



Análise sobre o Clima Ético na Pequena Casa da Criança

Giovani Pasin Bergamaschi, Bruno José Ely, Paula Patrícia Ganzer, Joel Tshibamba Mukendi, Oberdan Teles da Silva, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Cassiane Chais, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion, Cristine Hermann Nodari

RESUMO

A empresa que possui valores éticos, uma conduta ética e é responsável pelo meio onde atua, cria meios para que seus colaboradores procedam da mesma maneira. A ética tem um papel essencial na sociedade atual. Este artigo é resultado de um estudo sobre o clima ético da Pequena Casa da Criança de Porto Alegre e teve por objetivo analisar como seus colaboradores percebem esse clima, para entender os problemas existentes e para propor ações de melhoria. Para a realização desta investigação, foi utilizado com algumas alterações, o instrumento de pesquisa quantitativa elaborado por Frank Navran (2000) e adequado à realidade brasileira por Maria Cecilia Coutinho de Arruda. Os resultados alcançados confirmaram que a ética e o clima ético estão presentes no dia a dia das atividades, e merecem a atenção dos gerentes para que se estabeleçam princípios baseados em valores, propiciando assim relações de confiança e transparência. Nesse sentido, foram sugeridas práticas a fim de aumentar a qualidade ética da organização, entre estas destaca-se, o aprimoramento da comunicação, a elaboração de planos de cargos e salários e o treinamento funcional.

Palavras-chave: clima ético; indicadores de clima ético; cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado nesse estudo consiste no clima ético da Pequena Casa da Criança - através de indicadores apurados junto aos seus colaboradores. A ética empresarial é um assunto atual, visto que há uma tendência de compreensão e valorização da mesma entre as organizações, “se não por convicção, certamente por sobrevivência” (MCINTOSH et al., 2001, p.7). Os dados formam coletados a partir do modelo de Navran (2000), que possibilita, segundo Arruda (2000), esclarecer os dirigentes de uma organização a respeito de suas equipes, de seus departamentos ou de outros grupos da empresa; levantar resultados de consistência ética dentro de dimensões do clima ético; e identificar opções de resposta da empresa, na busca por melhor consistência ética. Nesse sentido, então, o foco deste estudo será pesquisar como os funcionários da Pequena Casa da Criança percebem o seu clima ético.

Este estudo se justifica pela crescente preocupação das empresas brasileiras acerca da importância da ética e da responsabilidade social em suas atividades. É importante entender o conceito teórico e prático de clima ético, pois a ética empresarial tem se mostrado um fator determinante na sustentabilidade e sucesso das empresas em geral. O objetivo da pesquisa foi analisar o clima ético na Pequena Casa da Criança. Para a realização deste objetivo, o trabalho apresenta três etapas: a) identificar o clima atual; b) analisar a situação com base nos dados; c) elaborar ações de melhoria.

De acordo com Arruda (2000), a pessoa 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. Portanto, pode-se concluir que este estudo dará embasamento para entender o grau de eticidade da Pequena Casa da Criança, e com isso será possível propor medidas benéficas para o melhor funcionamento da mesma. Tudo isso com o intuito também de que o conhecimento vá adiante, para que empresas possam fazer uso desse estudo na busca por mais ética empresarial, e para que possam se tornar assim mais sustentáveis e eficientes.



A Pequena Casa da Criança é uma Instituição não governamental, filantrópica, educacional e de assistência social, com o objetivo de priorizar a ação preventiva dirigida às crianças, adolescentes, idosos e a família. Situa-se na Rua Mário de Artagão, nº 13, no bairro Partenon, Porto Alegre. O trabalho desenvolvido na Pequena Casa da Criança envolve ações de educação, profissionalização, mobilização comunitária e de assistência junto a uma população em situação de extrema vulnerabilidade social.

A missão da instituição é desenvolver comunidades urbanas de baixa renda, através de educação, profissionalização e inclusão socioeconômica. A visão é manter a sustentabilidade da instituição, solidificando a missão, através de uma equipe qualificada e diferenciada, um sistema de gestão eficiente e uma estrutura adequada. Já os valores envolvem respeito, honestidade, comprometimento institucional e trabalho em equipe.

