

TATIANNE BARRANCO

ÉTICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

CURITIBA
2012

TATIANNE BARRANCO

ÉTICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – turma 2011.

Orientador Prof. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

CURITIBA
2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): TATIANNE BARRANCO

TÍTULO DO TRABALHO: ÉTICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna não compareceu a todas as reuniões de orientação por motivos de saúde (coordenador ciente).
Realizou pesquisa bibliográfica sobre o tema ético e sobre o perfil profissional de RH referente a este aspecto.

NOTA: 7,5 (sete e meio)

ASSINATURA:

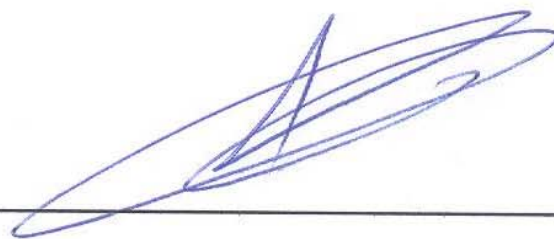


NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

Luiz Carlos de Souza

NOTA: 7,5 (sete e meio)

ASSINATURA:



CONCEITO FINAL: 7,5 (sete e meio)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA:



DATA:

___/___/___

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente por ter me guiado até os dias de hoje, me dado força e saúde para prosseguir a minha vida.

Agradeço em especial aos meus pais, Adalberto Luiz de Aquino Barranco e Ana Leonor de Andrade e Silva Barranco pelo incentivo e apoio em toda a minha vida.

Agradeço ao meu noivo Erison de Oliveira Ramos pela compreensão e amor dedicados a mim.

RESUMO

Barranco, Ética em Recrutamento e Seleção de Pessoal. Este trabalho tem como objetivo analisar a Ética em Recrutamento e Seleção de Pessoal. Em muitos momentos, o ser humano finda por tomar atitudes nem sempre sensatas em nome de obter vantagens e sucesso em seus negócios. Em assim sendo, faz-se necessário pesquisar no campo da ética organizacional para assim averiguar ate que ponto as empresas, imersas em ambiente competitivo, na condição de organizações em busca de sobrevivência, subordinam a ética ao Processo de Recrutamento e Seleção de candidatos. Infelizmente a sociedade muitas vezes adota terminologia ‘o melhor’. Ou por vezes ainda adota-se a pratica da vantagem – uma indicação por conhecimento. Mas, ate que ponto de fato fatores pessoais devem intervir no processo seletivo de dada empresa. Possivelmente séria reflexão deverá ocorrer concernente a como avaliar se uma empresa, um portal eletrônico, está cumprindo rigorosamente com a ética para com o processo de recrutamento. Para tanto, adotou-se como metodologia para este trabalho a Revisão Bibliográfica que possibilita conhecer a percepção de acadêmicos sobre a temática aqui abordada.

Palavras-Chave: (Organização; Ética; RH).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 A ÉTICA E SEU VALOR	8
2.1. A Ética Organizacional.....	12
3 A LIDERANÇA ÉTICA	20
3.1. O Papel do Gestor.....	27
4 RECRUTAR E SELECIONAR	35
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa abordar o tema: Ética em Recrutamento e Seleção de Pessoas. Para tanto, traz como objetivo geral, compreender quais são os princípios éticos que o profissional de RH deve observar no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Sendo assim, a pergunta que orienta esta pesquisa é Quais os princípios éticos que o profissional de RH deve observar no processo de recrutamento e seleção de pessoal?

Já no que tange aos objetivos específicos deste trabalho, o mesmo visa conceituar a terminologia ética; investigar princípios éticos na empresa e traçar um perfil ideal do profissional de RH.

Para delinear acerca desta temática, escolheu-se como caminho metodológico a revisão bibliográfica, descritiva e qualitativa.

Pádua (2004) define a pesquisa bibliográfica como fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa.

Salomon (1974) define Bibliografia como sendo o conjunto de obras derivadas sobre determinado assunto, escritas por vários autores, em épocas diversas, utilizando todas ou parte das fontes.

Nesta virada de milênio, os esforços empreendidos pelas organizações administrativas em prol de sobrevivência têm sido cada vez mais intensos. O desgaste e o sacrifício imposto ao trabalhador moderno perpetuam-se desde a Revolução Industrial que fez surgir o conflito contumaz entre Homem e Trabalho.

Esta era intensiva do conhecimento eclode diretamente no mercado de trabalho que não se constitui por partes, mas sim por uma totalidade, no qual cada setor depende do outro para seu funcionamento. Dessa forma, clama por profissionais que saibam trabalhar em equipe, que saibam conviver juntos, compartilhar o seu saber com o colega, ser solidário, em detrimento do individualismo em voga. As empresas passam a utilizar a palavra capital humano.

A partir de então, abre-se um novo modelo de gerenciamento fundamentado na valorização do Capital Humano, isto é, o conhecimento das habilidades e as competências dos indivíduos passam a ser o diferencial para a organização.

Há de se partir da premissa de que os sujeitos agora são ativos, e cúmplices no sucesso organizacional, são detentores de competências e habilidades intelectuais preciosas, tradutoras do componente mais extraordinário e expressivo das empresas: o capital humano.

Além do mais, as organizações que hoje confiam no ser humano como centro e as que identificam os traços pessoais de sua equipe, podem sugerir programas adaptáveis aos distintos modos de interpretar as normas, padrões, liderança e autoridade, obtendo ações que são alavancas do senso de equipe.

Diante destas ações, conseguem uma qualidade de vida no trabalho, pois esta altera múltiplos aspectos do meio ambiente, gerando circunstâncias adequadas à satisfação do trabalhador e à produção por meio de modelos participativos e em geral, com ínfimo valor e de enorme impactação.

2 A ÉTICA E SEU VALOR

Desde crianças, por meio da interação com o meio físico e social, o ser humano observa, experimenta, imita e recebe instruções de pessoas mais experientes de nossa cultura.

Como membros de um grupo sociocultural, vivencia um conjunto de experiências e elabora conceitos, valores, idéias e concepções do mundo a que temos acesso.

De acordo com Gontijo (2006, p.128), “a palavra 'ética' provém do adjetivo 'ethike', termo corrente na língua grega, empregado originariamente para qualificar um determinado tipo de saber”.

Ainda segundo o pesquisador:

O primeiro a definir com precisão conceitual esse saber, ao empregar a expressão 'ethike pragmatéia' para designar seja o exercício das excelências humanas ou virtudes morais, seja o exercício da reflexão crítica e metódica (praktike philosophia) sobre os costumes (ethea). Com o passar do tempo, o adjetivo gradualmente se substantiva e passa a assinalar uma das três partes da filosofia antiga (logike, ethike, physike). (GONTIJO, 2006, p.128)

Gontijo (2006, p.126) reitera que “o adjetivo 'ethike', por sua vez, originara-se do substantivo 'ethos', que constitui uma transliteração de dois vocábulos gregos: éthos (com eta inicial - hqoV) e êthos (com epsilom inicial - eqoV). Éthos com eta (ç) inicial designa, em primeiro lugar, a morada dos homens e dos animais”.

Acresce o autor que:

É o éthos como morada que dá origem à significação do éthos como costume, estilo de vida e ação. A metáfora contém a idéia de que o espaço do mundo torna-se habitável pelo homem por meio do seu éthos. Isto é, mais do que habitar a physis, a natureza, o homem habita o seu éthos: pois, diferentemente da physis, o éthos, como espaço construído e incessantemente reconstruído - e tecido pelo logos - é o seu abrigo protetor mais próprio. (GONTIJO, 2006, p.126)

Na concepção de Vázquez (2003, p.20), “a ética se caracteriza por sua generalidade e isto a distingue das questões morais da vida cotidiana, que são as situações concretas. Neste sentido, a ética pode contribuir para fundamentar ou justificar certa forma de comportamento moral”.

Para o autor:

A ética tem como função explicar, investigar ou esclarecer uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes. A ética não cria a moral, mas ela se depara com certos princípios, normas ou regras de comportamento e procura explicar e investigar as formas de comportamento através de teorias ou princípios, considerando-os na sua totalidade. (VÁZQUEZ, 2003, p.20).

Os conceitos de moral e ética, embora sejam diferentes, são usados com frequência como sinônimos. Aliás, a etimologia dos termos finda por ser semelhante.

