



BREVE DISCURSO SOBRE A PROBLEMATIZAÇÃO SOCIAL DAS DIFERENÇAS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA SOBRE OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO E DO SER

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Milla dos Santos Pegorim Abreu

Graduação em Relações Internacionais (Unilasalle)

MBA em Gestão Pela Qualidade Total (Latec/UFF)

pegorimilla@gmail.com

Resumo: *A presente obra traz à tona o debate quanto a formação dos valores da organização. Não apenas ao propósito organizacional em si, mas especialmente à formação dos valores, visto que estes não devem ser apenas definidos, ensinados e treinados, mas construídos e praticados por todos em sua essência. Para tanto, a obra faz uma revisão conceitual dos termos valor, moral e ética; levanta detalhes quanto a problematização social das diferenças de valores; recapitula o significado e importância do propósito organizacional com a missão, visão, valores e princípios; e sintetiza as lições aprendidas em cada capítulo com o tema. Este artigo é indicado para gestores ainda tradicionais, que não tem a visão estratégica em seus negócios, estudantes interessados em compreender um pouco mais sobre a formação do propósito organizacional e pessoas curiosas quanto ao debate da problematização social das diferenças.*

Palavras-chaves: *Propósito Organizacional, Estratégia, Valores Sociais*

1. INTRODUÇÃO

Em virtude dos desdobramentos sociais, econômicos, filosóficos, políticos, tecnológicos e até naturais podemos perceber que, ao longo do tempo, as diferenças de ideologia, pensamento e crença vem tornando o senso comum cada vez mais pessoal e incomum. Como reflexo, temos uma sociedade que possui como pilares a democracia e o pluralismo, aplicando-se o respeito aos diferentes atores e grupos sociais.

Neste contexto, temos a necessidade da empresa em manter seus princípios e valores como essenciais no caminho para alcançar seus ideais. Como uma empresa pode estabelecer seus valores no contexto social de pensamentos extremos? - Esta é a pergunta que o presente trabalho pretende responder.

Para tanto, serão abordados nesta obra os conceitos de valor, moral e ética para que estes sejam bem entendidos. Em seguida, se faz necessário explorar a formação dos valores do ser e como estes conflitam entre si, formando a problematização social das diferenças. E para entendermos a estratégia e o propósito organizacional, em que são definidos missão, visão, princípios e principalmente os valores haverá um capítulo sobre o tema. Por fim, será desenvolvido, na última seção com os resultados da pesquisa uma análise sobre os dados estudados e um caminho de soluções para a questão proposta.

2. OBJETIVO

Este artigo foi idealizado com o propósito de estimular o espírito crítico nas organizações, motivando-as a refletirem sobre a forma como estão gerindo seus negócios. De maneira mais específica o presente trabalho desenvolveu uma pesquisa a respeito da implicação da mescla de princípios, valores, ética e moral da sociedade como um todo na elaboração do propósito organizacional no que tange missão, visão, princípios e principalmente os valores, para assim poder proporcionar uma alternativa funcional e eficaz para a elaboração destes. Pretende-se, portanto, com esta obra, disseminar a idéia da importância de ser definido o propósito organizacional, chamar atenção para a problematização social das diferenças e suas implicações na elaboração dos valores da empresa.

3. METODOLOGIA

Para nossa surpresa, há pouca disposição na academia de trabalhos relacionados ao tema, de maneira específica. Por esse fato, foi a partir dos conceitos já consolidados no campo acadêmico que a pesquisa buscou desenvolver novas reflexões quanto ao impacto do desdobramento dos valores da sociedade na composição dos propósitos, em nível de estratégia, de uma organização. Neste sentido, Gil (2011) define a pesquisa como qualitativa, visto que tem como base a extração de diversos textos obtidos na literatura para a construção de novas reflexões, conforme citação descritiva abaixo:

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa.¹

Ainda segundo a taxonomia de Gil (2009), no que tange finalidade, pode-se definir a pesquisa como aplicada, tendo em vista seu objetivo de aplicar conhecimentos teóricos a uma situação prática. Em relação aos objetivos, ela é classificada como exploratória, pelo propósito de desenvolver maior familiaridade com o problema de pesquisa e; descritiva, por descrever, com a revisão conceitual, as características do fenômeno estudado. Quanto ao delineamento da pesquisa, ou seja, o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, utilizou-se de pesquisas bibliográfica, documental e de campo, e estudo de caso.

