|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **CASE 08**  **Ética e choque cultural na empresa** | |  | | **Autor: Flavio Farah** \*  **Características da empresa e do colaborador**  Um consultor nos relata o caso de um profissional com excelente qualificação técnica, grande experiência e profundo senso de responsabilidade, que estava há muito tempo em uma organização. Ele tinha qualificação para ser promovido a diretor mas estava estacionado no posto de gerente. Qual o motivo? Choque cultural, de acordo com o consultor. Tratava-se de uma empresa alemã cujo ambiente de trabalho era circunspecto, silencioso e formal. O temperamento do gerente era oposto. Alegre e expansivo, gostava de contar casos engraçados e de rir, chegando a fazer algumas ironias com a seriedade dos outros. Os diretores viam seu comportamento como imaturo e não confiável. "Não dá para confiar, ele é meio moleque", disse um dos diretores. "É inteligente, muito bem preparado, mas é um pouco fora do padrão."  **Diagnóstico do consultor**  O consultor apresentou à direção da empresa o diagnóstico de falta de afinidade cultural. Os diretores, segundo ele, concordaram com sua avaliação “com extrema correção e sentido ético” e deixaram-no à vontade para encontrar outra oportunidade para aquele profissional. O consultor assim fez. Encontrou e ofereceu ao gerente um cargo de direção em outra companhia, proposta que ele prontamente aceitou.  **Questões para discussão**  1. O caso é realmente de conflito de valores? Para responder essa pergunta, identifique os valores comumente professados pelas empresas. Você pode conseguir esses dados pesquisando na página de valores dos ***sites*** de grandes corporações. Nessas páginas, existem valores organizacionais tais como “circunspecção”, “seriedade” (restrição ao riso) e “formalidade”, que, de acordo com o consultor, são características da cultura da empresa em pauta? Se não existem, então o que significam esses termos?  2. Se você fosse diretor da empresa, teria coragem de tornar público que você recusou a promoção ao gerente em razão de sua “falta de maturidade e de confiabilidade”? Você sustentaria que era justo recusar a promoção porque ele era inteligente e bem preparado, tinha excelente qualificação técnica, grande experiência e um profundo senso de responsabilidade, mas tinha o pecado de ser alegre e expansivo, de gostar de contar casos engraçados e de rir? Você teria coragem de enfrentar um debate no Sindicato dos Metalúrgicos? De ir ao programa “Roda Viva” da TV Cultura? De enfrentar uma CPI?  3. Pelo enunciado do caso, percebe-se que a empresa não tinha intenção de promover o gerente. A companhia, porém, não o informou desse fato. Pergunta-se: foi ética a conduta da companhia? Para responder esta pergunta, responda três outras questões: 1ª) Independentemente da iniciativa do profissional, a organização tinha o dever de lhe comunicar que ele não seria promovido? 2ª) Os diretores tinham obrigação de lhe dizer o que pensavam dele? 3ª) Ao silenciar e deixá-lo estacionado no mesmo cargo por um longo tempo, a empresa causou-lhe algum dano, por exemplo, causou-lhe humilhação ou prejudicou sua carreira profissional ou seus rendimentos?  4. O que é confiabilidade? Como uma pessoa se torna confiável aos olhos de outra? De acordo com os dados disponíveis, a empresa tinha razões concretas para não confiar no profissional? Quais razões? Se não tinha, qual o verdadeiro problema?  5. Qual a relação entre esse caso e a questão da diversidade no ambiente de trabalho?  *\*****Flavio Farah****é mestre em administração de empresas, professor universitário, palestrante, articulista e autor do livro “Ética na gestão de pessoas”.*   |  | | --- | |  | |  | | |