De acordo com Moore (1975, p.04), “ética é uma palavra de origem grega, com duas origens possíveis. A primeira é a palavra grega *ethos*, com e curto, que pode ser traduzida por costume, a segunda também se escreve *éthos*, porém com e longo, que significa propriedade do caráter”.

Ainda na concepção de Moore (1975, p.04), “a primeira é a que serviu de base para a tradução latina Moral, enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que damos a palavra Ética”.

Neste sentido, Passos (2004, p.22) esclarece que, “para alguns autores, a moral, enquanto norma de conduta refere-se às situações particulares e quotidianas, não chegando à superação desse nível”.

Ainda de acordo com este autor:

A Ética, destituída do papel normatizador, ao menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se examinadora da moral. Exame que consiste em reflexão, em investigação, em teorização. A moral normatiza e direciona a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral. São, pois, dois caminhos diferentes que resultam em status também diferentes; o primeiro, de objeto, e o segundo, de ciência. Donde deduzimos que a Ética é a ciência da moral. (PASSOS, 2004, p.22)

Ética é a investigação geral sobre aquilo que é bom e nesse sentido Clotet (1986, p. 84-92) afirma que:

A ética tem por objetivo facilitar a realização das pessoas. Que o ser humano chegue a realizar-se a si mesmo como tal, isto é, como pessoa. (...) A Ética se ocupa e pretende a perfeição do ser humano.

Singer (1994, p.4-6) defende que “a Ética existe em todas as sociedades humanas, e, talvez, mesmo entre nossos parentes não humanos mais próximos”.

Nós abandonamos o pressuposto de que a Ética é única mente humana. A Ética pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (moralidade), ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir (filosofia moral). (SINGER 1994, p.4-6)

Expressar e possuir em comum esses valores é o que torna possível a vida social e política e, dela, somente os homens são capazes e talvez o ser humano precisasse aprender isso com os filósofos e seus ensinamentos.

Isso se confirma com as palavras de Siegel (2005, p.35) ao afirmar que “Sócrates é o primeiro a colocar as questões fundadoras da ética”.

A indagação pelo motivo e pelo sentido dos atos, dos costumes e dos valores, ou seja, o questionamento pelo significado dos conceitos morais como: justiça, coragem, amizade, virtude, bem. “ao longo da história da humanidade, a ética foi entendida como parte integrante da filosofia. Os filósofos procuraram estabelecer princípios e pressupostos que caracterizavam o campo de compreensão da ética e da moral. Em cada uma das épocas, o campo de compreensão se ampliava e adquiria novos sentidos, fazendo com que as ações e as condutas das pessoas fossem compreendidas de maneira diferente. (SIEGEL, 2005, p.35).

Já de acordo com Aristóteles (2003, p.41), “o comportamento ético se adquire mediante o exercício prático, com o qual vamos adquirindo o hábito do que é bom e do que é ruim”.

Ainda reitera que “pelos atos que praticamos em nossas relações com outras pessoas, tornamo-nos justos ou injustos; [...] alguns homens se tornam temperantes e amáveis, outros intemperantes e irascíveis”.

Siegel (2005, p.35) esclarece que “a partir das concepções socráticas inicia-se discussões mais aprofundadas acerca do ser humano. Até então, os filósofos preocupavam-se em explicar a origem das coisas e suas transformações”.

O filósofo Sócrates tem como preocupação principal, a procura pelo saber, aliada a um compromisso com esse mesmo saber. Por isso, sua atitude era levar as pessoas, por meio do autoconhecimento, à prática do bem, a partir da sua compreensão de ética. O homem passa a ser o centro das atenções.

Já Aristóteles (1996) afirma que somente o homem é um “animal político”, isto é, social e cívico, porque somente ele é dotado de linguagem. Os outros animais, aristotelicamente, possuem voz (*phone*) e com ela exprimem dor e prazer, mas o homem possui a palavra (*logos*) e, com ela, exprime o bom e o mau, o justo e o injusto.

Em decorrência dos avanços sociais, Oliveira (1993, p.21-22) torna clara a ruptura do pensamento moderno em relação à tradição filosófica:

Para os gregos, o que é natural é a comunidade e não o indivíduo isolado [...]. A sociabilidade é vista no pensamento grego como algo constitutivo da essência humana, de tal modo que o homem, como ser essencialmente político, só na ‘comunidade política’ (*pólis*) pode encontrar sua auto-efetivação [...]. Na modernidade, o horizonte fundante do pensar político transforma-se radicalmente. O homem agora se compreende, acima de tudo, como ‘ser de necessidades’ que precisam ser satisfeitas [...]. A liberdade é reinterpretada como ‘liberdade para possuir’ [...]. Muda-se fundamentalmente o próprio conceito de comunidade humana: ele nada mais é que a associação de indivíduos livres e iguais, relacionados entre si como proprietários de si mesmos e das coisas.. (OLIVEIRA, 1993, p.21-22).

No entanto, com o advento do capitalismo, toda a concepção que se tinha de comunidade, coletividade é desfeita e o que eclode no mundo moderno são as práticas individualistas.

Por incrível que pareça em função de uma visão capitalista o homem galga caminhos cada vez mais tortuosos em contrapartida ao que acontecia com a civilização

grega que segundo Vidal (1981, p.33), “a comunidade era vista como algo constitutivo do ser humano e que tinha sua realização na pólis”.

Penso que se parte de um momento em que o ser humano, os valores, os costumes eram relevantes para outro que, devido a ausência de valores o homem se degladia constantemente vivendo apenas em função do que lhe convém, sem considerar o outro.

2.1. A Ética Organizacional

A linguagem é o instrumento mediante o qual o homem modela seu pensamento, seus sentimentos, suas emoções, seus esforços, sua vontade e seus atos. Instrumento graças ao qual ele influencia e é influenciado, a base mais profunda da sociedade humana.

O mundo corporativo hoje, como na verdade a sociedade e como um todo passa por um período de ausência de valores morais, éticos. Muitas vezes, a sensação primeira é a de que tudo pode, tudo é permitido, desde que o alvo em foco seja assegurado.

Vygotsky (1998) teoriza que o ser humano como ser social vive em constante interação entre si e o meio no qual se constituem como pessoas em uma relação dialética no sentido que o meio afeta o indivíduo, provocando mudanças que serão refletidas novamente no meio. O recomeço é um processo que se assemelha a uma espiral ascendente.

A teoria marxista do Materialismo-Histórico Dialético (WERTSCH, DEL RIO; ALVAREZ; 1998) estabelece como paradigma que o homem é determinado pela sua história (história de seu povo), pelas condições sócio-culturais e econômicas de sua época, elaborando sua identidade a partir das relações de produção.

Fraedrich & Ferrell (2000/2001) afirmam que a preocupação com a ética e a moral utilizada nas empresas vem crescendo, desde o final do século XX e nesse sentido, Moreira (1999) conclui de modo direto que o objetivo dos princípios éticos é

fazer com que as ações humanas sejam praticadas em conformidade com o ideal moral. Na verdade, a ética é a prática da moral.

Motta (1984, p. 69) alega que:

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.

Certamente discorrem desta prerrogativa o forte conteúdo ético presente no exercício profissional e sua importância na formação de recursos humanos.

De acordo com Nash (2001, p.06-07) ética empresarial é “o estudo a forma pela qual, normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial”.

Ainda conforme a autora:

Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema. A ética nos negócios reflete as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização.

No que tange a importância da ética empresarial conforme explicitado nos estudos de Gómez Fulao (2005, p.206) esta abrolha:

A partir da década de 80, como consequência do incremento ao comércio exterior, da globalização, do cruzamento das fronteiras de pessoas e capitais e da criação do capital social, a construção de redes de confiança para um melhor funcionamento da economia.

Para enfatizar o papel da ética nos negócios Nash (2001, p.6) reitera ser a mesma “o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial”.

A autora ainda ressalta que “a ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização”.

Já na concepção de Aristóteles (apud NASH, 2001, p.7):

A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, com frequência, sofre uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de adquirir poder.

Na verdade uma análise mais rigorosa destaca que a ética empresarial objetiva de fato tecer uma análise profunda dos valores morais dos profissionais que atuam na mesma bem como as atitudes destes para atingir seus objetivos que infelizmente é apenas capital e lucro.