A natureza da presente obra em curso está associada à produção de conhecimento que venha a responder questões relacionadas à estratégia empresarial. Além de Gil outros dois autores também classificariam esta obra como bibliográfica e aplicada, são eles Vergara (2011) e Gutierrez (2010). Vergara (2011) caracteriza a natureza da presente obra como bibliográfica por utilizar levantamento de dados em fontes secundárias, sendo estas: livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses. Já para Gutierrez (2010), sua natureza classifica-se como aplicada, por conta da abordagem indutiva e exploratória qualitativa.

¹ Gil (2011)

Na intenção de ser atingido um maior nível de confiabilidade das informações coletadas, a análise bibliográfica iniciou-se com trabalhos publicados por pensadores reconhecidos dentro de cada área explorada e pesquisas premiadas pela academia. A partir daí foram selecionadas obras de relevância ao tema presentes em suas bibliografias e mencionadas ao longo dos discursos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A presente seção desenvolve os pontos abordados na pesquisa através do método indicado anteriormente, de revisão dos conceitos e dos pensamentos no que tange o tema. O trabalho propõe a apresentação da revisão dos conceitos de valores, moral e ética tendo em vista serem entendimentos essenciais para o desenvolvimento do tema e necessitem precisão quanto ao significado exato. Em seguida será exposto o efeito das diferenças existentes quando aos valores, moral e ética próprios de cada ser na sociedade.

Os dois pontos já citados tem como finalidade esclarecer a base das dificuldades encontradas pelas empresas na adoção de um propósito estratégico, cuja idéia será desenvolvida pela terceira seção deste tópico. Este trata da necessidade da organização de ter seus valores estabelecidos e gerenciar suas produção, ações, pessoas e políticas na linguagem destes.

Como fechamento ao tópico e ao desdobramento da análise em si temos o caminho a seguir da empresa, no contexto da problemática das diferenças e no objetivo de se estabelecer o propósito estratégico, ou redesenhá-lo para que seja eficiente e eficaz.

4.1 Conceito de Valores, Moral e Ética

Como tema do estudo da presente obra, não há razão para que não sejam definidos claramente os significados de cada termo mencionado em epígrafe. Para tanto, serão utilizados, além de entendimento de autores, a abordagem trazida por alguns ilustres dicionários.



A preocupação com o termo valor é presente em todas as épocas da história da filosofia, e até o presente momento não possui uma definição exata. Com origem de Kant temos a idéia de que valor é o que deve ser, é o que merece ser mas não é. Com Nietzsche o mundo dos valores depende da vontade de poder, liberdade soberana que faz surgir o mundo dos valores. O valor está na base de todas as nossas ações e escolhas. Por esta razão, diversos são os valores, entre eles os econômicos, vitais, lógicos, étnicos, estéticos, religiosos, abraçando todos os níveis de vivência humana, sendo assim, seria impossível viver sem eles.

No conjunto de normas e regras que o indivíduo aprende como sendo algo que ele deva exercer de forma prática temos a moral, com a finalidade de organizar as relações interpessoais segundo os valores do bem e do mal.² São eles padrões de comportamentos a serem seguidos, em caráter incondicional para o bem estar, quer para o grupo ou para uma única pessoa. Segundo Rousseau, a consciência moral e o sentimento do dever são inatos, isto é, já nascem com o indivíduo. Isso não significa que o homem já nasça moral, mas sim que ele já vem ao mundo com a capacidade de valorizar as coisas (e os seres), o que vai se aperfeiçoando mediante os estímulos que ele recebe. Razão para a qual estamos em debate sobre o assunto, visto a importância de se levar em conta à criação da moral do homem.

