

Ética e Atendimento aos Clientes: Uma Análise das Empresas Brasileiras

Autoria: Cynthia Maria Cirillo Jobim

Resumo

O estudo da ética empresarial tem sofrido grandes avanços, mas o trato das questões éticas relacionadas diretamente com o atendimento ao cliente parece estar apenas iniciando. A falta de congruência ou consistência na adoção de práticas éticas entre os diversos *stakeholders* dificulta a disseminação de valores e crenças e também a própria construção da identidade organizacional.

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos funcionários sobre a gestão ética do atendimento aos clientes da sua organização e sugerir princípios de governança que ajudem a nortear a disseminação de um ambiente ético nas organizações.

Introdução

Nos dias de hoje, praticamente todas as organizações reconhecem a importância do bom atendimento ao cliente. A competição pela sobrevivência e pelo crescimento da participação no mercado exige das empresas um empenho cada vez maior em satisfazer a todo e qualquer cliente. Para isso, as empresas se empenham para descobrir e aprimorar formas de responder às necessidades e exigências dos clientes. O objetivo final é atraí-los e mantê-los fiéis à organização.

A questão aqui reside em como as empresas estão tratando os dilemas éticos no relacionamento de dois dos seus *stakeholders* - empregados e clientes. Quando não existe coerência entre o trato dos funcionários e as exigências estabelecidas de atendimento ao cliente, tende-se a criar um clima interno desfavorável que, no longo prazo, pode afetar a satisfação dos clientes.

Laczniak e Murphy (1995) definem *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que é – ou pode ser – afetado pela implementação ou realização dos objetivos de uma determinada organização. Os *stakeholders* típicos incluem clientes, fornecedores, empregados, comunidades e acionistas, entre outros. Como os autores pontuam, o conceito de *stakeholders* é muito útil na análise das questões éticas pois permite aos gestores da organização, aferir o impacto das suas decisões nos diversos grupos.

Objetivo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos funcionários sobre a gestão ética do atendimento aos clientes da sua organização. Para avaliar essa relação, serão utilizados os resultados da Pesquisa sobre Clima Ético desenvolvida em 2002, pelo Centro de Estudos de Ética nas Organizações (CENE/FGV/EAESP) em parceria com o *Ethics Resource Center*, em Washington, DC, EUA. aplicado no setor industrial brasileiro. O trabalho apresentará o resultado da pesquisa sobre a gestão da ética focada no atendimento ao cliente, aferindo a coerência - ou não - entre o discurso e a prática ética de uma organização nacional.

Uma abordagem sobre a ética empresarial

A ética sempre foi uma disciplina filosófica, mas já há algum tempo perdeu a característica de um estudo exclusivamente teórico. No mundo moderno é crucial entender como as premissas éticas podem ser colocadas em prática pelas empresas no seu dia-a-dia, especialmente em relação aos *stakeholders*. O florescimento de uma empresa ética, capaz de conciliar eficácia econômica com preocupações ambientais e sociais é um dos grandes desafios do século XXI. O dilema existe e navega entre o modelo de integração competitivo e conceitos emergentes de cidadania e responsabilidade social. Como Srour (2000) pontua, “difícil não é fazer a coisa certa, é descobrir o que é certo fazer”.

Algumas das causas da crescente competitividade são bem conhecidas: globalização dos mercados, busca da maximização da eficácia organizacional e avanços tecnológicos sem precedentes.

Entretanto, a intensidade e a velocidade com que o capital se acumula e se reproduz provocam o aumento das distâncias sociais e reforçam as injustiças distributivas. Nos últimos anos, com o fortalecimento da sociedade civil, o questionamento sobre o modelo de crescimento e o papel dos agentes econômicos na construção do bem-estar social tem sensibilizado parcelas significativas da sociedade, mas não conseguiu ainda transformar o quadro. Em um pólo há a linha de pensamento atualmente liderado por Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia, que defende a tese de que a única responsabilidade social da empresa é exibir um desempenho econômico inquestionável. A premissa é de que com a busca do próprio benefício, as empresas gerariam condições para o equilíbrio econômico e social (Fisher, 2002). No outro pólo estão autores como Peter Drucker, que contestam Friedman ao destacar que o desempenho econômico pode ser a primeira, mas não é a única responsabilidade de uma empresa, pois as “organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e, até mesmo, ser transformados em oportunidades para elas” (Drucker, 1994).

Diante deste cenário ambíguo e de crescente complexidade, é cada vez maior o risco que as organizações correm. De um lado, estão sujeitas a enviar sinais confusos para seus funcionários ao estabelecer critérios e prioridades dissociados da sua estrutura, princípios e práticas. As formas de reconhecimento, recompensa e acesso constituem dimensões críticas da gestão de pessoas e da formação da cultura organizacional (Hipólito, 2002). Mais do que o poder de compra ou padrão de vida que podem proporcionar, a importância das empresas parece estar atrelada ao simbólico. Esse valor simbólico é a relação mais tangível entre sua força de trabalho e aquilo que a organização valoriza, ou quer estimular, em seus profissionais, incentivando comportamentos que *agreguem valor*.