Nesse sentido, Moreira (1999, p.28) entende que “a ética empresarial seguiu o próprio desenvolvimento econômico”.

“Teve início com as economias de trocas nas sociedades primitivas, depois com o advento do lucro como finalidade nas operações econômicas e nessa fase começou a enfrentar problemas com questões morais. No século XVII, Adam Smith demonstrou através de seu livro "A Riqueza das Nações" que o lucro não causa mal algum e que a ética poderia conviver com ele”. (MOREIRA, 1999, p.28)

Uma pessoa que se preocupe única e exclusivamente com lucros, a priori, não são conscientes do grupo. Deslumbrado pela apreensão monetária, não se importará com fatos de sua comunidade e menos ainda com a sociedade.

Nas leituras acadêmicas, encontra-se um relato que possivelmente ilustrará melhor esse propósito. O autor é desconhecido.

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..

E como explicita Moreira (1999, p.28-29):

Muitas pessoas, entre elas pensadores e filósofos, abordaram questões éticas em organizações como o Papa Leão XIII ao tentar impor um comportamento ético à empresa e a entrada em vigor da lei Sherman Act que passou a proteger acordos entre empresas considerando os meios de concorrência e busca pelo lucro.

A partir de 2000, Arruda (2001, p. 55-56) infere que “muitos focos sobre a ética começaram a se formar e atitudes começaram a ser tomada com relação a alguns fatores como a corrupção, a liderança, a responsabilidade corporativa, social e ambiental”

Torna-se pertinente refletir que como muito bem preceituam Melo Neto e Froes (2001, p.6), “sem o Estado, que perdeu força e tamanho, e sem sociedade, subjugada pelos interesses das empresas e ótica do mercado, problemas sociais começaram a atingir limites intoleráveis”.

O temor da maioria das empresas reside justamente no início de uma crise social sem precedentes e para tanto, volta-se como numa espiral para uma ética que pudesse minimizar os impactos oriundos da ética do dinheiro, a ética da vantagem pessoal,

Conforme Melo Neto e Froes (2001, p.6) "a solução encontrada foi a criação de uma nova racionalidade social. Ela não surge para substituir a lógica econômica globalizante, mas para atenuar seus efeitos e diminuir seus riscos sistêmicos".

A partir desta ocasião o conceito de ética assume sua dimensão plena assim como as discussões sobre ações socialmente responsáveis de cada empresa frente a sociedade.

Por certo ética e a responsabilidade social das organizações são interligadas uma vez que ambas exercem papel fundamental nas organizações e conforme infere Ashley (2003, p.6) “responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade”.

Um compromisso que segundo o autor se expressa “por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange o seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas com ela”.

Complementando, Roseblum (apud MELO NETO e FROES, 2001, p. 31) explica que responsabilidade social “é uma conduta que vai da ética nos negócios as ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes”.

Concernente ao Código de Ética e Disciplina Ronconi (2004) infere que o mesmo deve levar em consideração o ambiente no qual a empresa está inserida bem como a realidade socioeconômica do meio em que se encontra.

Por exemplo, empresas multinacionais que pretendam um Código de Ética e Disciplina entre seus funcionários em qualquer lugar do mundo devem levar em consideração a realidade social da localização de suas filiais.

Isto porque, como se trata de um Código de Ética e Disciplina que se aplica a todos os empregados, necessário se torna observar o meio onde este funcionário foi criado, habita e onde pretende se estabelecer.

Determinadas regras dispostas nos Códigos de Ética e Disciplina das Empresas poderiam afrontar diretamente com as diferenças culturais ou religiosas.

Desta forma, analisada de forma genérica esta regra, algum funcionário que professe a religião muçulmana estaria impedido de realizar suas orações, sagradas ao culto, diariamente. Para esse funcionário, a oração se trata de um motivo altamente relevante, o que, para a empresa, pode não ser considerado.

Assim, Denny (2001, p.276) elucida que se as empresa agirem de forma ética, podem estabelecer normas de condutas para que seus dirigentes e empregados, exigindo que ajam com lealdade e dedicação.

Lembrando que Virtude, para Aristóteles (2002, p.49) pauta-se por “uma disposição de caráter relacionada com a escolha de ações e paixões e consistente numa mediania, isto é, a mediania relativa a nós, que é determinada por um princípio racional próprio do homem dotado de sabedoria prática”.

O autor prossegue e infere ser “um meio-termo entre dois vícios, um por excesso e outro por falta, pois nos vícios ou há falta ou há excesso daquilo que é conveniente no que concerne às ações e às paixões, ao passo que a virtude encontra e escolhe o meio-termo”.

Moller (1996, p.103-104) tece uma relação entre “as virtudes lealdade, responsabilidade e iniciativa como basilar para a constituição de recursos humanos”.

Na concepção de Moller (1996, p.103-104), o futuro de uma carreira depende dessas virtudes:

- a. **Virtude da Responsabilidade:** 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 autoestima de cada pessoa. Só pessoas que tenham autoestima 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.
- b. **Virtude da 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 idéia é expressa pelo termo "Oposição Leal 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.

- c. **Virtude Iniciativa:** 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. (MOLLER, 1996, p.103-104)

A teoria foucaultiana esclarece que o poder é exercício de forças, é verbo, é ação. O poder é uma dimensão constitutiva de qualquer relação social ou discursiva e

penso, embasada nestas concepções, que urge o diálogo em contraposição ao antidiálogo.

A sociedade carece de formação de condutores do saber que saibam olhar para cada ser a sua frente como humano altamente capaz de evoluir cada dia mais em um ambiente que lhe seja ao mesmo tempo acolhedor e cativante.

Seres honestos, competentes, prudentes, corajosos, perseverantes, humildes e otimistas certamente farão com que em um futuro breve possa se constituir um mercado sólido e rico, mas rico em valores humanos.

3 A LIDERANÇA ÉTICA

Atualmente, as organizações expandem sua visão bem como a atuação estratégica. No entanto, não se constitui uma missão fácil a tarefa de coordenar pessoas e ainda mais quando o mote é demonstrar autoridade sobre as mesmas.

A boa liderança na concepção de Sholtes (1999, p.423) “dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas; leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança”

O autor ainda infere que “ela se adapta ao propósito e necessidades futuras da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais”.

Nesse aspecto, como bem ressaltam Hesselbein et al.(1996, p.34), “poucas pessoas cumprem de fato esta missão uma vez que a mesma engloba diversos atributos”.

Entre estes atributos os autores citam:

1. Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a ir onde ninguém esteve antes. Todavia, precisa ser combinada com uma “dúvida razoável”, a humildade de aceitar que às vezes pode se estar errado, que outros também têm idéias e que ouvir é tão importante quanto falar;
2. A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinada com seu oposto. Grandes líderes encontram tempo para ler, conversar com pessoas fora do seu círculo, ir ao teatro ou ao cinema, caminhar por outras terras;

3. O líder precisa ter amor pelas pessoas e princípios éticos, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este atributo também requer seu oposto, a capacidade para a solidão, tendo em vista sua posição de liderança. Nem sempre é possível compartilhar suas preocupações com mais alguém

Ser líder, no entendimento de Gómez (2005, p.125), “supõe lidar com conceitos como: capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas”.

Na verdade, para o autor, “um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado”.

Em síntese, torna-se possível afirmar que “líder é aquele que é capaz de se entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns” (GÓMEZ, 2005, p.125).

Assim sendo, para Chiavenato (1999, p.6), são seis os processos básicos de Gestão de Pessoas, a saber:

1. **Processos de agregar pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão e de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas:** diz respeito aos processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. **Processos de recompensar pessoas:** referem-se aos processos usados para incentivar as pessoas e satisfazer suas

necessidades individuais mais elevadas. Compreende recompensas, remuneração benefícios e serviços sociais.

4. **Processos de desenvolver pessoas:** são os processos empregados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Desse processo faz parte: treinamento e desenvolvimento das pessoas programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. **Processos de manter pessoas:** São aqueles utilizados com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. **Processos de monitorar pessoas:** Diz respeito aos processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Faz parte, banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Segundo Stogdill (apud FRANÇA e ARELLANO, 2002, p.260), “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”.

Já Maccoby (apud FRANÇA e ARELLANO, 2002, p.260), define liderança com base em quatro grandes funções: “pôr em funcionamento uma política, conceber uma estratégia, mobilizar equipes e fazer alianças criando uma cultura de empresa que seja motivador”.