Dando sequência aos estudos, entende-se por ética a dialética que fomenta a discussão e o pensamento filosófico do que é moral (no sentido de regra para a sociedade), e coloca em debate à práxis dessas regras e valores. Não há que se falar em ética como conjunto de regras, pois é antes de tudo a aquisição de hábitos e atitudes que se convertem em uma maneira própria de viver (moral), estando a ética como posicionamento diante destes fatos. Ou seja, o pensamento ético é a reflexão consciente da moral. Segundo Lima (2005) entende-se por ética a reflexão sobre moral ou a parte da filosofia que se ocupa em questionar o conjunto de normas e regras morais de uma determinada sociedade.

² Aranha, 1996, página 119.

E para que cada conceito seja mais bem explorado, segue abaixo uma grade de revisões dos termos em debate.

	VALOR	MORAL	ÉTICA
BARTOLOMÉ (2005)	Os valores representam nossa manifestações objetivas e subjetivas. Correspondem a nossos sonhos e nossa realidade.	É o conjunto de normas e regras que o indivíduo aprende como sendo algo que ele deva exercer de forma estática.	Conjunto de regras e valores aos quais se submetem aos fatos e as ações humanas, para apreciá-las e distingui-las.
AURÉLIO (2001)	1. Valentia; 2. qualidade que faz estimável alguém ou algo; valia; 3. importância de determinada coisa; preço valia; 4. legitimidade, validade; 5. significado rigoroso de um termo.	1. Conjuntos de regras de conduta de hábitos considerados válidos que de modo absoluto, quer para grupos ou pessoa determinada; 2 conclusão moral de uma obra; 3. o conjunto das nossas faculdades morais; brio; 4. o que a de moralidade em qualquer coisa; 5. relativo a moral.	1. estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana do ponto de vista do bem e do mal; 2. conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano.
LUFT (2005)	1. qualidade; 2. força, vigor; 3. valentia; 4. esforço; 5. papel representativo de dinheiro; 6. estimação; validade; importância.	1. Relativo aos princípios do bem e do mal; 2. bom virtuoso; 3. ético; 4. (filos) Ético; 5. Conclusão que se tira de um fato, de uma história, etc.; 6. conjunto de faculdades morais, ânimo, estado de espírito.	A ética é atualmente dividida em três partes fundamentais: 1. Ética descritiva: descreve os fenômenos morais; 2. Ética normativa: procura a justificação racional da moral; 3. Meta Ética: reflete sobre os métodos e a linguagem utilizada pela própria ética.
ABBAGNANO (2007)	Designa em sentido muito amplo tudo aquilo que é bom, útil, positivo, ou algo que se deve realizar. Valores são também coisas como justiça, o Amor, o Prazer, a Solidariedade.	Termo de origem latina que significa costume, hábito, maneiras habituais de proceder. Entende-se em geral como o conjunto de princípios, das normas, dos juízos ou dos valores de caráter ético-normativo vigentes numa dada sociedade e aceitas pelos seus membros, antes mesmo de qualquer reflexão sobre o seu significado, a sua importância e a sua necessidade. A moral é por isso marcada por normas, obrigações e interdições.	Reflexão sobre os fundamentos da moral. O que caracteriza a ética é a sua dimensão pessoal, isto é, o esforço do homem para fundamentar e legitimar a sua conduta.

Em resumo, temos a conclusão sobre os conceitos de que o indivíduo nasce com capacidade para captar os valores em seu meio ao longo de sua vida, o que são transformados em sua moral. A ética se encontra na reflexão racional dos valores do bem e do mal em que o indivíduo possui em suas ações, no seu ser.

