

INDICADORES DE CLIMA ÉTICO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

ETHICAL CLIMATE INDICATORS IN ORGANIZATIONS:
A CASE STUDY IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION

Fernando Coutinho **GARCIA**
Professor Titular da Faculdade Novos Horizontes
fernando.coutinho@unihorizontes.br

Eliana Maria **MENDES**
Mestre em Administração – Faculdade Novos Horizontes
elianammendes@ig.com.br

Resumo

Este artigo é resultado de uma Vivência em Pesquisa, disciplina que compõe o programa de mestrado em docência em administração da Faculdade Novos Horizontes, que se propôs a fazer um estudo sobre o padrão ético de uma organização do terceiro setor do estado de Minas Gerais, a partir do modelo de Navran. O princípio que orienta este modelo é que o desempenho dos empregados, individualmente, e o alcance dos resultados da organização está diretamente relacionado com a congruência entre os valores e as crenças que, por um lado, devem definir como o trabalho deve ser feito, e, por outro, devem deixar claro as expectativas e exigências da organização em relação aos sucessos pretendidos. A partir dos onze indicadores propostos pelo modelo foi elaborado e aplicado um questionário em 10% dos empregados de diversos setores e funções, escolhidos de forma aleatória, possibilitando uma análise do clima ético existente. Um dos objetivos desse estudo, assim como o do proposto pelo modelo, é identificar opções de resposta da organização a partir da análise dos dados levantados junto aos empregados, na busca por melhor consistência ética.

Palavras-chave: Indicadores de Ética – Clima Ético nas Organizações – Terceiro Setor.

Abstract

This article is the result of a “Research Experience”, a course in the master of business administration teaching program offered by *Faculdade Novos Horizontes*, which intended to conduct a study, based on Navran’s Model, about the ethical level of a third sector organization located in the State of Minas Gerais. The principle guiding this Model states that both employees’ individual performance and the reach of the organization’s results are directly linked with the congruence between the organization’s values and beliefs, which define how jobs should be performed, and also the organization’s expectations and demands in relation to this performance. Using the 11 indicators proposed by the Model, a questionnaire was developed and answered by 10% of the organization’s employees, randomly selected from different sectors and job functions, therefore allowing an analysis of the organization’s existing ethical climate. One of the objectives of this study, which is also proposed by the Model, is to identify, in the data collected from employees, possible answers by the organizations in the search of a better ethical consistence.

Palavras-chave: Ethical Indicators – Ethical Climate in Organizations – Third Sector.

Introdução

Ética pode ser definida como uma ciência ou doutrina que determina as regras de ação, sendo indissociável a toda atividade humana. Todas as sociedades e todos os indivíduos vão se habituando, em diferentes graus, a lidar com a ética (CHANLAT, 1992).

Para BARTON e BARTON (1984), a ética está representada por um conjunto de normas que regulamentam o comportamento de um grupo particular de pessoas, como advogados, médicos, psicólogos, psicanalistas etc. Afinal, é comum que esses grupos tenham o próprio código de ética, normatizando suas ações específicas (COHEN, 1988).

A vida nas organizações, e mais comumente as relações sociais que aí se tecem, repousam sobre valores. Estes, sejam implícitos ou explícitos, vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e as condutas. Nenhuma interação humana escapa, de uma forma ou de outra, ao domínio dessas regras, pois elas definem os imperativos normativos de ação. As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômico. Todavia, sob a pressão do econômico surgem atitudes, maneiras de ser e de fazer que inquietam numerosos observadores (CHANLAT, 1992).

Nas relações empresariais atuais tem-se identificado que a ética pode ser considerada uma essência de sucesso para as organizações modernas. Esta apresenta-se por meio das ações entre agentes empresariais, como clientes, fornecedores, concorrentes e entre os próprios colaboradores da empresa. O agir com ética, nesse contexto, significa agir de acordo com determinadas regras e preceitos. Porém, verifica-se que muitas empresas divulgam regras, ou até mesmo códigos de ética, mas não os cumprem. Com isso, observa-se a dificuldade de se coordenar o discurso com a prática diária (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

No tocante ao panorama ético da América Latina, ARRUDA (2004) manifesta preocupação. Sob

um prisma, ela destaca que “a corrupção e a impunidade tornaram-se doenças morais sérias na região, provavelmente como resultado de um longo período de ditaduras na maior parte dos países”. Os inadequados padrões éticos vigentes na política teriam refletido negativamente nos indivíduos, organizações e no sistema econômico, deprimindo atitudes e princípios em diversas nações latino-americanas. Ademais, a doutrina da prevacente fé católica estaria com frequência distante das práticas de negócios. Por outro prisma, tal autora observa a ocorrência de diversos esforços isolados, sobretudo no México, Brasil e Peru, com vistas a aprimorar a ética de negócios por meio de educação, publicações e atividades profissionais (URDAN, 2004).