A liderança e o poder se interconectam no que tange ao processo de influência pessoal e nas situações sociais.

Assim, segundo Montana e Charnov (apud FRANÇA e ARELLANO, 2002, p.261), no ambiente organizacional o poder assume as seguintes tipologias:

- a. **Poder legítimo:** inerente à estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa.
- b. **Poder de recompensa:** reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.
- c. **Poder coercitivo:** relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social.
- d. **Poder de especialização:** é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.
- e. **Poder de referência:** também associado ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa.
- f. **Poder de informação:** posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Liderança, poder, autoridade. Nas palavras de Hunter (2011, p.16) “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

No que tange a palavra poder, o autor a define como sendo a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Todos sabem o que é o poder e que o mundo está cheio disso. "Faça isso ou despedirei você", "Faça isso ou bombardearemos você", "Faça isso ou...".

Para Hunter (2011, p.16), “autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Hunter (2011, p.16), ainda explica que “poder é definido como uma faculdade e autoridade são definidas como habilidade para ter um bom relacionamento, é preciso ter confiança”.

Nesse sentido, Shepherd (1969, p. 83) infere que “o líder da tarefa de um grupo é muito atraente, porque possui as perícias ou características a que o grupo dá alto valor, mas ele não é altamente acessível”.

Ainda na concepção deste estudioso:

O líder-emocional é altamente acessível, porque os outros sentem que ele é uma pessoa à qual podem queixar-se, lamuriar-se, demonstrar afeição, ou, por quaisquer outros modos, demonstrar seus sentimentos; mais atraente do que outros membros do grupo, embora não tanto quanto o líder da tarefa. (SHEPHERD, 1969, p. 83)

Conforme ressalta Hunter (2011, p.8), “a autoridade é ter a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

O autor prossegue e infere que:

A autoridade não pode ser comprada nem vendida, ela diz respeito a quem você é como pessoa. Enquanto o poder pode ser vendido e comprado, pode se exercer determinado cargo porque se é amigo ou parente de alguém, o poder corrói os relacionamentos. Deve-se executar a tarefa enquanto se constroem os relacionamentos. (HUNTER, 2011, p.8),

Hunter (2011, p.8), ainda afirma que “Jesus disse que para liderar você precisa servir (liderança a serviço) influência, a autoridade, é construída a partir do serviço e talvez do sacrifício pelos outros”.

Complementando, Almeida (2008, p.14) infere que “a autoridade de Jesus era tão marcante que alguns chegavam a dizer: ‘Até o vento e o mar o obedecem’”.

Na verdade, o próprio mestre revelou seu segredo quando ensinou a seus seguidores que “aquele que quiser ser líder deve ser o servo de todos”. Certamente esta não é uma lição apenas para os que querem um pedaço de terra no céu, mas pode iluminar o caminho dos que se dedicam a construir um céu na terra. (ALMEIDA , 2008, p.14).

Morales (2009) ao explicar acerca da obra de Hunter cita que quando se está em uma posição de liderança se deve dar o exemplo deve-se agir de acordo com o que se fala e agir com São Francisco de Assis que pediu aos seus seguidores pregassem o evangelho em todas as ocasiões mas só usassem palavras quando fosse necessário.

O autor lista o comportamento do líder como sendo os apontados no Quadro abaixo:

Liderança exige	Qualidade Percebida
Paciência	Auto Controle
Gentileza	Tratar os outros bem, se interessar pelos outros.
Humildade	Comportamento autêntico, sem complexo de inferioridade
Respeito	Tratar as pessoas com a devida importância, construir uma relação de confiança, delegar tarefas.
Altruísmo	Atender as necessidades legítimas dos outros
Perdão	Tolerar as imperfeições das pessoas (comportamentos)
Honestidade	Não tentar enganar ninguém
Compromisso	Ter coragem moral de fazer a coisa certa, lealdade para com a equipe

Quadro 1: Lista do Comportamento do Líder
Fonte: Morales, 2011.

Hunter (2011) advoga em sua obra acerca da significância que reproduz no ser humano a criação de um ambiente saudável, pois assim terão condições de evoluírem enquanto seres humanos e vir a ter sucesso profissional.

Sempre que se está em condições favoráveis, o crescimento advirá e como ressalta Beauclair (2006) para os seres humanos, este princípio é especialmente verdadeiro. O cuidado é essencial, a atenção é fundamental, pois o líder é responsável pelo ambiente que existe em sua área de influência. Para tanto, é preciso estabelecer as normas de comportamento, ou seja, o que é possível e o que não é.

Acerca do líder servidor, Almeida (2008, p.14) menciona ser aquele que “é obedecido, porque antes de mandar fazer ele já fez e sabe como se faz. Sua ordem não é arbitrária”

O autor ainda explica que:

Ele sabe que é possível pintar aquela parede daquele jeito e naquele espaço de tempo. Ele mesmo já pintou muitas paredes sem precisar mais do que duas horas para fazer todo o serviço. Agora ele pode liderar os seus pintores com autoridade. O verdadeiro líder é reconhecido até pelo tom da voz. Ele não precisa insistir muito para que as pessoas fiquem persuadidas de que seu caminho é, de fato, o melhor. Ele inspira confiança ao grupo porque tem uma atitude de líder. A raiz desta atitude fundamental é o que poderíamos chamar de amor, ou seja, a disposição de doar-se, de dar a vida pelo grupo. Qualquer um de nós é capaz de reconhecer a sinceridade de alguém que está disposto a dar o sangue, o suor e as lágrimas pelo projeto da empresa. (ALMEIDA, 2008, p.14)

Para Gómez (2005), a liderança é a bússola e o motor da organização. Quem supuser que pode desenvolver uma organização recompondo o organograma várias vezes, elaborando normas e mais normas, fazendo malabarismos numéricos ou aplicando as últimas técnicas de mercado, está equivocado. Para que as coisas caminhem bem em uma organização é imprescindível a boa condução do seu pessoal, e isso é tarefa da liderança

O autor ainda pontua que a liderança não é um cargo, um rótulo na porta de um escritório ou uma posição hierárquica na estrutura organizativa. As pessoas vão em frente e dão apoio a um indivíduo, não a um cargo. Tampouco é algo estático, consagrado de uma vez para sempre. A liderança é uma relação viva e dinâmica entre pessoas, baseada principalmente em valores, sentimentos e comunidade de objetivos.

Exatamente no que tange a sentimentos, Almeida (2008, p.15) defende a terminologia “*líder amoroso*” e cita que o próprio Jesus percebeu isso quando disse ao grupo mais restrito de seguidores: “Já não vos chamo servos, mas amigos!”.

O momento atual é caracterizado por mudanças no ambiente externo e organizacional e Albuquerque e Dutra (apud FRANÇA e ARELLANO, 2002, p.267) as cita:

- a. Novas arquiteturas organizacionais e de negócio: poder organizacional mais diluído e descentralizado.
- b. Globalização: influência de diversos atores sociais sobre as organizações.

c. Maior complexidade organizacional: aumento da qualificação e do nível de informação do trabalhador, da turbulência ambiental e da importância da liderança organizacional.

Em decorrência dessas mudanças, de acordo com Dinis (2008, p.31), “o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador”

O autor retrata que este novo líder:

Busca uma visão estratégica do negócio, e não só soluções de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formações de times. (DINIS, 2008, p.31)

Por assim o ser, para Dinis (2008, p.31) considera-se, portanto, que:

Liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. A liderança também é exercida quando há intenção de direcionar a aceitação dos seguidores em ser liderados. O líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido. . (DINIS, 2008, p.31)

Todos esses processos estão fortemente pautados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente; onde cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal empregados.

3.1. O Papel do Gestor

A competência está intimamente relacionada à ação, ao movimento e ao empreendimento. Seu reconhecimento depende do olhar do outro.

Calvosa et all (2005, p. 251) tornam evidente que "a palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana *'maneggio'* que significa treinar um cavalo".

O autor prossegue e afirma que:

"Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir".

Pestana (2003, p.78) afirma que "a busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia".

Segundo Silva (2005, apud Sousa, 2007, p.38), "estudos demonstram que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do cliente, da qualidade do serviço".