4.2 Problematização social das diferenças no cenário atual

Para entendermos a problemática social das diferenças é preciso desenvolver o estudo ao passo da formação moral do indivíduo. Foram selecionados alguns autores que discutiram o tema, Márcia Botelho Facundes e Jean Piaget.

Segundo Facundes (2001) a problemática das diferenças ou crise social está diretamente ligada aos valores que estão sendo perdidos e esquecidos pelos que possuem a responsabilidade de transmiti-los, o que resulta no desconhecimento daqueles que deveriam estar aprendendo, seja por ensino direto ou por observação do comportamento do outro. Diante disto, temos como efeito um ciclo vicioso, pois sem conhecimento dos valores daquele que deveria aprender teremos um indivíduo que futuramente possuirá responsabilidade de transmiti-lo e formará outros indivíduos sem valor.

O pensador Jean Piaget, considerado um dos mais importantes do século XX, em sua teoria do desenvolvimento compara a formação da criança a dos organismos vivos. Por estes poderem se adaptar geneticamente a um novo meio, há também uma relação evolutiva entre o sujeito e seu meio, em outras palavras há uma reconstrução de ideias quando ocorrem novas experiências ambientais na vida da criança, levando em conta apenas seu cognitivo, sem a supremacia das relações sociais e afetivas. Em suma, o que ele afirma é que sua construção cognitiva está associada a acomodação com o meio.

Trazendo a abordagem desenvolvida por Piaget ao nosso estudo temos o fato de, em um meio em que, como mencionado por Facundes no parágrafo anterior, não há padrões, os valores são cada vez mais diversos e extremos. E partindo deste raciocínio, colocamos aqui, os emaranhados de concepções que se moldam em nossa sociedade, no que tange o senso comum e as boas práticas difusas, visto que cada ser, com seus valores, molda sua moral, seja ela respaldada ou não pela consciência ética.

4.3 O Propósito Organizacional e a importância dos Valores

Hoje em nossa sociedade, é notável a existência de diferentes atitudes das pessoas, e logo das organizações, em relação ao presente e ao futuro. Segundo Costa (2007), podemos dividir tais atitudes em tradicionalistas, pragmáticas e estratégicas. Na atitude tradicionalista muitos profissionais vivem das experiências do passado, colocando nele a culpa pelo sucesso ou fracasso da organização hoje. Já a pragmática tem seu foco direcionado ao presente, em que as pessoas estão atentas sempre às informações atuais e as ações de curto prazo, sem levar em conta as experiências passadas ou consequências futuras. Por fim, temos as atitudes estratégicas em que a experiência vira conhecimento para a tomada de decisão e o planejamento futuro, tendo em vista sua preocupação com as implicações das atitudes atuais no médio e longo prazo. Na atitude estratégica há "um olhar do presente com os Olhos a partir do Futuro Desejado"³.