O outro perigo que o cenário oferece se refere à imagem institucional. As empresas querem ter sua marca associada ao conceito de “empresa-cidadã”. Aqui, tudo indica que o risco gira em torno da hipocrisia ou da tentação de “dourar a pílula”, como forma de melhorar a imagem da empresa e a sua rentabilidade, sem efetivamente promover a ética. (Fisher, 2002).

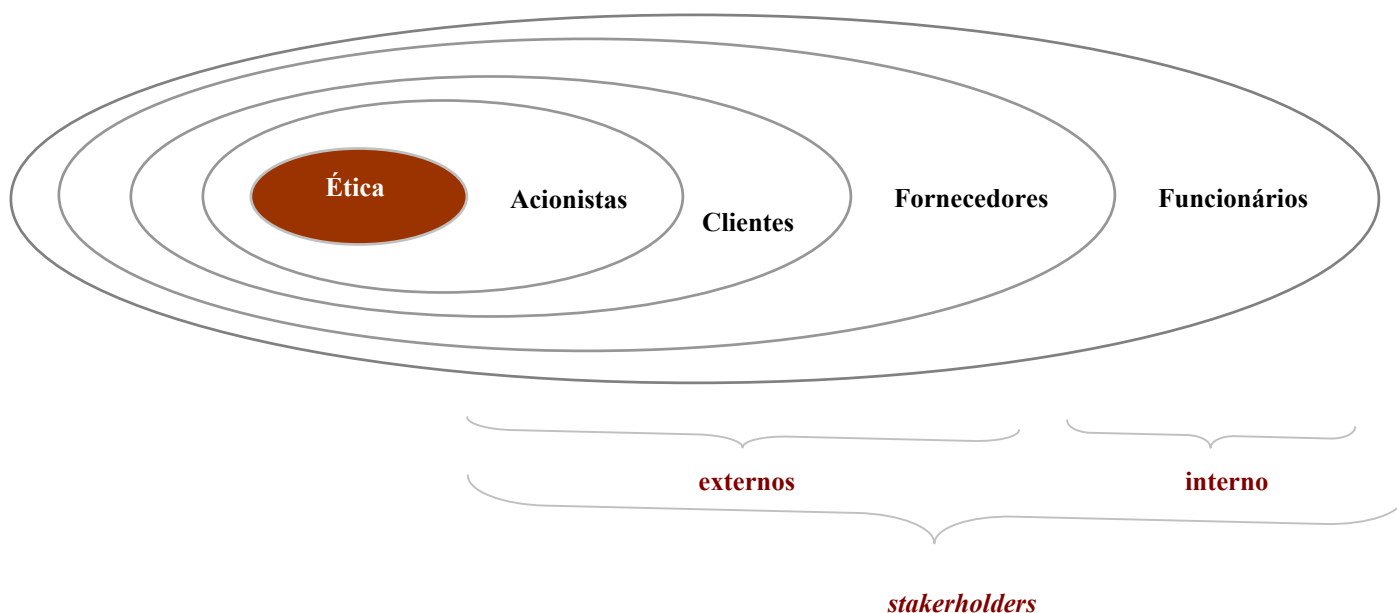
Neste contexto, o conhecimento e a prática de princípios éticos servem de base para a coesão organizacional. Oferecem, por acréscimo, um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exigem uma análise dos diferentes interesses dos *stakeholders*.

A conversão de uma organização em empresa ética não pode ser tarefa de um só gestor, nem exclusividade de uma única área – Recursos Humanos, *Compliance* ou Comunicações Internas, por exemplo. Ela deve ser um esforço hercúleo e incessante de todas as áreas, pois demanda estruturação e constante acompanhamento. Como Solomon (2000) pontua, “construir uma cultura empresarial, como construir qualquer relacionamento sério, leva tempo. Pode haver ”amor à primeira vista” – uma atração quase instantânea entre uma empresa e um novo funcionário ou cliente – , mas a aquisição de cultura, a exemplo do amor, é um processo de repetição e renovação, de descoberta e de compromisso enriquecedor”.

A difusão da ética empresarial

A ética é um tema emergente na sociedade mas, a despeito de várias iniciativas, ainda parece ser carente de referenciais próprios como casos e análises estruturadas da realidade brasileira. Esta é uma das contribuições mais relevantes deste trabalho. Nitidamente há uma priorização nas ações que a empresa toma ao adotar o discurso da empresa ética. Esta priorização se inicia com ações voltadas para a responsabilidade social seguidas ou não pelo aprofundamento do nível ético dos seus empregados. Não é à toa que os acionistas e clientes são chamados de “bens/ativos da empresa”, os fornecedores de ”parceiros” e os empregados, de “recursos”. Este estudo pretende focar as relações éticas dentro do ambiente organizacional identificando o grau de coerência entre o discurso e a prática das ações empresariais.