Por assim o ser, Dias (2005, p.01) pontua que "as empresas que adotam esta postura possuem vantagem competitiva no mercado, pois possuem funcionários motivados, dinâmicos, criativos e proativos, parceiros para as conquistas e nas dificuldades".

Para Gómez (2005, p.76), "há poucas coisas na nossa vida que mudam e melhoram espontaneamente. Em geral, as coisas só mudam e melhoram quando realizamos ações para que isso ocorra".

Mas para que essas mudanças ocorram verdadeiramente, Dinis (2008, p.37) defende que "o começo de todo processo há de vir da própria direção. Isto significa que é o dirigente quem tem de ver a necessidade de muda, sentir o desejo de mudar e tomar a decisão de mudar, mas mudando a ele próprio em primeiro lugar".

Ainda na concepção deste pesquisador:

"O dirigente que aspira ser um líder deve revisar e renovar, caso necessário, suas crenças, seu modo de ver a realidade, seu discurso e seu modo de agir. Assim que estiver disposto a fazê-lo e começar a fazê-lo, estará em condições

de levar as mudanças a toda a organização o que implica questionar verdades consideradas “imbatíveis”, rever rotinas consagradas pelo costume e indagar sobre o novo e diferente. Isso supõe rejeitar estereótipos e preconceitos, e supõe também sermos abertos, flexíveis e ousados”.

Almeida (2008, p.23) explica que “a formação de líderes pró-ativos é hoje um dos grandes desafios das empresas de sucesso. Já não são suficientes executivos ou gestores. É necessário priorizar a qualidade e estimular o potencial de liderança que há em cada um de seus colaboradores”.

Ainda segundo este pesquisador:

“O bom líder partilha suas habilidades de modo a gerar uma “liderança em cadeia”. Sabe delegar. Não retém suas descobertas como se isso colocasse em risco seu cargo. Aliás, um dos grandes equívocos dos aprendizes de líder é achar que a liderança será exercida apenas por eles. Repita a seguinte frase até se convencer: ‘Não existem líderes solitários’”.

Gil (2001, p.286) ressalta que “em um ambiente de mudanças constantes, rupturas tecnológicas, reestruturações estratégicas e competição brutal, necessitam-se constantemente de novos hábitos de trabalho”.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações uma vez que cada uma delas tem objetivo a serem atingidos, preferencialmente com a participação de um grupo eficaz e motivado.

Para tanto, no entendimento de Almeida (2008, p.28) o líder amoroso é humilde, disposto a aprender sempre mais. Tem o hábito de fazer muitas perguntas, mesmo aos que sabem menos do que ele.

Na concepção do autor:

“Quem ama ouve respostas, aprende lições, pergunta o porquê. Sua humildade é o princípio da sua sabedoria, pois quem sabe que não sabe abre espaço na mente para saber sempre mais. A maioria de nós sabia disso quando éramos crianças, pois vivíamos perguntando “por que” isso, “por que” aquilo”.

No quadro a seguir, ilustram-se as principais características basilares para que um líder obtenha sucesso:

<p>Comete Erros e se Responsabiliza por Eles</p>	<p>Ser líder não é garantia de 100% de acerto. O que importa é se responsabilizar pelo erro, ao invés de culpar o primeiro que aparece, e começar imediatamente a correção e aprender com erro cometido.</p>
<p>Fica Neutro</p>	<p>Ser líder é ter controle sobre as emoções. Insegurança, intimidação e excessivo controle são sinais de nervosismo do líder. Líderes são pacificadores, devem acalmar e tranquilizar.</p>
<p>Não Externaliza Problemas</p>	<p>Ser líder é não expor todos os problemas, seja de ordem pessoal ou da empresa. Ele deve tentar poupar emoções negativas e focar a equipe em procurar soluções.</p>
<p>Nível Alto de Compreensão</p>	<p>Ser líder é permitir e estimular que os liderados se expresse e dêem opinião sobre como superar desafios e identificar oportunidades. Isso poderá manter a paixão e a diversão pelo trabalho. Deve saber ouvir, entender necessidades e expectativas de cada subordinado.</p>
<p>Produz Outros Líderes</p>	<p>Ser líder é saber que não se pode deter todo o conhecimento. Por isso incentiva e constrói outros líderes sem medo da perda do controle. Não se deve temer a competição interna.</p> <p>Ser líder é estar rodeado de pessoas com diferentes habilidades e talentos, diferentes jeitos de ser e pensar. Deve saber direcionar esses talentos para que a diversidade se transforme em criatividade.</p>

Alto Senso de Propósito	Ser líder é ser servidor, não controlador. Seu propósito é um ambiente de trabalho saudável e produtivo e que seus liderados se desenvolvam e cresçam profissionalmente.
Reconhece e Aconselha	Ser líder é dedicar tempo para conversar individualmente com cada membro da equipe, comunicando não só tarefas a serem desempenhadas, mas também como o indivíduo contribui e ajuda toda a equipe.
Usa a Inteligência Emocional	Ser líder é conhecer a si mesmo e as habilidades necessárias para liderar. Usa sua inteligência emocional para serem mais assertivos e atingirem objetivos com mais eficiência.
Autêntico e Honesto	Ser líder é saber dar valor a honestidade e a autenticidade. É acreditar em parcerias com pessoas excepcionais para a formação de alianças de alta qualidade, criando relações onde todos ganham.

Quadro 2 – Aspectos do bom líder
 FONTE: Freitas e Souza (2010)

Dentro dessa concepção, Vergara (2000, p.97) afiança que o gestor, deveria apresentar o seguinte perfil:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;

- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

Os Gestores findam por assumir cada vez mais, funções essenciais nas organizações e possuem hoje uma excelente oportunidade de se envolverem na definição da estratégia organizacional e na direção da organização.

Assim sendo, Gomes & Cunha (2003, p.11) aconselham “a adoção de uma visão integrativa e que abarque os vários detentores de interesses na e pela atividade da empresa”.

Na concepção de Chiavenato (2004 p. 102-103), “as pessoas e organizações não nasceram juntas”.

Ainda para o autor, “as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que dependem de inúmeros fatores e circunstância”.

Deste modo, como afirma Silva (2005 apud SOUSA, 2007, p.38), “fortalecer a capacidade organizacional é basicamente contar com a força do capital humano que se consegue mobilizar”.