Outros princípios norteiam suas ações, sendo eles: ser uma instituição filantrópica; ter a consciência de que todos são iguais e carentes diante de Deus; cultivo da justiça com paz social (sem luta de classes); respeito à liberdade da crença, política e à diversidade de raças; busca da inclusão socioeconômica para as pessoas de baixa renda; atitudes de profundo respeito ao ser humano; comportamento ético nos objetivos da Instituição e das pessoas envolvidas; valorização do trabalho em equipe e de ajuda de todos os colaboradores; ser uma Instituição política, mas sem cunho partidário.

A estrutura deste trabalho se dará, além da introdução, por mais quatro seções: a revisão da literatura, que apresenta os principais autores e assuntos que dão sustentação teórica ao tema investigado, o método, que detalha as etapas da metodologia científica para o desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados e, por fim as considerações finais, assim como as referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ÉTICO

Arruda, Whitaker e Ramos (2009) afirmam que a ética não é somente uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade. Isso demonstra que as organizações não são mais vistas apenas como econômicas, mas sim, segundo Enderle (2001), com variados propósitos, com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, e que desejam obter além do progresso econômico, o desenvolvimento social e melhoria ambiental.

Uma empresa necessita, por vários motivos, se tornar ética, e para isso “deve, em primeiro lugar, buscar consistência entre os valores que norteiam a sua gestão, refletidos nas práticas e políticas, e a sua estratégia de atuação” (JOBIM, 2004, p. 25). É por isso que, sua missão, visão e valores devem ser entendidos por todos os colaboradores, a fim de manter um padrão ético e coerente através de toda a companhia. Uma empresa ética precisa do engajamento de todos os colaboradores, dos Recursos Humanos, Comunicação Interna e de todas as outras áreas.

O clima ético é um componente da cultura organizacional. Ele indica o nível de consciência ética da empresa e pode estar diretamente relacionado com o reconhecimento da dimensão ética das decisões, geração de alternativas e o desenvolvimento cognitivo moral de seus membros (FERREL; FRAEDRICH; FERREL; 2001), e é refletido pelas características e as dinâmicas do ambiente de trabalho.

Segundo Aguilar (1996), uma 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.



O clima ético é a percepção compartilhada dos empregados sobre os padrões éticos – valores, práticas e procedimentos da empresa, e como eles são aplicados no relacionamento dentro da organização e na interação desta com os seus *stakeholders* (JOBIM, 2004).

O aumento significativo dos fluxos de comércio internacional, facilitados por tecnologias inovadoras de processamento de informação e de comunicação, tornou a dimensão ética da atividade empresarial uma das principais preocupações de gestores, políticos, pesquisadores e da sociedade em geral (ROBERTSON; CRITTENDEN; BRADY; HOFFMAN, 2002).

A ética, enquanto disciplina teórica estuda os códigos de valores que determinam o comportamento e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos têm por base um conjunto tendencialmente consensual de princípios morais, que determinam o que deve ou não deve ser feito em função do que é considerado certo ou errado por determinada comunidade. No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente, partindo de um conjunto socialmente aceito de direitos e obrigações individuais e coletivos. As empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (ALMEIDA, 2007, p.106).

O desempenho social da organização será, em última análise, a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo a boa ou a má prática empresarial que se refletirá, por seu lado, nos resultados financeiros e na própria sustentabilidade da atividade da empresa (RUF; MURALIDHAR; BROWN; JANNEY; PAUL, 2001). Um dos fatores que pode influenciar a forma como uma pessoa reage perante diferentes dilemas éticos é precisamente a sua perspectiva cultural (ROBERTSON et al., 2002).

Victor e Cullen (1988) definem o clima ético organizacional como um conceito multifacetado composto pelas percepções partilhadas pelos membros de uma organização sobre quais são os comportamentos eticamente corretos e qual a forma como devem ser abordados os assuntos moralmente qualificáveis. Neste sentido, o clima ético é afetado pelos diversos sistemas normativos da organização, tais como as políticas, os procedimentos, os esquemas remuneratórios e os sistemas de controle (BARNETT; VAICYS, 2000).