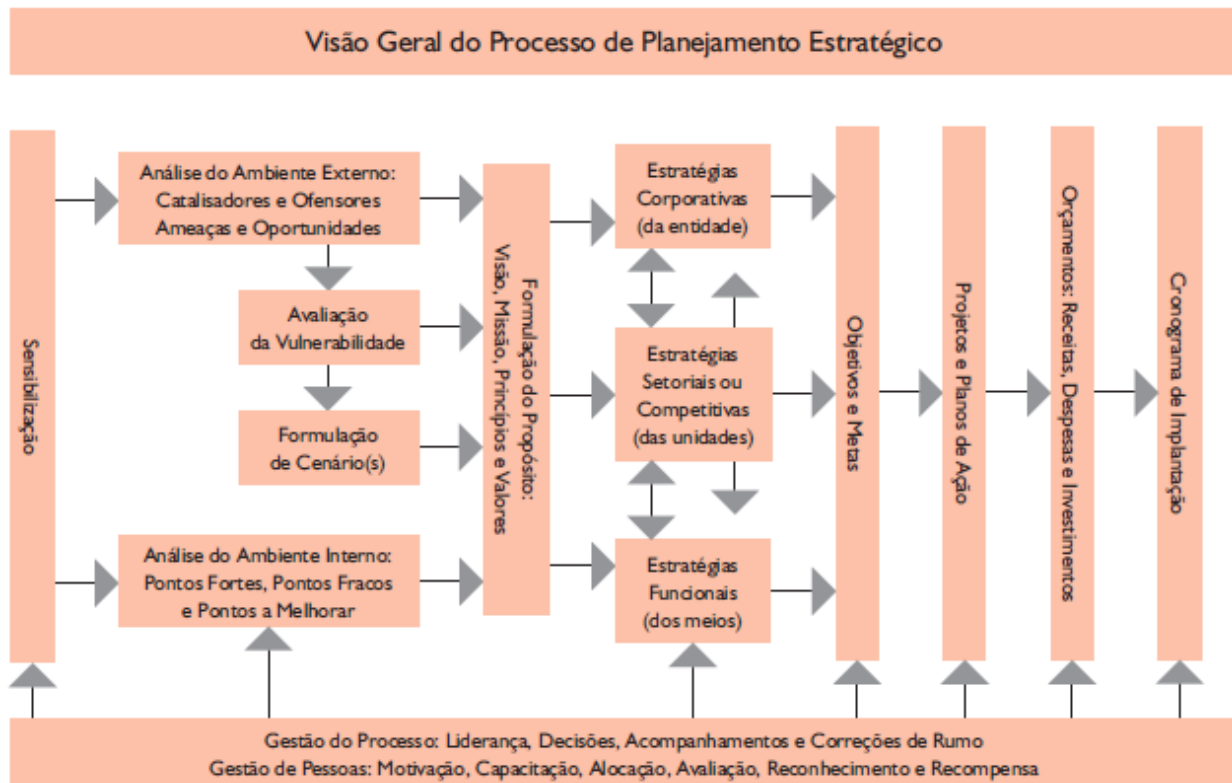
Podemos notar, pela descrição acima, como é importante a presença da estratégia na organização. Sem ela, não existe planejamento das atitudes do hoje para que os objetivos futuros sejam alcançados e as experiências passadas sirvam de aprendizado. Na verdade talvez nem existam objetivos futuros, ou conhecimentos adquiridos com experiências passadas.

Em continuidade ao nosso estudo temos a reflexão quanto ao planejamento estratégico a ser desenvolvido na organização. Segundo Costa (2007), na visão geral do processo de planejamento estratégico temos as seguintes etapas: 1ª - Sensibilização, em que são sentidas as necessidades de se implementar um caráter estratégico na organização, e para isso devem ser analisados os ambientes externos - em que são visualizados os catalisadores e ofensores, as ameaças e as oportunidades, para que possam ser definido o cenário externo - e o interno - em que são visualizados os pontos fortes e fracos da organização, colocando o que deve ser melhorado internamente; 2ª - Formulação do propósito, em que é definida a missão, visão, valores e princípios da organização; 3ª - São definidas as estratégias corporativas, setoriais ou competitivas e funcionais, e a partir delas os objetivos e metas podem ser traçados, e com eles o projeto, com plano de ação, orçamentos e cronograma.

³ Costa (2007, pag. 13)

Abaixo apresentação do Modelo de Visão Geral do Processo de Planejamento Estratégico elaborado por Eliezer da Costa:

Figura 1 - Visão Geral do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Costa (2007, xl)

Tendo em vista o objeto de estudo da pesquisa desenvolvida neste artigo - quanto a influência da problematização social das diferenças na aplicação do propósito da empresa, em especial dos Valores - não serão abordadas as etapas posteriores à formação do propósito, conforme Figura 1.