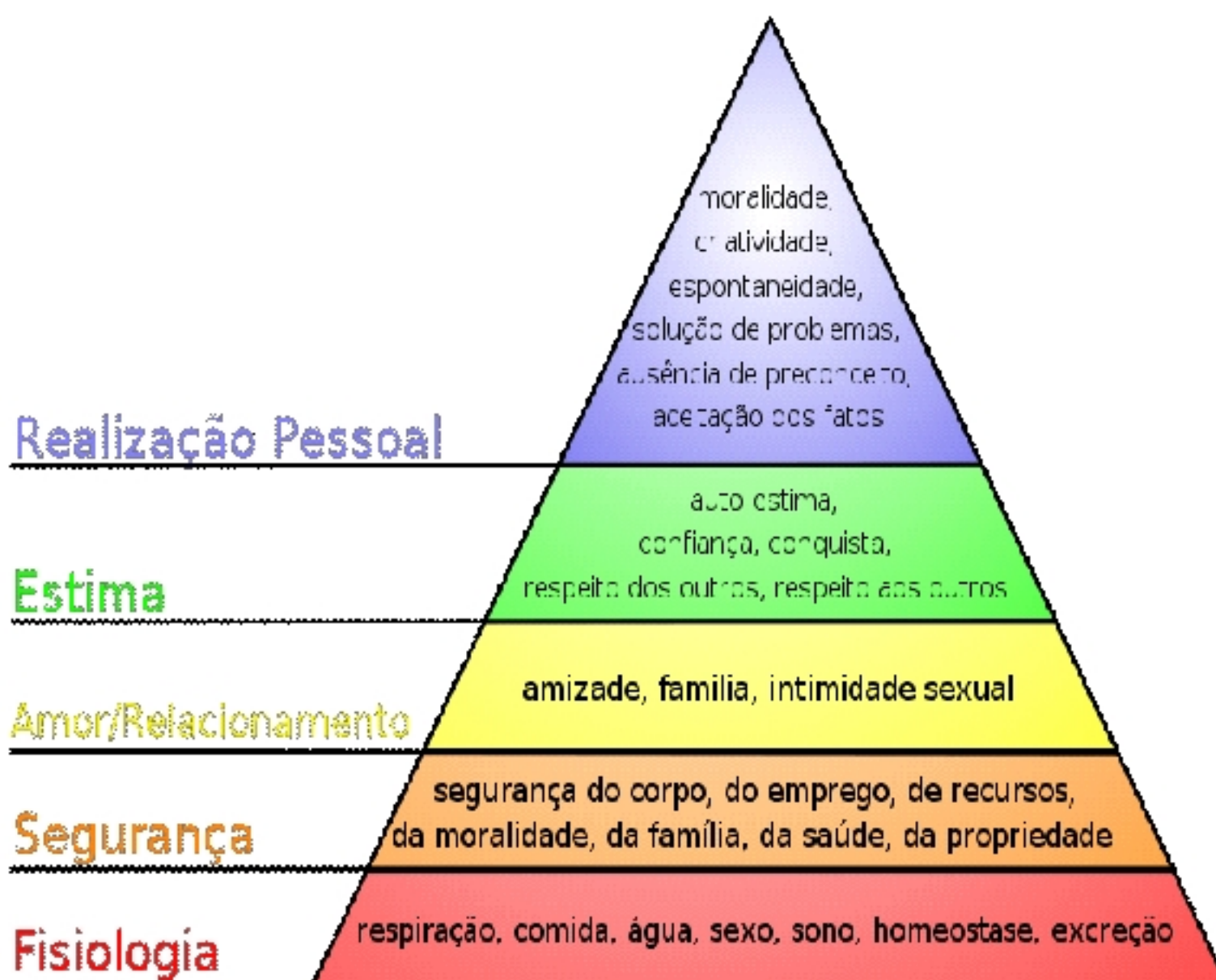


Figura 1 – Fatores Motivacionais
Fonte: GFORUM (2008).

Na visão de Dinis (2008, p.36) se faz notório que “resistências serão evidentes podendo se manifestar sob a forma de indiferença, de cepticismo, de boicote ou de campanha de desprestígio para desqualificar o dirigente como pessoa e assim desqualificar suas idéias e suas ações”.

Mas, alega o autor:

Independente de como essa resistência seja expressa, o dirigente deve encontrar a maneira de vencê-la não com imposições ou pelo peso da hierarquia. Na verdade, aqueles que conhecem a arte de conquistar as pessoas sabem que todo processo de mudança que envolve os aspectos subjetivos e o comportamento das pessoas demanda tempo e energia. Também sabem que o

trabalho de persuasão realizado com honestidade, paciência e perseverança terminam conseguindo a adesão da maioria. (DINIS, 2008, p.36).

Indubitavelmente, metas são necessárias para criar um clima motivacional e certamente o diferencial dar-se-á exatamente na montagem de uma boa equipe e ao mesmo tempo disseminar confiança pela organização.

4 RECRUTAR E SELECIONAR

A ética procura entender os conflitos entre pessoas, busca entender os motivos e por fim estabelece tipos comportamentais que possibilitem o convívio em sociedade.

Como muito bem defende Zajdsznajder (1994, p.21) “ética, mais do que um discurso é um modo de fazer as coisas, um modo de decidir”.

O autor ainda pontua que “embora não possamos dizer que a ética é uma questão de intuição – do que é certo ou errado, por exemplo -, com frequência podemos afirmar que sentimos que a coisa correta foi feita ou não foi feita”.

No campo profissional, a ética pode ser compreendida como um conjunto de normas comportamentais que precisam coabitar o lócus organizacional e que precisa ser posta em prática em todas as profissões.

Em assim o sendo, como afirmam Monteiro e Chacon (2005, p.8) “seria uma forma 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 e a aplicação da ética geral no campo das atividades profissionais; a pessoa tem que estar imbuída de certos princípios ou valores próprios do ser humano para vivê-los nas suas atividades de trabalho. (...) Portanto, a ética profissional é intrínseca à natureza humana e se explicita pelo fato de a pessoa fazer parte de um grupo de pessoas que desenvolvem determinado agir na produção de bens ou serviços”. (CAMARGO, 2001, p.31)

Como muito bem elucida Sá (1998, p.12):

A profissão, como a prática habitual de um trabalho, oferece uma relação entre necessidade e utilidade, no âmbito humano, que exige uma conduta específica para o sucesso de todas as partes envolvidas – quer sejam os indivíduos diretamente ligados ao trabalho, quer sejam os grupos, maiores ou menores, onde tal relação se insere. (SÁ, 1998, p.12):

De acordo com dados da Harvard Business Review (1999, p.109) “contratar bons profissionais é um desafio há mais de dois mil anos”.

A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 A. C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias (HARVARD BUSINESS REVIEW 1999, p.109).

De acordo com Sousa (2007, p.36):

Muitas organizações no mundo todo notam a precisão de estimar os indivíduos que fazem parte delas, já que os procedimentos mecanicistas empregados com o intuito de elevar a produtividade ocasionaram resultados negativos e ainda agem sobre a motivação de seus trabalhadores. (SOUSA, 2007, p.36):

Sendo assim, Sousa (2007, p.36) afirma que “atualmente tem-se angariado esforços em prol da diminuição dos desgastes provocados pelo labor”.

Modificar o modo contemporâneo de pensar, refletindo sobre a organização mecanicista é impreterível, já que o século XXI prioriza o social, o orgânico e o trabalho desenvolvido apoiando-se na confiança.

Silva (2005, apud SOUSA, 2007, p.38), majora que estudos demonstram que o fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do cliente, da qualidade do serviço.

A proatividade entende-se como a competência em assumir iniciativa diante das situações profissionais ou sociais assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar idéias.

Diante destas ações, conseguem a qualidade de vida no trabalho, pois esta altera múltiplos aspectos do meio ambiente, gerando circunstâncias adequadas à satisfação do trabalhador e à produção por meio de modelos participativos e em geral, com ínfimo valor e de enorme impactação.

Nesse sentido, todo processo de produção só é presumível de se realizar com a participação conjunta dos vários parceiros, onde cada um contribui de forma significativa com algum recurso para a concretização dos objetivos organizacionais.

Assim, os funcionários podem ser tratados como recursos produtivos: os chamados recursos humanos.

Como recursos, eles necessitam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades e, como produto final do processo, serão apenas parte do patrimônio físico na contabilidade da empresa.

Dessa forma, pode-se afirmar que as pessoas nesta nova era da informação constituem o capital intelectual das organizações e estas, para que sejam bem-sucedidas neste novo cenário global, têm de tratar seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Portanto, devem ter como foco central desenvolver a qualidade social e humana das pessoas em serviço, já que o sujeito estará desenvolvendo suas competências e até mesmo podendo descobrir novas.

De acordo com o arcabouço teórico de Holloway (2003, p.16) “no capitalismo existe uma inversão da relação entre as pessoas e as coisas, entre o sujeito e o objeto”.

Conforme ainda explica o autor, “há uma objetivação do sujeito e uma subjetivização do objeto: as coisas – dinheiro, o capital, as máquinas, se convertem em sujeitos da sociedade, as pessoas – os trabalhadores, se convertem em objetos”.

Mas, nos dias atuais, o ser humano não pode mais meramente ser coisificado uma vez que em uma empresa ou organização como classifica Chiavenato (1982) ele interagira com outras pessoas. Trará lucros e vantagens para a empresa.

Especificamente no que tange ao departamento de Recursos Humanos, segundo Rosa (2009, p.1), “há muitos anos, quando se falava em recursos humanos, o desenho que se configurava era o de um departamento que cuidava meramente da folha de pagamento dos funcionários de uma organização”.

Para a autora, “uma das funções do departamento de recursos humanos, dentro de uma organização, seja ela privada, governamental ou prestadora de serviços, é selecionar profissionais capacitados”.

Faz-se necessário ter claro que quando a empresa admite uma pessoa contrata, também, toda a sua história e carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele.

Para tanto, a vida da pessoa deve ser considerada uma vez que é indissociável de sua vida como integrante de uma organização.

Nesse sentido, Moura e Claro e Nickel (s/d, p.22) inferem que “deve-se levar em conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes”.

Para os autores, “a aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada”.