Para se estimular um comportamento empresarial ético torna-se prioritário desenvolver uma cultura corporativa que possibilite ligar padrões éticos com as práticas empresariais. E, para institucionalizar tais padrões, pode-se iniciar o processo a partir da compreensão da filosofia da ética, que tem como alicerce mecanismos como crenças, códigos, comissões e auditorias sociais da empresa (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

Uma cultura organizacional ética proporciona também a elevação do clima de confiança e respeito entre os integrantes da empresa, relacionando-se de forma direta ou indireta com a instituição. Outro benefício complementar diz respeito à redução de custos e aumento de produtividade unida ao crescente nível de satisfação geral advindos do clima ético de trabalho (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

Para ilustrar essa questão, tem-se mais uma contribuição de ROSINI (2003), o qual registra que “nas atuais economias nacionais e globais, as práticas empresariais dos administradores afetam a imagem da empresa para a qual trabalham”. Sendo assim, para a empresa competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será preciso manter uma sólida reputação de comportamento ético (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

NASCH(2000) define a ética nas organizações como “o estudo da forma pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial”. Com isso, o que a autora afirma é que a ética nas organizações não se caracteriza como valores abstratos nem alheios aos que vigoram na sociedade; ao contrário, as pessoas que as constituem, sendo sujeitos históricos e sociais, levam para elas as mesmas crenças e princípios que aprenderam enquanto membros da sociedade (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

Normalmente, o mundo de uma organização é permeado por conflitos, por choques entre interesses individuais e, muitas vezes, entre esses e os da própria organização, de modo que a ética servirá para regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos (LATTAS; SILVA JUNIOR, 2005).

1 Ética e organizações do terceiro setor

São amplos os conceitos relacionados ao terceiro setor, bem como imprecisos e mesmo contraditórios entre si; no espaço acadêmico, o debate sobre esta temática é recente.

Define-se terceiro setor como o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista, voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo (MURARO; LIMA, 2003).

Ele também pode ser descrito como uma nova esfera pública, não necessariamente governamental, constituída de iniciativas privadas em benefício do interesse comum, compreendendo um conjunto de ações particulares com o foco no bem-estar público (MURARO; LIMA, 2003).

De acordo com MEREGE (2001), o terceiro setor é um conjunto de organizações não-governamentais, caracterizadas pelo aspecto de não possuir fins lucrativos e que, a partir de

âmbito privado, buscam resultados públicos, com propósitos de trazer respostas aos problemas sociais como saúde, educação, direitos civis, proteção ao meio ambiente etc. Suas receitas podem ser geradas em atividades operacionais, mas resultam, sobretudo, de doações do setor privado ou do setor governamental. Devido a essas particularidades, as organizações do terceiro setor são caracterizadas a partir de duas negações: “não-governamental” ou “sem fins lucrativos” (MURARO; LIMA, 2003).

Para entendimento da terminologia “terceiro setor”, deve-se localizar anteriormente quais são o primeiro e o segundo setor. Na conceituação tradicional o primeiro setor é o Estado, representado por entes políticos (prefeituras municipais, governos dos estados etc.), além de entidades a estes ligados (ministérios, secretarias, autarquias, entre outras). Ou seja, chamamos o primeiro setor de “setor público” aquele que obedece às normas definidas pelo poder executivo estatal, por ser de caráter público e exercer atividades públicas.

O segundo setor é o mercado (empresas), composto por entidades privadas que exercem atividades privadas, ou seja, atuam em benefício próprio e particular. Falando em termos financeiros, o Estado (1º setor) aplica o dinheiro público em ações para a sociedade e o mercado (2º setor) investe o dinheiro privado nas próprias atividades (JUNQUEIRA, 2002).

O terceiro setor é composto de organizações privadas, configuradas juridicamente como organizações de direito privado, mas com finalidade pública, ou seja, sem fins lucrativos, com atuação na produção de bens e serviços, usando o investimento privado na área social. “São organizações públicas privadas porque estão voltadas não à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas para a realização de interesses públicos, entretanto estão desvinculadas do aparato estatal” (JUNQUEIRA, 2002).

A reforma do Estado elaborada pelo ex-Ministro Bresser Pereira, durante a gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, afirma GOHN (2002), previa que as políticas públicas para as áreas de cultura, educação, lazer, esporte, ciência e tecnologia viessem a ser apenas gerenciadas e não mais executadas pelo Estado. As organizações sociais (OSs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) são parte de um modelo político e de uma orientação filosófica na qual o Estado é responsável apenas pelo gerenciamento e controle das políticas públicas e não pela execução das mesmas. O Estado deixa de lado o papel de executor ou prestador direto de serviços, afirma a autora, e passa a ter função de promotor e regulador. Quem vai executar estas políticas serão justamente as OSs e as OSCIPs, que se constituem e se qualificam como tal – por meio de um contrato de gestão, no caso das OSs, firmado entre o terceiro setor e o poder público; ou por intermédio de um desmembramento de parte do próprio poder público, via parcerias com as OSCIPs.

As organizações do terceiro setor, não diferente de qualquer outra, vêm apresentando dificuldades em sua gestão. Entretanto, dois problemas surgem com maior gravidade: a identificação dos problemas sociais realmente prioritários e o combate ao autointeresse (MURARO; LIMA, 2003). Uma diferença básica entre organizações do terceiro setor e do mercado (segundo setor) está exatamente na complexidade organizacional apresentada anteriormente: além da origem dos seus recursos, estas instituições, por natureza da missão, se articulam em diversas redes e, segundo Drucker (1990), têm uma diversidade muito maior de relacionamentos fundamentais.

Por sua vez, o comportamento ético e organizacional baseia-se em alguns pontos prioritários: na aplicação dos princípios éticos a todos os relacionamentos que a organização mantém (interno e externo) e na formação da consciência ética-social dos colaboradores perante seus parceiros e seu público-alvo (MURARO; LIMA, 2003).

