

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**A ÉTICA NOS SERVIÇOS AOS CLIENTES DENTRO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Projeto de Pesquisa do PIBIC**

**Veruska Annelyn Leong Lai  
Junho/1998**

• <i>Agradecimentos</i>	1
• <i>Introdução</i>	2
• <i>O conceito de cliente para a empresa</i>	3
• <i>Marketing de relacionamento</i>	6
• <i>As relações entre a empresa e o cliente</i>	9
• <i>Consistência ética dentro da organização</i>	13
• <i>Modelo Conceitual de Desenvolvimento Moral Organizacional ligado aos</i> <i>Serviços aos Clientes</i>	16
<i>Organização Amoral</i>	17
<i>Organização Responsável</i>	19
<i>Organização Quase ética</i>	20
<i>Organização Ética</i>	21
• <i>Metodologia de Pesquisa</i>	22
• <i>Justificativa das alternativas do Questionário Final</i>	26
• <i>Análise dos dados</i>	31
• <i>Conclusão</i>	37
• <i>Bibliografia</i>	39
• <i>Apêndice</i>	41

## **AGRADECIMENTOS**

---

*Aos Professores Moriz Blikstein, Osmar Bertero, Luis Fernando P. Abreu e William Eid Jr.  
pela ajuda e compreensão;*

*Ao NPP e ao CNPq pela oportunidade que nos foi dada;*

*Ao Fábio Meira pela dedicação imensurável, pela tolerância  
e pelas brincadeiras constantes - mas geniais!;*

*Aos queridos Augusto Silberstein, Berenice R. Damke, Denise A. R. Fernandes,  
Eliana S. Tseng, Leticia F. Menegon, Murilo L. Lemos e Pedro M. Pota  
pelo companheirismo, pela sabedoria repartida e pela batalha vencida;*

*E aos pesquisadores de Ética pelo prazer imenso de conhecê-los! Valeu por tudo!*

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as opções por produtos e serviços se multiplicaram e, em decorrência, suscitaram novas necessidades e maior exigência dos clientes.

Para conquistá-los, as empresas bem sucedidas estão dando maior atenção à satisfação dos seus clientes, ou seja, estão preocupadas em se aproximar, escutar e se antecipar às necessidades e gostos que possam surgir. Um novo conceito de marketing, o marketing de relacionamento, procura adequar seus produtos e serviços aos seus novos parceiros - os clientes - para criar e consolidar relações fidelidade e confiança.

Este trabalho de pesquisa se focaliza nos serviços aos clientes para abordar a problemática central, já que demonstram se a postura da organização é consistente com o padrão ético estabelecido. Ou, em outras palavras, se o padrão ético da organização é claramente definido e praticado na relação com seus clientes.

Como são os funcionários que realizam os serviços (aqui entendidos como o atendimento realizado antes, durante e após a venda), é através deles que se percebe quando *uma organização enfatiza os seus princípios éticos quanto à satisfação dos clientes*<sup>1</sup>, seja através de códigos de ética, de treinamentos, de programas de incentivos, de publicações, de reuniões, etc.

Se a satisfação dos clientes, então, está em uma de suas prioridades, a organização deve se preocupar com a qualidade, a eficiência e o comprometimento nos seus serviços oferecidos. Caso contrário, é como se ela mesma estivesse dizendo aos seus funcionários que não atendam às suas determinações.

Conseqüentemente, *nos serviços prestados em uma organização, cujos padrões éticos são*

*fortemente defendidos, os funcionários tratam os clientes sistematicamente do modo esperado*<sup>2</sup>.

No atendimento aos clientes, é o funcionário que age em nome da empresa, representando a sua imagem. Ao não seguir o padrão ético esperado, para os clientes é como se fosse uma atitude negativa da organização como um todo.

Por outro lado, se houver uma inconsistência ética da empresa ao estabelecer uma postura em relação aos funcionários e outra em relação aos clientes, ou seja, ela promete mais do que pode oferecer, sua integridade e sua credibilidade no mercado ficam comprometidas.

Os serviços ao cliente constituem a face da empresa que trata diretamente dessa relação, mostrando a postura ética que a empresa tem tanto quanto ao seus produtos e serviços, como aos seus clientes. É por isso que, portanto, cada vez mais tem se notado uma grande preocupação de muitas empresas em agir corretamente, decorrente da maior conscientização de que aquelas que criam produtos sem explorar ou mentir, estarão agindo eticamente em relação aos clientes também.

### ***O CONCEITO DE CLIENTE PARA A EMPRESA***

---

Consideradas pessoas fundamentais à sua existência, as empresas dependem dos clientes que vão consumir seus produtos e serviços; caso contrário, estes perderiam todo o seu significado. Nanci Pilares<sup>3</sup> entende cliente num sentido bem amplo, considerando-o como “qualquer pessoa que entre em contato com a empresa, seja para solicitar um serviço, falar com

---

<sup>1</sup> Hipótese 1.

<sup>2</sup> Hipótese 2.

<sup>3</sup> PILARES, Nanci. Atendimento ao cliente: o recurso esquecido. Programa de Livros Sumarizados, Tema Executivo, 1990, p.2

um funcionário ou mesmo pedir um informação”.

Tomás Melendo<sup>4</sup>, por sua vez, define os clientes como os meios através dos quais empresários e acionistas se enriquecem. Como essa relação é comercial, explica, cada qual se utiliza do outro como instrumento para seu proveito.

Deve-se entender que os clientes possuem dois tipos de necessidades<sup>5</sup>. As necessidades pessoais despertam o desejo nos clientes de serem tratados como únicos e de modo diferenciado. Ao serem ouvidos, querem perceber respeito às suas críticas ou sugestões, ou seja, implicitamente querem ter a sensação de algum controle sobre a situação. As necessidades práticas, por sua vez, representam o desejo das pessoas por bens e serviços que atendam ou melhorem sua qualidade de vida e criem oportunidades comerciais, incluindo também o desejo de ter informações e assistência que lhe garantam e reforcem a sua decisão de uma boa compra.

Para esta pesquisa, entretanto, o conceito de cliente faz mais sentido se restrito àqueles que se relacionam diretamente com a empresa, se aproximando mais do que Melendo diz, sem a visão pejorativa quanto ao interesse existente na relação comercial. Isso porque, quando uma empresa considera o cliente como simples meio de se enriquecer (ou um meio de gerar lucros), ela está demonstrando uma tendência ao caráter amoral, como será explicado mais adiante.

Quando tendem a ser éticas, as empresas procuram atender e satisfazer as necessidades dos clientes, seja dando qualidade aos seus produtos, seja oferecendo um serviço competente<sup>6</sup>. Mais fundamental ainda, é a demonstração de que a organização se preocupa com o seu compromisso moral com os clientes (e também com a sociedade), não só instituindo códigos de conduta, promovendo treinamentos ou programas de incentivos, por exemplo, mas também cumprindo as suas promessas e *praticando* o bem e o justo.

---

<sup>4</sup> MELENDO, Tomás. *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: RIALP, 1990, p.168.

<sup>5</sup> SILVA, Luiz P. Superar as expectativas do cliente gera lucros. *Revista Trevisan*, set./96, ano 9, n. 108, p. 40.

Deve-se levar em consideração também o efeito multiplicador de um cliente atendido pela empresa, conceito esse mais próximo ao de Nanci Pilares citado anteriormente. Pesquisas norte-americanas demonstraram que os clientes satisfeitos comentam seu bom negócio com pelo menos outros cinco possíveis clientes potenciais, ao passo que os insatisfeitos relatam suas más experiências com outras dez pessoas ou mais<sup>7</sup>. Tal fato reforça a importância dos serviços aos clientes em uma organização.

Existe uma tipologia que classifica os clientes conforme os seus comportamentos e pode contribuir para se alcançar a excelência no atendimento<sup>8</sup>:

- O *admirador* está satisfeito e demonstra o que sente;
- O *patrocinador* está satisfeito, mas não demonstra;
- O *falador* demonstra que não está satisfeito com o atendimento, não volta, mas se for reconhecido a tempo cria grandes oportunidades para superar as expectativas;
- O *fujão* não demonstra que está insatisfeito e não volta mais.

A partir deste modelo, pode-se criar alternativas de atendimento principalmente quando um cliente é falador ou fujão. Os funcionários devem estar preparados para as mais diversas situações, ou seja, quando um cliente se demonstra irritado ou insatisfeito, deve-se procurar saber quais os motivos e tentar solucioná-los na medida do possível. Os treinamentos e reuniões internas, por exemplo, são importantes para que se possa constantemente discutir as experiências eventualmente novas e formas de solução ou melhoria.

---

<sup>6</sup> MELENDO, Tomás. Op. cit., p.169.

<sup>7</sup> SILVA, Luiz P. Op. cit., p. 40.

<sup>8</sup> PADOVANI, L. A. Como atender melhor o cliente. *Revista Trevisan*, jan./98, a. 11, n. 119, p. 18-20

Diante da globalização a nível mundial, as empresas se viram em um novo contexto competitivo cada vez mais dinâmico e imprevisível. O avanço acelerado da tecnologia, sobretudo, trouxe consigo duas importantes características.

Em primeiro lugar, a programabilidade possibilitou multiplicar a variedade (tanto a quantidade como a qualidade) de produtos e serviços disponíveis. Além disso, o surgimento da *Internet* democratizou o acesso a informações sobre os melhores produtos, serviços e preços de empresas do mundo todo em tempo real e a um custo muito mais baixo<sup>9</sup>. Se, por um lado, isso significa maiores possibilidades de recursos produtivos, por outro as organizações também passaram a enfrentar um novo paradigma de concorrência, não mais por fatias de mercado, mas por fatias de clientes.

Com a ampliação das suas opções de escolha, os clientes mudaram seu conceito de valor e se viram capazes de exigir mais dos produtos e serviços oferecidos, seja quanto à qualidade ou quanto ao preço.

Para Levitt<sup>10</sup>, o aumento da complexidade dos produtos e a intensificação das interdependências tornaram cada vez mais importantes o tempo e a interação humana na relação entre oferta e demanda. As relações ocorriam apenas no momento da compra, mas passaram a necessitar de continuidade com o fabricante mais próximo de seus compradores para levar em conta as necessidades, os desejos e as atitudes destes para planejar e fornecer o seu produto.

---

<sup>9</sup> SALIBY, Paulo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. *RAE Light*, v.4, n. 3, jul./set. 1997, p. 6-12.

<sup>10</sup> LEVITT, T. Após a venda ter sido realizada. In: *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994 (tradução), p. 42.