Entende-se por propósito da organização - ou Identidade Organizacional - os alicerces estratégicos da organização, formados por seus elementos conceituais, sendo eles visão, missão, abrangência, princípios e valores. Ou seja, é o conjunto de elementos básicos que caracterizam como a organização gostaria de ser no futuro, no que tange vontade própria, autoimagem projetada, suas crenças básicas, não se limitando pelo cenário externo nem pela capacitação atual. E também é o impulso para que esses

objetivos sejam atingidos no momento idealizado, pois de que adianta saber aonde quer chegar se não for traçada a diretriz para alcançá-lo.

Visão e Missão, apesar de fundamentalmente distintos, são conceitos que se completam e estão intimamente ligados entre si, "o primeiro descreve o que a organização quer ser no futuro, já o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão de sua existência"⁴.

A visão é um conceito operacional, em que a organização procura descrever, de maneira muito precisa, sua autoimagem futurista, ou seja, como ela gostaria de se ver no futuro. E para que seja um elemento tangível, este deve ser definido de maneira clara e simples, pois assim será compreensível a todos da organização, o que a tornará funcional. A visão também deve ser, sem sombra de dúvidas, ambiciosa e inspiradora. E para que ela seja disseminada por todos os colaboradores da organização, é essencial que esta seja explicada e justificada, e assim possa funcionar como alicerce para o propósito, visto que toda a força de trabalho terá suas ações por um mesmo objetivo. Em suma, a visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.

O elemento missão está presente em sentido de responder a questões como: quais as necessidades básicas que a organização pretende suprir? Que diferença faz no mundo externo, ela existir ou não? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que e para que ela surgiu? Pode-se notar, visto sua atenção para as características básicas da organização, a extrema necessidade de que estas respostas sejam identificadas e conhecidas por toda a equipe de colaboradores. Quando há conhecimento de causa, a motivação se faz presente e o propósito, de um modo geral, será, assim como mencionado na visão, tangível e funcional.

A abrangência tem intenção de delimitar a área de atuação da empresa, descrevendo limitações reais ou autoimpostas, o que provoca um foco. Tais limitações podem ter natureza externa, em que são consideradas questões como geografia, temporal, regimental, legal, estatutária ou política, ou natureza interna, ou ser resultado de uma decisão soberana de autolimitação. Em muitos casos, quando a abrangência expressa-se de maneira simples, pode estar implícita na missão, contida em uma única

⁴ Costa (2007, página 35)

frase. A abrangência é um elemento tão importante quanto à missão e visão, visto que somará para muitas tomadas de decisão e para todo o propósito da organização.

Em um processo de transformação estratégica muitas coisas devem mudar. Entretanto, toda organização tem, seja de maneira explícita ou implícita, crenças básicas e virtudes que querem exaltar e estas são consideradas pontos fixos, não podendo ser mudadas, ou talvez devam ser apenas adaptadas, são eles os princípios e valores.

Princípios são ações objetivas das quais, aconteça o que acontecer, devem ser mantidas e respeitadas, pois são situações as quais a empresa não abre mão de mudar. Quando falamos de princípios deve ficar claro que neles não há meio termo, ou seja, eles são respeitados plenamente ou estão sendo violados. E, para que estejam bem definidos e entendidos por todos, podem ser apresentados por um código de ética - em que é declarado aquilo que é aceitável e o que não é admissível - ou uma carta de princípios, declarando quais são as crenças básicas da organização. Mesmo aquela que os tinha de maneira implícita deve os colocar explicitamente, para que sejam mais bem entendidos e conhecidos por toda a organização, e assim mais bem seguidos. Só serão verdadeiramente tidos como princípios da organização quando estes forem respeitados, mesmo que para isso tenha de incorrer em perdas, pois em possibilidade de ação contrária, estes seriam apenas uma política, uma conveniência, um capricho ou um costume da organização.