O terceiro setor é muito influente. Despertar a desconfiança das pessoas é um fator que não pode ocorrer nestas organizações. O terceiro setor deve agir pensando em seu público, tendo como missão primordial a administração de sua imagem. A ética existe para servir como suporte a esta missão (MURARO; LIMA, 2003).

Conforme SÁ (2000), a ética analisa a vontade e o desempenho virtuoso, em face de suas intenções e atuações, quer relativos à própria pessoa, quer em face da comunidade em que se insere. A ética encara a virtude como prática do bem e esta como promotora da felicidade dos seres. As organizações do terceiro setor existem justamente para isso, para ajudar o ser humano na busca constante da felicidade, combatendo a pobreza e a desigualdade. Nesse contexto, de acordo com as formulações de Gianetti (1993), a ética pode ser vista como fator de produção. Na verdade, a qualidade ética é de vital importância para a riqueza de uma nação; entende-se como nação um conjunto de pessoas que, unidas, formam um determinado grupo, seja um sistema organizacional, uma vila, um Estado. Dessa maneira, a riqueza de uma nação pode ser entendida como o bem-estar de toda uma sociedade, e sua conquista parte, fundamentalmente, da ética aplicada à organização (MURARO; LIMA, 2003).

O clima organizacional é geralmente identificado como a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza a forma como as pessoas se relacionam dentro da organização. A dimensão ética do clima organizacional foi originalmente conceitualizada por Victor e Cullen (1988). Estes autores definiram 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. Dessa forma, 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; ALMEIDA, 2007).

WYLD e JONES (1997) sugerem que a percepção de cada indivíduo sobre o clima ético da organização a qual pertence desempenha um papel determinante nos processos de decisão individual. Wimbusch e Markan (1997) argumentam, por outro lado, que, se os supervisores conseguem influenciar o clima organizacional, os gestores poderão influenciar o comportamento ético dos funcionários por meio do efeito das suas ações no clima ético de grupos de trabalho em que a atitude ética é inadequada. Trevino (1986) defende que 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, por meio do incentivo ao comportamento ético, ao desenvolvimento de normas organizacionais e à responsabilização das hierarquias. De fato, 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 (ALMEIDA, 2007).

A necessidade da moderna gestão empresarial em criar relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios para poder sobreviver e, obviamente, obter vantagens competitivas, já faz parte de pactos cooperativos e ações socialmente responsáveis, em um movimento que também beneficia a sociedade como um todo. Além disso, a imagem institucional vinculada a um comportamento ético contribui para a imagem institucional e traz bons resultados aos negócios (FISCHER, 2002).

A proposta deste projeto foi utilizar-se de indicadores para avaliar o padrão ético de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, que, segundo Fischer (2002)

pertence ao chamado terceiro setor. Arruda e Navran (2000), baseados nos estudos de Nadeck (1994) da New Economics Foundation, idealizaram um processo de auditoria social, no qual observavam e registravam medidas de comportamento ético em uma organização, considerando os objetivos organizacionais e seus parceiros. Esse trabalho resultou na criação de indicadores de clima ético, chamados “Modelo de Navran”.

Acreditamos que, com este modelo, testado a partir de um questionário com perguntas diretas e objetivas, e por meio do uso da escala de likert, que oferecerá cinco posições, em níveis de discordância e concordância com as afirmativas apresentadas, obteremos dados que orientarão um relatório final. Este apresentará, segundo o modelo citado, a relação ética entre os empregados desta OSCIP, que tem por natureza a prestação de serviços à sociedade.

2 Modelo de Navran

Este modelo tem como princípio básico a congruência ou consistência. Isto significa que a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há uma congruência entre os valores e crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito, e entre as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. O conjunto de expectativas percebidas e exigidas é denominado clima ético (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

O instrumento desenvolvido por Frank Navran contempla 30 perguntas distribuídas entre 11 indicadores de clima ético descritos a seguir.

2.1 Indicadores

2.1.1. Indicador 1 – Sistemas formais

Os sistemas formais, segundo Navran, correspondem aos métodos, às políticas e aos procedimentos que identificam o negócio da organização, bem como quando, como, onde e

com que finalidade ele se realiza. A compreensão dos empregados das expectativas e exigências em relação ao seu trabalho e ao comportamento está diretamente ligada ao direcionamento ético e à clareza destes sistemas. Algumas organizações criam manuais de ética e outras criam áreas específicas para supervisionar as ações e condutas dos empregados.

Duas perguntas foram construídas para observação deste indicador:

- a) Pergunta 1 – Existe um código de ética na sua organização;
- b) Pergunta 2 – Existe uma política na organização que assegure que os funcionários estão cumprindo esse código.

2.1.2 Indicador 2 – Mensuração

Segundo Navran, toda a equipe deve perceber que o sistema de mensuração tem regras e responsabilidades bem definidas, além de ser justo e preciso, orientando os processos decisórios. Dessa forma, evita cumplicidade por parte dos gerentes e empregados, gerando maior padrão ético na organização.

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 3 – Existe um sistema formal de avaliação de desempenho.