A percepção de cada indivíduo sobre o clima ético da organização a que pertence desempenha um papel determinante nos processos de decisão individual (WYLD; JONES, 1997). Por outro lado, Wimbush e Markham (1997) argumentam que, se os supervisores conseguem influenciar o clima organizacional, os gestores poderão influenciar o comportamento ético dos funcionários através do efeito das suas ações no clima ético de grupos de trabalho onde a atitude ética é inadequada. As pessoas procuram frequentemente fora de si mesmas uma orientação para tomar decisões perante dilemas éticos, concluindo que as organizações poderão moderar a relação entre a avaliação cognitiva que os indivíduos fazem da realidade e o seu comportamento, através do incentivo do comportamento ético, do desenvolvimento de normas organizacionais e da responsabilização das hierarquias (TREVINO, 1986). Na realidade, diversos estudos sugerem a existência de uma relação entre o clima ético e o comportamento individual (DESHPANDE, 1996; FRIETZSCHE, 2000; PETERSON, 2002), confirmando a pertinência do conceito e justificando-o como variável organizacional que ajuda a explicar as opções de natureza social que caracterizam a prática empresarial.

As decisões e as atitudes dos responsáveis organizacionais que ocupam lugares de intervenção estratégica perante conflitos de interesse que envolvam valores morais



influenciam o clima ético da organização, o comportamento dos trabalhadores e a forma como eles se comportam e se relacionam entre si e com a empresa (BEWS; ROSSOUW, 2002).

Para fins deste estudo, foi adotado o referencial teórico de Navran (2000), com adaptações na estrutura, e que possui dez indicadores de clima ético. O modelo tem como princípio básico a congruência ou consistência, e tenta identificar as falhas éticas mais percebidas para que melhorias sejam feitas. Serão apresentados, a seguir, os dez indicadores de clima ético utilizados na pesquisa:

- Indicador 1 - Sistemas formais: Os sistemas formais, segundo Arruda e Navran (2000), correspondem aos métodos, às políticas e aos procedimentos que claramente identificam qual é o negócio, quando, como e por que ele se realiza. Fernandes (1998) complementa afirmando que a adoção de uma postura ética por parte das empresas exige uma série de adaptações internas, os valores da empresa precisam ser formalizados através de mecanismos como códigos de conduta e que se deve manter um contínuo processo de informação e treinamento dos funcionários. Quando os sistemas formais contêm um direcionamento ético claro, os funcionários têm uma compreensão correta das expectativas e exigências.
- Indicador 2 - Mensuração: Segundo Arruda e Navran (2000), a empresa que almeje ser ética deve divulgar declarações precisas definindo as regras e deve criar procedimentos de verificação para assegurar que todos na organização as estão cumprindo. Completam alegando que as pessoas tendem a prestar mais atenção àquilo que é avaliado e medido, pois é justamente o mensurável que a organização traduz em recompensa. Desta maneira, a mensuração seria o meio mais crítico que a empresa possui para comunicar às pessoas o que é realmente importante.
- Indicador 3 - Liderança: Arruda e Navran (2000) definem a liderança como um fator crítico de sucesso para as organizações que esperam aumentar a consistência ética. Ainda segundo eles, as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente, mais que suas palavras ou políticas escritas. Quando as mensagens não são congruentes as pessoas ficam ponderando qual delas considerar, colocando a liderança em dúvida. Um ambiente interno de confiança ou um de baixa credibilidade são alguns dos possíveis cenários para as organizações em que seus líderes optaram por ser éticos ou antiéticos.
- Indicador 4 - Negociação: Garcia (2009) afirma que o limite das negociações são os valores internos das pessoas, e a integração dos valores organizacionais à negociação ajuda a mudar o foco para resultados mutuamente benéficos. Através da negociação os colaboradores poderiam buscar soluções para problemas. Arruda e Navran (2000) escrevem que quando a negociação não é vista como um processo, onde ambas as posições são verdadeiras, a competição resultante pode ser um ponto negativo para os objetivos da organização.
- Indicador 5 - Expectativas: Garcia (2009) observa que a organização tem suas exigências formais e informais para alcançar o sucesso e, o empregado, comparando-as com seus valores e suas crenças pessoais a respeito do que é certo ou errado, criará então as suas expectativas. Para Arruda e Navran (2000), a base da motivação são as comparações entre as expectativas e as próprias percepções a respeito de suas capacidades pessoais e profissionais. Para os autores, esta exigência quanto mais clara for, maior facilidade o colaborador vai ter para avaliá-las, conforme suas crenças e valores.
- Indicador 6 - Consistência: De acordo com Arruda e Navran (2000), o indicador da consistência se fortalece com a lealdade, o apoio e a confiança no líder, do qual as pessoas se baseiam por ser exemplo de conduta e saber demonstrar humildade frente a



um erro cometido. Ainda completam que empresas necessitam de conduta espontânea. Se quiserem alcançar seus verdadeiros objetivos, e não apenas o mero cumprimento de umas normas, as organizações não poderão prescindir dela.