Fig.1 – Uma visão sobre a difusão da ética empresarial



Fonte: autora desse trabalho

Numa análise crítica, os modelos que reforçam esta hierarquia talvez tenham sido utilizados mais como um instrumento de *marketing* para influenciar a imagem que os *stakeholders* externos têm

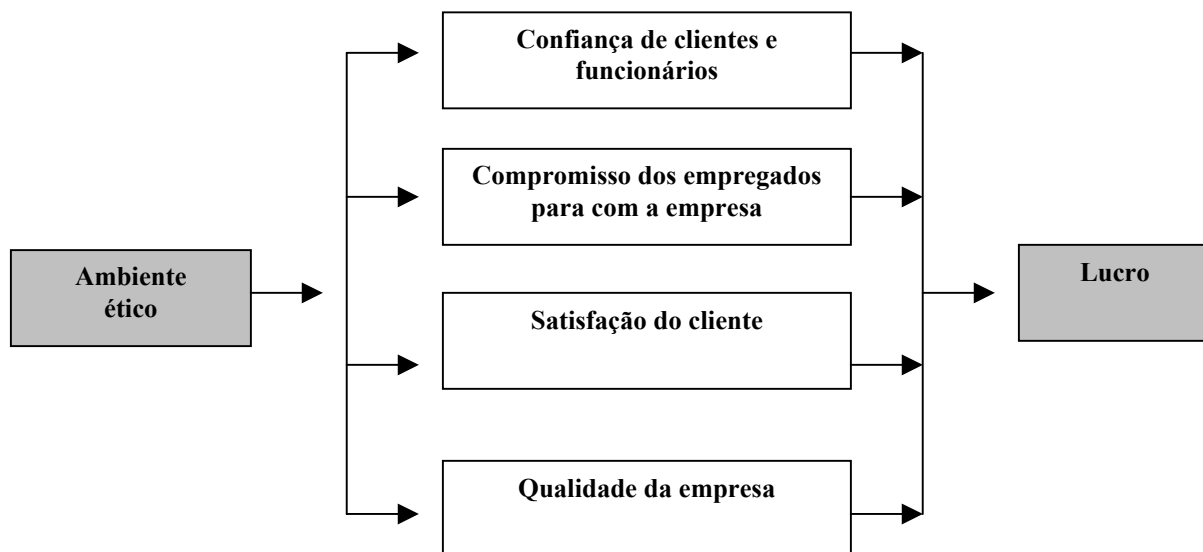
da empresa, do que propriamente o interesse legítimo pelo aprofundamento da discussão ética nas organizações (Fig 1).

Não se trata aqui de defender uma visão utópica, ou até mesmo ingênua, sobre a relevância dos acionistas e clientes para o desempenho e perpetuação das empresas. Entretanto, o que se pretende defender é que a empresa verdadeiramente ética é “aquela que conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas quando toma decisões ou empreende ações” (Aguilar, 1996). Neste contexto, parece que faltam hoje instrumentos e estudos que ajudem a descrever de maneira apropriada o nível ético das organizações.

A ética e o atendimento ao cliente

A análise proposta nesse trabalho está baseada em duas premissas. A primeira é a de que os recursos investidos na elaboração e implantação de programas éticos são um investimento que melhoram o desempenho das empresas que os adotam. A Figura 2 é um exemplo desta relação.

Fig.2 – Modelo de ambiente ético e lucratividade



Fonte: Ferrell, Fraedrich e Ferrell. 2001.

A segunda premissa do estudo é que o clima organizacional tem importância para os empregados e este é impregnado pela percepção que o empregado tem sobre a ética da empresa. Como Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) atestam “quando os funcionários pensam que há um clima ético, essa convicção gera resultados que melhoram o desempenho da empresa”.

Para clarear essa relação, centrou-se a pesquisa desse trabalho na área comercial e de *marketing*. Essa área foi escolhida pela sua magnitude – praticamente toda organização têm pessoas que desempenham funções comerciais ou de *marketing* –, e pela sua importância na construção e manutenção da imagem da organização e de suas marcas.

Um dos principais objetivos da comercial e de *marketing* é cuidar do relacionamento entre a empresa e os seus clientes. A natureza dessa função coloca esses profissionais em freqüentes situações de conflito. De um lado há o imperativo de atender – ou exceder - a satisfação dos clientes; de outro, a pressão organizacional pelo cumprimento de metas, ou o sistema de avaliação e recompensa. Esse constante confronto de interesses pode criar situações propícias para práticas e condutas anti-éticas.

Smith e Quelch (1993), complementam essa análise destacando, além da pressão organizacional, outras três condições que criam um ambiente propício ao comportamento anti-ético na área comercial e de *marketing*. Em primeiro lugar, a atuação limítrofe entre o objetivo de negociar e o de completar a transação comercial. Segundo, ressaltam a atuação como agentes ou representantes da empresa que, por sua vez, também lidam com agentes ou representantes das empresas clientes. Por esse motivo, as vantagens advindas do processo transacional é percebido em dois níveis: como vantagens individuais e como vantagens para a organização. Por fim, os profissionais convivem com o poder econômico que pode ser utilizado para recompensar, punir ou mesmo influenciar escolhas dos clientes ou fornecedores.