2.1.3 Indicador 3 – Liderança

Para motivar e influenciar uma equipe de trabalho na busca dos objetivos organizacionais, orientada por uma perspectiva ética, são necessários outros atributos diferenciados do comumente exigido para o cumprimento deste papel. A integridade pessoal e o instinto de conhecer e agir de forma certa, bem como uma relação horizontal e a confiança no trabalho e no potencial da equipe, são componentes indispensáveis. Um líder não é dono de uma verdade absoluta, não sabe todas as respostas, e deve preparar sucessores potenciais; é compreender que o sucesso pessoal só pode vir do trabalho do grupo e atribuir ao

grupo o crédito que lhe é devido; é conquistar continuamente a confiança das pessoas. É criar a percepção e a realidade de que o líder é visível e tocável. (HAMBRICK *et al.*, 1998)

Para este indicador foram realizadas 11 perguntas:

- a) Pergunta 4 – Liderança é a integridade pessoal e instintivamente buscar conhecer e agir de forma certa;
- b) Pergunta 5 – Liderança é a forte confiança no trabalho em equipe, no poder do relacionamento horizontal, não vertical, realçando os pontos fortes dos demais e não sabendo todas as respostas;
- c) Pergunta 6 – Liderança é compreender que o sucesso pessoal só pode vir do trabalho do grupo e atribuir a todos do grupo o crédito que lhes é devido;
- d) Pergunta 7 – Liderança é exigir subordinados fortes e sucessores potenciais, sem atropelá-los;
- e) Pergunta 8 – Liderança é conquistar continuamente a confiança das pessoas;
- f) Pergunta 9 – Liderança é o desejo de assumir riscos e a fortaleza de não temer o fracasso;
- g) Pergunta 10 – Liderança é a contínua busca de educação: para o desenvolvimento próprio, a expansão e a renovação;
- h) Pergunta 11 – Liderança é a contínua insatisfação com "as coisas como elas são", provocando mudanças para melhor;
- i) Pergunta 12 – Liderança é a habilidade de ouvir e aceitar más notícias – e então ir para frente –, usando a experiência como ferramenta de futuro desenvolvimento;
- j) Pergunta 13 – Liderança é o talento de, às vezes, rejeitar o lógico e decidir em função do instinto e do coração;
- k) Pergunta 14 – Liderança é criar a percepção e a realidade de que o líder é visível e tocável.

2.1.4 Indicador 4 – Negociação

Um das estratégias usadas pelos empregados na busca de soluções para os problemas é a negociação. Segundo Navran, são negociados todos os tipos de exigências tanto dos seus pares, dos gerentes, quanto dos clientes. Entretanto, o que define os limites 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.

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 15 – Em sua organização todos os funcionários, rotineiramente, engajam-se em uma negociação como estratégia para resolver um conflito.

2.1.5 Indicador 5 – Expectativas

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 suas expectativas em relação ao seu sucesso profissional. A base da motivação dos empregados, segundo Navran, são as comparações que eles fazem entre as expectativas e as próprias percepções a respeito de suas capacidades pessoais e profissionais.

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 16 – Existem critérios formais para seleção e promoção de empregados.

2.1.6 Indicador 6 – Consistência

Para Navran, o que dá consistência ética a uma organização é a aplicação dos valores éticos a qualquer momento, em todas as palavras e ações. Este comportamento dá a confiabilidade de que o pensar e o agir estão orientados por este modelo de prática e é válido para qualquer pessoa. Quando não existe consistência, o empregado, por medo e insegurança, não corre riscos, temendo os critérios a serem adotados diante do erro ou acerto; tende a

adotar um comportamento autoprotetor, e, com isso, sua motivação e desempenho ficam comprometidos.

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 17 – Existe um sistema formal de punição para os funcionários que não cumprem os princípios éticos da organização.

2.1.7 Indicador 7 – Chaves para o sucesso

O trabalho intenso, a automotivação e os resultados excelentes alcançados pela organização repercutem no sucesso dos empregados em sua vida profissional. Quando essas chaves de sucesso não são universalmente acessíveis, conflitando com a posição ética da organização e ou com os valores pessoais dos funcionários, o sucesso é percebido como reservado a um pequeno grupo seleto, com um critério de seleção além da percepção e do controle do indivíduo. Estes fatores influenciam nas relações interpessoais, no cotidiano das pessoas e no ambiente de trabalho (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 18 – Existe, entre os funcionários, um clima amigável e harmonioso nas atitudes de cada dia, com consistência, respeito, iniciativa e reconhecimento.

2.1.8 Indicador 8 – Serviço ao cliente

A satisfação do cliente é uma questão valorizada por uma maioria das organizações e, quando se tem um padrão ético para com seu cliente e um outro para seus funcionários, isso é facilmente identificado. Os funcionários tendem a reproduzir o tratamento recebido no trato aos clientes. Os funcionários que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e o mesmo respeito em seus contatos com clientes atuais e potenciais, fornecedores e consumidores (MORRIS, 1998).

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 19 – Os funcionários que se sentem honradamente tratados tendem a transmitir a mesma honra e o mesmo respeito em seus contatos com clientes atuais e potenciais, fornecedores e consumidores.