- Indicador 7 - Chaves para o sucesso: Conforme escreve Melo (2011), as chaves para o sucesso podem ser específicas e podem estar associadas a um novo produto, ao apoio de um mentor ou a competências em áreas-chave. Segue observando que conflitos éticos emergiriam quando os colaboradores entram em conflito com as posições éticas declaradas pela organização ou com os próprios valores pessoais. Para Arruda e Navran (2000), muitas organizações possuem suas próprias chaves para o sucesso, e os problemas éticos surgem quando estas chaves não são acessíveis a todos na organização.
- Indicador 8 – Comunicação: Conforme Arruda e Navran (2000), quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados. Para os autores, os colaboradores se defrontam com situações diferentes, e estes deveriam saber com clareza a quem podem se dirigir para obter respostas precisas para suas preocupações. Nesse sentido, é de fundamental importância para a organização que a comunicação funcione de maneira adequada, para que os colaboradores saibam a quem se dirigir em caso de preocupações éticas.
- Indicador 9 - Influência dos pares: Melo (2011) salienta que se líderes informais da empresa têm posições e padrões éticos coerentes com as metas desejadas, a influência dos colegas pode se tornar uma parte do sistema de consistência ética como um todo, suprimindo ou aliando esforços. Arruda e Navran (2000) afirmam que os colegas de trabalho influenciam uns aos outros na busca de novas direções, validações e reforço de suas atitudes, principalmente quando existe alguma deficiência no processo de comunicação na organização para com seus funcionários em relação aos padrões éticos e suas expectativas.
- Indicador 10 - Consciência ética: Este indicador foi adaptado à realidade brasileira e elaborado por Maria Cecília Coutinho de Arruda. Para Arruda e Navran (2000), o aspecto político pode prejudicar o profissionalismo da organização. Afirmam que as relações pessoais e as influências políticas às vezes são mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos colaboradores, e desestimulam assim os mesmos a obterem maior compromisso com os valores e metas da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o método que foi escolhido na elaboração do artigo, destacando o tipo de pesquisa utilizada para a coleta e análise dos dados. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 21), “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado”.

Para o desenvolvimento deste trabalho, deu-se preferência ao uso do método quantitativo. Segundo a ótica de Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta, quanto no tratamento das informações, representando em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretações.

Com o propósito de identificar o clima ético da Pequena Casa da Criança, foi utilizado e aplicado um questionário constituído de dez indicadores elaborados por Navran e Arruda (2000). As questões de cada indicador foram adaptadas pelo autor deste artigo de acordo com a necessidade da instituição. De acordo com Roesch (2009), o questionário é um instrumento



de coleta de dados que visa mensurar alguma coisa, podendo ser operacionalizado de diversas maneiras, escalas, questões abertas e questões fechadas.

A pesquisa foi feita com os colaboradores da Pequena Casa da Criança nas duas últimas semanas de maio de 2015, e deveria ser entregue em uma caixa de coleta localizada na recepção. Para medir a percepção dos funcionários acerca do clima ético presente na Instituição, usou-se como referência dez indicadores de clima ético. Optou-se por dez indicadores, retirando o indicador 8 do modelo original, serviço ao cliente, visto que essa dimensão não pareceu pertinente à empresa pesquisada. Ao todo foram 28 questões divididas em dez dimensões do clima ético.

A empresa possuía 80 colaboradores quando fora realizada a pesquisa. Foram entregues instrumentos de pesquisa a todos os funcionários, que possuem diferentes funções, incluindo supervisores, educadores, professores e auxiliares de serviços gerais. Ao todo foram respondidos 51 dos 80 questionários, o que representa 64% de retorno. Eles responderam ao questionário relativo ao clima ético através de sua concordância com as afirmativas propostas, e as opções de concordância referentes a cada afirmação foram expressas em uma Likert escala de 1 a 5 conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Opções de concordância

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Não concordo, não discordo
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta dos dados, utilizou-se de planilhas eletrônicas para agregar os resultados, que foram analisados com base no referencial teórico de Navran e Arruda (2000). Foram destacadas então as médias dos indicadores de clima ético e apresentadas, também, as médias por questão.