Esses quatro aspectos, aliado a estrutura de governança da organização, ajudam a entender a natureza dos conflitos éticos existentes na função. Na opinião dos autores, esses conflitos podem ocorrer em uma ou mais das seguintes esferas ou interfaces:

- Empresa e Cliente;
- Empresa e Profissionais;
- Profissionais e Cliente e,
- Profissionais e a Concorrência.

Idealmente, a adoção de princípios éticos excede os requisitos legais. As possíveis ações anti-éticas existentes na interface Empresa e Cliente, são aquelas ligadas ao descumprimento da legislação e, portanto ilegais, ou a competição desleal, como por exemplo o suborno. Nas demais esferas podem surgir situações que não são propriamente ilegais, mas que podem trazer dúvidas sobre a sua eticidade. Por exemplo, na relação Empresa e Profissionais, podem surgir conflitos relacionados à gestão dos profissionais pela organização, como por exemplo treinamento, avaliação e remuneração, ou definição de quotas e base territorial. Ou, conflitos relacionados às obrigações dos profissionais para com a companhia, como o uso inadequado dos ativos, falsificação de relatórios despesas, entre outros.

Já os problemas éticos que envolvem os Profissionais e Cliente nem sempre são de fácil identificação. Entre as possíveis ações pode-se destacar: a utilização de técnicas de persuasão para convencer o cliente a comprar mais do que ele realmente necessita; superfaturar pedido para cumprir quota; efetuar uma venda baseada na mentira ou omissão de informações sobre o desempenho ou características de utilização do produto. Por fim, podem existir ações questionáveis dos profissionais da área comercial em relação à concorrência como por exemplo, espionagem industrial, difamação ou sabotagem de produtos e *displays*.

Não existe resposta simples para nenhuma das situações acima. Entretanto, é importante que a organização detalhe as diretrizes de conduta que ela espera de seus profissionais para cada uma das possíveis situações.

Como o objetivo desse estudo é avaliar casos concretos dos conflitos éticos vividos pelos profissionais, decorrentes do atendimento oferecido aos clientes, será utilizado o modelo de avaliação de Clima Ético. Essa metodologia, desenvolvida há mais de vinte anos por Frank Navran, foi adaptada a realidade brasileira e vem sendo aplicada no setor industrial pelo Centro de Estudos de Ética nas Organizações (CENE/FGV/EAESP) em parceria com o *Ethics Resource Center*, em Washington, D.C., EUA, desde 1998.

O modelo de Navran

O princípio básico do modelo desenvolvido por Frank Navran é o da congruência ou consistência: o indivíduo e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. Esse conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado clima ético. Entre outras características, o instrumento de mensuração permite levantar os resultados de consistência ética dentro de onze dimensões do clima ético, a saber:

1. **Sistemas Formais** – Sob essa perspectiva a empresa que quer ser ética deve divulgar declarações precisas definindo regras, procedimentos, manuais e outros sistemas formais de controle. Quando os sistemas não existem, a mensagem é de que não existe um padrão e que os funcionários ficam totalmente à mercê de valores pessoais e do comportamento observável dos outros, notadamente das lideranças.
2. **Mensuração** – De todos os sistemas formais, as medidas são os meios mais críticos que a organização possui para comunicar às pessoas o que é realmente importante. As pessoas prestam mais atenção àquilo e que é medido, pois é justamente o mensurável que a organização traduz em recompensa. Assim, a integridade do sistema é tão importante quanto sua estrutura.
3. **Liderança** – É um fator crítico de sucesso para uma organização e mais ainda para aquelas que se esforçam para aumentar a consistência ética. Navran define dezoito perspectivas da liderança.
4. **Negociação** – Rotineiramente todos os funcionários de uma organização se engajam em uma série de negociações. Negociam prazos, alocação de recursos, atribuições de tarefas e exigências específicas. Quando a negociação é percebida como uma situação ganha-perde, o sistema de valores ajuda a determinar o limite da negociação. A integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutuamente benéficos.
5. **Expectativas** – As organizações tem exigências formais e informais para alcançar sucesso. Quanto mais explícitas e congruentes elas forem, maior facilidade o empregado terá para avaliá-las, comparando-as com seus valores e crenças pessoais. Essa comparação forma a base de motivação dos empregados, para ir ao encontro das exigências da organização.