2.1.9 Indicador 9 – Comunicação

Para que a organização consiga expressar suas expectativas e exigências em relação aos seus empregados, é necessário um sistema de comunicação eficaz. Os funcionários precisam de informações, de orientação, bem como conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado como conduta correta. Além disso, há a necessidade de um reforço contínuo, dando legibilidade a situações com as quais poderão se defrontar e como agir diante delas. Quando uma condição nova se instala, estes devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas preocupações e poder conduzir eticamente a situação apresentada. São quatro as perguntas relativas a esse indicador:

- a) Pergunta 20 – Conheço minuciosamente o manual de normas da organização;
- b) Pergunta 21 – Todo empregado recentemente contratado tem acesso ao manual de normas da organização;
- c) Pergunta 22 – Existe um sistema formal de punição aos funcionários que transgridem o manual de normas da organização;
- d) Pergunta 23 – Existe uma política deliberada de disseminação de informações via Intranet.

2.1.10 Indicador 10 – Influência dos pares

Os colegas de trabalho influenciam uns aos outros na busca de novas direções, validações e reforço de suas atitudes, afirma Navran, principalmente quando existe alguma deficiência no processo de comunicação na organização para com seus funcionários em relação aos padrões éticos e suas expectativas. Entretanto, se estes

líderes informais 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, suprindo ou aliando esforços.

A pergunta relativa a esse indicador é: Pergunta 24 – A organização influencia seus funcionários a terem um comportamento cooperativo, democrático e respeitoso para com seus pares.

2.1.11 Indicador 11 – Consciência ética

Este indicador foi acrescentado posteriormente ao modelo de Navran, a partir de uma parceria do autor e o Centro de Estudos de Ética nas Organizações da Fundação Getúlio Vargas – CENE/EAESP/FGV – quando de sua aplicação no Brasil, buscando avaliar questões mais características de uma determinada região, sob influência de aspectos políticos. Em muitas organizações, às vezes, as relações pessoais ou a influência política são muito mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos funcionários. São seis as perguntas relativas a esse indicador:

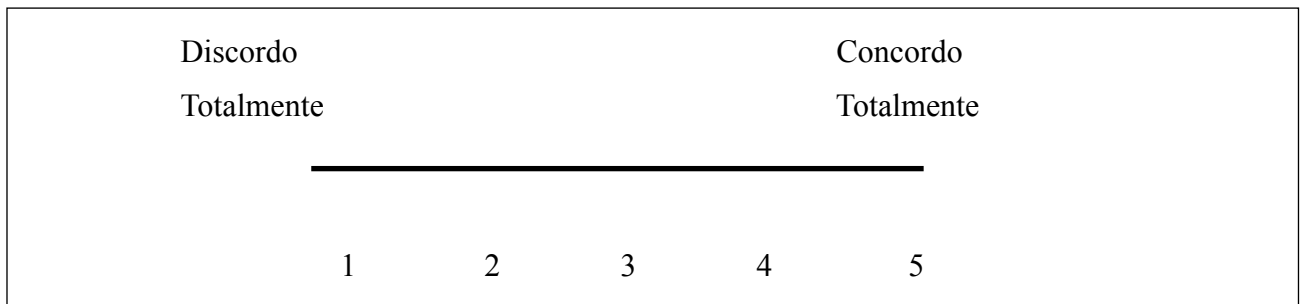
- a) Pergunta 25 – Na organização, as relações pessoais ou a influência política são muito mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos funcionários;
- b) Pergunta 26 – Você já tomou conhecimento de que a sua organização não cumpre ou manipula informações contábeis e financeiras;
- c) Pergunta 27 – Na sua organização, o "suborno" junto ao poder público é usado para garantir a competitividade ou a sua sobrevivência;
- d) Pergunta 28 – O assédio moral ocorre com frequência na sua organização;
- e) Pergunta 29 – Quem pratica o assédio moral na organização é exemplarmente punido;
- f) Pergunta 30 – Quem pratica o assédio sexual na organização é exemplarmente punido.

3 Metodologia

Este projeto foi desenvolvido em uma organização privada sem fins lucrativos e qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que apresenta um total de 350 (trezentos e cinquenta) empregados diretos e aproximadamente 60 (sessenta) indiretos, incluindo prestadores de serviços e estagiários. Ele foi realizado por meio de uma pesquisa de campo, tendo como técnica de pesquisa o preenchimento do questionário de Navran, para medir a opinião dos profissionais de uma organização do terceiro setor do estado de Minas Gerais sobre como são estabelecidas as relações de trabalho, tendo como referência os onze indicadores de clima ético.

A escolha da população pesquisada foi definida de forma aleatória, visando dar maior veracidade às informações coletadas. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário fechado, sem identificação dos respondentes.

Figura 1 – Escala utilizada no Modelo de Navran



Fonte: ARRUDA; NAVRAN,2000.

5 Apresentação e análise dos resultados

Para melhor entendimento das respostas e sua relevância nos estudos sobre o padrão ético nesta organização, optou-se por utilizar mais um instrumento de medida chamado Coeficiente de Variação – CV.

Segundo Soares e Siqueira (2002), o coeficiente de variação é um número puro, usualmente expresso em percentagem, identificando em que proporção o desvio padrão é menor ou maior do que a média aritmética. Ele vai ser igual a zero quando não houver variabilidade entre os dados

4 Coleta de dados

A pesquisa de campo deste trabalho foi realizada em uma OSCIP de Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram aplicados 37 questionários a empregados que assumem diversas funções, incluindo cargos de diretoria, gerência, áreas fins como produção, editoração, bem como apoio administrativo. Este número equivale a aproximadamente 10% dos empregados da organização.

