

Globethics Repository



Ética na área de Recursos Humanos [Ethics in Human Resources]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Giansante, Valentim
Publisher	Ética Empresarial
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-16 05:46:41
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/201436

A Ética empresarial, como filosofia, tem como um de seus objetivos, definir e expressar de forma qualitativa uma série de princípios relacionados ao exercício do processo produtivo. O que se procura, na verdade, é o aprimoramento das normas de conduta de todos os atos e fatos ligados à atividade econômica.

O homem, desde a década de 60, passou a constituir-se no elemento vital para o desenvolvimento de toda e qualquer atividade, inclusive as consideradas de Estado. Não se pode cogitar de emergir para o sucesso, sem valorizar a sua maior riqueza, que é o homem.

Dessa maneira, a área de recursos humanos de qualquer empresa, não importando as denominações técnicas de seus mais diferentes órgãos, tem por finalidade dois objetivos simples: 1) conhecer bem os seus recursos humanos; 2) criar condições motivacionais para desenvolver seus talentos.

Qual seria a realidade da era atual, dita moderna ou pós-moderna, onde o mundo está interligado ou chipado e as informações são conhecidas ou estão disponíveis em tempo real, que não admitem defasagem superior a 10 minutos? A resposta, ou pelo menos uma delas, seria que os nossos recursos humanos teriam que estar mobilizados para o projeto de desenvolvimento da empresa. Conseqüentemente, o processo gerencial não pode ser estável e nem preso a sistemas ultrapassados, que não levem em consideração a motivação intrínseca para o trabalho.

Ouso dizer que as empresas, cujas áreas de recursos humanos, negam aos seus empregados, ou seja, ao seu principal capital, a condição de estarem motivados, com vistas a otimizar as suas potencialidades intrínsecas, estão dando verdadeiramente um tiro no pé. Vale dizer que a motivação extrínseca é um fator de inibição ao desenvolvimento de todo e qualquer trabalhador talentoso. O prazer de trabalhar passa a ser secundário. Sua preocupação está mais voltada para a obtenção de uma boa avaliação. É o mesmo que acontece com o aluno, quando o seu prazer de aprender perde espaço para a necessidade de tirar boas notas. O mesmo vale para os atletas, quando se vêm forçados a lutarem apenas e tão somente por medalhas.

Portanto, a Empresa tem que estar sintonizada com a interação entre os seus funcionários, independentemente de níveis e funções. Os métodos de avaliação devem ajudar a conhecer as pessoas, que são, obviamente, diferentes, que aprendem de maneiras e em velocidades também diferentes. E o gerente, na sua preocupação de obter melhoras qualitativas, tem que estar bem consciente disso. O líder não pode ignorar que quem trabalha com medo, não produz, nada acrescenta, é inseguro e o pior, cai no ostracismo.

Um dos problemas ainda existentes no nosso meio empresarial é falta de objetividade com os critérios de avaliação. A área de recursos humanos, que teoricamente deveria ter o poder normativo sobre tal assunto, falha por omissão ou por desconhecimento. A começar dos processos seletivos, geralmente entregues a firmas terceirizadas, que, portanto, ignoram, por completo, o que a Empresa de fato precisa e espera do funcionário a ser contratado. Vejam os famosos currículos, que visam pura e tão somente gerar a primeira entrevista, mais que na prática soterram muitos talentos.

As áreas industriais costumam calcular ou estimar os seus custos. Evidentemente, o custo torna-se um padrão ou uma quota de trabalho. Como se trata de uma média, serve tanto para os funcionários que estão acima da média, como aos que estão abaixo. O resultado é a insatisfação e a desmotivação dos que estão sujeitos a críticas e a perda do emprego. Note-se

que a preocupação é com as quotas de trabalho e não com a produção ou a produtividade. Um caixa de banco, por exemplo, não pode ser avaliado apenas pelo número ou quantidade de autenticações feitas ao longo do dia, mas sim e principalmente com a qualidade do atendimento prestado. Nenhum trabalho pode depender de esforços isolados, antes, do esforço continuado de todos. Daí a importância de se definir bem os objetivos. O sucesso será melhor caso os funcionários sejam motivados a dar sugestões, assumindo, inclusive, responsabilidades pela performance desejada.