Seguindo a análise dos dados, utilizou-se da ferramenta 5W2H para elaborar um plano de ação de melhorias. Conforme Daychouw (2007), o 5W2H é uma ferramenta gerencial, sua utilização é fácil e ajuda as empresas a definir responsabilidades, métodos, prazos, objetivos, recursos disponíveis, ajuda no mapeamento e padronização dos processos, na elaboração de planos de ação e estabelece procedimentos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram divididos em dez indicadores, explicitados na seção 2 deste artigo. A média por questão foi calculada a partir da soma dos valores da escala de concordância dividida pelo número de questionários. Já a média dos indicadores foi obtida pela soma dos valores da escala de concordância, dividida pelo número de questionários respondidos, e novamente dividida pelo número de questões de cada indicador.

Para melhor perceptibilidade, os dados foram agregados em uma tabela (Tabela 1) que mostra as médias das respostas por pergunta e por indicador. Em seguida, o gráfico 1 apresenta com maior visibilidade a diferença entre as dimensões do clima ético da Organização, na percepção dos funcionários.

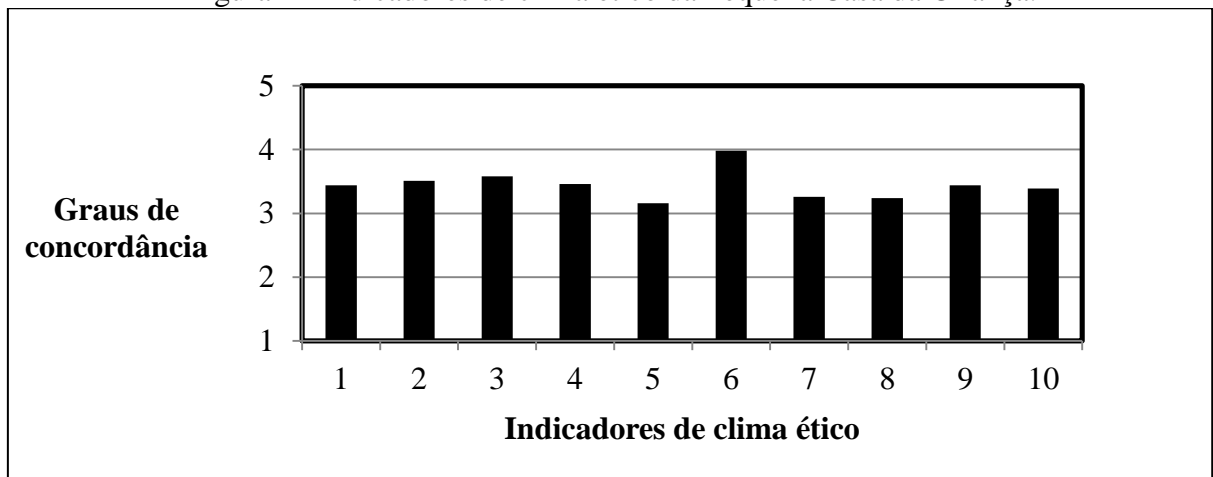


Tabela 1 - Média das respostas para as perguntas e indicadores.

Indicadores de clima ético	Perguntas	Média	Média dos indicadores
1. Sistemas formais	P1	3,82	3,44
	P2	3,33	
	P3	3,16	
2. Mensuração	P4	3,33	3,51
	P5	3,61	
	P6	3,59	
3. Liderança	P7	3,59	3,58
	P8	3,47	
	P9	3,69	
4. Negociação	P10	3,31	3,46
	P11	3,63	
	P12	3,43	
5. Expectativas	P13	3,18	3,16
	P14	3,04	
	P15	3,27	
6. Consistência	P16	4,04	3,98
	P17	3,92	
7. Chaves para o sucesso	P18	3,31	3,26
	P19	3,22	
8. Comunicação	P20	3,08	3,24
	P21	3,39	
9. Influência dos pares	P22	3,29	3,44
	P23	3,53	
	P24	3,49	
10. Consciência ética	P25	2,78	3,39
	P26	3,29	
	P27	3,88	
	P28	3,61	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Figura 1 - Indicadores de clima ético da Pequena Casa da Criança.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).



Os dados da pesquisa indicam que esta organização possui um clima ético, no geral, bem percebido entre seus colaboradores, visto que todas as médias dos indicadores ficaram acima de 3. A principal hipótese para esse resultado é que a ONG visa muito a integridade dos atendidos, e passa muito bem essa ideia aos seus funcionários.