O modelo de questionário escolhido para levantamento dos dados foi o Modelo de Navran já descrito anteriormente, sendo levadas a campo, juntamente com a carta convite, as instruções de preenchimento.

Assim sendo, as assertivas referentes a cada indicador eram expressas em termos de concordância, e o respondente marcava sua opinião em uma escala de 1 a 5 (figura 1).

observados, o que não aconteceu nos dados levantados.

Sua fórmula, segundo os autores, é:

$$CV = [\text{desvio padrão} / \text{média aritmética}] \times 100$$

É preciso considerar que, caso se utilizasse a mediana como referência para análise dos dados, ocorreria uma desconsideração das escolhas dos entrevistados pelas pontuações extremas, possibilitadas na Escala de Lickert.

Neste estudo, em função dos resultados apresentados, optou-se em estabelecer uma classificação para o CV menor do que 35% (trinta e cinco por cento) como referência de um indicador com características homogêneas, em torno da média aritmética. Ou seja:

CV < 35% - os dados têm uma certa homogeneidade

Os CVs maiores que 35% representam a presença de uma grande dispersão dos dados pesquisados em relação à média aritmética; assim, indicam que a média aritmética encontrada tem pouca representatividade da série analisada.

Tabela 1 - Valores da média, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação (CV). Respostas/indicador do modelo de Navran.

Indicadores	Média	Desvio padrão	Mediana	CV
1	3,0	1,4	3,0	47%
2	2,0	1,4	1,0	70%
3	3,9	1,2	4,0	31%
4	2,8	1,5	3,0	54%
5	2,7	1,2	3,0	44%
6	2,8	1,3	3,0	46%
7	3,4	0,9	4,0	26%
8	4,4	0,8	5,0	18%
9	3,0	1,4	3,0	47%
10	3,4	1,1	3,0	32%
11	2,4	1,4	2,0	58%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os CVs apresentados, verifica-se que, dentre os 11 indicadores, quatro destes (I3, I7, I8 e I10) têm os CVs menores do que 35%, ou seja, é possível considerar que a média aritmética é representativa da opinião dos empregados sobre aquela afirmativa que os representa.

Outros seis indicadores (I1, I4, I5, I6, I9 e I11) apresentaram CVs acima de 35%, o que representa um certo grau de heterogeneidade dos dados em relação à média, mas com grau inferior a 50%, o que não os torna desprezíveis. Entretanto, o indicador I2 apresenta um CV de 70%, sinalizando a média aritmética como inexpressiva do pensamento de um coletivo pesquisado.

Para comprovação e uma melhor visualização do posicionamento das médias aritméticas,

e o impacto desse fato nos seus respectivos coeficientes de variação, ou seja, o nível de distanciamento entre o menor e o maior número da Escala de Lickert, usaremos de gráficos tipo histograma para alguns indicadores significativos na percepção do nível de pensamento ético.

Para tanto, elaborou-se uma tabela tendo as colunas representadas pelos 11 indicadores sugeridos por Arruda e Navran (2000), e as linhas constam das cinco opções de resposta da Escala de Likert. Assim, procedeu-se o levantamento das incidências de escolhas por determinado índice da escala, relacionado às afirmativas elaboradas pelo pesquisador, ante aos indicadores. Abaixo, segue a distribuição das frequências:

Tabela 2 - Distribuição das frequências das respostas dos funcionários para cada indicador do modelo de Navran.

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	TOTAL
1	16	19	22	11	8	8	2	0	30	2	93	211
2	10	3	30	5	9	8	2	1	21	3	24	116
3	17	7	71	7	10	10	14	5	38	16	50	245
4	17	2	128	7	7	7	16	10	30	8	29	261
5	14	3	152	6	3	4	3	21	27	7	26	266
Sub Total	74	34	403	36	37	37	37	37	146	36	222	1099
Não respondidas												11
TOTAL												1110

