

CLIMA ÉTICO ORGANIZACIONAL: Um estudo caso de uma unidade hoteleira do Vale do Paraíba

Eliane Ferreira de Oliveira¹; Katia Assis Vasconcellos²; Mariana Barreto de Andrade³; Mariléa Bárbara⁴; Sonia Cristina de Andrade⁵; Adriana Leônidas de Oliveira⁶

¹ UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, eliane_ferreirasantos@yahoo.com.br

² UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, katiavasc@hotmail.com

³ UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, mariana_tur@yahoo.com.br

⁴ UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, marileabarbara@yahoo.com.br

⁵ UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, soniacristina_andrade@hotmail.com

⁶ UNITAU/PPGA-ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210- Centro -Taubaté – 12020-040, adrianaleonidas@uol.com.br

Resumo- A competitividade do mercado levou as empresas a se preocuparem mais com a forma de gerir seus funcionários e com a qualidade de seu clima ético. A partir deste prisma, esta pesquisa buscou medir o clima ético entre de uma unidade hoteleira do Vale do Paraíba para analisar se as percepções dos funcionários sobre ética estão de acordo com os estabelecidos e exigidos pela empresa. Foram analisados 12 funcionários da área operacional, através de um levantamento de informações, utilizando um questionário baseado em dois instrumentos: o primeiro, o modelo de Navran que mede se os funcionários estão se comportando de acordo com as exigências da organização, dentre eles valores, normas e crenças. Este modelo é baseado em dez indicadores de clima ético: Sistemas formais; Mensuração; Liderança; Negociação; Expectativas; Consistência; Chaves para o sucesso; Serviço ao cliente; Comunicação; Influência dos pares. E o segundo, a “Escala de Percepção de Comportamentos Éticos Organizacionais”, criado Júnior e Fernandes em 2008, tem o objetivo de medir a percepção dos funcionários sobre os comportamentos éticos existentes nas organizações. Este instrumento foi elaborado com base nas 7 dimensões de Srour: qualidade no trabalho e respeito no trato interpessoal; valores de igualdade de oportunidades e tratamento não-discriminatório; importância do cliente; respeito pelos prazos; confiabilidade, credibilidade e estabilidade de normas e objetivos; capacitação e autodesenvolvimento; e comprometimento com normas sociais e integração com a comunidade. O hotel em estudo possui um bom grau de eticidade nas suas relações com funcionários, clientes e fornecedores. E os gestores possuem e cumprem o papel de disseminadores da cultura da empresa.

Palavras-chave: Ética. Clima Ético. Comportamento.

Área de conhecimento: Administração (Ciências Sociais Aplicadas)

Introdução

A ética empresarial é um tema bastante discutido dentro e fora das empresas. Segundo Aguilar (1996) a opção de não se adotar comportamentos éticos nas organizações pode até mesmo fazer com que seus funcionários se sintam desprotegidos e enganados. Por um outro lado, há as empresas que decidem ser honestas e íntegras em suas condutas com seus clientes, fornecedores, investidores, comunidade e funcionários. Ao adotar uma

postura ética as empresas não perdem dinheiro pagando propinas ou outras formas de pagamentos ilegais. Além disso, há um fortalecimento nos relacionamentos com seus *stakeholders* no sentido de confiança e credibilidade. O conceito de ética empresarial refere-se então, a padrões e princípios que orientam o comportamento e as relações no universo das empresas e de seus negócios, estabelecendo o que é certo ou o errado, o justo ou o injusto. A simples elaboração de um código não é por si só suficiente para

se buscar a qualidade ética, pois os funcionários precisam estar informados e treinados. Assim o objetivo deste trabalho é medir o clima ético de uma unidade hoteleira para analisar se as percepções dos funcionários sobre ética estão de acordo com os estabelecidos e exigidos pela empresa. Esta é uma forma de orientar a empresa a perceber se seus funcionários estão cientes das exigências da empresa e como as praticam.

Materiais e Métodos

Segundo Arruda (2000) um dos modelos mais conhecidos e importantes para medição do clima ético organizacional é o da congruência e consistência, elaborado por Frank Navran há mais de 20 anos. Este modelo mede se os funcionários estão se comportando de acordo com as exigências da organização, dentre eles valores, normas e crenças. O conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado clima ético. A partir deste modelo Navran construiu um instrumento de mensuração do clima ético que possibilitasse: 1) Esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito das suas equipes e de outros grupos da empresa em geral; 2) Levantar resultados de consistência ética a partir de dez dimensões do clima ético; 3) Identificar opções de resposta da empresa, na busca por melhor consistência ética. Segundo Arruda (2000 apud NAVRAN et al) o modelo de Navran é baseado em dez indicadores de clima ético: sistemas formais (regras e sistemas de controle); mensuração (sistemas de avaliação); liderança (políticas escritas e mensagens); negociação (acordos); expectativas (sistemas de seleção, promoção e correção); consistência (palavras e ações da organização); chaves para o sucesso (lançamento de produtos, experiência em posições chaves); serviço ao cliente (treinamentos, tratamento com os clientes); comunicação (orientação, informação e reforço); influência dos pares (apoio dados e recebido dos colegas).