6. Consistência – A consistência ética ocorre quando todas as ações e palavras da organização levam as pessoas a concluir que existe um mesmo conjunto de valores válidos a qualquer momento.
7. Chaves para o sucesso – Há chaves de sucesso em toda organização. As questões éticas surgem quando essas chaves não são universalmente disponíveis ou conflitam com a ética declarada.
8. Atendimento ao cliente – Os funcionários que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e respeito a seus clientes. Quase toda organização reconhece a importância da satisfação dos seus clientes. Quando uma empresa tem um padrão ético para seus clientes e outro para seus funcionários, problemas podem surgir, pois a maioria tem dificuldade de tratar sistematicamente melhor seus clientes do que a organização os trata.
9. Comunicação – Toda organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz a probabilidade de alcançar os resultados esperados.
10. Influência dos pares – A influência dos colegas e das redes informais de comunicação existe em todas as organizações. Ela é fruto da falha da empresa em comunicar adequadamente suas expectativas e padrões éticos. Por outro lado, a organização pode influenciar o apoio dos colegas e utilizar os líderes informais como parte do sistema de educação e comunicação.
11. Consciência ética – Esse indicador não está definido no modelo ORIGINAL de Navran mas, fruto da parceria com o CENE/FGV/EAESP, foi criado no Brasil para atender às características locais. Ele aborda aspectos políticos, uso de ativos da empresa, assédio sexual, cumprimento de obrigações fiscais, pagamento de suborno ou propina entre outros temas.

Cada indicador é composto de sete afirmativas, expressas em termos de concordância de uma escala de 1 a 7 a saber:

- 1 = Discordo Totalmente
- 2 = Discordo Muito
- 3 = Discordo Moderadamente
- 4 = Nem concordo nem Discordo
- 5 = Concordo Moderadamente
- 6 = Concordo Muito
- 7 = Concordo Totalmente

Para fins de análise, os pontos 1 a 3 refletem *baixo clima ético*, 4 e 5 são caracterizados como *médio* e de 6 a 7, *bom ou ótimo clima ético*.

Um estudo de caso

A construção dos indicadores de clima ético foi feita a partir de um convite a um grupo de empresas do setor industrial.

Do painel de 2002, foi selecionada, por conveniência, uma das empresas. Para resguardar a confidencialidade das informações, adotou-se o nome ABC S.A. para designar a organização em estudo.

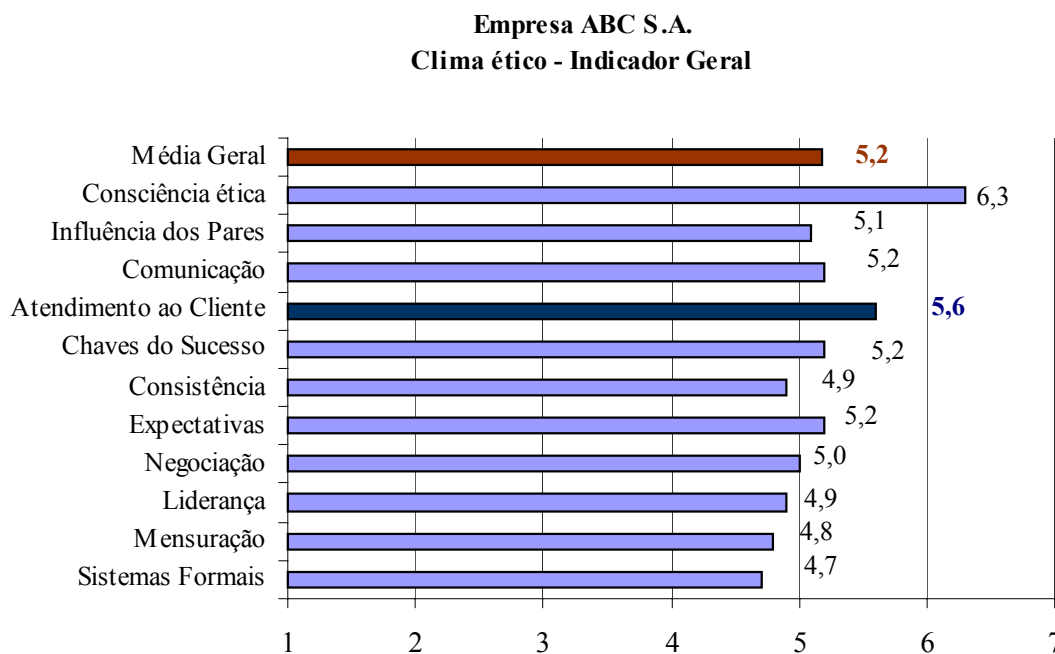
A ABC S.A. é uma indústria brasileira de médio porte. Com unidades fabris na Grande São Paulo e no Norte do país, a empresa conquistou destacada posição de liderança no mercado, pela sua ampla linha de produtos. Com menos de 800 funcionários, a empresa faturou em 2002 cerca de R\$ 300 milhões.

Entre os princípios divulgados pela empresa, destacam-se a preocupação com a gestão ambiental e o incentivo ao envolvimento e comprometimento dos funcionários, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades, com a preservação do meio ambiente.

Participaram dessa pesquisa 31 funcionários. Ficou a critério da empresa a escolha dos respondentes considerando posições hierárquicas, funções, idade, sexo e tempo na empresa.