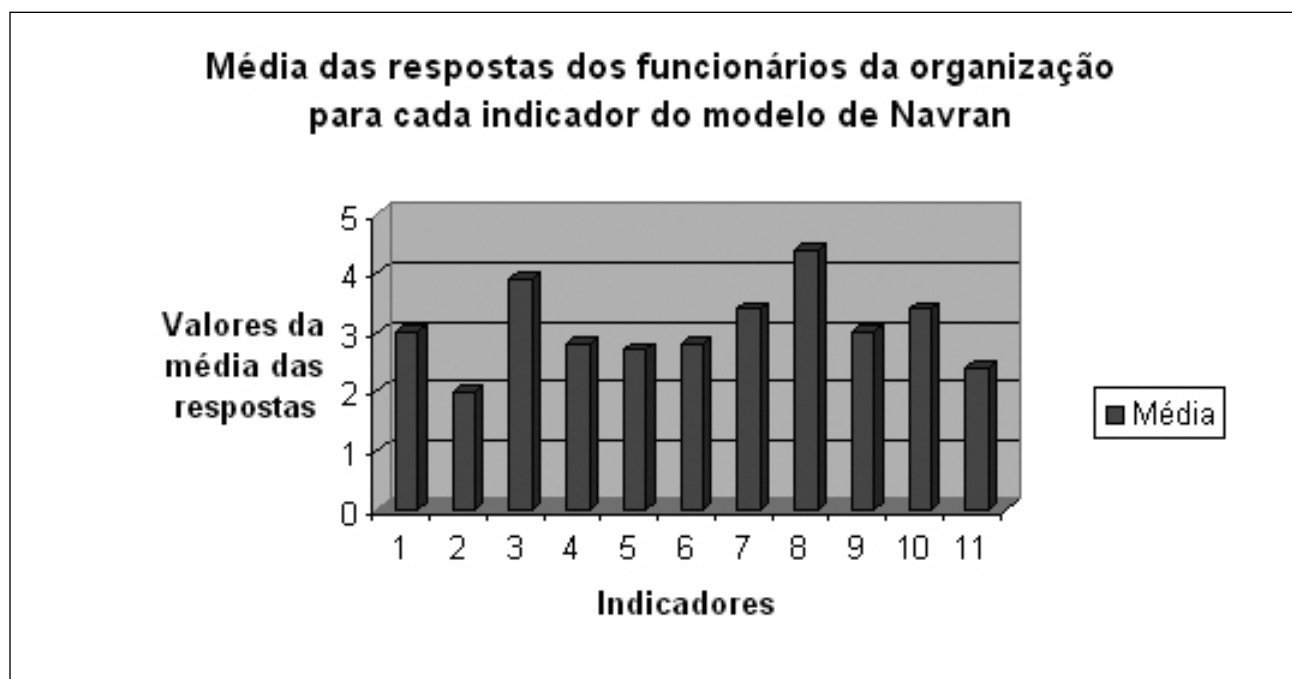
Fonte: Dados da pesquisa

Numa perspectiva de homogeneização dos dados, optou-se em percentualizá-los, ou seja, obter o percentual de cada indicador com referência à pontuação da escala escolhida pelo entrevistado, dividindo pelo soma das

incidências deste indicador.

Com base nos dados obtidos, demonstraremos em gráficos os quatros indicadores que apresentaram uma média representativa da opinião dos funcionários.

Gráfico 1 – Média das respostas dos funcionários da organização para cada indicador do modelo de Navran.



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa indicam que esta organização possui um clima interno de incerteza, que tende a limitar a compreensão por parte dos seus empregados das expectativas e exigências da organização em relação ao cumprimento de um código de ética (indicador 1).

A inexistência de um processo formal de mensuração ou avaliação (indicador 2), que possa comunicar aos empregados os resultados alcançados com o seu trabalho, leva à desmotivação e, por sua vez, a uma egocêntrica satisfação, desfocando da possibilidade de criação de valor para a organização (ARRUDA; NAVRAN, 2000). Porém, é preciso considerar, segundo as autoras, que regras ou normas bem definidas, bem como sistemas de mensuração precisos apontam, também, para um ambiente de cumplicidade, o que não significa serem estes atos incorporados de moralidade. Mas, neste caso, aliado a estes aspectos, as expectativas em relação ao mérito e reconhecimento das ações por parte dos empregados não se apresentam correspondidas.

A liderança (indicador 3) apresenta-se como um ponto relevante nesta organização, a qual, em função dos dados anteriormente relatados, se apoia nas pessoas que possuem essa qualidade, orientada pela solidariedade e o que estes líderes significam para a equipe. Este elemento é relevante, mas, diante da ausência de um código formal de valores, condutas e avaliação, em que as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que a política escrita, apresenta-se aí seu fator crítico. Em tal modelo de liderança, os padrões de conduta ética da equipe são de responsabilidade do líder e, por falha de comunicação ou em situações que se põem em cheque a palavra e as ações deste líder, ou seja, caso surja alguma dúvida, as pessoas se apoiam nas opiniões e crenças pessoais, distanciando-se do comportamento ético organizacional.

As negociações (indicador 4) não se estabelecem integralmente permeadas por um senso de união inerente a uma relação ganha-ganha.

Quando utilizadas para resolverem conflitos, estas se orientam pela singularidade da situação apresentada, pelos valores internos das pessoas envolvidas, o que distancia de uma solução ótima, distante dos valores organizacionais.

O clima amigável é o ponto forte dessa organização. Vinculado à sua característica estrutural, enquanto uma OSCIP, que tem como finalidade prestar serviços de utilidade pública à sociedade, esta relação leva-nos a considerar que a forma como os empregados são tratados impacta significativamente no tratamento ao seu cliente (indicador 8), neste caso, também identificados como cidadãos beneficiários dos seus serviços.

Outro elemento é o seu tempo de existência (dois anos) e a necessidade de focar em resultados imediatos para cumprir com o termo de parceria com o governo do Estado. Tais elementos sinalizam a necessidade de um monitoramento deste indicador, não deixando de ser uma chave para o sucesso, como aponta Arruda e Navran (2000).

Enfim, a consciência ética (indicador 11) não é uma categoria integralmente reconhecida pelos empregados dessa organização e sofre influência direta pelo tipo de liderança existente. A relação de cumplicidade leva a um cotidiano de mesmices, passível do exercício de uma autoridade já assimilada e distante de qualquer reflexão sobre as relações de poder ali estabelecidas. A relação chefe-subordinado, o uso da autoridade, podem inclusive levar ao aparecimento de frequentes casos de assédio moral e subornos fiscais, pactuados e embotados na própria organização, distanciando efetivamente de um comprometimento ético político com a sociedade a qual está inserida (ARRUDA; NAVRAN, 2000). Como elemento relevante apresentado nesta pesquisa, por meio deste indicador, tem-se a sobreposição da influência política à competência técnica na indicação dos cargos. Além disso, tal fator distancia cada vez mais a possibilidade de uma análise efetiva sobre o impacto do nível de

consciência ética no alcance dos objetivos da organização, enquanto prestadora de serviços de utilidade pública.