Os sistemas formais (indicador 1) obtiveram média de 3,44, indicando um grau médio de concordância. A Pequena Casa da Criança possui um código de ética, e este deve ser lido por todos os funcionários da empresa assim que começam a trabalhar. Acredita-se que esse fato colabora positivamente, não só para este indicador, mas também para a visão geral dos funcionários quanto aos procedimentos e condutas éticas adequados à empresa. Na avaliação do autor, os funcionários compreendem corretamente as expectativas e exigências.

O indicador 2, que diz respeito à mensuração, obteve média de 3,51. Também é considerado um grau médio de concordância. Foi definido por uma pergunta relativa ao interesse dos superiores no trabalho realizado, por outra questionando se os compromissos assumidos com os colaboradores são honrados pelos gerentes, e mais uma sobre a cobrança do seguimento de padrões éticos pelos superiores. Conclui-se que os funcionários da ONG concordam, na média, que existem meios de mensuração estabelecidos pela empresa.

A liderança (indicador 3) recebeu média de 3,58. A Pequena Casa da Criança pode ser considerada uma empresa do terceiro setor, e possui uma característica do mesmo, que é um índice de rotatividade consideravelmente alto, o que gera um ambiente certas vezes de baixa credibilidade dos líderes para com os colaboradores. Por outro lado, e seguindo a lógica das respostas, acredita-se que os funcionários trabalhem por um objetivo comum, algo que também é inspirado pelos líderes da organização.

O quarto indicador, negociação, foi contemplado com média de concordância de 3,46. Os colaboradores possuem um meio acessível para relatar problemas, inclusive com a diretora presidente da instituição. Portanto, acredita-se que, mesmo não obtendo média alta no questionário, os colaboradores podem negociar questões que lhes forem necessárias, dependendo da iniciativa deles para tal.

O indicador 5, relativo às expectativas, foi o que se apresentou com menor grau de concordância, com média de 3,16. Ele diz respeito ao sentimento dos colaboradores quanto à valorização de suas opiniões, do reconhecimento de resultados positivos obtidos, e do incentivo para atingir esses resultados. Supõe-se que os funcionários não têm visão clara do seu futuro, ou suas expectativas no passado não foram realizadas como gostariam. Em ambos os casos, aparentemente as exigências por parte da ONG não estão suficientemente claras, algo que deve ser melhorado.

O indicador 6 foi o que mais se destacou, com alto nível de concordância, e média igual a 3,98. Ele diz respeito à consistência, e seu alto número se justifica pela percepção dos colaboradores da ONG de que os acolhidos são atendidos de forma atenciosa, dentro dos valores éticos, e com muito respeito por parte de todos da Instituição.

O indicador 7, que diz respeito às chaves para o sucesso, teve uma média de 3,26, tendo assim o terceiro menor grau de concordância. As chaves para o sucesso foram detectadas a partir de uma afirmativa sobre o critério principal para a determinação do sucesso dos colaboradores, se este é por desempenho profissional; e outra questão indagando se a instituição, assim como os colaboradores, trabalha em busca do alcance de resultados comuns. Ao que tudo indica as chaves para o sucesso não são acessíveis a todos os colaboradores na organização, e não são também compreendidas corretamente por eles.

A comunicação (indicador 8) obteve média de 3,24, se colocando como segunda dimensão com menor grau de concordância. Aos pesquisados, foi perguntado se questões que vão contra os valores éticos da Instituição são apontadas e amplamente debatidas, e se os meios de comunicação interna, como *e-mails* e quadros de aviso são claros e úteis. Analisando esse dado, nota-se que os funcionários da Pequena Casa da Criança acham que a



comunicação não é adequada como deveria, ao passo que assim não sabem a quem se dirigir em caso de preocupações éticas.

O indicador 9 obteve média de 3,44, considerada média. Faz referência à influência dos pares, e foi medido através da percepção dos colaboradores acerca do conhecimento de todos com relação à missão, visão e valores; se aqueles que vivem os valores institucionais destacam-se em suas atividades; e se os colaboradores trabalham sempre em busca do seu sucesso e da instituição.

A consciência ética, indicador 10, teve média de 3,39, e também foi considerada média quanto ao grau de concordância. Perguntava se influências políticas fazem parte do cotidiano da empresa e se a instituição busca desenvolver valores éticos frente aos acolhidos, além de outras duas questões. De maneira geral, os colaboradores da ONG não entendem que haja influência política na organização.