O resultado geral da ABC S.A. está representado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Clima Ético na Empresa ABC S.A. – Indicador Geral



Uma vez tabulado os questionários, observou-se que o indicador ético geral da empresa apresenta um grau *médio* de eticidade (5,2). Os indicadores **Sistemas Formais** e **Mensuração** são os que apresentam maiores oportunidades de melhoria. O indicador **Consciência ética**, por outro lado, é o indicador de melhor desempenho (6,3) seguido pelo indicador **Atendimento ao Cliente**, objeto desse trabalho, (5,6).

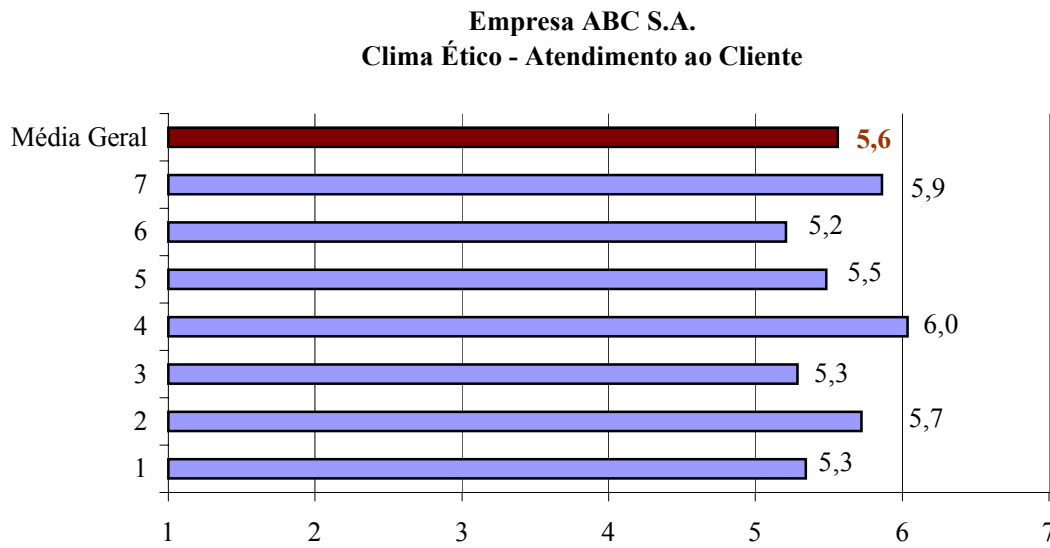
A Tabela 1 apresenta as sete afirmativas que compõem o indicador. O valor médio foi calculado a partir dos valores apontados pelos respondentes para cada respectiva assertiva.

Tabela 3 – Clima ético – Indicador Atendimento ao Cliente

<i>Questões</i>	<i>Indicador</i>
1) Quando um funcionário faz uma promessa ou assume um compromisso com um cliente, a organização se empenhará em honrá-los, apesar das despesas ou esforços envolvidos.	5,3
2) Os clientes são tratados com respeito e integridade em todos os setores da nossa empresa, com quem eles trabalham.	5,7
3) Ao apresentar os produtos e serviços da nossa empresa, não atentarmos para com a imagem dos nossos clientes constitui-se uma ofensa.	5,3
4) Os supervisores e gerentes prestam atenção para que seus clientes sejam bem tratados pelos funcionários da empresa.	6,0
5) Não considero correto prometer mais do que é possível entregar, a fim de tirar um cliente de um concorrente, ou realizar uma venda.	5,5
6) Nesta empresa, quando um cliente se queixa, está dizendo a verdade, e não apenas está tentando se livrar de alguma coisa.	5,2
7) A empresa realmente está dizendo a verdade quando diz que o cliente sempre está em primeiro lugar.	5,9
Média	5,6

Graficamente os resultados da empresa ABC S.A estão representados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Clima ético na Empresa ABC S.A.– Atendimento ao Cliente



Pelos resultados pode-se observar que a média do indicador é 5,6, um resultado caracterizado como *médio* em termos de clima ético, mas que apresenta uma indicação positiva de concordância. Das análises das respostas, cabe destacar que a assertiva 6 foi a que apresentou o menor índice (5,2) demonstrando baixa crença na veracidade das queixas dos clientes. Prestar um bom atendimento significa estreitar elos importantes com os clientes. Entre esses elos, um dos mais importantes é a postura de boa vontade e pronta resposta para as reclamações e queixas. Instaurar uma postura de atendimento voltada para esse fim, pode criar diferencial no produto e contribuir para a proteção da imagem da empresa e de sua marca.

Por outro lado, a afirmativa 4 apresenta um nível de concordância elevado (6,0). Esse resultado é duplamente positivo pois, além do seu valor absoluto, ele demonstra o comprometimento e zelo dos supervisores e gerentes pelo bom tratamento dos seus clientes pelos seus funcionários. O exemplo e o reforço positivo por parte da liderança é fator chave para o sucesso da implantação e manutenção de um clima ético em qualquer organização. Como Solomon (2000) define, “a liderança é a expressão das emoções apropriadas e a inspiração da confiança, e isso será muitas vezes um desejo avassalador de fazer de fazer a coisa certa.” Esse comportamento está alinhado ao resultado da afirmativa 7, na qual os funcionários da ABC S.A. atestam, com grau 5,9, que a empresa coloca o cliente sempre em primeiro lugar.

