a empresa ainda pertence aos irmãos, sendo a divisão societária da seguinte forma - José Colombo com 385.180 cotas, totalizando 66,66% e, Alcindo Colombo com 192.560 cotas, sendo 33,34 %, totalizando o capital social da empresa de 577.774 cotas.

REESTRUTURAÇÕES ORGANIZACIONAIS: no dia 13 de outubro de 1989, abriu uma filial em Vila Nova Guarita, situada e estabelecida à Rodovia BR 208 no município de Terra Nova do Norte, que em espaço curto de tempo foi extinta.

No início da constituição da empresa trabalhava comercializando material para garimpo, como motores bomba d'água, mangueira, e outros. Com a queda do preço do ouro no meio da década de 90 a empresa passou a atuar em outros ramos do mercado.

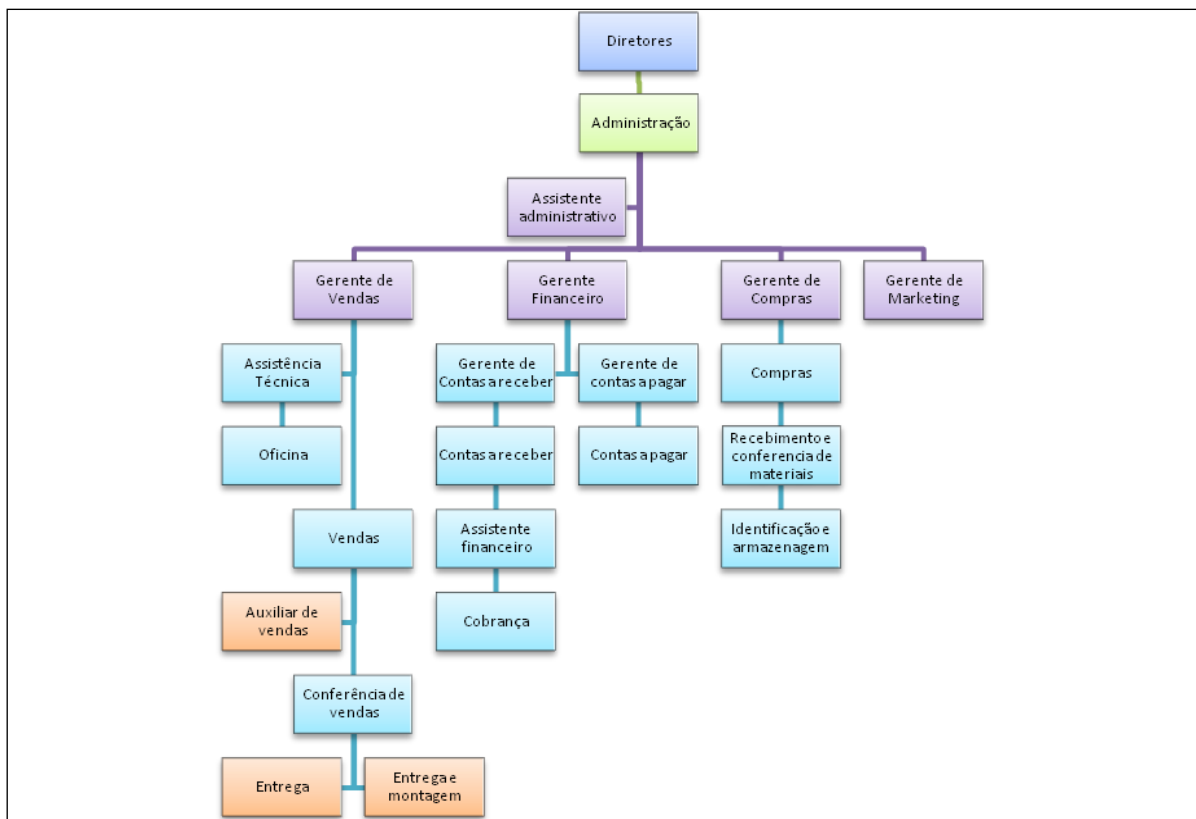
Hoje a empresa atua no comércio varejista de ferramentas mecânicas, agrícolas e de carpintaria, material de consumo para indústrias, máquinas de pequeno porte, elétricas e a combustão, grupos geradores de energia, material elétrico, hidráulico, de irrigação e com a representação das concessionárias da marca *Stihl*.