A questão de número 25 merece ênfase, já que foi a única da pesquisa com média inferior a três. A média das respostas foi 2,78, e a afirmação era: os interesses individuais não se sobrepõem aos da Instituição. Pode-se notar que, ao discordar desta afirmação, os colaboradores percebem atitudes egoístas e de interesses individuais por parte de alguns funcionários, o que demonstra certo clima de insatisfação e conflito entre eles.

4.1 AÇÃO DE MELHORIAS

Depois de feita a análise do clima ético da Pequena Casa da Criança, ficou evidente que a percepção dos funcionários em relação ao atendimento juntos aos atendidos, crianças, jovens e idosos, é consistente, com muito respeito e atenção. Acredita-se não ser necessário levar essas questões em consideração no plano de ação de melhorias.

Por outro lado, alguns problemas que merecem atenção foram encontrados: os colaboradores não se sentem reconhecidos e valorizados como gostariam; a comunicação não é clara e eficiente; e os funcionários, de maneira geral, não se sentem confortáveis com os critérios de sucesso e com comportamentos individualistas que ocorrem na organização.

Nesse sentido, se propõe melhorias na comunicação, através de um aprimoramento dos canais de comunicação e da busca por meios de divulgação de informações mais eficientes; propõe-se fazer um plano de cargos e salários; e por fim propõe-se investir no treinamento dos funcionários. A ferramenta de apoio 5W2H foi utilizada para organizar as ações de melhoria conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Plano de ação de melhorias

(continua)

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Aprimorar canais de comunicação;	Setor de comunicação	jul/15	Internamente	Para melhorar a comunicação entre empresa e funcionários	Uso mais frequente de e-mails e quadro de avisos	Horas de trabalho dos colaboradores envolvidos
Utilizar meios de divulgação interna mais eficientes;	Supervisão operacional	jul/15	Internamente	Levar mais informações do dia a dia aos funcionários	Descobrir maneiras de distribuir as informações mais facilmente	Horas de trabalho dos colaboradores envolvidos
Elaborar plano de cargos e salários;	Supervisão administrativa	jul/15	Internamente	Dar visão de futuro aos colaboradores	Planejar plano de cargos e salários	Horas de trabalho dos colaboradores envolvidos



Investir no treinamento dos funcionários;	Supervisão administrativa e supervisão operacional	jul/15	Internamente	Aumentar o conhecimento dos funcionários e incentivar o crescimento profissional	Através de palestras e cursos de capacitação	Custo das palestras e cursos
---	--	--------	--------------	--	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

Propõe-se aprimorar os canais de comunicação e utilizar meios de divulgação interna mais eficientes, através dos setores de comunicação e supervisão operacional. Isso com o intuito de melhorar a comunicação entre a empresa e os colaboradores e para que mais informações do cotidiano cheguem aos funcionários. Com estas ações em prática, acredita-se que assim os colaboradores da instituição se sentiriam mais a par das situações, e isso os levaria a ter mais satisfação e conhecimento.

As expectativas dos colaboradores poderiam aumentar se houvesse uma visão mais clara do futuro. Tendo isso em vista, se indica um plano de cargos e salários, elaborado pela supervisão administrativa com o objetivo de dar essa visão e tornar mais claras as expectativas de todos do quadro funcional.

Propôs-se também o investimento no treinamento dos colaboradores, para aumentar seus conhecimentos e incentivar o crescimento profissional, por meio de palestras e cursos de capacitação. Dessa maneira, eles estariam mais capacitados para o trabalho e menos problemas surgiriam no dia a dia, acarretando inclusive na diminuição de problemas de natureza ética.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores das empresas vêm tentando criar maneiras de construir valores éticos que possam orientar a conduta da relação de todos os colaboradores. Um clima ético consistente pode ser um diferencial competitivo, razão pela qual as empresas hoje em dia devem estabelecer valores éticos e agir de maneira transparente e honesta para com todos envolvidos no negócio.

Cada vez mais a ética, que é uma disciplina filosófica e teórica, vem sendo compreendida também como uma disciplina prática, ganhando inclusive apelo das pessoas em geral, na medida em que se discute com frequência questões como a corrupção, por exemplo.

Este estudo evidenciou os indicadores de clima ético da Pequena Casa da Criança, a partir do modelo de Navran (2000), para que ações de melhoria fossem propostas. Através da pesquisa e análise quantitativa da percepção do clima ético, de uma conduta ética e de valores praticados e motivados na ONG, propôs-se uma visão mais completa dos valores aplicados no dia a dia da instituição.