Na medida em que trabalhar com pessoas se torna um processo, torna-se evidente que a administração de recursos humanos relaciona à tarefa de atrair, reter e manter uma força de trabalho que seja eficiente e eficaz, fazendo com que planejamento de recursos humanos esteja diretamente relacionado à “conseguir o tipo e número certo de pessoas no momento certo” (BATMAN, SNELL, 1998).

Infelizmente, nem todas as empresas ou organizações não obedecem a um processo pré-seletivo ético, coerente e justo e em relação a este fato, Gil (2006, p. 91) constata que “como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”.

Ainda segundo o autor:

Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários. (GIL, 2006, p. 91)

Wagner e Hollenbeck (1999, p. 31) sustentam que “os programas de seleção, que seguem um protocolo específico, oportunizam uma avaliação concisa, já que considera não somente o candidato, mas também o cargo a ser preenchido, haja vista a importância de um ajustamento entre ambos”.

Mediante programas de seleção e colocação, podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste

entre as aptidões e as características do indivíduo e as aptidões e as características requeridas pelo cargo. Este tipo de adequação nos permite tirar partido das diferenças individuais sem mudar a pessoa ou o cargo. Seleção é o processo de escolher alguns candidatos e rejeitar outros”. (WAGNER E HOLLENBECK, 1999, p. 31)

Contudo, “admitir um funcionário cujo potencial é maior que a capacidade da empresa de oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento provavelmente levará a desmotivação.” (LIMONGIFRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66).

Para tanto a organização precisa se preparar para gerenciar expectativas como meio de evitar que o profissional admitido se fruste de imediato.

Quando o foco é os dias atuais, uma era altamente tecnológica, nos estudos de França e Arellano (2002, p.267), tem-se que:

Muito se tem discutido sobre as vantagens da participação mais efetiva dos empregados na organização e seus benefícios, como crescimento da motivação e do comprometimento com a organização, aumento da produtividade, identificação com os valores da empresa, auto-realização. Um ponto a ser questionado, porém, é que nem todo grupo está preparado para ser participativo. Essa preparação pode ser sistematizada em programas e políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas a fim de que elas possam se sentir seguras para tomar decisões. (FRANÇA E ARELLANO, 2002, p.267)

Dinis (2008, p.31) explica que “a inteligência emocional, amplamente difundida nas obras do psicólogo Goleman, tem sido um conceito importantíssimo no desenvolvimento da habilidade de convivência social. Em síntese, é a capacidade de a pessoa intuir através de sentimentos, emoções e sensibilidade social”.

Segundo o autor:

Os elementos que viabilizam a intuição diferenciada são: autoconhecimento, automotivação, gerência das relações com outras pessoas, espontaneidade, empatia e gerência das próprias emoções. É a capacidade de compreensão do universo de cada um e seu modo de perceber a realidade em que vive, os valores que possui, o grau de motivação que o impulsiona e o tipo de comprometimento estabelecido com o trabalho e a organização. (DINIS, 2008, p.31)

Há muitos empresários que ainda acreditam que a felicidade esta na lucratividade única e exclusivamente e se esquecem, como afirma Romão (2002) da necessidade de se considerar e viver a era emocional.

Segundo o autor, a empresa compete revelar ao colaborador que ele é necessário como profissional, e antes de qualquer coisa que é um ser humano com capacidades que agregadas à produção da empresa, formarão uma equipe coesa em que o maior beneficiado será ele mesmo com melhoria em sua qualidade de vida.

Um processo como este trará, por certo, melhorias no relacionar dos pares e por certo a fidelização dos clientes, Não há mais como não compreender que uma empresa somente desponta se houver seres humanos em seu interior e que, em decorrência disso advirão lucro e geração de resultados.

Não obstante, Morgan (1996, p.142) assevera que “a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, o Papa João Paulo II (apud MASLOW, 2000, p.61) afirma que “o propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade”.

Ainda infere que “o lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador, outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois, em longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio”.

A empresa humanizada na concepção de Vergara e Branco (2001, p.20), é aquela que “agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, é mencionada empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho”.

O autor ainda afirma que as empresas com tal perfil “visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo [e não apenas em tais aspectos], além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas”.

Nesse sentido, “a dimensão ética começa quando entra em cena o outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas com Outro que a impõe.” (ECO, 2002, p.9).

Daí ser possível afirmar que “a empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia.” (ZOBOLI, 2002, p. 8).

A sociedade atual exige das empresas um comportamento ético e nesse sentido Caravantes (2002, p.71) afirma que “a economia de mercado e o sistema econômico em que vivemos como que alijaram valores fundamentais ao convívio social: o bom cedeu lugar ao útil; o correto, ao funcional; o futuro, ao imediatismo; e o social, ao individualismo exacerbado”.

Ainda segundo o autor, “nesse contexto, há uma verdadeira inversão valorativa. Antes que alguma mudança venha a ocorrer, há que se repensar valores e atitudes hoje prevalentes, permitindo que o útil venha a se subordinar ao bom; a especulação desenfreada ao trabalho honesto e sério; o personalismo ao social; a racionalidade funcional à substantiva”.

Uma seleção que valorize a competência segundo Leme (2005, p.120) tem por objetivo, “apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo”.

O processo seletivo com qualidade e maior precisão proporciona a escolha do perfil ideal, das competências necessárias para a empresa alcançar melhor eficácia nos seus serviços, almejando o seu sucesso profissional.

Para tanto, Rabaglio (2001, p.05), afirma que “o profissional que teve sua formação quando os valores do mercado eram apenas as competências técnicas, precisa se reformular rapidamente, antes que o mercado o exclua”.

Rabaglio (2001, p.07) reforça ainda que a seleção por competência foca detalhadamente, as competências necessárias exigidas para o perfil ideal do cargo. Assim, tem por objetivo maior criar um perfil de competências para cada cargo dentro

da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Em decorrência da evolução social comum a todo ser humano, as empresas também avançam e se integram a nova era tecnológica.

Demo (2000) lembra que a desqualificação do ser humano tem aumentado a sua abrangência por vivermos na era intensiva de conhecimento sendo que esse é um fator diferencial e poucos têm acesso a uma formação humana de qualidade.

Nesse sentido, na concepção de Rosa (2009, p.1), “a seleção de candidatos deve estar dentro dos interesses da organização, para que não haja um conflito, entre ela e os profissionais contratados. Além de certificar-se se estão capacitados ou não para fazer parte do quadro de funcionários”.

Segundo Neri (2001), forçadas pelo próprio mercado, as organizações têm buscado a Qualidade como forma de sobreviverem no cenário atual, e tais mudanças apontam para um momento excelente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas de modificação de comportamento humano.

Pode-se considerar que a possibilidade de implementação de novos modelos de seleção de pessoal também constitui um empreendimento bastante promissor, tanto para a área de seleção de pessoal, quanto para a análise do comportamento, cujos pressupostos precisam se estender para a questão aqui abordada.

5 CONCLUSÃO

Partindo do pressuposto de que o outro nos constitui, é possível afirmar que ninguém é uma ilha e, nesse sentido, a civilização nos obriga a nos relacionar uns com os outros.

Para realizar sua atividade, o homem se relaciona com seus semelhantes e fabricam os meios, os instrumentos para este relacionar. Portanto, as relações dos homens entre si e com a natureza são mediadas pelo trabalho.

As organizações passam, principalmente a partir das últimas décadas do século XX, a exercer uma função centralizadora na sociedade.

Paulatinamente, a função de célula-mestra – que anteriormente era assumida pelo núcleo familiar -, sobre a qual estão se delineando as várias configurações sociais, vai sendo desempenhada pelas organizações.

Esta célula mestra está cravada em uma organização mais ampla, em um palco mais amplo, a sociedade de mercado.

Em decorrência da complexidade humana, viu-se que, ao longo da história, novas situações, novos momentos entrecruzam nosso viver, cobram-nos novos posicionamentos e, em assim sendo, nada é finito, nada é para sempre e certamente novos mecanismos de solução advirão.

Atualmente tem-se o retrato de um novo perfil, no qual os trabalhadores são reconhecidos como principio ativo das empresas e, em assim sendo, não era viável tratá-los apenas como recursos - disponíveis, indisponíveis ou mesmo descartáveis.

Esta era intensiva do conhecimento eclode diretamente no mercado de trabalho que não se constitui por partes, mas sim por uma totalidade, no qual cada setor depende do outro para seu funcionamento.