A empresa na atualidade já conta uma filial instalada no município de Nova Canaã do Norte/ MT, e ainda está abrindo mais dois postos de venda, um em Nova Guarita/MT e o outro no Distrito de União do Norte/MT.

2.11 Estrutura Organizacional

2.11.1 Organograma

Figura 1: organograma da Colombo e Colombo Ltda



Fonte: Colombo e Colombo (2011)



Foto: 1 Colimel(2013)

3. PLANO DE NEGÓCIOS

A condição necessária para a existência de uma organização é a interação entre as pessoas. O próprio sucesso, ou insucesso, das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros. Sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria administração de recursos humanos. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais.

O Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente; os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o papel principal de transformação dentro da organização.

Gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, ordenada, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e submissão. E sim, discutir e entender o equívoco entre as técnicas tidas como antiquadas com as contemporâneas.

“A administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas”. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. “Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH.” (CHIAVENATO, 2006, p.21).

Os homens, quando interagem, envolvem-se mutuamente, influenciando as atitudes uns dos outros. Como os seres humanos são limitados, eles necessariamente têm que cooperar para alcançar seus objetivos, pois individualmente não conseguiriam.

A colaboração entre elas é essencial para a existência da organização e quando não há, surgem as desordens. Quando a necessidade não é contentada e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente fracassado. De alguma maneira a necessidade

será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida particular.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.

Maslow fundamenta sua teoria motivacional baseando-se nas diferentes necessidades do homem, enquanto Herzberg fundamenta a sua teoria no ambiente externo e no trabalho da pessoa.

Se analisarmos, cabe à área de RH a sublime função de humanizar as empresas. A função humanizar pode estar aliado a uma boa dose de desafio em um mundo tão globalizado, mas que, de repente, seja o diferencial para a competitividade e para o profissional em questão. Considerando-se a premissa das empresas, que apresentam resultados positivos: o sucesso da organização não está somente ligado à tecnologia, mas aos métodos de trabalho e às pessoas, como o trabalho em equipe, e que promoverão o empreendimento. Entendemos que o ser humano se organiza a partir de dois aspectos básicos: satisfação e trabalho. Isto implica dizer que as pessoas buscam satisfação naquilo que fazem, nas diferentes áreas de sua vida. Não queremos dizer que, para ser um bom profissional, o ser humano necessita *"viver para o trabalho"*, e sim que ele tenha prazer e comprometimento com o que faz. Além disso, uma pessoa que apresenta sofrimento psíquico no trabalho terá menor rendimento profissional. Assim todos os envolvidos nos diferentes processos podem desenvolver seu potencial e consequentemente colaborar com o crescimento da organização ou da empresa.

Destaca-se que a missão da Gestão de pessoas é a busca da qualidade, da competência e do desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional, requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado contemporâneo.

4. MODELO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança situacional é bem simples, esse tipo de liderança é voltado para situações diferentes, ou seja, ela se adequa a diferentes tarefas propostas, o estilo tem que se ajustar à situação. Essa teoria busca resolver e descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação, para isso é preciso resolver como avaliar a situação.