Essa nova realidade fez com que o foco do marketing deixasse de tradicionalmente querer adaptar a mentalidade dos consumidores para conseguir vender os seus produtos e, assim, controlar o mercado.

Como explicaram John Sviokla e Benson Shapiro<sup>11</sup>, o cliente passou a ser o centro do empreendimento e a empresa deve conhecê-lo para conseguir manter relacionamentos duradouros e lucrativos. Além disso, é importante que haja total dedicação ao cliente, tanto para coordenar os recursos e atividades da empresa, para conseguir agregar valor ao cliente ou mesmo para criar perspectivas de longo prazo da empresa dentro da dinâmica de mercado.

As empresas, então, passaram a estar mais *voltadas* aos clientes, não só escutando as opiniões - como assim também faz uma empresa *focada* no cliente, mas também agindo<sup>12</sup>. Esse é o segredo de muitas empresas de sucesso: se aproximar de seus clientes, escutando-os para fundamentalmente se antecipar às necessidades e gostos e, conseqüentemente, satisfazê-los<sup>13</sup>.

É dessa forma que muitas empresas estão desenvolvendo um novo conceito de marketing, voltado à satisfação do cliente: o marketing de relacionamento. Essa nova abordagem significou uma reviravolta na visão tradicional ao não só defender a antecipação das futuras necessidades, além de visar a adequação de produtos ou serviços aos clientes, envolvendo a utilização do cliente em todo o ciclo produtivo, seja quanto ao consumo, ao uso e a disposição após o uso. A partir do momento que seus próprios clientes passaram a participar ativamente do desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços, as informações passaram a permear a organização como um todo para entender e atender cada vez mais às exigências dos clientes,

---

<sup>11</sup> SVIOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson P. (ed.). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994 (tradução), p. 1.

<sup>12</sup> LEITE, Ana Patrícia R. *A empresa mais que voltada para o cliente - uma nova ferramenta do planejamento de marketing*.

<sup>13</sup> MELENDO, Tomás. Op. cit., p.169.

consolidando suas relações de fidelidade e confiança com a empresa<sup>14</sup>.

Para criar essa estreita relação, as organizações se utilizam de inúmeras alternativas que vão além do marketing tradicional. Ao se utilizar de um programa de clientes individualizados, as empresas ouvem seus clientes e obtêm as informações necessárias ao desenvolvimento do projeto, da produção e também da promoção de seus produtos. Monitorando-os individualmente, a organização pode reconhecer aqueles clientes que lhe trarão lucros e bons negócios à medida que contribuem para o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços conforme as suas necessidades.

Outras formas também utilizadas pelos programas de relacionamento, segundo Bretzke, foram citadas por Saliby<sup>15</sup>: clubes de clientes, seminários de clientes, patrocínio de usuários, publicações, cartões de crédito e/ou condições especiais de crédito, privilégios adicionais a empresas, atendimento telefônico de pedidos e de assistência 24 horas, descontos especiais e garantia de preços baixos (ou pelo menos de produtos com qualidade que justifiquem o valor cobrado). Luis Huete<sup>16</sup> ressaltou, porém, que quando as compras repetidas são baseadas *apenas* em descontos e ofertas, não constituem formas de conquistar e fidelizar clientes, mas são formas de ganhá-los por um curto prazo.

Para se conquistar, satisfazer e fidelizar os clientes, as organizações devem assumir uma postura diante de seus clientes e se preocupar com que os seus funcionários cumpram o esperado. Um atendimento consistente com os padrões éticos da organização torna-se, então, um ponto fundamental de análise.

---

<sup>14</sup> MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1993 (tradução), p. 2-3.

<sup>15</sup> SALIBY, Paulo. *Op. cit.*, p. 9.

<sup>16</sup> HUETE, L. M. *Servicios & Beneficios*. Espanha: Deusto, 1997, p. 60.

## AS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA E O CLIENTE

---

Hoje em dia, nota-se que os consumidores estão boicotando os produtos de empresas que destroem o ambiente; exploram animais, crianças ou trabalho escravo; fabricam produtos nocivos como armas, tabaco e álcool; apelam à pornografia ou se utilizam de propaganda ofensiva. Esse é o marketing da ética, termo denominado pela jornalista Mônica Ianakiew em seu artigo *Exportações precisam de produtos limpos*<sup>17</sup>. Conscientes, os clientes aderem rapidamente ao boicote e deixam de consumir. Como as empresas não têm como afrontá-los, fazendo com que mudem de atitude, elas perceberam que o segredo é ter os clientes como parceiros. Assim, quando as empresas ouvem os clientes e procuram se adaptar às estratégias dos mesmos, elas acabam por assumirem uma postura ética para continuarem no mercado.

A visão de Melendo, sob outro aspecto, diz que ao considerar seus clientes como pessoas, as empresas devem contribuir para o bem efetivo e aperfeiçoamento dos seres humanos. Seus produtos devem fornecer grande qualidade, ou seja, dignos de confiança e seguros de serem manejados, conforme as instruções dadas pelo próprio fabricante. A qualidade do produto é citada, inclusive, como o melhor indicador de respeito ao usuário e, segundo ele, o mais ético e mais rentável<sup>18</sup>. Muitos consumidores, quando podem, preferem pagar mais por produtos que tenham certeza de que são produzidos em um ambiente limpo, com as devidas condições de segurança e acondicionamento, com componentes duráveis e que, caso haja algum problema, poderão contar com os serviços da empresa para solucioná-lo.

O consumidor ainda não tem uma clara distinção entre produto e empresa, ou seja, o

---

<sup>17</sup> IANAKIEW, Mônica. Exportações precisam de produtos limpos. *Gazeta Mercantil*, Brasília, p. A-1 e A-6, 30/09/97.

<sup>18</sup> MELENDO, Tomás. Op. cit., p.184.

produto desenvolvido pode não atender às expectativas e às determinações do consumidor, comprometendo a imagem da empresa. Por isso, os serviços - bons ou ruins - identificam a empresa com o produto ao cliente, determinando a credibilidade e familiaridade na preferência do consumidor.

Vista como uma estratégia empresarial competitiva, é a estratégia de serviços que diferencia os produtos e serviços de uma empresa em relação aos de seus concorrentes e deve, portanto, ser difundida por todos os seus níveis e setores, além de inserida na sua cultura organizacional.<sup>19</sup>

Em decorrência, observa-se uma crescente demanda por treinamento e informações sobre a gestão de serviços que visam superar as expectativas dos clientes. Para tanto, o atendimento depende do esforço da organização no preparo, interação e acompanhamento<sup>20</sup>.

Por *preparo*, entende-se que os funcionários devem estar bem informados sobre os produtos e serviços que a organização oferece, saber operacionalizar os sistemas utilizados e também os equipamentos adequadamente. Do ponto de vista interno à organização, a importância da compra efetuada por cada cliente deve ser enfatizada e disseminada para que a organização como um todo tire o melhor proveito dela, seja quanto o modo de utilização do produto, quanto à segurança de manuseio, quanto à qualidade, etc. Por esse motivo, as reuniões interdepartamentais realizadas regularmente são importantes para que se possa discutir as necessidades dos clientes, além do *feedback* observado pelos funcionários e do *feedback* recebido dos clientes<sup>21</sup>.

Os resultados obtidos são novas idéias, aprimoramentos e inovações obtidas através da interação com os clientes. A expectativa é de que os funcionários não só conheçam muito bem o

---

<sup>19</sup> ABREU, Claudia B. Serviço Pós-Venda: a dimensão esquecida do Marketing. In: *Revista de Administração de Empresas*, p.25, jul./set. 1996.

<sup>20</sup> SILVA, Luiz P. Op. cit., p. 40.

<sup>21</sup> SVOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson P. (ed.). Op. cit., p.8-9.

produto ou serviço oferecidos, mas que também se demonstrem capazes de satisfazer e superar tanto as necessidades pessoais, como as necessidades práticas dos clientes<sup>22</sup>.

Além disso, um *acompanhamento* eficaz se faz indispensável para que se cumpra a promessa da organização em satisfazer os clientes, como telefonar para saber se o cliente está mesmo satisfeito. Outro exemplo comum é o de muitas empresas de *softwares*, que oferecem atualizações periódicas aos seus clientes de seus programas, mesmo após a venda e sem custos adicionais. Posteriormente, os funcionários podem relatar nas reuniões interdepartamentais quais foram os problemas e as reclamações recebidas, propõem melhorias e também agradecem ou reconhecem o mérito dos seus colegas de trabalho ao realizarem um bom trabalho.

Contentar um cliente, então, vai além de um simples aperto de mão ou um sorriso, como bem colocou Padovani<sup>23</sup>. Manter ou elevar a auto-estima do cliente é demonstrar que a organização o respeita e o trata de forma personalizada, seja através de um elogio, um cumprimento ou um agradecimento pela preferência feitos de forma adequada.

Isso faz com que o cliente se sinta à vontade o suficiente para expressar suas necessidades, nem sempre verbalmente. É por esse motivo que a organização deve ouvir e responder com empatia para mostrar que o cliente está sendo bem compreendido, ou seja, que a interação com ele está sendo eficaz. Pedir sugestões e aceitar as propostas, por exemplo, são atitudes que demonstram isso.

Levitt<sup>24</sup> coloca que, quando a compra é efetivada, problemas no relacionamento geralmente surgem, já que o funcionário considera a venda como um mérito do produto ou serviço da empresa enquanto que o cliente considera a compra como um favor seu. As organizações devem, por isso, se preocupar em cumprir as promessas feitas (manter o seu

---

<sup>22</sup> PADOVANI, L. A. Op. cit., p. 20.

<sup>23</sup> Idem.

compromisso) e em solucionar os problemas eventualmente surgidos (ser sensível) para que os relacionamentos se prolonguem. Por não existir satisfação plena por um longo período de tempo, a ausência de queixas é vista como a falta de preocupação em contatar os clientes ou, se houvesse, os clientes não estariam sendo sinceros por não terem confiança na organização.

Segundo Sviokla e Shapiro<sup>25</sup>, é impossível agradar *todas* as diferentes necessidades de *todos* os diversos clientes e, por isso, defendem que os departamentos da organização devem estabelecer qual o tipo de cliente-alvo e os segmentos importantes para a empresa para que se chegue a um *mix* do produto ou serviço oferecido.

Esse critério seletivo que as organizações devem ter é, dentro da nova realidade empresarial, coerente com a visão do marketing de relacionamento. Uma organização deve procurar se aproximar e ouvir as necessidades dos clientes, mas para se adaptar a elas deve haver uma filtragem do que está dentro dos seus objetivos e do seu campo de atuação.