A pesquisa teve por objetivo medir o grau ético de um hotel, pertencente a um grupo hoteleiro, presente em quase todos os países do mundo. O delineamento adotado foi o levantamento por oferecer as vantagens de conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e

quantificação, por meio de tabelas e assim análise estatística.

A população escolhida foram 12 funcionários de uma unidade hoteleira de Taubaté, localizada no estado de São Paulo. Os funcionários selecionados são efetivos da área operacional do hotel (atendente de hospedagens, atendente de alimentos e bebidas, camareira, auxiliar de manutenção, auxiliar de cozinha, cozinheira e auxiliar administrativo. Foram excluídos desta pesquisa os funcionários em fase de experiência, período que varia de 3 a 6 meses e o estagiário, por terem pouco conhecimento e vivência da cultura organizacional, e o gerente geral e seu assistente, por serem os responsáveis a princípio, por disseminar e reforçar a cultura da empresa. Responderam o questionário funcionários de ambos os sexos e independente da idade e estado civil.

O instrumento utilizado foi um questionário individual composto por 47 questões. O questionário teve 38 questões baseadas nos 10 (dez) indicadores de Frank Navran e as outras 9 (nove) questões restantes foram retiradas do instrumento de pesquisa elaborado por Júnior e Fernandes (2008) com base nas 7 dimensões de Srour. Cada questão apresenta 5 opções de resposta: concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, discordo parcialmente e não concordo. Apenas uma alternativa poderia ser escolhida.

Mediante autorização do Comitê de Ética, juntamente com a autorização da empresa em questão deu-se início à pesquisa. Assim os dados foram coletados por meio de questionários, ou seja, estes foram colocados dentro de um envelope, juntamente com o termo de consentimento e foram entregues aos funcionários selecionados.

Após o procedimento de coletas das informações, os dados foram analisados de forma quantitativa, mediante procedimentos de tabulação, análise percentual e cruzamentos.

Resultados

Os resultados são apresentados conforme os indicadores do modelo de Navran.

Indicador 1 (Sistemas formais): Avalia as regras e sistemas de controle. Dos participantes da pesquisa 54% (cinquenta e

quatro) responderam que concordam totalmente que os sistemas formais da organização correspondem aos métodos, políticas e procedimento que claramente identificam qual é o negócio. Pode-se dizer que ainda não é um número considerado bom, pois a empresa apresenta falhas no envolvimento dos funcionários em decisões e não há um monitoramento eficiente quanto ao cumprimento das normas de conduta. Os funcionários não acreditam 100% que a empresa pode advertir os funcionários que não cumprem as normas, o que gera o descomprometimento com a sua prática.

Indicador 2 (Mensuração): Explica os sistemas de avaliação. Dos participantes 92% (noventa e dois) responderam que concordam totalmente que o processo de mensuração é a ferramenta mais importante que a organização utiliza para comunicar aos funcionários informações importantes, ou seja, eles tendem a prestar mais atenção àquilo que é avaliado e medido. Este indicador foi o que obteve maior grau de concordância, o que mostra que os gestores fazem um bom trabalho de divulgação e uso da ferramenta ADD (Avaliação de Desempenho) para desenvolvimento profissional de seus funcionários. Em contraponto, nenhum participante respondeu que não concorda e/ou não discorda desta teoria.

Indicador 3 (Liderança): Avalia as políticas escritas e mensagens. Dos participantes 75% (setenta e cinco) responderam que as ações e os comportamentos dos líderes têm maior importância que suas palavras ou políticas escritas. Este indicador apresentou uma questão na qual todos os funcionários responderam que possuem um bom relacionamento com seus gestores. Além disso, o resultado como um todo indica que os líderes são caracterizados como pessoas de confiança, que divulgam as metas do ano e que estão sempre abertos para diálogos.

Indicador 4 (Negociação): Avalia acordos. Dos participantes 48% (quarenta e oito) responderam que a negociação é usada como estratégia para resolver um conflito, por isso o sistema de valores interno de cada funcionário ajuda a determinar os limites da negociação e mudar o foco para resultados mutuamente benéficos. Em contraponto, nenhum participante respondeu que discorda totalmente com esta teoria. No caso da rede de hotéis em estudo os funcionários algumas vezes

desviam desse comportamento padrão para atender as solicitações dos hóspedes. Já o relacionamento interno, entre os colaboradores, aponta que o espírito de equipe, um dos valores da empresa, não é um comportamento percebido por todos os funcionários.

Indicador 5 (Expectativas): Avalia os sistemas de seleção, promoção e correção. Dos participantes 64% (sessenta e quatro) responderam que concordam totalmente que as exigências formais e informais da organização para o desenvolvimento profissional estão explícitas. Agregando a este valor os participantes que concordam parcialmente, este número se torna significativo, mas que ainda precisa ser melhor disseminado pela empresa. A rede de hotéis pesquisada apresenta em sua gestão o plano de carreira. E para que o desenvolvimento profissional aconteça é necessário que haja divulgação das vagas, critérios para promoção claros e retorno dos gestores sobre desempenho de cada funcionário.