Como atestam nossos responsáveis pelas áreas de recursos humanos, geralmente psicólogos, o treinamento inadequado e chefias ineficientes, conduzem a trabalhos mal feitos e a insatisfação com o próprio local de trabalho.

Vivemos, como todos sabem, uma época de mudanças rápidas, com um nível de cobranças de resultados também rápidos, especialmente nas áreas de tecnologia, telecomunicações e informática. Alias, são essas as áreas que empregam cada vez mais executivos jovens, que não têm medo do futuro e estão ansiosos para desenvolver suas potencialidades, num mundo de possibilidades infinitas. Que a nossa reflexão se dirija, pois, a determinados vícios comportamentais no que respeita aos critérios de avaliação. Sob o ponto de vista ético não faz sentido uma avaliação de desempenho baseada em princípios subjetivos. Sabemos, também, que uma avaliação justa é impossível e pode ser considerada uma falácia.

O desempenho de qualquer trabalhador é o resultado da combinação de várias coisas, entre elas, as demais pessoas com quem trabalha, o seu cargo, a sua função, o seu chefe (líder), e uma muito em voga nos dias de hoje, as condições ambientais (barulho, confusão, qualidade de alimentação, condições de trabalho, trajetos estafantes....). Uma pessoa que não foi promovida, não consegue entender por que o seu desempenho foi pior do que o do outro. Ninguém, também, tem condições de explicar. Geralmente a culpa passa de um para outro. Sob o ponto de vista ético, isso é uma verdadeira catástrofe. Outros motivos muito conhecidos de são: corte de despesas, diminuição de custos, robotização da fábrica, informatização da cadeia produtiva ? etc.

Apenas para efeito de ilustração, apresento, abaixo, algumas premissas de avaliação que ainda persistem, as quais não combinam com qualquer princípio ético sobre esse assunto:

- Avaliação de desempenho ou atribuição de mérito baseado no produto final;
- Classificação por mérito, que só premia uns poucos, mas que não leva em conta tentativas para melhorar o sistema;
- Avaliações tradicionais, sujeitas a respostas imprecisas, que só aumentam as variações de desempenho entre as pessoas envolvidas.
- Necessidade de provas mensuráveis, tangíveis ou numéricas, para dar suporte à recomendação de promoção.
- Constância de propósitos indefinida ou não conhecida dos funcionários, mantendo-os céticos quanto à eficácia de seus esforços.

Nossos setores públicos, por culpa não se sabe de quem, extrapolam em procedimentos nada éticos tanto com os seus servidores, como em relação aos cidadãos em geral. São exemplos disso:

- A moça da zona azul tem sua eficiência medida pelo número de multas que aplica no final do dia, por estacionamento indevido. O mesmo se aplica ao marronzinho do CET, com relação às infrações de trânsito. Se deixarem de multar, para exercer, digamos, a sua real função de auxiliar ? ajudar ? orientar ? o trânsito de nossa cidade, seu desempenho será considerado

fraco pelos seus avaliadores.

A pergunta que fica no ar é: quem seria mais eficiente ? aquele que multa ou aquele que orienta e sabe discernir entre uma infração grave e uma mais simples?

- A Policia Militar e a Policia Civil, no uso de suas atribuições e tão cobradas ultimamente, estão sujeitas ao mesmo processo de avaliação. Vale o número de prisões, de mortes de meliantes, de invasões feitas, de disparos dados ? etc. Policial bom, tem que mostrar a que veio, isto é, tem que saber atirar.

- Outras aberrações éticas: sorteio para matrícula de crianças em escola. Sorteio para compra de Casa Própria. Pagamento de adicional aos professores por jornada extra. Senhas para ser atendido no INSS ou Postos de Saúde ? e por aí vai.

Concluo essa reflexão, dizendo, mais uma vez, que toda pessoa avaliada por contagem, deixa de ter orgulho (prazer) pelo trabalho realizado.

***Valentim Giansante** Economista - Foi Chefe da Divisão de Análises Econômicas e Financeiras da FEPASA e um dos membros da Equipe de Trabalho que unificou o sistema ferroviário paulista. Foi, também, Assistente Financeiro da Cobrasma S/A. Atualmente dedica-se a consultoria de negócios, juntamente com a SERPEX International Ltda.

14/11/2002