Contudo, ao dizerem que “só então os vendedores saberão quais clientes devem ser atendidos em primeiro lugar e com maior frequência, o pessoal responsável pela programação da produção saberá quais clientes devem ter tratamento preferencial e os profissionais que fazem visitas de prestação de serviços saberão quais são as pessoas que merecem atenção especial”<sup>26</sup>, os autores estão reforçando uma organização que prioriza aqueles clientes que lhe trarão bons lucros, característica essa essencialmente de organizações que tendem à amorais.

Reconhecer a importância dada ao cliente é saber lidar com a necessidade que cada pessoa tem em ser tratada de forma diferenciada. Ou seja, uns clientes são mais atraídos pela propaganda veiculada nas ruas, nos meios de comunicação ou mesmo nas bocas das outras pessoas e dos funcionários antes mesmo de realizarem a compra. Existem aqueles valorizam a hora do

---

<sup>24</sup> LEVITT, T. Op. cit., p. 50.

<sup>25</sup> SVIOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson P. (ed.). Op. cit., p. 8-9.

atendimento feito durante a compra do produto ou serviço porque “precisam” de alguém que lhes dê (ou crie) a segurança de estar fazendo uma boa compra. Outros, por sua vez, acabam preferindo os serviços pós-venda que vão lhe confirmar a realização de uma boa compra.

Hoje em dia, os serviços aos clientes são vistos como “o grande diferencial de um negócio”<sup>27</sup> e, para tanto, o preparo da organização acaba sendo decisivo para que se aprenda a lidar com diferentes necessidades, situações e tipos de clientes. “A constância nas condutas e atitudes é o segredo do atendimento que supera as expectativas do cliente, além de antecipar problemas e armadilhas que dificultam o trato com ele, uma vez que mantê-lo é o grande objetivo da excelência no atendimento.”<sup>28</sup>

### *CONSISTÊNCIA E ÉTICA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO*

---

O atendimento feito pelos funcionários de uma organização pode depender dos negócios que eles podem realizar, das necessidades ou mesmo do comportamento de cada cliente. Mas para que o atendimento se mantenha constante, ou seja, para que os serviços prestados pelos funcionários em nome da empresa correspondam às expectativas criadas nos clientes, devem haver certamente normas ou regras estabelecidas voltadas à satisfação dos clientes. Evidencia-se, então, a importância de um padrão ético estabelecido por e para toda a organização que delinieie e torne consistente a ação dos funcionários em nome da empresa com o que foi definido aos seus clientes.

---

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> ABREU, Claudia B. Op. cit., p.29.

<sup>28</sup> PADOVANI, L. A. Op. cit., p.20.

Ao definir um padrão ético de satisfação aos clientes, a organização não deve apenas se preocupar em conquistá-los para se dar bem no mercado, mas também - e principalmente - em assumir o seu compromisso moral com a sociedade. Em outras palavras, significa que estabelecer seus princípios éticos voltados à satisfação dos clientes é um meio da organização mostrar de que forma e em que medida se preocupa com a ética e, sobretudo, um meio que dispõe para enfatizar quais são as atitudes esperadas dos funcionários em relação aos clientes.

Ter normas de conduta ética é, em primeira instância, uma necessidade da própria organização definir o que acha certo e o que espera que aconteça. A organização não o tem simplesmente para fortalecer a sua imagem com mais um tipo de propaganda para conquistar clientes, ou seja, para mostrar a eles que se preocupa em agir corretamente.

Uma vez que existe e é real, essa preocupação deve permear toda a empresa e se concentrar nos serviços, uma vez que representam-na no contato direto com os clientes. Isso facilita a consistência entre teoria e prática: se o padrão ético for claramente enfatizado por toda a organização, o atendimento dos funcionários corresponderá (ou poderá superar) às expectativas criadas nos clientes.

Quando uma empresa se promove dizendo que procura satisfazer os seus clientes, ela cria expectativas e os atrai. Se os funcionários não entenderam ou não estão bem preparados para isso (a organização não está conseguindo se comunicar bem ou implementar devidamente seus princípios éticos), os clientes sairão frustrados com os serviços e com a empresa.

A cada caso, o atendimento deve ser personalizado e, para tanto, há a necessidade de que a organização se preocupe com um bom treinamento dos funcionários, seja em relação às características técnicas do produto, seja quanto à conduta ética que a organização espera do funcionário. Além disso, existem outras formas de difundir e enfatizar os princípios éticos dentro da própria empresa, como reuniões periódicas, programas de incentivos, etc.

O papel dos líderes aí se destaca por conduzir e mostrar para toda a organização de que são os serviços aos clientes fundamentais ao sucesso e à vantagem competitiva, auxiliado por um forte canal de comunicação - o que não significa apenas um manual formalizado de conduta.

A própria organização deve sempre estar atenta ao que declara ético e importante para si. Uma vez que a satisfação dos clientes está em uma de suas prioridades, ela deve se preocupar com a qualidade, a eficiência e o comprometimento moral nos serviços oferecidos. Caso contrário, é como se ela mesma dissesse aos seus funcionários que não dessem crédito às suas determinações, comprometendo o atendimento: diante de algum problema ético, por exemplo, o funcionário enfrentará um conflito de valores pessoais e da organização, não sabendo se deve agir como acha que é correto ou agir como acha que a empresa acha correto.

São os próprios funcionários, por outro lado, que podem verificar se a organização mantém um mesmo padrão ético para eles e para seus clientes, tanto no modo em que ela os trata, como no modo que ela espera que os funcionários tratem os clientes. Ou seja, se as expectativas que os funcionários têm da organização (e vice-versa) não forem coerentes, o resultado pode ser um mau atendimento ou uma insatisfação crescente dos funcionários e, conseqüentemente, dos clientes.

Casos de quando o funcionário sabe que o cliente não receberá um atendimento adequado após a compra ou mesmo quando um funcionário é instruído - ou não censurado - a prometer mais do que a organização pode oferecer, por qualquer razão, fazem com que tanto o cliente como o empregado percam a confiança na organização. A ação de um pode em muito influenciar a (má) ação de outros funcionários dentro da organização, seja por discordar ou por desconhecer a postura ética estabelecida.

Como para a empresa, a dimensão de ser humano abrange tanto seus funcionários (do ponto de vista interno), como os seus clientes (externamente a ela), justifica-se a preocupação em

tratá-los de forma coerente e honesta. É por isso que, independente do canal de comunicação utilizado, a organização deve permitir que os funcionários *também* se sintam à vontade para relatar suas necessidades e suas impressões, para sugerir e para propor. O clima ético não se estabelece apenas com a atitude da organização, mas também com a atitude dos funcionários.

No atendimento aos clientes, portanto, é o funcionário que age em nome da empresa, pois é quem estabelece o contato diretamente. Ao não seguir o padrão ético esperado, para o cliente é como se fosse uma atitude negativa da organização como um todo. Por outro lado, se for uma inconsistência ética da empresa ao estabelecer uma postura aos funcionários e outra aos clientes, a sua falha compromete sua integridade e sua credibilidade no mercado.

Organização e funcionários devem concordar - e praticar - um mesmo padrão ético, que se reflita na qualidade dos produtos e na competência dos serviços oferecidos aos clientes. E satisfeitos, os clientes vão reforçar ao resto do público a boa imagem da empresa e contribuir para o seu sucesso no mercado.

### ***MODELO CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO MORAL ORGANIZACIONAL LIGADO AOS SERVIÇOS AOS CLIENTES***

---

O modelo conceitual desenvolvido por Reindenbach<sup>29</sup> (ver figura abaixo) classifica as organizações em amorais, legalistas, responsáveis, quase éticas e éticas, baseando-se nas suas atitudes e no seu comportamento no mercado.

<sup>29</sup> REINDENBACH, R. Eric; ROBIN, Donald P.: 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", *Journal of Business Ethics* 10, p. 273-280.



Uma vez que no Brasil a legislação é muito estática e não é muito adequada à realidade, decidiu-se excluir o estágio legalista. De qualquer forma, o estágio responsável acabou por absorver algumas de suas características.

Este modelo serviu de base para se classificar as empresas conforme a tendência de seus comportamentos, descritas a seguir.

### **Organização Amoral**

Neste tipo de empresa, quando existe um código de ética, este serve apenas para fortalecer a sua imagem, seja diante dos funcionários ou dos clientes, pois na hora de agir a organização procura o melhor para si.

Mesmo ditando regras de conduta nos serviços ao cliente, a própria organização acaba direcionando as atitudes anti-éticas dos funcionários ao não se preocupar com a qualidade de seus serviços prestados, nem com a moralidade de suas ações. Sua preocupação principal não é com o

bem-estar das pessoas, sejam funcionários ou clientes, muito menos com a moralidade ou não de suas ações diante delas.

Qualquer problema ou descontentamento manifestado pelo cliente é tratado com pouco caso, pois para a organização o negócio já se extinguiu e não lhe interessa mais. Ou mesmo ao reparar um produto, a empresa não instrui o atendimento dos funcionários e não utiliza materiais de qualidade, por exemplo.

Essa preocupação só surge quando a organização percebe que o cliente em questão lhe trará bons lucros: se acha, por exemplo, que perder o seu tempo com certo cliente não lhe levará a lugar nenhum (ou melhor dizendo, não lhe trará vantagem alguma), a organização trata logo de dar uma solução qualquer - satisfatória ou não - ao seu cliente.

Quando o cliente, por exemplo, solicita alguma informação do produto ou serviço oferecidos e o atendimento prestado não for adequado, vários aspectos da organização amoral se evidenciam:

- Os funcionários demonstram o descumprimento dos próprios princípios éticos da empresa, seja por não serem bem esclarecidos, seja por não estarem sendo bem implementados;
- A organização não se preocupa com a qualidade de seus serviços e o bem-estar do cliente;
- Sabe que está prometendo mais do que realmente faz.

As ações esperadas do funcionário fundamentam-se principalmente em alcançar metas e atingir lucros, mesmo que o funcionário tenha trabalhado em desacordo com os princípios éticos estabelecidos. O próprio funcionário acaba percebendo que pode agir desrespeitando as determinações da empresa.

Este tipo de empresa, mesmo sendo muito comum, não tem grandes perspectivas no mercado. Se as suas atitudes anti-éticas não forem descobertas (o que considera um risco comum), os próprios clientes vão acabar trocando por outra, cujos serviços lhe satisfaçam mais.