Além das assertivas, o questionário abriu espaço para os funcionários exporem o “Seu conceito de ética” e “O conceito de ética na sua empresa”. O questionário também indagou “Sua empresa possui Código de ética, Declaração de Valores, etc?”

Analisando-se as respostas observa-se que não existe consenso sobre o conceito de ética tanto do ponto de vista do indivíduo quanto da organização. Entre os vários conceitos de ética mencionados na primeira resposta, as expressões de maior frequência foram:

- seriedade,
- honestidade,

- respeito,
- satisfação do cliente,
- não prejudicar os outros,
- não infringir a lei,
- respeitar a moral e os bons costumes e
- agir corretamente.

Diversidade semelhante pôde ser observada nas respostas dadas sobre o conceito de ética para a empresa. ABC S.A. Entretanto a percepção do cliente e do tratamento que a ele deve ser dispensado está mais presente. As expressões mais utilizadas foram:

- atuar dentro da lei,
- ser sincero como cliente e fazer o possível para satisfazê-lo,
- respeito aos colaboradores e clientes,
- honestidade,
- procedimentos e condutas que previnam conflitos morais e pessoais,
- valorização do colaborador,
- ter o cliente como parceiro e
- não tirar proveito da relação cliente vs fornecedor

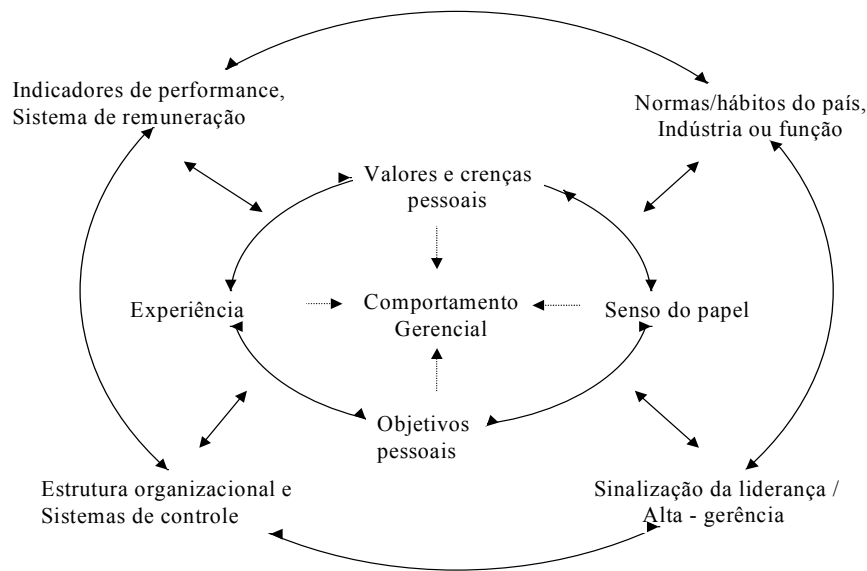
Outro dado interessante a respeito da disseminação dos valores éticos nessa organização refere-se ao Código de Ética. De acordo com a grande maioria dos funcionários que participaram da pesquisa, a empresa ABC S.A não possui Código de Ética ou Declaração de Valores. Entretanto, três funcionários de diferentes áreas (Comercial, RH e Manutenção) afirmaram que a empresa possui um desses documentos. Essa falta de consenso sobre o tema abre a possibilidade de novas investigações sobre os mecanismos que a ABC S.a pratica para orientar e estimular seus funcionários a adotarem posturas éticas.

Considerações finais

Os funcionários são os clientes internos das organizações. Particularmente os funcionários da área comercial estão em uma posição de conflito entre os interesses do cliente e os interesses da organização. Essa situação é reforçada pela sua exposição aos conflitos internos da própria organização. Primeiro, pela possível dualidade ente o tratamento que a organização exige dos funcionários para com os clientes e o tratamento que a organização dispensa a eles. Segundo, pelo processo natural de disputa pelo poder nos processos de tomada de decisão. Por exemplo, negociar o tamanho do pedido do cliente com a área industrial, que normalmente está mais interessada em grandes lotes do que em atender demandas específicas e fora da rotina de produção.

Quando a organização envia sinais ambíguos, ela pode gerar tensão no comportamento dos seus funcionários, afetando a suas escolhas e decisões. Smith e Quelch (1993) apresentam um modelo (Fig 3) para explicar as fontes de influência e pressão no comportamento gerencial dos profissionais da área comercial e de *marketing*. Pela sua abrangência e amplitude, pode-se generalizar esse modelo para toda a organização.