No desenvolver deste artigo, percebeu-se que a ética deve estar presente em todas as áreas de uma empresa, e que um clima ético consistente traz aos colaboradores motivação e responsabilidade pelo bom trabalho executado. Outro resultado satisfatório foi que ao aplicar o questionário proposto, ficou a impressão de que os funcionários, ao menos a maioria deles, constatou a importância da ética e de como ela contribui no relacionamento entre todos e no sucesso da organização.

Foram detectadas duas limitações neste estudo, sendo uma delas a falta de entendimento por parte de alguns colaboradores sobre questões apresentadas no questionário. Como trata-se de ética, talvez por falta de conhecimento do assunto, alguns colaboradores podem não ter entendido uma ou outra pergunta. Esse fato pode ter levado alguns a responder quase automaticamente o instrumento de pesquisa. A outra limitação foi o próprio tipo de



instrumento aplicado. Na opinião dos autores, um questionário qualitativo poderia dar respostas mais objetivas aos problemas da empresa.

O objetivo de analisar o clima ético na Pequena Casa da Criança se mostrou satisfatório. Através da identificação do clima atual, da análise dos dados da pesquisa e da elaboração de ações de melhoria, concluiu-se o que foi proposto neste artigo.

Os autores sugerem em uma futura pesquisa, que use-se da pesquisa qualitativa para coletar os dados, na medida em que seria mais objetivo e, assim informações diferentes poderiam ser coletadas. Também sugerem que apenas um dos indicadores do clima ético apresentado por Arruda e Navran (2000) seja utilizado, para assim aprofundar mais o assunto e ser mais objetivo e prático na sugestão de melhorias.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis Joseph. **A ética nas empresas**. Tradução 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. **Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais**. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522007000300006&script=sci_arttext> Acesso em: 18 de outubro 2014.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN, Frank. **Indicadores de clima ético nas empresas**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul/set.2000.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS; José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNETT, T.; VAICYS, C. **The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions**. Journal of Business Ethics, v. 27, n. 4, p. 351-362, 2000.

BEWS, N. F.; ROSSOUW, G. J. **A role for business ethics in facilitating trustworthiness**. Journal of Business Ethics, v. 39, n. 4, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DESPHANDE, S. **Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of non-profit organization**. Journal of Business Ethics, v. 15, n. 3, 1996.

ENDERLE, Georges. Apresentação. In ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS; José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Denise Alessandra Rocha. **Sistemas formais éticos**. 1998. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/pibic/sistemas-formais-eticos>>. Acesso em: 14 de outubro 2013.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução da 2a. edição norte-americana. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.



GARCIA, Fernando Coutinho; MENDES, Eliana Maria. **Indicadores de clima ético nas organizações:** um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. 2009. Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/FacefPesquisa/2009/nr3/vol12_nr03_art07.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2015.

JOBIM, Cynthia Maria Cirillo. **Clima ético e responsabilidade Social.** A avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus *stakeholders*. 2004. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2256/142974.pdf?sequence=2>> Acesso em: 10 de outubro de 2015.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. **Cidadania corporativa:** Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 2001.

MELO, P. P.; GARCIA, F.C. **Ética Empresarial:** estudo de caso em uma indústria de autopeças. 2011. Disponível em:< <http://docslide.com.br/education/etica-empresarial-estudo-de-caso-em-uma-industria-de-autopecas.html>>. Acesso em: 20 julho 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTSON, C. J., CRITTENDEN, W., Brady, M. K., & HOFFMAN, J. J. **Situational ethics across borders:** a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, v. 38, n. 4, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, e estudos de caso. 4. ed. Porto Alegre: Atlas, 2009.

RUF, B., MURALIDHAR, K., BROWN, R., JANNEY, J., & PAUL, K. **Empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance:** a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 32, n. 2, 2001.

TREVINO, L. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p.601-617,1986.

VICTOR, B.; CULLEN, J. **The organizational bases of ethical work climate.** *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 1, 1988.

WIMBUSH, J.; MARKHAM, S. **An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis.** *Journal of Business Ethics*, v. 16, n. 16, 1997.

WYLD, D.; JONES, C. **The Importance of context:** the ethical work climate construct and models of ethical decision making - an agenda for research. *Journal of Business Ethics*, v. 16, n. 4, 1997.