### **Organização Responsável**

Esse tipo de organização tem um pouco mais de preocupações se comparada às organizações amorais. Além de um certo respeito às leis, existe uma maior ponderação entre obter lucros e agir corretamente.

A implantação de um código de ética, por exemplo, também é feita mais como mera formalidade da organização, não tanto pelo fato de querer agir corretamente, mas para enfatizar para a sociedade a imagem de que tem essa preocupação. Pelo mesmo motivo, a organização procura estar atenta ao código de defesa do consumidor.

Seus serviços são dirigidos conforme o que lhe convém, por isso privilegia a manutenção de sua imagem para aqueles clientes que poderão lhe trazer mais clientes.

A falta de um padrão ético consistentemente estabelecido pode causar problemas internos para este tipo de organização (ou conseqüências até mais sérias para as organizações amorais). Os funcionários, ao tratarem diretamente com o cliente, não saberão lidar com diversas situações, justamente por não saberem se fazem o que acham correto ou se fazem o que acham que a organização acha correto.

Ainda que um funcionário aja em desacordo com o código de ética estabelecido, mas consiga um bom resultado, a organização se preocupa em dar uma advertência para que apenas não burle mais a sua lei e, conseqüentemente, a lei do governo.

Sua existência no mercado é um pouco mais longa do que as empresas amorais, já que se

preocupa em agir conforme as leis, ou seja, os seus serviços também têm a constante preocupação de respeitar, até certo ponto, o código de defesa dos consumidores.

### **Organização Quase Ética**

Existe nestas organizações o propósito de realmente querer agir de forma correta, pois percebe que vale a pena ter um comportamento moral para com a sociedade. A preocupação com a ética neste tipo de organização é demonstrada principalmente por normas, treinamentos ou quaisquer outros procedimentos mais elaborados que buscam dissipar seus valores morais.

Apesar desses instrumentos reduzirem a inconsistência ética dentro destas organizações (se comparada às amorais e responsáveis), não significa que os princípios estejam sendo efetivamente praticados. Isso porque a falta de uma definição consistente e uma boa implementação de tais padrões dentro de toda a organização comprometem a ação dos funcionários nos serviços aos clientes.

Quando procura satisfazer um cliente, a organização instrui aos seus funcionários que obedeçam suas normas e espera que estes ajam corretamente, uma vez que agem em nome da organização. Entretanto, a falta de uma definição consistente pode gerar clientes insatisfeitos, mesmo que o funcionário siga às determinações da organização. Por outro lado, uma má implementação pode causar ações indesejáveis e não esperadas dos funcionários.

Portanto, o interesse da organização em satisfazer o cliente não se restringe à obtenção de mais clientes e, conseqüentemente, de mais lucros. A empresa desperta uma preocupação com suas boas atitudes em relação à sociedade e a si própria e se esforça para eu isso aconteça. Conseqüentemente, a sua boa imagem acaba sendo reforçada pelas suas atitudes.

## Organização Ética

Neste tipo de organização, que como o próprio Modelo diz é raro, seus padrões éticos em relação aos serviços aos clientes estão bem claros tanto na teoria como na prática.

É uma organização que tem seus valores bem definidos e que se preocupa em sempre deixar o cliente satisfeito. Para tanto, mobiliza o número de funcionários necessários e busca sempre tornar de conhecimento geral os casos problemáticos para fortalecer ainda mais o seu padrão ético.

Os funcionários sabem claramente quais os valores da empresa e os aceitam, por isso também vão se preocupar em oferecer serviços com qualidade. O atendimento dá a devida importância que o cliente tem para a organização, demonstrando dedicação e disposição para a resolver qualquer situação.

Como a organização se preocupa em sempre difundir o seu código de conduta em relação aos clientes como parte integrante de sua cultura, não é de se esperar que os funcionários ajam de má fé. Mas quando, por exemplo, se constata a existência de algum funcionário que favoreça um cliente além do que as regras gerais de satisfação ao cliente da empresa permitem, a organização pune para impedir a repetição de injustiças e desrespeito em relação aos outros clientes.

O compromisso moral com a sociedade existe e, nos serviços aos clientes, essa preocupação se evidencia pelos programas de incentivos, treinamentos e etc., que são sempre voltados para a prática do bem e do justo. Os funcionários devem informar corretamente sobre os produtos ou serviços oferecidos, bem como satisfazê-los como a organização espera. Quando há um conflito entre a prevalência do lucro ou da ética, os funcionários sabem como deverão agir, já que as regras desejadas estão bem definidas e bem implementadas.

O estudo da ética ligada aos serviços aos clientes nas empresas brasileiras foi uma das dez variáveis adaptadas de uma empresa de consultoria americana, a Navran Associates<sup>30</sup>. Justamente por ser um assunto pouco discutido por aqui, mas emergente, foi criado um projeto de pesquisa integrado que avaliasse o clima ético nas organizações brasileiras quanto os serviços aos clientes, expectativas, negociação, mensuração, comunicação, liderança, influência dos pares, chaves para o sucesso, sistemas formais e consistência.

O projeto de pesquisa inicial que foi apresentado ao CNPq apresentava como problema central a ser pesquisado se o padrão ético da organização, determinado a seus funcionários, era bem entendido e/ou diferente daquele demonstrado a seus clientes. Assim, pretendia-se:

- Avaliar pontos éticos fortes e fracos no atendimento aos clientes das indústrias brasileiras;
- Apontar ameaças e oportunidades ligados à Ética nesta área das indústrias;
- Identificar aspectos que posteriormente possam ser trabalhados em termos de treinamento e consultoria;
- Buscar identificar eventuais problemas encontrados, sobretudo quanto à divergência entre o padrão ético assumido pela indústria perante funcionários e clientes;
- Tentar a busca de soluções coerentes às falhas encontradas dentro da indústria.

Seria, então, feita uma revisão bibliográfica e, posteriormente, seria elaborado e aplicado um questionário em uma amostra de 300 indústrias, sendo metade de capital nacional e metade de

---

<sup>30</sup> [www.navran.com](http://www.navran.com)

capital estrangeiro, que permitisse avaliar a validade ou não das hipóteses apresentadas:

- Hipótese 1: Os funcionários têm dificuldades em tratar os clientes sistematicamente melhor do que a organização os trata;
- Hipótese 2: Um funcionário que promete mais do que a organização pode oferecer faz com que o cliente perca confiança na integridade da organização;
- Hipótese 3: Com o decorrer do tempo, os funcionários se tornam cínicos diante das reclamações dos clientes;
- Hipótese 4: Os funcionários não conhecem os princípios éticos que regem a empresa.

A partir dos resultados e da conclusão da investigação, planejava-se redigir artigos para serem publicados ou capítulos de um livro, que pudessem ser usados na criação de casos nacionais envolvendo eventuais falhas e problemas encontrados e, sobretudo, despertar uma preocupação com a Ética nos serviços prestados aos clientes dentro das indústrias brasileiras.

O **levantamento bibliográfico** realizado no decorrer do projeto foi fundamental para que houvesse todo o respaldo teórico para esta pesquisa. Foram explorados assuntos como a ética, os serviços aos clientes e o papel dos funcionários como representantes da imagem da organização e, além disso, foi possível abranger temas como a satisfação dos clientes e o marketing de relacionamento. Foram feitas resenhas dos textos lidos e realizadas reuniões periódicas com os outros membros da pesquisa integrada, importantes para se discutir a relação entre todos os temas.

Ao longo desta etapa da pesquisa, porém, foi possível perceber que falta material que aborde diretamente a questão ética nas relações entre organização e clientes. Além disso, a bibliografia utilizada fala do papel dos funcionários, mas enfatiza muito mais a organização como

um todo nessas relações com os clientes.

Por isso, o problema central passou a diagnosticar se a organização *como um todo* estabelece o seu padrão ético e age consistentemente na relação com os seus clientes e não só se o padrão ético da organização *determinado a seus funcionários* era bem entendido e/ou diferente daquele demonstrado a seus clientes. As hipóteses também tiveram que ser alteradas e passaram a ser:

- Quanto à definição do padrão ético

Hipótese 1: A organização enfatiza seus padrões éticos quanto à satisfação de seus clientes aos funcionários.

- Quanto à implementação e a prática dos padrões éticos da organização

Hipótese 2: Nos serviços prestados em uma organização, cujos padrões éticos são fortemente defendidos, os funcionários tratam os clientes sistematicamente do modo esperado.

Além disso, o grupo enfrentou alguns problemas internos, que prejudicaram o cumprimento do cronograma proposto. A professora orientadora do projeto integrado, Prof. Maria Cecilia C. de Arruda, foi substituída pelo atual coordenador do Projeto, o Prof. Moriz Blikstein. Como a especialidade do mesmo é Estatística e não a Ética, nos foi sugerido que buscássemos auxílio com outros professores da Escola, o que de fato fizemos. Entretanto, faltaram professores que pudessem orientar regularmente alguns projetos, como é o caso desta pesquisa.

Por orientação do próprio NPP (Núcleo de Publicação e Pesquisa da EAESP/FGV), a variável liderança foi desligada do projeto integrado por ter uma abrangência e uma metodologia

de pesquisa diferente da nossa. Houve um aluno que desistiu e a variável consistência acabou sendo abrangida por cada uma das demais, o que reduziu o grupo para oito projetos de pesquisa.

As reuniões periódicas se mantiveram, mas a amostragem teve que sofrer alterações quanto ao setor e ao tamanho da amostra. A dificuldade em conseguir um número suficiente de indústrias que garantissem uma amostra de 300 questionários respondidos nos levou a aplicar 200 questionários com os alunos do Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) da EAESP/FGV, vista como uma amostra conveniente aos nossos propósitos.

A utilização de uma das classes para o pré-teste foi considerada satisfatória e as sugestões recebidas possibilitaram o aprimoramento e o enxugamento das questões, fatores determinantes para ampliar o setor a ser pesquisado para o setor industrial e não industrial (mas limitado aos alunos da Escola). Ou seja, de indústrias, a amostra passou para empresas brasileiras.

Pensou-se em criar uma escala de valores que o respondente pudesse assinalar o grau de concordância, variando de 1 até 4. Mas para efeitos de mensuração, optou-se por apenas duas alternativas: “concordo” e “discordo”.

Considerou-se que as respostas seriam condicionadas se as alternativas de cada questão aparecessem juntas, pois como num teste de múltipla escolha apenas uma resposta seria admitida. Todas as alternativas de todas as questões, então, foram propositadamente embaralhadas. O problema, por outro lado, seria o grande número de respostas inconsistentes que o grupo já havia observado durante a análise do pré-teste, já que não seria lógico um questão que tivesse “concordo” numa situação amoral e numa situação ética. O questionário aplicado, bem como o gabarito utilizado, encontram-se no apêndice deste trabalho.