Não poderia deixar de citar nesta conclusão a belíssima citação de Jack Welch - “se há alguma coisa pela qual u gostaria de ser lembrado é ter ajudado as pessoas a compreender que liderança é ajudar outras pessoas a crescer e a alcançar o sucesso”.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. C. As sete virtudes do líder amoroso / Pe. Joãozinho -- São Paulo, SP: Editora Canção Nova, 2008.
- ARISTÓTELES. Ética a Nicomaco. Livro segundo. Edição Pensadores: Abril Cultural. 1996.
- ARISTÓTELES.. Ética a nicômaco. Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- ARRUDA, M. C. C. et. al. Fundamentos de ética empresarial e econômica. S. Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P. A. (coord.). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BATEMAN, T. S; SNELL, Scott A. ADMINISTRAÇÃO; Construindo Vantagem Competitiva “Tradução por” Celso A. Rimoli; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.539 pgs.
- BEAUCLAIR, J. RESENHA: O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Disponível em <http://www.profjoaobeauclair.net/visualizar.php?id=270627>. Acesso em 10 de maio de 2012.
- CALVOSA, M. V. D., CORREIA, F. L., MOURA, J. M. e NETO, S. P. S. A Necessidade De Gestores No Século Xxi: Liderança Empresarial X Gerenciamento Eficaz. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT’2005.
- CAMARGO, M. Fundamentos de ética geral e profissional. 2 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.
- CLOTET, J. Una introducción al tema de la ética. Psico 1986;12(1)84-92. 1986.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- DIAS, A. P. M. Gestão de pessoas: buscando a qualidade de vida no trabalho. 2005. Disponível em: <<http://www.brasinew.com.br/milton/adm618/qvida.doc>>. Acesso em 10 de maio de 2012.
- DINIZ, G. N. Liderança: Um Estudo Na Área De Negócios Da Unimed João Pessoa. Monografia apresentada ao Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. 2008.

ECO, U. Quando o outro entra em cena, nasce a ética. Reflexão: diálogo sobre a ética. São Paulo: Instituto Ethos, ano 3, n. 6, p. 8-13, fev. 2002. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml>. Acesso em 10 de maio de 2012.

FERRELL, O. C., FRAEDRICH J. e FERRELL L. Ética Empresarial, trad. bras. Cecilia Arruda, Rio de Janeiro, Reichmann e Affonso Editores, 2001.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M.; SOUZA, L. A. V.. o Estilo de Liderança nos Departamentos Administrativos de uma Empresa Sucroenergética: Estudo de Caso Usina Clealco Açúcar e Álcool S/A. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas). Instituto Educacional do Estado de São Paulo, 2010.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

GOMES, J. & CUNHA, M. P.. O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. Recursos Humanos Magazine, nº26, Lisboa, Maio/Junho, pp.6-12. 2003.

GÓMEZ FULAO, J. C. Tiempo de la economía, época de inequidad. Buenos Aires: Cooperativas, 2005.

GÓMEZ, E. Liderança ética, um desafio do nosso tempo. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

GONTIJO, E. D. Os termos 'Ética' e 'Moral'. Mental. [online]. nov. 2006, vol.4, no.7 [citado 19 Abril 2010], p.127-135. Disponível na World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-44272006000200008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1679-4427. Acesso em 10 de maio de 2012.

HESSELBEIN, F. et all. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo, Futura, 1996.

HUNTER, J. C. O Monge e o Executivo. Editora: Sextante. 2011.

LEME, Ro. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. (org) et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora gente, 2002. p. 63-72.

MASLOW, A. H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELO NETO, F. P. e FROES, C. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro. Da filantropia tradicional A filantropia do alto rendimento e ao empreendedorismo social. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOLLER, C. Employeeship – como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MONTEIRO, T. M. L.; CHACON, M. J. M. Um caso de ética profissional: a relação das empresas com os conselhos de contabilidade. In: X SEACON - Seminário Acadêmico de Contabilidade., 2005. X SEACON - Seminário Acadêmico de Contabilidade.

MOORE, G. E. Princípios Éticos. São Paulo: Abril Cultural. 1975.

MORALES, P. P. G.. Sobre Liderança e Amor: Os princípios de liderança servidora do Monge e o Executivo. Disponível em: <
<http://www.webartigos.com/articles/23785/1/Sobre-Lideranca-e-Amor-Os-principios-de-lideranca-servidora-do-Monge-e-o-Executivo/pagina1.html#ixzz1PDQLsWr8>>, Acesso em 10 de maio de 2012.

MOREIRA, J. M. L. S. Código Ético De Empresa. 1999. Disponível em <http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/jusnavigandi-link-codigo-de-etica.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2012.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, N. S.. Ética e vida profissional. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições. 1984.

MOURA e CLARO, M. A. P. e NICKEL, D. C. Gestão de Pessoas. s/d. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf. Acesso em 11 de maio de 2012.

NASH, L. L. Ética nas empresas: boas intenções à parte, São Paulo, Makron Books. 1993.

NASH, L. L. Ética nas organizações. S. Paulo: Makron Books, 2001.

NERI, A. A. Mudanças no cenário econômico e os impactos no comportamento dos indivíduos nas organizações. Em M. Delitti (Org.), Sobre comportamento e cognição. 2001. (pp. 275-281). São Paulo: ESETec.

OLIVEIRA, L. R. Cardoso. Justiça, solidariedade e reciprocidade: Habermas e a Antropologia. In. Série antropologia 149. Brasília: Departamento de Antropologia. 1993.

PASSOS, E. Ética nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

PESTANA, M. C. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

ROMÃO, C. Empresa socialmente humanizada. *Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios*, [S.l.: s.n.], ano 2, jul.-set. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/index.html>>. Acesso em 10 de maio de 2012.

RONCONI, D. R.. Os códigos de ética e disciplina empresariais e seu impacto na dinâmica da sociedade e na cidadania empresarial. 2004. Disponível em [http://64.233.169.104/search?q=cache:gkxb9S6dYtgJ:www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/usnavigandi-codigos-de-etica-empresariais.pdf+Ronconi+\(2004\)+Os+C%C3%B3digos+de+%C3%89tica+e+Disciplina+tamb%C3%A9m+devem+levar+em+considera%C3%A7%C3%A3o+o+ambiente&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=2&gl=br&lr=lang_pt](http://64.233.169.104/search?q=cache:gkxb9S6dYtgJ:www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/usnavigandi-codigos-de-etica-empresariais.pdf+Ronconi+(2004)+Os+C%C3%B3digos+de+%C3%89tica+e+Disciplina+tamb%C3%A9m+devem+levar+em+considera%C3%A7%C3%A3o+o+ambiente&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=2&gl=br&lr=lang_pt). Acesso em 10 de maio de 2012.

SÁ, A. L. *Ética profissional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHOLTES, P. R. *O Manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SHEPHERD, C. R. *Pequenos Grupos: Perspectivas Sociológicas*. Tradução: Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas S. A., 1969.

SIEGEL, N.. *Ética A Partir Da Reciprocidade E A Educação Informal Do Povo Xokleng*. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU – FURB Centro de Ciências da Educação – CCE Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE Mestrado em Educação. 2005.

SINGER, P. *Ethics*. Oxford: OUP, 1994:4-6.

SOUSA, M. N. A. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com os enfermeiros da CLIPSI de Campina Grande – PB*. Monografia (graduação). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande. 2007.

VÁZQUEZ, A. S.. *Ética*. 25a ed Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p. 15-34 e 266-297. 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.

VIDAL, M. *Moral de atitudes: Ética da pessoa*. 2 vol. Aparecida: Santuário, 1981.

VYGOTSKY, L. S. *Pensamento e Linguagem*. São Paulo. Martins Fontes. 1934/2000.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERTSCH, J. V., DEL RIO, P., & ALVAREZ, A. Estudos socioculturais: história, ação e mediação. Em J. V. Wertsch, P. Del Rio & A. Alvarez (Orgs.), Estudos socioculturais da mente (pp. 11-38). Porto Alegre: Artes Médicas. 1998.

ZAJDSZNAJDER, L. Ser ético. Rio de Janeiro: Gryphus, 1994.

ZOBOLI, E. L. C. P. A ética nas organizações. Reflexão: a ética nas organizações. São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, n. 4, p. 5-18, mar. 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml>. Acesso em 10 de maio de 2012.