Valores são tidos como atributos subjetivos, neles encontramos virtudes e qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação externa, como se houvesse uma escala de graduação. Os valores são extremamente importantes para a organização, pois são virtudes que a empresa pretende preservar e incentivar, para que sejam reconhecidas e qualificadas no âmbito externo. É como se para alcançar os valores a organização tivesse que construir seus princípios e moldá-los para alcançar o mérito desejado. Ou se os valores fossem a sensibilidade do externo quanto à aplicação dos princípios das organizações. E no âmbito interno, os valores são a sensibilidade da aplicação dos princípios não escritos, ou seja, do senso subjetivo de ação em detrimento dos princípios, além dos outros elementos do propósito.

De fato, os valores, assim como os outros elementos, estão presentes em todas as ações da organização, desde as mais simples as mais complexas. Por conta disso, a

presente seção abordou a base de cada elemento do propósito da organização para expor o quão importante é para a organização ter estes pontos bem estabelecidos e disseminados. Apesar de todos os elementos do propósito envolverem ação dos colaboradores, é no elemento valores que esta é mais subjetiva e depende da formação dos valores próprios de cada integrante da força de trabalho e equipe de gestão da organização. O que esta pesquisa pretende explorar é como estes valores podem ser seguidos (despertados) como padrão da organização se hoje em nossa sociedade temos a problematização social das diferenças, conforme debate da seção anterior.

4.4 Estratégias para estabelecimento dos valores na organização

A construção e a definição dos valores da empresa não estão ligadas pura e simplesmente a uma orientação e treinamento dos colaboradores. A principal questão é que para servirem com os reais valores da organização, estes valores também precisam ser seus. Não adianta a empresa ter valores se os colaboradores não o exercem em sua essência, não o compreendem, não sentem sua real importância. Esta é a definição do debate na presente seção.

Existem três pontos principais que não devem ser deixados para segundo plano quando falamos em definição e implementação dos valores da organização. A primeira é estar atento às mudanças e sempre alinhar/realinhar a organização com seu propósito. A segunda se remete ao poder da liderança no ambiente de transição, pois esta deve se mostrar focada e comprometida com os propósitos, em especial com os valores estabelecidos. Já a terceira está ligada diretamente ao novo estilo de colaboradores, pois estes devem estar alinhados a missão, visão, princípios e principalmente, e também mais difícil, aos valores da organização. De maneira mais técnica, acreditamos ser relevante abordar alguns elementos cruciais para cada ponto citado.

O alinhamento/realinhamento do propósito organizacional é extremamente necessário visto que este precisa estar vivo na empresa, e para tanto, não é possível se não estiver em acordo com as novas faces da organização num ambiente de mudanças. Para auxiliar esta estratégia existem alguns detalhes que precisam ser reforçados: organizar a empresa por processo, e não por função; manter a organização com poucos níveis hierárquicos; manter uma estrutura flexível, sem definições iniciais; implantar duas

estruturas paralelas e simultâneas, em que uma opere a empresa e a outra opere suas transformações.

As estratégias para manter um novo estilo de liderança, comprometida a todo custo com os propósitos organizacionais também tem alguns detalhes a serem atentados: a liderança precisa ser facilitadora, como técnico e torcedor ao mesmo tempo; outra característica é ser mentora, zelando pelo desenvolvimento profissional, pessoal e humano da equipe; liderança com a ideia de que os heróis da organização são a equipe e não seu chefe; liderança negociadora, em que tenta mantém sempre um bom relacionamento vertical, horizontal e diagonal; e por fim uma liderança capaz de ensinar e aprender continuamente.

No que tange colaboradores, para que haja um real alinhamento destes com o propósito da organização é necessário atentarmos aos seguintes detalhes: além de envolvimento é preciso ter o comprometimento dos colaboradores; também se faz necessário que eles estejam prontos para aprender, para trabalhar em equipe e principalmente para servir, tanto aos clientes externos quanto aos internos.