No caso deste projeto, foram utilizadas duas questões no questionário final para avaliar a problemática central e poder classificar as organizações em amorais, responsáveis, quase éticas e éticas, conforme o Modelo Conceitual de Desenvolvimento Moral Organizacional já apresentado.

## *JUSTIFICATIVA DAS ALTERNATIVAS DO QUESTIONÁRIO FINAL*

---

Ao considerar as sugestões recebidas no pré-teste, uma questão que procurava avaliar a ação dos funcionários em contraposição ao que a organização defendia foi eliminada por suas alternativas serem consideradas extensas e terem sido muito criticadas.

As duas questões que acabaram sendo utilizadas no questionário final abordam o problema central, ou seja, se o padrão ético da organização é claramente definido e praticado na relação com seus clientes. A partir disso, as hipóteses são discutidas a partir dos resultados obtidos e das questões de outros do grupo.

Baseando-se no Modelo de Reindenbach, as quatro alternativas de cada questão abaixo procuram identificar qual a tendência do comportamento das organizações.

### Questão 11

*Amoral: Os casos de clientes insatisfeitos são sempre considerados improcedentes, mesmo que a organização estabeleça a satisfação do cliente como estando em primeiro lugar.*

Se uma organização diz que prioriza a satisfação de seus clientes, ela estaria sendo extremamente inconsistente ao não procurar dar atenção e nem um mínimo de assistência à reclamação do cliente, característica comum de organizações amorais.

Na verdade, a organização não tem uma preocupação real com a qualidade dos serviços prestados e não percebe que satisfazer um cliente é muito mais vantajoso a longo prazo. O propósito da organização é atrair mais e mais clientes divulgando a excelência de seus serviços,

mesmo sabendo que está prometendo mais do que realmente faz. Os ganhos podem ser altos, mas acabam sendo de curto prazo.

***Responsável: A empresa apura os casos de clientes insatisfeitos com afinco, já que a imagem da empresa pode ser comprometida.***

Nesse caso, a organização demonstra o seu interesse real. A manutenção de uma boa imagem é necessária para aqueles *bons* clientes atraírem outros *bons* clientes, ou seja, *bons* lucros.

Quando a organização se preocupa em dar maiores esclarecimentos ou mesmo reavaliar a situação em obediência ao código do consumidor, demonstrando-se sensibilizada com a possibilidade do serviço estar mesmo mal feito, ela sabe que existe a possibilidade de ter bons lucros com o negócio. Qualquer preocupação em se relacionar com o cliente se sustenta enquanto ela tiver vantagens.

***Quase ética: Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se satisfazê-lo, tendo em vista as normas de satisfação ao cliente estabelecidas pela empresa.***

A preocupação deste tipo de organização é tentar despertar um comportamento moral de todos os seus funcionários. Uma vez que estabelecem o contato direto com os seus clientes, a empresa sabe que os serviços prestados determinam a credibilidade e a familiaridade na preferência do consumidor.

É por isso que a organização procura instruir a ação dos seus funcionários através de normas estabelecidas, o que não significa que os padrões éticos da organização estejam sendo efetivamente praticados. Isso porque a falta de uma definição consistente e uma boa

implementação de tais padrões dentro de toda a organização comprometem a ação dos funcionários nos serviços aos clientes.

***Ética: Em respeito as determinações da empresa em sempre satisfazer o cliente, a empresa apura os casos de clientes insatisfeitos até que ambas as partes saiam satisfeitas.***

Este tipo de organização leva a sério o seu comprometimento com a satisfação dos seus clientes e, por isso, se preocupa em ter seus princípios éticos extremamente esclarecidos nos serviços aos clientes.

O problema envolveria a organização como um todo, seja quanto aos procedimentos necessários (os responsáveis pelas áreas necessárias seriam mobilizados), seja como uma lição para todos os funcionários saberem o que a organização espera que façam.

Os funcionários resolveriam o problema até que o cliente saísse inteiramente satisfeito.

### **Questão 12**

As alternativas desta questão são somatórias, ou seja, uma empresa ética possui sua característica acrescida das características das demais categorias.

***Amoral: A empresa sempre se preocupa em satisfazer um bom cliente.***

Um *bom cliente* é a palavra mágica para este tipo de organização. Pelo lucro, fará de tudo para atraí-lo e conquistá-lo.

O problema é que tanta eficiência não se mostrará duradoura, nem tão boa quanto parecia ser. A qualidade cai, o preço se mantém e a satisfação dos clientes é deixada para segundo plano. A organização volta-se para outro cliente potencialmente lucrativo.

Essa mentalidade pode até não ser formalizada, mas todo o ambiente organizacional acaba permitindo que os funcionários ajam amoralmente. Um código de ética ou qualquer outra norma existente sobre os serviços aos clientes são evidentemente entendidas (ou melhor, subentendidas) como mera formalidade, sem qualquer valor dentro da empresa.

***Responsável: Para a empresa, um cliente satisfeito significa novos clientes.***

Este tipo de empresa só satisfaz um cliente por pressupor que ele poderá lhe trazer outros mais. O problema aqui é que a organização só faz por saber que terá algo em troca.

O que a caracteriza como responsável é a preocupação com a sua imagem e um maior cumprimento com as leis.

Essa falta de critério confunde os funcionários ao atenderem e os clientes ao serem atendidos. Isso porque um funcionário não sabe faz o que acha certo ou se faz o que acha que a organização acha correto.

Quando existe um código de conduta formal, mas que nem é obedecido, a situação também é complicada. Na cabeça do funcionário, ocorre o seguinte conflito:

- O código existe teoricamente para ser obedecido (sistemas formais)
- Ninguém da organização age conforme essas determinações (influência dos pares)
- O que eu acho certo pode coincidir ou não com o que a organização acha na prática. (valores pessoais e valores da empresa discutidos em Negociação)
- A organização espera que o funcionário alcance e até ultrapasse as metas estabelecidas, mas até que ponto eu tenho autonomia em minhas ações?

*Quase ética: Existe ênfase para com o cumprimento das regras de satisfação ao cliente.*

Não significa necessariamente que a prática esteja ocorrendo como esperado. O interesse da organização em satisfazer o cliente não se restringe à obtenção de mais clientes e, conseqüentemente, de mais lucros. A empresa desperta uma preocupação com suas boas atitudes em relação à sociedade e a si própria e se esforça para eu isso aconteça.

Por isso, ela procura criar regras de conduta para que seus funcionários estejam orientados para agir eticamente na relação com seus clientes. Falta, entretanto, meios eficazes que criem um envolvimento maior de todos, o que significa melhor implementação, avaliação e disposição.

*Ética: A empresa não admite que se satisfaça um cliente em detrimento de outro.*

São utilizados instrumentos para que o comportamento moral esperado pela organização seja entendido e praticado por seus funcionários, como reuniões, dramatizações, códigos formais de conduta, programas de incentivos, etc., facilitando a consistência entre a teoria e a prática de seus padrões éticos no ambiente de trabalho.

Uma vez que existe essa preocupação em difundir seus padrões éticos, a organização não admite que um funcionário trate um cliente muito melhor do que outro, pois para ela *todos* os clientes são bons clientes. Não se trata de cordialidade ou disposição, pois cada cliente deve e quer ser tratado de forma diferenciada. Oferecer serviços a cada dia melhores é essencial, mas oferecer mais serviços a um cliente do que a outro é injusto.

Como já foi mencionado neste trabalho, Shapiro<sup>31</sup> explica que não é possível agradar *todas* as necessidades de *todos* os clientes e, por isso, a organização deve determinar quais os clientes-alvo e os segmentos importantes conforme o mercado que atua.

---

<sup>31</sup> SHAPIRO, Benson P. Na realidade, o que é “orientação voltada para o mercado”? In: *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994 (tradução), p. 5-11.

O problema surge quando o autor diz que se deve priorizar quais clientes terão atendimento e atenção preferenciais. Essa afirmação cria uma distinção entre os próprios clientes da empresa, comportamento esse que uma organização ética não tolera.

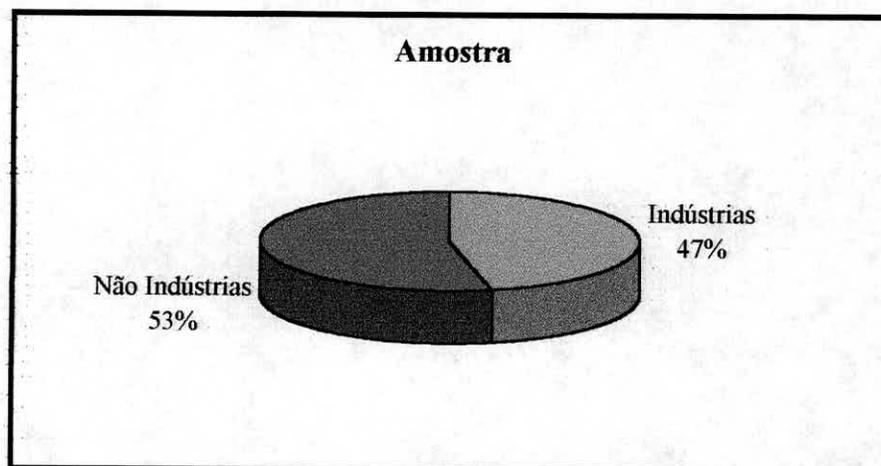
Existem, por exemplo, dois clientes igualmente fiéis à empresa. Os funcionários já até sabem como lidar com cada um deles, seja na hora de atendê-los, seja na hora de mostrar produtos que correspondam aos gostos e às necessidades já conhecidas. Os serviços prestados são os melhores possíveis em ambos os casos, cada qual a sua maneira, mas não seria correto que um cliente tivesse mais serviços disponíveis que o outro.

Por agir corretamente, a boa imagem de uma empresa ética é criada e valorizada pelos próprios clientes. Satisfeitos, estes atrairão voluntariamente outros clientes e sua posição bem sucedida no mercado estaria garantida.