O modelo de Hersey e Blanchard, é sem dúvida um dos mais conhecidos modelos em termos de liderança situacional, é baseado em duas variáveis: o comportamento do líder (como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores) e a maturidades dos seus subordinados. O conceito – chave desse modelo é o nível de maturidade dos subordinados (em relação ao desempenho com as tarefas, não em relação a sua personalidade). A maturidade consiste na capacidade de estabelecer objetivo (metas), aceitar as responsabilidades e a aptidão para desempenhar a tarefa solicitada (esse critério é avaliado pelo líder, se o subordinado tem experiência e formação para desempenhar essa tarefa, logo ele está apto à mesma). Esta ideia se divide em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade:

- Direção: adequado a pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e com pouca ênfase no relacionamento;
- Treino: este estilo compreende alto nível de procedimento orientado para a tarefa e para o relacionamento (os subordinados mostram alguma vontade, mas não se sente preparados para assumir responsabilidades);
- Apoio: este estilo orienta – se fortemente para o relacionamento, mas com pouca ênfase na tarefa (os subordinados são capazes, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades);
- Delegação: esse estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento (os subordinados são capazes e querem assumir responsabilidades).

“Quando o trabalho dos melhores líderes está feito, os colaboradores dizem: “fomos nós que fizemos””. (Blanchard, Ken – 2007).

Blanchard ainda comenta sobre capacidades categóricas que um líder deve ter para obter uma eficaz parceria para o desempenho de suas atividades e implantar o Modelo de Liderança Situacional:

- Estabelecer Objetivos: sem objetivos claros o Modelo de Liderança situacional não funciona, porque o nível de desenvolvimento é característico a uma tarefa. De acordo com estudos de investigação, o estabelecimento de objetivos é o instrumento de motivação mais poderoso á disposição de um líder. Objetivos específicos, claros e desafiantes conduzem a maiores esforços e conquistas do que objetivos simples ou incertos. É claro que os colaboradores deverão ter o conhecimento, as competências e o compromisso necessário à realização desses objetivos. É nisso que se concentra o Modelo de liderança Situacional;

- Áreas de Responsabilização: para obter o desempenho desejado de seus colaboradores, a empresa e seu líder devem ter primeiro um sistema bem definido de responsabilização. Não podemos “punir” um indivíduo por ele não fazer algo que ele não sabia que era de sua responsabilidade. Clareza de perspectivas é fundamental. Blanchard cita um bom exemplo em seu livro “Um nível Superior de liderança”, onde coloca o seguinte exemplo: “... foi perguntado a um grupo de gestores que estava preocupado com as vendas: Quem é o responsável por gerar vendas na vossa organização? Eles responderam que eram os empregados de mesa. Quando foram perguntados aos empregados de mesa quais eram suas principais responsabilidades, eles disseram: “Servir comida e anotar pedidos”, sem qualquer referência sobre vendas. Por isso, embora possa parecer muito básico, os gestores têm de garantir que os colaboradores sabem o que se espera deles...”.

Padrões de desempenho: Os colaboradores devem saber o que é um bom desempenho. Os padrões de desempenho dão esta informação. Os líderes devem saber como determina-los, ou seja, armar estratégias para determinar se sua organização tem critérios de atuações claras ou não. Esta competência Blanchard denomina de feedback de resultado.

Os elogios-minuto: Elogiar é uma das atividades mais importantes que um gestor líder pode realizar. Um elogio centra-se no reforço de comportamentos que aproximam os colaboradores de seus objetivos. Para um elogio ser eficaz ele tem de ser imediato e específico, ou seja, diga as pessoas exatamente o que elas fizeram bem o mais rápido possível.

Repreender versus Redirecionar: se os elogios-minuto concentram em encontrar o que as pessoas estão a fazer bem, surge outra questão inevitável: “O que fazer se o desempenho de alguém não estiver a altura?” . A repreensão funciona melhor com quem de atitude, ou seja, sabem fazer o que lhes foi pedido, mas não fazem por alguma razão. A redireção é adequada para aqueles que têm problemas com experiência, ou seja, estão a aprender e por isso ainda não sabem como deve ser feito corretamente.