Para a apresentação do debate central desta obra, quanto ao comprometimento dos colaboradores nos valores da organização, se faz necessário rever as seguintes teorias acerca da formação dos valores no ser, são elas a de Jean Piaget, Rousseau e Facundes. Jean Piaget afirma que a construção cognitiva do ser está associada à acomodação com o meio. Para Rousseau, o homem nasce com a capacidade de valorizar as coisas (e os seres), o que vai se aperfeiçoando mediante os estímulos que ele recebe e forma seus valores e sua moral. Já Facundes acredita na problemática das diferenças ou crise social, em que a sociedade está diretamente ligada aos valores que estão sendo perdidos e esquecidos pelos que possuem a responsabilidade de transmiti-los, o que resulta no desconhecimento daqueles que deveriam estar aprendendo, seja por ensino direto ou por observação do comportamento do outro.

Em síntese, as três teorias apresentam uma essência em comum, podemos notar que elas expõem de maneira prática a formação dos valores do ser de forma gradual e de acordo com seu meio. Isso nos remete a implementação da estratégia para definição dos valores da empresa que também precisa ser gradual e ser trazido para o meio - presente nas ações da empresa de um modo geral e bem abrangente.



De maneira prática, podemos concluir que os valores da empresa não devem ser apenas definidos, impostos e ensinados, eles devem ser construídos de maneira coparticipativa e de maneira a educar seus colaboradores. Cada um dentro da organização teve uma vida e um ensinamento diferente que pode vir a acrescentar nos valores da organização. Estas diferenças precisam ser confluídas para que ao final deste processo de formação haja uma só crença de valores e assim possamos realmente chamá-los de valores da organização.

5. CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que o presente artigo atingiu seus objetivos. Isso se deve pelo fato de que, ao expor, mesmo que de maneira breve, o conceito dos termos valor, moral e ética; o processo de formação dos valores do ser; a problematização social existente na formação dos valores do ser; e o impacto na prática dos valores da própria organização, pode-se chegar a uma conclusão fundamentada quanto à melhor estratégia para atingir à utilização dos valores estabelecidos como padrão para as ações de seus colaboradores.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martim Fontes, 2007.
- AGATTI, APR. **Os valores e os fatos**. São Paulo: Ibrasa, 1977.
- ARANHA, MLA; MARTINS, MHP. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1998.
- BARTON WE e BARTON GM. **Ethics and law in mental health administration**. New York: International Universities, 1984.
- BARTOLOMÉ, A. **Sociedad de la información y cambio educativo**. Universidade do Minho, 2005.
- BLANCHARD K e PEALE NV. **O poder da administração ética**. Trad. de R Jungmann. São Paulo: Record, 1994.
- BRANDÃO, CR. **A educação como cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CHEN YSA, SAWYERS RB, WILLIAMS PF. **O novo caminho para a ética**. HSM Management, 1998.
- CHIAVENATO I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COHEN C. **O ser biopsicossocial**. In: Fortes Jr A, editor. *Psiquiatria e Medicina Interna*. São Paulo: Astúrias, 1988: 145-50.
- COSTA, EA. **Gestão Estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. 2ª Ed, São Paulo: São Paulo, 2007.
- DRUCKER P. **Administrando para o futuro**. Trad. de N Montingelli Jr. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FACUNDES, MB. **Aprendendo valores éticos**. 4ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- FREUD S apud CROWBERG RU. **A ética como invenção singular da vida**. *Revista de Psicanálise Percurso*, 1993.
- GERT C. **The moral rule: a new rational foundation for morality**. New York: Harper and Row, 1970.
- GIL, AC. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUTIERREZ RH. **Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro, 2010
- LUFT, CP. **Dicionário escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ática, 2005.
- MACEDO L. **A perspectiva de Jean Piaget**. Série Idéias n. 2, São Paulo: FDE, 1994.
- NASH LL. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. Trad. de KA Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PICANÇO, M. **Redescobrimo o Ser Ético: Sociedade sem valor é ser humano sem amor**. 1ª Ed. São Paulo, 2009.
- ROKEACH M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.
- VERGARA, SC. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª ed, São Paulo: Atlas, 2011.