## *ANÁLISE DOS DADOS*

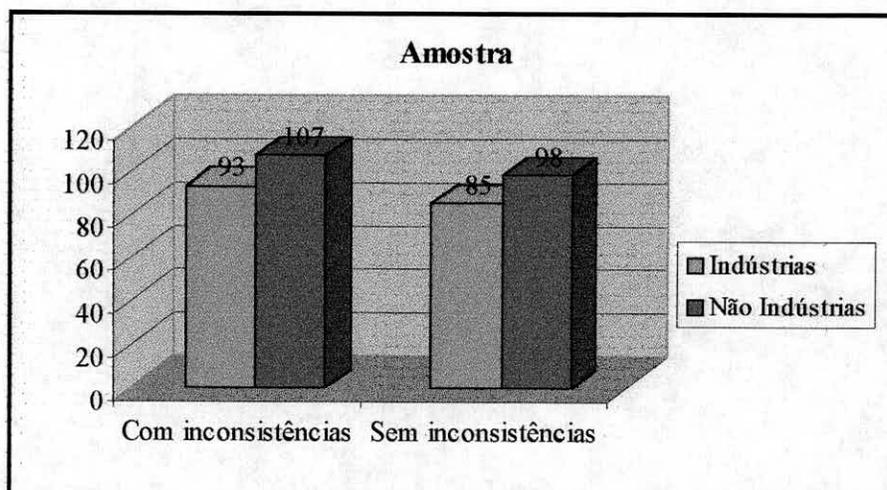
---

Dentre os 200 questionários aplicados, 93 constituíam o setor industrial, enquanto que 107 foram chamados de “não indústria”, englobando principalmente bancos e consultorias. O número encontrado foi considerado satisfatório o suficiente para justificar a alteração da amostra de indústrias para empresas brasileiras, como já foi anunciado anteriormente.



**Questão 11**

Como as organizações foram classificadas entre dois tipos extremos de comportamento, ou seja, amoral e ético, considerou-se que seriam inconsistentes aquelas respostas que apresentassem “concordo” em ambas alternativas da questão 11. Além disso, surgiram várias questões que os respondentes discordaram de todas as alternativas, o que também foram consideradas inconsistentes. A amostra levada em consideração foi a seguinte:

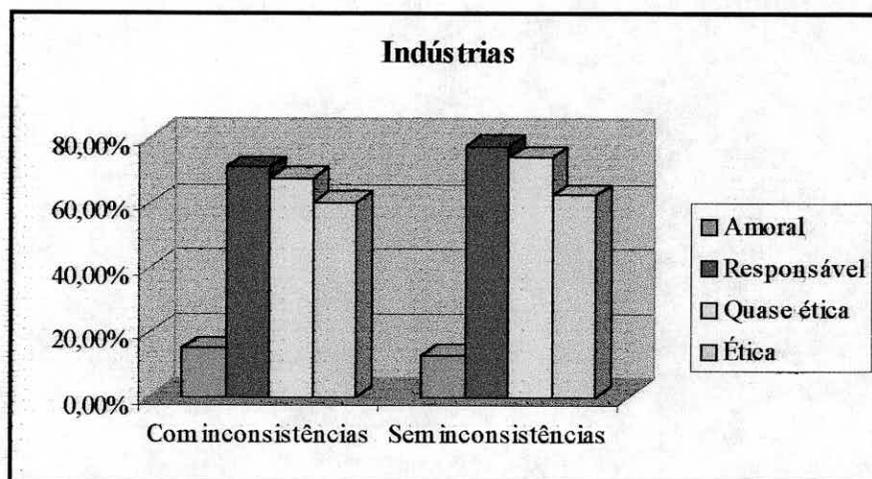


Era de se esperar que, ao eliminarmos as inconsistências, houvesse uma redução nos percentuais das organizações éticas e amorais. Pelo que se pode observar pelos resultados obtidos nas Indústrias, entretanto, o aumento na porcentagem da alternativa ética demonstra que existem organizações dispostas a solucionar os problemas e satisfazer plenamente os seus clientes.

De qualquer forma, percebe-se que as indústrias mantêm uma tendência ao comportamento responsável – quase ético, como demonstra o gráfico abaixo. Ou seja, entende-se que grande parte dessas organizações têm se preocupado com a satisfação de seus clientes, ainda que motivadas pela preservação de sua imagem.

### Indústrias

	<i>Com inconsistências</i>	<i>Sem inconsistências</i>
<i>Amoral</i>	15,05%	12,94%
<i>Responsável</i>	70,97%	77,65%
<i>Quase ética</i>	67,74%	74,12%
<i>Ética</i>	60,22%	62,35%

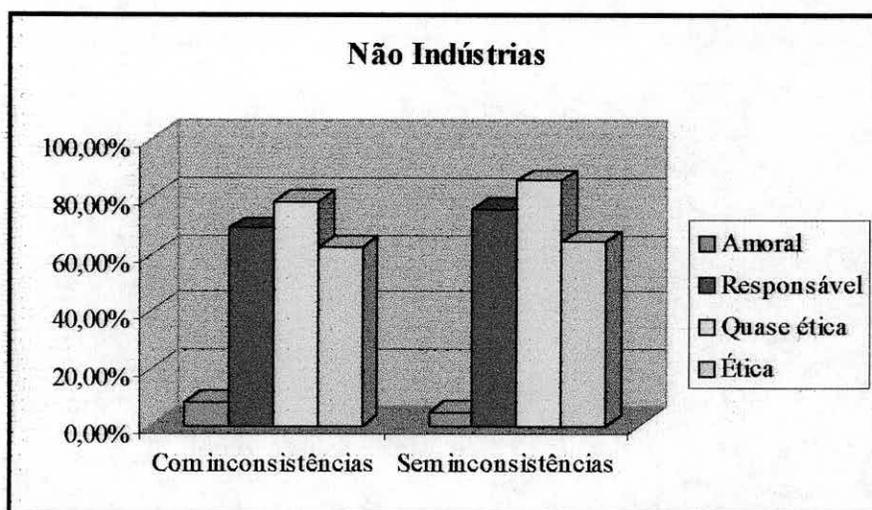


Nas não indústrias pode-se perceber que, apesar de haver diferenças entre os dados com e sem inconsistências, os gráficos apresentam a mesma dispersão. Comparando com as Indústrias, os resultados que desconsideraram as inconsistências também apresentaram uma redução nas respostas características das organizações amorais. Tal fato, entretanto, não influenciou na tendência dos seus comportamentos, que continuaram mais próximos da quase ética.

É importante notar que esses percentuais são maiores que os das Indústrias, principalmente no que se refere às alternativas quase ética e ética, indicando que estas empresas dispõem de princípios voltados à satisfação de seus clientes e que se preocupam em cumpri-los.

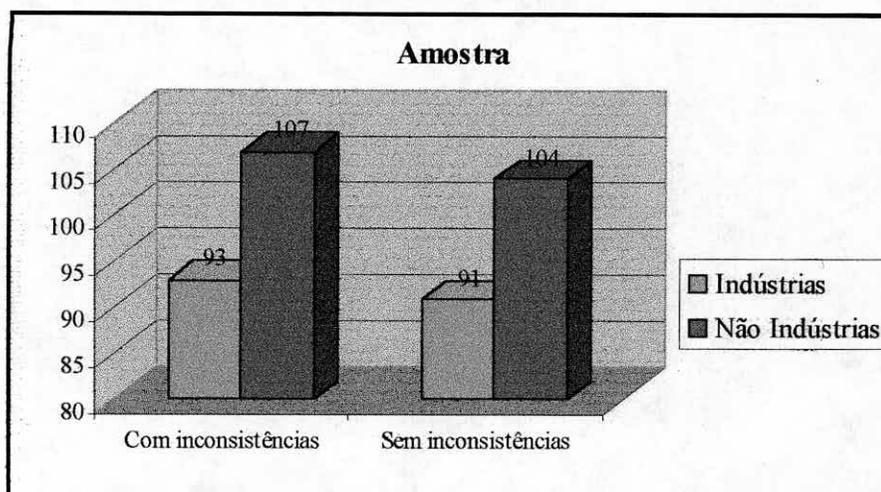
### Não Indústrias

	<i>Com inconsistências</i>	<i>Sem inconsistências</i>
<i>Amoral</i>	8,41%	5,10%
<i>Responsável</i>	69,16%	75,51%
<i>Quase ética</i>	78,50%	85,71%
<i>Ética</i>	62,62%	64,29%



## Questão 12

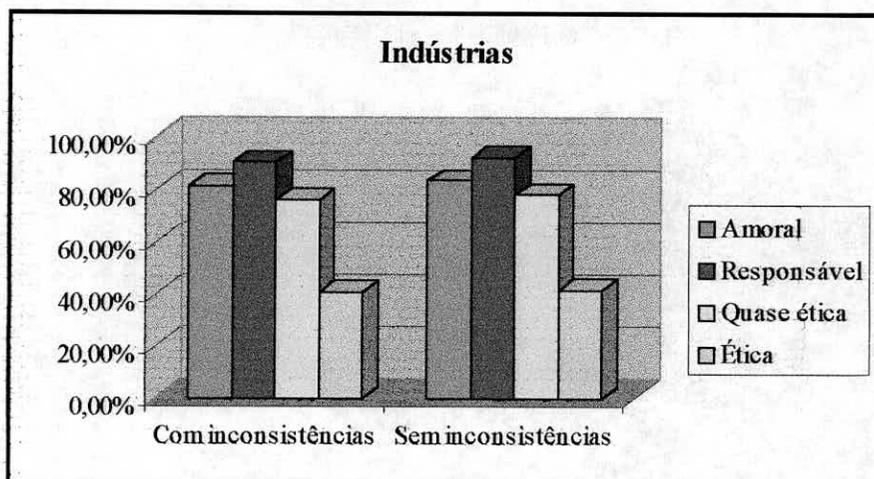
No caso da questão 12, as alternativas são somatórias, ou seja, uma empresa ética se caracteriza pela soma das características da organização amoral, da responsável e da quase ética, além da sua própria característica. Como foram consideradas inconsistentes apenas aquelas respostas que discordassem de todas as alternativas da questão, a amostra sem inconsistências foi reduzida, como observa-se abaixo:



Se analisadas pelos dados estatísticos apresentados na tabela abaixo, as Indústrias demonstram uma maior tendência ao comportamento responsável – amoral, ao contrário do que foi observado na questão 11.