Repreensões-minuto: Primeiro passo: Repreenda logo que possível depois do imprevisto. Quanto mais tempo esperar para dar um feedback negativo, mais emocional vai se tornar. Segundo passo: Seja específico, diga precisamente o que foi feito mal. Terceiro passo: Partilhe de seus anseios sobre o feito, não contextualize o que o outro fez mal, mas nos seus sentimentos de frustração. Quarto passo - este provavelmente o mais importante: Reafirme a pessoa, repreenda o comportamento, ou seja, primeiro separe o comportamento do indivíduo, afinal você quer manter a pessoa, mas ver-se livre do comportamento menos positivo.

O quarto e último segredo de um grande líder é “Desculpas-minuto”, onde tal como o elogio, a repreensão e redireção, a desculpa-minuto tem vários elementos cruciais: Primeiro passo: começa com uma rendição, ou seja, com você mesmo admitindo que errou. Segundo passo: termina com integridade, com você reconhecendo que o que fez ou não conseguiu fazer não fazem parte do que quer ser. Uma vez atingidas estas duas fases, seu foco deve voltar-se para o outro, e em como poderá compensar o mau que causou. Finalmente o mais importante: comprometa-se consigo mesmo de mudar e não repetir a falha, pois ao contrário ninguém acreditará nas suas desculpas.

O verdadeiro líder é aquele que traça a meta e cativa sua equipe para empreender a jornada. Ele alimenta o espírito de vitória da equipe, utilizando a

pedagogia do exemplo e investindo nos pontos fortes de seus colaboradores. O líder estabelece uma causa comum, um sonho coletivo. Na presença de um verdadeiro líder, todos, até mesmo os mais geniais, conseguirão chegar aonde não chegariam sozinhos. O líder faz com que cada um dê o melhor de si em proveito de todos. O papel do líder nas dificuldades é conduzir as pessoas a utilizarem todas as suas forças, todo seu entusiasmo, garra e determinação para obter o resultado máximo.

A atividade de um líder e de um gestor não está, e jamais esteve restrita às ações de medir, controlar e supervisionar.

Um verdadeiro líder inspira as pessoas com suas atitudes e trata com muita habilidade os ativos intangíveis da organização, tais como: prazer, satisfação, reconhecimento, autoestima, motivação, inspiração, clima e atmosfera organizacional.

Os verdadeiros gestores e líderes estão conscientes que os resultados só acontecem através das pessoas. Para eles, o capital humano não é apenas um belo discurso, mas a razão de ser da organização.

5. ÉTICA E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA EMPRESARIAL

Vamos partir do princípio que a história da ética teve sua origem, pelo menos sob o ponto de vista formal, na antiguidade grega, através de Aristóteles (322 a.C.) e suas idéias sobre a ética e as virtudes éticas.

Cumprir advertir, antes de tudo, que a história da ética como disciplina filosófica é mais limitada no tempo e no material tratado do que a história das ideias morais da humanidade. Esta última história compreende o estudo de todas as normas que regulamentaram a conduta humana desde os tempos pré-históricos até os nossos dias.

Há história da ética no âmbito da história da filosofia. Ainda assim, a história da ética adquire, por vezes, uma considerável amplitude, por quanto fica difícil, com frequência, estabelecer uma separação rigorosa entre os sistemas morais; objeto próprio da ética; e o conjunto de normas e atitudes de caráter moral predominante numa dada sociedade ou numa determinada fase histórica. Com o fim de solucionar este problema, os historiadores da ética limitaram seu estudo àquelas ideias de caráter moral que possuem uma base filosófica, ou seja, que, em vez de se darem simplesmente como supostas, são observadas em seus fundamentos; por outras palavras são filosoficamente explicadas.

Existem as doutrinas éticas, ou teorias acerca da moral, que estão divididas nos seguintes segmentos, correlacionados historicamente: ética grega, ética cristã medieval, ética moderna e ética contemporânea.

As doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens e em particular pelo seu comportamento moral efetivo. Por isto, existe uma estreita vinculação entre os conceitos morais e a realidade humana, social, sujeita historicamente à mudança. Por conseguinte, as doutrinas éticas não podem ser ponderadas isoladamente, mas dentro de um procedimento de mudança e de sucessão que constitui propriamente a sua história. Ética e história, por tanto, relacionam-se duplamente: a) Com a vida social e, dentro desta, com as morais concretas que são uns dos seus aspectos; b) Com a sua história própria, já que cada doutrina está em conexão com as anteriores, tomando posição contra elas ou integrando alguns problemas e soluções precedentes, ou com as doutrinas

posteriores, prolongando-se ou enriquecendo-se nelas.

Deste modo, a ética é a ciência que, tendo por objeto essencial o estudo dos sentimentos e juízos de aprovação e desaprovação absoluta realizada pelo homem acerca da conduta e da vontade, propõe-se a determinar.

Hoje, a sociedade cobra das empresas um desempenho responsável e o consumidor tem consciência da efetividade de seus direitos, devido ao próprio empoderamento dos indivíduos enquanto protagonistas de suas vidas. . Diante desta preocupação, podemos perceber que é cada vez mais notável o empenho das empresas em desenvolver ações que expressam seu pacto com o novo cenário mundial, o compromisso com as metas do Milênio e adequações a legislações internacionais entre outras. Tudo com vistas a dar mais visibilidade às suas ações de responsabilidade social e ambiental é lógico. Outro fator relevante, tanto politicamente quanto economicamente, é o alto custo de escândalos nas empresas - sejam elas privadas ou estatais -, acarretando perda de confiança na reputação da organização, multas elevadas, desmotivação dos empregados, entre outros. Assim que trabalhar ética no contexto corporativo dá lucro às empresas.

A globalização financeira, a reestruturação produtiva e os novos padrões de gestão exigem das empresas um perfil ético. Este perfil ético, por sua vez, está atrelado a uma governança transparente e participativa, a relações internas positivas de trabalho, tanto em relação aos seus fornecedores quanto aos seus consumidores, aos seus clientes, à comunidade, ao governo e à sociedade.

Uma empresa sem pessoas não existe. Logo, o que é necessário compreender é que são as pessoas que fazem a empresa, que criam regras de conduta, que são permeadas por valores, cultura, comportamentos morais e, enfim, com posturas éticas, e tudo isso se dará conforme for o direcionamento da empresa. Então, fomentar a temática ética através de programas e de projetos estruturados contribuirá para uma mudança cultural organizacional, que é necessária. As empresas devem entender que os interesses particulares no mercado, não devem gerar um padrão corporativista, que traria um gargalo econômico a toda uma região. O olhar deve ser holístico do ponto de vista interno - em relação à satisfação dos empregados - e externo - em relação às ações de responsabilidade social e ambiental, à contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável de

determinada região, e à implantação de ações que promovam melhoria de qualidade de vida para as populações de seu entorno.

Outro pilar imprescindível de ser considerável é a moral. O valor firma-se como conquista do processo cultural. Portanto, ambos têm uma íntima relação visto que o conjunto de valores de uma determinada rede social é determinado pela forma de pensar, agir e atuar, socialmente estabelecido. Já a moral tem o princípio do 'dever da moralidade', ou seja, se existe uma norma, ela deve ser cumprida, sob risco de penalidade. É o conjunto de normas, preceitos, costumes e valores que norteiam o comportamento do trabalhador em seu ambiente de trabalho. E a ética neste contexto seria a escolha 'de que caminho seguir', de acordo com os valores, a moral e a cultura existente.

A ética deveria inserir-se como elemento de relevante interesse empresarial e alto fator de competitividade, por, teoricamente, atribuir ao processo de decisões gerenciais confiabilidade e consistência. O papel da alta administração da empresa é estar consciente de que a forma de atuação da empresa para fora, para o mercado, terá reflexos internos. Em outras palavras, não se pode exigir conduta ética dos funcionários se a empresa e seus líderes estão contaminados em procedimentos condenáveis. Os padrões éticos de uma empresa são à base da conduta dos funcionários.