6 Conclusão

Este estudo pretendeu apresentar os indicadores de clima ético de uma organização do terceiro setor, a partir do modelo de Navran, bem como contribuir para uma reflexão acerca do cotidiano dessas estruturas organizacionais, que têm como premissa a prestação de serviços de utilidade pública à sociedade. A partir desta característica, acredita-se que o padrão ético destas organizações torna-se um elemento a ser monitorado.

As análises, considerações, bem como sugestões tecidas sobre os resultados da pesquisa visam contribuir para uma reflexão acerca da relação estabelecida entre os empregados e a organização, buscando assim criar ações que possam contribuir para o aumento do padrão ético estabelecido. Torna-se relevante considerar que esse movimento tem que ser dual e recíproco, envolvendo todos os funcionários e gestores.

Ao apresentar uma forte influência política nas escolhas daqueles que estarão à frente dos processos produtivos, mesmo que os valores e objetivos organizacionais estejam implicitamente definidos por padrões hierárquicos e técnicos, este fenômeno tem impacto sobre a possibilidade de um clima organizacional movido pela confiança e respeito humano, que orientam padrões éticos positivos.

A prática do diálogo, que possibilite a transparência das relações estabelecidas, sejam elas profissionais ou interpessoais, caracteriza-se como demanda dos trabalhadores, a qual, para ser alcançada, deverá distanciar-se da pressão econômica que referencia os resultados almejados pela organização em busca de sua sustentabilidade. Abster-se deste parâmetro contratual existente entre a OSCIP e o Estado seria configurada numa atitude de risco em relação à sobrevivência da organização, e o emprego das pessoas. Entretanto, a ausência de

sistemas normativos, aliada a uma comunicação mais eficaz que mediasse a predominância das relações políticas estabelecidas e os códigos de convivência e compromisso ético, impõem o mesmo risco. Pelo tempo de existência da organização ainda não foi possível observar estes impactos, entretanto relações de poder baseadas nestes fenômenos não agregam valor moral e ético e são terrenos férteis à corrupção.

Para trabalhos futuros, sugere-se um melhor estudo do perfil dos funcionários, como tempo de trabalho, experiência profissional em organizações de mesma natureza e tipo de negócio. Relevante também será reaplicar este modelo, ou outro com a mesma finalidade, com a intenção de ratificar os dados levantados, considerando, como já citado, que a organização existe somente há dois anos. Este curto tempo pode ter uma influência significativa na criação de valor nesta organização, sendo os dados coletados uma expressão da situação atual da organização.

Referências

- ALMEIDA, F. J. R. de. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista Administração contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, 2007.
- ARRUDA, M. C. C. de; NAVRAN, F. 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, A. T. M. . La enseñanza de la filosofía: su situación en Brasil. **Educación, Lima - Peru**, v. 1, p. 83 - 88, jan. 2004.
- 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, i. 4, 2000, p. 351-362.
- BARTON, W. E.; BARTON, G. M. **Ethics and law in mental health administration**. New York: International Universities, 1984.

CHANLAT, J.-F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992.

COHEN, C. O ser biopsicossocial. In: FORTES JR., A. (Ed.). **Psiquiatria e Medicina Interna**. São Paulo: Asturias, 1988. p. 145-50.

DESHPANDE, A. Book Review: Migration, Remittances and Capital Flows: The Indian Experience. **Indian Economic Review**. Department of Economics, Delhi School of Economics, v. 31, i. 2, p. 252-254, jul. 1996.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1990.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FRIETZSCHE, D. Ethical climates and the ethical dimensions of decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 24, i. 2, p. 125-140, 2000.

GIANNETTI, E. da F. **Vícios privados, benefícios públicos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. 243 p.

GOHN, M. da G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

HAMBRICK, D. C.; NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Navigating change. **Harvard Business School Press**, 1998. p. 34-37.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Voluntariado e a gestão das políticas públicas**. São Paulo: Futura, 2002.

LATTAS, M. V.; SILVA JUNIOR, W. J. da. Algumas reflexões sobre ética nas organizações. **Organizações em Contexto**, v.1, n. 2, dez. 2005.

MEREGA, L. C. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor**. The challenge of the sustainability in sector third. Brasília, Ministério da Saúde, p. 35-52, 2001.

MORRIS, T. **A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MURARO, P.; LIMA, J. E. de S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 79-88, jan./abr. 2003.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron, 1993.

PETERSON, D. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. **Journal of Business Ethics**, v. 41, i. 4, p. 313-326. 2002.

ROSINI, A.M. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SÁ, A. L. **Ética profissional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOARES, J. F., Siqueira, A.L.. **Introdução à estatística médica**. 2. ed. Belo Horizonte: Coopmed/UFMG, 2002

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

URDAN, A. T. O gerente de vendas no Brasil e a intenção de comportamento antiético – 1ª parte. **GV Pesquisa, Relatório de Pesquisa FGV– EAESP**, São Paulo, n. 22, 2004.

VICTOR, B.; CULLEN, J. The organizational bases of ethical work climate. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, i. 1, p. 101-125. 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, p. 1705-1716. 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, i. 4, p. 465-472. 1997.