### Indústrias

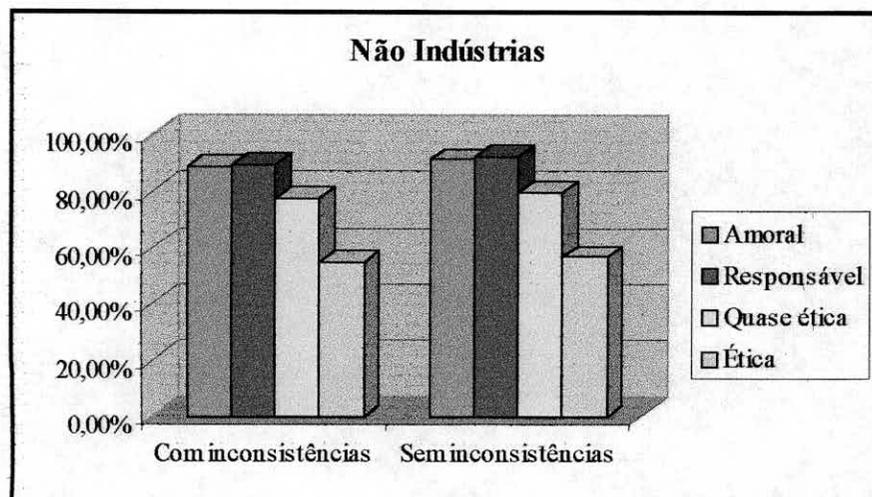
	<i>Com inconsistências</i>	<i>Sem inconsistências</i>
<i>Amoral</i>	81,72%	83,52%
<i>Responsável</i>	90,32%	92,31%
<i>Quase ética</i>	76,34%	78,02%
<i>Ética</i>	40,86%	41,76%



As não indústrias também apresentaram um comportamento tendente ao responsável – amoral , o que é de se estranhar visto que não é coerente com a tendência antes relatada.

### Não Indústrias

	<i>Com inconsistências</i>	<i>Sem inconsistências</i>
<i>Amoral</i>	88,79%	91,35%
<i>Responsável</i>	89,72%	92,31%
<i>Quase ética</i>	77,57%	79,81%
<i>Ética</i>	55,14%	56,73%



A grande diferença entre os dados finais das duas questões indicam que houve algumas falhas muito importantes. O principal erro cometido se refere às questões, que não abordaram corretamente as hipóteses testadas e impossibilitaram uma análise mais profunda e condizente com os objetivos deste trabalho.

Quanto à questão 12, suas alternativas podem ter suscitado dúvidas ou outras interpretações. Na amoral, por exemplo, ao sugerir sutilmente que satisfazer apenas um *bom* cliente visa atrair outros clientes (e conseqüentemente mais lucros), os respondentes provavelmente acabaram entendendo a afirmação como um fator positivo da organização. Faltou contextualizar ou mesmo uma melhor redação que tornasse a idéia de uma organização tipicamente amoral mais clara.

Além disso, apesar de ter se alcançado um resultado estatístico que indique a tendência do comportamento das empresas brasileiras pela questão 11, percebeu-se com este trabalho de pesquisa que a metodologia utilizada não foi adequada.

Isso porque foram utilizadas apenas duas questões no questionário integrado para avaliar o que foi proposto, já que cada uma das oito variáveis continham também suas perguntas. Grande parte das críticas recebidas no pré-teste reclamavam da extensão dos questionários e das alternativas. Ao serem levadas em consideração, muito do conteúdo pretendido para o questionário final teve que ser eliminado e reestruturado.

Pelo fato dos serviços aos clientes abrangerem uma infinidade de situações que surgem no dia-a-dia, notou-se que seria ideal um contato direto com a realidade das organizações.

A melhor metodologia para avaliar satisfatoriamente a consistência ética entre os padrões e a postura das organizações nas relações com seus clientes, portanto, poderia se basear em entrevistas, em pesquisas, em observações, etc. que fossem feitas junto aos clientes e aos funcionários, comparando-as com os princípios defendidos pelas próprias empresas.

Mesmo não tendo conseguido atingir todas as metas desejadas, este trabalho de pesquisa foi muito importante para desenvolver conhecimentos na área de Marketing e suscitar uma maior preocupação com a Ética.

Foi fácil notar que existe um campo muito extenso para ser explorado aqui no Brasil, não só na área empresarial, mas também na área política e na área acadêmica.

Espero que esta Pesquisa Integrada de Ética seja um dos pontos de partida para essa nova aventura...

- ABREU, Claudia B. Serviço Pós-Venda: a dimensão esquecida do Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n.3, p. 24-31, jul./set. 1996.
- EVENSON, Renée. *Customer Service 101: Basic Lessons To Be Your Best*.  
<http://www.light-communications.com/author/evenson/sample.htm>, 06/10/97.
- HUETE, L. M. *Servicios & Beneficios*. Espanha: Deusto, 1997.
- IANAKIEW, Mônica. Exportações precisam de produtos limpos. *Gazeta Mercantil*, Brasília, 30/09/97, p. A-1 e A-6.
- LEITE, Ana Patrícia R. *A empresa mais que voltada para o cliente - uma nova ferramenta do planejamento de marketing*.
- LEVITT, T. Após a venda ter sido realizada. In: *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994 (tradução). p. 41-50.
- MANISCK, Alexandre M. Atendimento individualizado. *Revista Trevisan*, n.101, p.21-22, jul./96.
- MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1993 (tradução). p.1-44.
- MELENDO, Tomás. *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: RIALP, 1990. p.167-186.
- PADOVANI, Luiz A. Como atender melhor o cliente. *Revista Trevisan*, n. 119, p.18-20, jan./98.

- PILARES, Nanci. Atendimento ao cliente: o recurso esquecido. *Programa de Livros Sumarizados*, Tema Executivo, 1990. p. 1-4.
- REINDENBACH, R. Eric, Robin Donald P.: 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", *Journal of Business Ethics* 10, p. 273-280.
- SALIBY, Paulo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. *RAE Light*, v.4, n.3, p. 6-12, jul./set. 1997.
- SILVA, Luiz P. Superar as expectativas do cliente gera lucros. *Revista Trevisan*, n. 108, p. 40, set./96
- SVIOKLA, John J., Shapiro, Benson P. (ed.). *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994 (tradução).
- VIDIGAL, Antonio Carlos. Praticar o bem tem as suas vantagens. *Exame*, p. 94-97, 03/01/96.
- WOODRUFF, Robert B., Gardial, S. F.. *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*. Cambridge, Massachusets: Blackwell Publishers, 1996, p. 51-64.

## *APÊNDICE*

---

- *Questionário Aplicado*
- *Gabarito*

## Questionário sobre Ética nas Indústrias Brasileiras

Responder apenas uma alternativa por questão: Conc. = Concordo

Disc. = Discordo

Setor de Atuação da Empresa:

Cargo ocupado pelo respondente:

Conc. Disc.

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| A empresa apresenta uma política formal na escolha dos fornecedores.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existe uma grande preocupação, nesta empresa, em gerar empregos.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Os novos funcionários são informados a respeito da conduta ética e moral que deverão assumir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As tarefas são realizadas em conjunto, porque o tipo de trabalho realizado pela empresa assim o exige.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quando existem reclamações dos novos funcionários no que diz respeito ao que eles esperavam da firma, o problema é ignorado, pois é considerado como sendo passageiro.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Os valores éticos desta empresa são vivenciados no cotidiano.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O sucesso das negociações desta empresa consiste em garantir a execução dos contratos firmados mediante suas cláusulas.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Na Organização, os funcionários possuem canais formais (como jornais, revistas, reuniões, etc) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As disputas geradas pela competição entre as áreas da empresa são minimizadas pelas regras de relacionamento entre elas.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| As metas da empresa são estabelecidas pelos superiores hierárquicos e anunciados aos escalões mais baixos para posterior execução.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meus colegas agem de acordo com os seus próprios princípios.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A empresa realiza obras sociais constantemente.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Organização ultrapassa as determinações legais, no que se refere ao bem-estar dos funcionários, desde que isto não atrapalhe o desempenho organizacional desejado.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para a empresa, um cliente satisfeito significa novos clientes.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| São oferecidos treinamentos periódicos que abordam todas as questões relevantes: desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Numa negociação, não importa se uma, todas ou nenhuma das partes se valeu de fraude para chegar num acordo. O que importa é que chegaram num acordo.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Antes de aplicar a punição cabível, a Organização tenta descobrir o por quê das metas estabelecidas aos funcionários não terem sido atingidas.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Conc. Disc.

- De modo geral, os funcionários gostam do que fazem.
- As questões éticas não são percebidas, discutidas e tratadas como assunto que faz parte do cotidiano da empresa.
- A empresa apura os casos de clientes insatisfeitos com afinco, já que a imagem da empresa pode ser comprometida.
- Não estão ainda criadas condições no mercado brasileiro para uma prática ética nos negócios.
- Esta empresa orienta seus negociadores a atingirem o bem comum das partes envolvidas nem que para isso tenha que realizar sacrifícios.
- A cultura organizacional não é um aspecto muito importante para o funcionamento desta empresa.
- A participação dos funcionários nas decisões gerenciais é incentivada.
- Meus colegas se preocupam em seguir os valores éticos determinados pela empresa.
- Como cada área da empresa tem seus interesses, as disputas são tensas e freqüentes.
- É dada aos funcionários uma segunda chance quando não cumprem as metas a eles estabelecidas num certo período, não se aplicando nenhuma punição pelo problema de desempenho.
- Os funcionários freqüentemente buscam respaldo na atitude de seus colegas ao se depararem com um dilema ético.
- A Organização se preocupa vagamente com o bem-estar dos funcionários, importando-se apenas com os resultados obtidos dos trabalhos deles.
- A negociação é um processo em que cada parte envolvida buscará as melhores condições para si dentro do código de ética da empresa, que pode, inclusive, exigir um custo sobre os lucros.
- Os novos funcionários recebem treinamento específico em Ética nas Empresas.
- Existe ênfase para com o cumprimento das regras de satisfação ao cliente.

Conc. Disc.

- A Organização planeja estratégias a serem seguidas para que o trabalho e o bem-estar possam caminhar lado a lado.
- A fraude (entendida como ato ou omissão proposital para criar uma falsa crença na outra parte) é uma prática comum nos negócios em geral, quem não a pratica sai perdendo.
- Os valores pessoais são relevantes para esta empresa.
- Os funcionários responsabilizam-se apenas pelas tarefas realizadas individualmente.
- Se a fraude passa despercebida numa negociação que, em linhas gerais, encaixa-se nos códigos de ética da empresa, então essa fraude se justifica.
- Meus colegas procuram agir de acordo com os princípios profissionais criados dentro do ambiente de trabalho.
- De modo geral, os funcionários percebem que seu trabalho é útil.
- Havendo críticas de novos funcionários sobre o que esperavam da firma, o problema é aceito como perfeitamente normal, pois assume-se que nenhum processo de seleção consegue mostrar ao candidato como será seu cotidiano na empresa.
- Faz parte da filosofia desta empresa a preocupação ambiental.
- Os novos funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desempenhar as tarefas que estarão sob sua responsabilidade.
- Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na conduta de seus colegas, como também, no código de ética.
- A empresa sempre se preocupa em satisfazer um bom cliente.
- A negociação é um processo em que as partes envolvidas buscarão sempre os melhores benefícios, as menores perdas e as condições mútuas mais vantajosas.
- As questões éticas são abordadas em campanhas publicitárias, mas não fazem parte do cotidiano da empresa.
- Os valores éticos desta empresa são bem definidos.
- A avaliação de desempenho na empresa é aceita pela maioria dos funcionários.
- Os relacionamentos da empresa para com seus parceiros são sempre por tempo determinado.
- De modo geral, os funcionários se contentam com seu salário.
- A empresa realiza treinamentos periódicos para aprimorar a forma pela qual os funcionários realizam suas tarefas.