Nas muitas empresas que trabalham com Programas de Ética, os recursos mais utilizados são os códigos de ética, as cartilhas informativas, a divulgação do tema em intranets, os cursos de formação de multiplicadores do código, palestras e as oficinas sensibilizantes para a força de trabalho. E ainda a formação dos gestores, a criação de comissões permanentes de ética para avaliações periódicas dos códigos de ética, dentre outras.

Geralmente, os Programas de Ética são geridos pelo RH. Profissionais como assistentes sociais e psicólogos possuem formação acadêmica e vêm atuando com sucesso nos programas de grandes empresas. Discutir e promover a ética e, principalmente, trazer o tema à tona, provocar a discussão. O RH assumindo a função de multiplicador interno deve-se colocar na linha de frente da condução deste tipo de processo profissionais que tenham nos relacionamentos o principal insumo, sendo a competência interpessoal fator-chave no desempenho de sucesso. O papel

deste profissional é desafiador, permeado por críticas, pressões e incertezas. É necessário debater sobre hábitos radicados e as diversas expectativas, que muitas vezes dificultam a transformação. É preciso saber lidar com os diversos públicos da empresa, compreendendo que a mudança pessoal decorre da prática de pequenos compromissos que transformam pensamentos em ação. Isso permite ampliar as descobertas, compreender e interpretar as informações, construindo novas metáforas, e alcançando objetivos concretos dos programas nas organizações.

5. CONCLUSÃO

Atualmente, as organizações têm investido em uma gestão de recursos humanos mais participativa e estratégica, com foco na gestão de pessoas, que deixam de ser consideradas cumpridoras de normas, para serem consideradas parceiras do negócio. Até porque as empresa já se conscientizaram que para obter melhores resultados, é necessário manter uma boa equipe, com profissionais qualificados, motivados, respeitados dentro das legislações empresarial, trabalhista. Assim as empresas atrairão profissionais talentosos capazes de promover o crescimento profissional e empresarial.

Portanto, a criação de códigos de ética e de conduta deve ter por objetivo direcionar os trabalhadores na tomada de decisões cotidianas e guiar na construção de um espaço reflexivo de trocas, entre gerações e pessoas diferentes, o que irá propiciar a promoção de mudanças de atitudes e comportamentos, refletindo diretamente nos valores individuais, que serão a veracidade dos valores organizacionais. Valores devem estar inerentes nos funcionários, e isto é muito complexo, pois é subjetivo. É preciso ter-se em consideração que um código de ética não é lei, não tem força jurídica de lei. Mas pode ter grande poder simbólico. Embora um código de ética possa até prever sanções para os descumprimentos de

seus dispositivos, estas sanções dependerão sempre da existência de uma legislação juridicamente superior, que ampara, protege e limita o acordo feito.

REFERÊNCIA

Hooper, Alain & Potter, Jonh “**Criar a paixão pela mudança**”, Liderança Inteligente, 2003.

Arruda, Maria Cecília – **Código de Ética** – São Paulo – Negócio Editora, 2002.

Humberg, Mario Ernesto. **Ética na Política e na Empresa** – 12 Anos de Reflexões. Editora CLA, 2002

http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/6441/uma-empresa-etica-da-exemplo-aos-seus-talentos.html> acesso em: 25 de abril de 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6º Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

DUBRIN, A. **Princípios de Administração**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. 5ª Edição. São Paulo. Editor Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 6º Edição. São Paulo: Editor Atlas, 2004.

MOTTA, F. P.: VASCONCELOS, I F. Teoria geral da administração. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Ma. Zélia de Almeida & SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Recursos Humanos**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI / SENAI, 2ª edição, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6º Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.