Fig 3 - Comportamento Ético – Composição de Forças



Fonte: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. *Ethics in Marketing* (tradução)

A parte externa da figura refere-se aos fatores externos que podem influenciar o comportamento pessoal do profissional. Esses fatores são:

1. As normas e padrões de comportamentos existentes naquela específica função, indústria ou país;
2. A pressão pelo cumprimento das metas e do desenho do sistema de remuneração;
3. A forma como a organização está estruturada e as formas de controle e recompensa. Normalmente uma empresa com forte foco na hierarquia tende a controlar mais o *quanto* do que o *como*.
4. Os sinais da alta administração, principalmente pelo exemplo e pela consistência nas práticas administrativas do dia-a-dia tais como promoção e reconhecimento.

A parte interna da figura representa os fatores intrínsecos a cada indivíduo que podem nortear o seu processo decisório como:

5. Valores e crenças pessoais aprendidos na infância e desenvolvidos ao longo da vida;
6. Objetivos pessoais e auto-avaliação sobre questões como sucesso, poder, carreira, status entre outros;
7. Experiências passadas, as quais cada indivíduo pode relacionar e extrair lições para ajudá-lo na decisão do atual dilema, e
8. Noção do seu papel e responsabilidade na organização. Por exemplo, um gerente comercial percebe que o papel na organização é aumentar volume de vendas e a rentabilidade. Já o gerente industrial tem outra noção do que é esperado do seu cargo, Por exemplo, aumentar do volume de produção com baixo custo e alta qualidade.

A composição dos fatores externos e internos cria constante tensão na organização. A questão é como administrar essa tensão de forma gerar oportunidades positivas de inovação e busca de

soluções para o crescimento da empresa, sem ultrapassar os limites éticos que podem afetar um ou mais *stakeholder*.

As empresas que aplicam seus esforços e recursos no aprimoramento da ética entre seus funcionários estão fazendo bons investimentos não só porque é o desejável, mas também porque isso melhora seu desempenho e a sua vantagem competitiva, condições básicas para continuar competindo no cenário moderno.

No caso específico da ABC S.A pode-se sugerir algumas ações ou princípios de governança para melhorar o clima ético e conferir maior unidade ao conceito que a empresa pretende difundir entre seus funcionários e clientes. Esses princípios podem servir de referência para outras organizações interessadas em criar ou mesmo aprimorar o seu clima ético.

Para trazer transparência e orientar o comportamento de seus profissionais nos processos decisórios muitas empresas adotam um **código de ética**. Por meio desse instrumento a organização pode uniformizar políticas e práticas, integrar funcionários, explicitar as atitudes esperadas da alta administração com relação a seus profissionais e dar parâmetros para a solução de conflitos.

Metas e indicadores de desempenho puramente quantitativos não deveriam ser as únicas fontes para a avaliação de desempenho na organização. Por si só, elas não estimulam a conduta ética pois deixam de considerar *o como* aquele resultado foi obtido. Para se instaurar um ambiente propício ao comportamento ético, é importante uma **revisão do sistema de avaliação de performance** que leve em conta tanto às metas e indicadores quantitativos, como os qualitativos e éticos do processo. Ele deve ainda, ajudar a gerencia a estabelecer metas e quotas desafiadoras, porém realistas, como forma de inibir a conduta anti-éticas.

Subjacente a esta transformação está o papel da **comunicação** na gestão das mudanças, disseminando os instrumentos de gestão organizacional, participando dos processos educacionais e de negociação e auxiliando na gestão de conflitos. É importante também criar canais de comunicação abertos e confiáveis, onde as pessoas se sintam encorajadas a pedir ajuda para esclarecer questões ambíguas, dilemas éticos ou mesmo reportar situações suspeitas.

Porém todas essas ações serão infrutíferas se não houver **liderança**. Os gerentes, de todos os níveis, devem estar comprometidos com o processo. Cabe a eles enviar sinais claros para a organização sobre a importância da conduta ética. Como Smith e Quelch (1993) destacam, os gerentes podem transformar a cultura organizacional pelo seu exemplo, pelas histórias que eles perpetuam e pelas decisões de promoção, recompensa e reconhecimento.

Referências bibliográficas

AGUILAR, Francis. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.1996.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria Rodriguez.. *Fundamentos de ética empresarial e econômico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho. *Código de ética: um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organização sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional **in** FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERRELL, O.C, FRAEDRICH, Jonhn, FERRELL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomados de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.(tradução)

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Sistemas de recompensa: uma abordagem atual* **in** FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACZNIAK, Gene R., MURPHY, Patrick E. *Ethical marketing decisions: the higher road*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1993.

SMITH, N. Craig, QUELCH, Jonh.A. *Ethics in Marketing*. Boston, MA: Irwini, 1993.

NASH, Laura. *Ética nas empresas: Guia prático para a solução de problemas éticos nas empresas*. São Paulo: Makron Books Ltda., 2001.(tradução)

SOLOMON, Robert. *A Melhor Maneira de Fazer Negócio: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócio Editora, 2000. (tradução)

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.