Indicador 6 (Consistência): Avalia palavras e ações da organização. Dos participantes 54% (cinquenta e quatro) responderam que concordam totalmente que a consistência ética ocorre em todas as palavras e ações da organização e os levam a pessoa a concluir que o mesmo conjunto de valores éticos é válido a qualquer momento, ou seja, grande parte dos participantes percebem que as normas são iguais para todos, que são tratados com igualdade, que há oportunidade para correção dos erros e que os gestores assumem seus erros e falhas.

Indicador 7 (Chaves para o sucesso): Avalia lançamento de produtos, experiência em posições chaves. Dos participantes 53% (cinquenta e três) responderam que concordam totalmente que a empresa os motiva de forma satisfatória para realizar um bom trabalho e ainda querer permanecer nela. E ainda como forma de motivação e desenvolvimento profissional a empresa oferece a oportunidade dos funcionários conhecerem outras áreas dentro do hotel.

Indicador 8 (Serviço ao cliente): Avalia os treinamentos, tratamento com os clientes. Dos participantes 62% (sessenta e dois) responderam que concordam totalmente que são bem tratados por seus colegas de trabalho e gestores, e ainda que sua empresa lida honestamente com seus fornecedores, ou seja, um número elevado

de participantes percebeu que são bem tratados dentro da empresa, receberam e continuam recebendo treinamento/orientação adequado para exercer sua função e prestar um bom atendimento aos clientes. Os funcionários ainda concordam que são tratados como possuidores de direitos e deveres, e que se sentem protegidos, através da existência de políticas, contra humilhações e discriminações. Em contraponto, 1% (hum) dos participantes responderam que discordam totalmente com esta teoria.

Indicador 9 (Comunicação): Avalia a orientação, informação e reforço. Dos participantes 64% (sessenta e quatro) responderam que conhecem totalmente conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado uma conduta correta num amplo espectro de situações com as quais poderão se defrontar, ou seja, grande parte dos participantes respondeu que recebem reforço quanto as normas de conduta e que quando desviam delas são imediatamente orientados para a ação correta. Em contraponto, 3% (três) responderam que discordam totalmente com esta teoria. Nas questões sobre punições de comportamentos considerados graves e que podem prejudicar seriamente a equipe, o recebimento de brindes e dinheiro obteve apenas 50% de concordância, um número baixo e que merece muita atenção pelos gestores.

Indicador 10 (Influência dos pares): Avalia o apoio dado e recebido dos colegas. Entre os participantes da pesquisa 44% (quarenta e quatro) responderam que concordam totalmente que recebem apoio de seus colegas de equipe e/ou trabalho é visto como reforço e aumenta sua confiança quando há falha na comunicação por parte dos gestores da empresa. Em contraponto, 3% (três) responderam que discordam totalmente com esta teoria. De modo geral, todos os indicadores apresentaram maior grau de concordância com as questões. Não houve nenhuma questão em que o grau de discordância foi maior do que o de concordância. Assim, poucos são os pontos a serem melhorados pela empresa e sim reforçados para melhor compreensão de todos funcionários.

Discussão

O resultado apresenta um panorama do cumprimento e grau de

eticidade entre os clientes internos e externos da unidade hoteleira pesquisada. Os valores, normas e princípios são divulgados e disseminados pelos gestores. Mas ainda é necessário reforçar o clima ético na rede através de treinamentos para que os funcionários obtenham maior clareza das normas e para que se tornem referência entre os funcionários com menos tempo de experiência no hotel.

Conclusão

Os dados obtidos nos questionários dirigidos aos funcionários atenderam aos objetivos geral e específicos traçados. Medir a eticidade da empresa auxilia os gestores a conhecer melhor os pontos fortes e fracos de sua equipe no que diz respeito a comportamentos éticos, e aponta onde que a organização está falhando, facilitando a elaboração e implementação de ações de melhorias. De um modo geral o hotel em estudo possui um bom grau de eticidade nas suas relações com funcionários, clientes e fornecedores. A pesquisa confirmou que os valores e princípios, apresentados pelo hotel são divulgados em seus manuais aos gestores e que os gestores possuem e cumprem o papel de disseminadores da cultura da empresa. A única sugestão para melhorar e reforçar o clima ético na rede é orientar e/ou treinar melhor os funcionários para que eles se tornem referência entre seus colegas menos experientes, já que eles são procurados antes dos gestores para tirar dúvidas.

Referências

AGUILAR, F. J. **Ética nas Empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1996.

ALMEIDA, F. J. R. **Ética, Desenvolvimento Moral e Desempenho Social das Organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais**. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ARRUDA, M. C. C. de; WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARRUDA, M. C. C. de; NAVRAN, F. **Indicadores de clima ético nas empresas**.

RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, nº3, p.26-35, jul./set. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: A gestão da reputação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.