Conc. Disc.

- Os funcionários não participam das decisões gerenciais.
- O trabalho é feito em conjunto, pois acredita-se que este torne as relações pessoais mais fortes, melhorando o desenvolvimento pessoal de cada funcionário.
- Em respeito as determinações da empresa em sempre satisfazer o cliente, a empresa apura os casos de clientes insatisfeitos até que ambas as partes saiam satisfeitas.
- É difícil dizer quais os aspectos principais da cultura desta empresa.
- A negociação é um processo em que cada parte envolvida deve buscar os melhores benefícios, as menores perdas e as condições mais vantajosas para si.
- Quando existe competição entre as diversas áreas da empresa, procura-se usar essa competição para beneficiar a empresa como um todo.
- Na Organização, as questões éticas são abordadas esporadicamente, em treinamentos ou em reuniões.
- A propaganda institucional é um meio utilizado pela empresa de demonstrar suas preocupações para com a ética.
- Os funcionários da empresa são demitidos por justa causa quando não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período.
- Os funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta ao se depararem com um dilema ético.
- A maioria dos funcionários da empresa acredita na questão ética como conduta para o sucesso da empresa.
- A empresa segue apenas as determinações legais no tocante ao bem-estar dos funcionários.
- Meus colegas sabem discernir qual é a melhor conduta ética quando há conflito entre os princípios éticos da empresa e os princípios dos próprios funcionários.
- Caso surjam reclamações dos novos funcionários quanto ao que esperavam da firma, procura-se verificar a procedência das reclamações e, apenas se esta estiver prejudicando o desempenho da empresa, toma-se alguma providência a respeito.
- Esta empresa negocia com sucesso porque a maioria das negociações culmina em contratos.
- A empresa não admite que se satisfaça um cliente em detrimento de outro.
- São oferecidos treinamentos periódicos que possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.

Conc. Disc.

- Os fornecedores da empresa são determinados pela livre-concorrência do mercado.
- A negociação numa empresa é um processo em que cada parte busca as melhores vantagens para si, desde que se mantenha a boa imagem da empresa.
- Existe um código de ética que rege o comportamento moral dos membros da empresa.
- A fraude não se justifica e deve ser eliminada pela afirmação dos valores opostos como credibilidade, confiança e honestidade.
- Quando ocorrem reclamações dos novos funcionários sobre o que esperavam da empresa, procura-se o pessoal de RH para tentar localizar e corrigir algum erro no processo de recrutamento e seleção.
- Os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa ao se depararem com um dilema ético.
- Esta empresa possui uma cultura própria, com valores específicos, assimiláveis no ambiente de trabalho.
- Os novos funcionários são informados a respeito das metas e expectativas da Organização, com relação a seu desempenho profissional.
- Quando os funcionários não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período, são aplicadas as punições previstas no regimento interno da empresa.
- Os casos de clientes insatisfeitos são sempre considerados improcedentes, mesmo que a organização estabeleça a satisfação do cliente como estando em primeiro lugar.
- Os funcionários têm participação nas decisões gerenciais, através de seus representantes.
- A empresa mantém relacionamentos de longo-prazo para com seus fornecedores.
- Esta empresa negocia com sucesso porque é capaz de obter as melhores vantagens possíveis.
- Os treinamentos periódicos oferecidos buscam motivar os funcionários para atingirem as metas da Organização.
- Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se satisfazê-lo, tendo em vista as normas de satisfação ao cliente estabelecidas pela empresa.
- As disputas e tensões são freqüentes entre as áreas da empresa, embora haja regras para o relacionamento entre elas.
- Os funcionários acreditam obter melhores resultados trabalhando conjuntamente através de discussões, de modo que a responsabilidade sobre a realização do trabalho seja grupal.
- As questões éticas são consideradas de fundamental importância, e discutidas em treinamentos e reuniões.

## **Gabarito do Questionário sobre Ética nas Indústrias Brasileiras**

Responder apenas uma alternativa por questão: Conc. = Concordo      Disc. = Discordo

Setor de Atuação da Empresa:

Cargo ocupado pelo respondente:

- 21 Q A empresa apresenta uma política formal na escolha dos fornecedores.
- 20 A Existe uma grande preocupação, nesta empresa, em gerar empregos.
- 01 Q Os novos funcionários são informados a respeito da conduta ética e moral que deverão assumir.  
F
- 06 R As tarefas são realizadas em conjunto, porque o tipo de trabalho realizado pela empresa assim o exige.  
I
- 10 A Quando existem reclamações dos novos funcionários no que diz respeito ao que eles esperavam da firma, o problema é ignorado, pois é considerado como sendo passageiro.  
I
- 13 E Os valores éticos desta empresa são vivenciados no cotidiano.  
I
- 17 Q O sucesso das negociações desta empresa consiste em garantir a execução dos contratos firmados mediante suas cláusulas.
- 02 R Na Organização, os funcionários possuem canais formais (como jornais, revistas, reuniões, etc) para a comunicação entre eles, a alta gerência e a comunidade.  
F/I
- 14 Q As disputas geradas pela competição entre as áreas da empresa são minimizadas pelas regras de relacionamento entre elas.  
I
- 19 A As metas da empresa são estabelecidas pelos superiores hierárquicos e anunciadas aos escalões mais baixos para posterior execução.  
1
- 07 A Meus colegas agem de acordo com os seus próprios princípios.  
I
- 20 E A empresa realiza obras sociais constantemente.
- 08 Q A Organização ultrapassa as determinações legais, no que se refere ao bem-estar dos funcionários, desde que isto não atrapalhe o desempenho organizacional desejado.  
I
- 12 R Para a empresa, um cliente satisfeito significa novos clientes.  
F
- 03 E São oferecidos treinamentos periódicos que abordam todas as questões relevantes: desde o desempenho profissional até a conduta ética e moral das pessoas da Organização.  
F
- 15 R Numa negociação, não importa se uma, todas ou nenhuma das partes se valeu de fraude para chegar num acordo. O que importa é que chegaram num acordo.
- 09 E Antes de aplicar a punição cabível, a Organização tenta descobrir o por quê das metas estabelecidas aos funcionários não terem sido atingidas.  
F

- 18 c De modo geral, os funcionários gostam do que fazem.  
I
- 04 A As questões éticas não são percebidas, discutidas e tratadas como assunto que faz parte  
F/I do cotidiano da empresa.
- 11 R A empresa apura os casos de clientes insatisfeitos com afinco, já que a imagem da  
F empresa pode ser comprometida.
- 19 A Não estão ainda criadas condições no mercado brasileiro para uma prática ética nos  
2 negócios.
- 17 E Esta empresa orienta seus negociadores a atingirem o bem comum das partes envolvidas  
nem que para isso tenha que realizar sacrifícios.
- 13 A A cultura organizacional não é um aspecto muito importante para o funcionamento desta  
I empresa.
- 02 E A participação dos funcionários nas decisões gerenciais é incentivada.  
I
- 07 Q Meus colegas se preocupam em seguir os valores éticos determinados pela empresa.  
I
- 14 A Como cada área da empresa tem seus interesses, as disputas são tensas e freqüentes.  
F/I
- 09 R É dada aos funcionários uma segunda chance quando não cumprem as metas a eles  
I estabelecidas num certo período, não se aplicando nenhuma punição pelo problema de  
desempenho.
- 05 R Os funcionários freqüentemente buscam respaldo na atitude de seus colegas ao se  
I depararem com um dilema ético.
- 08 A A Organização se preocupa vagamente com o bem-estar dos funcionários, importando-se  
I apenas com os resultados obtidos dos trabalhos deles.
- 16 Q A negociação é um processo em que cada parte envolvida buscará as melhores condições  
para si dentro do código de ética da empresa, que pode, inclusive, exigir um custo sobre  
os lucros.
- 01 E Os novos funcionários recebem treinamento específico em Ética nas Empresas.  
F
- 12 Q Existe ênfase para com o cumprimento das regras de satisfação ao cliente.  
F

- 08 E A Organização planeja estratégias a serem seguidas para que o trabalho e o bem-estar  
F possam caminhar lado a lado.
- 15 A A fraude (entendida como ato ou omissão proposital para criar uma falsa crença na outra  
parte) é uma prática comum nos negócios em geral, quem não a pratica sai perdendo.
- 18 b Os valores pessoais são relevantes para esta empresa.  
I
- 06 A Os funcionários responsabilizam-se apenas pelas tarefas realizadas individualmente.  
I
- 15 Q Se a fraude passa despercebida numa negociação que, em linhas gerais, encaixa-se nos  
códigos de ética da empresa, então essa fraude se justifica.
- 07 R Meus colegas procuram agir de acordo com os princípios profissionais criados dentro do  
I ambiente de trabalho.
- 18 a De modo geral, os funcionários percebem que seu trabalho é útil.  
I
- 10 Q Havendo críticas de novos funcionários sobre o que esperavam da firma, o problema é  
I aceito como perfeitamente normal, pois assume-se que nenhum processo de seleção  
consegue mostrar ao candidato como será seu cotidiano na empresa.
- 20 R Faz parte da filosofia desta empresa a preocupação ambiental.
- 01 A Os novos funcionários recebem treinamento prático, que os possibilite desempenhar as  
F tarefas que estarão sob sua responsabilidade.
- 05 E Ao se depararem com um dilema ético, os funcionários buscam respaldo não somente na  
I conduta de seus colegas, como também, no código de ética.
- 12 A A empresa sempre se preocupa em satisfazer um bom cliente.  
I
- 16 E A negociação é um processo em que as partes envolvidas buscarão sempre os melhores  
benefícios, as menores perdas e as condições mútuas mais vantajosas.
- 04 R As questões éticas são abordadas em campanhas publicitárias, mas não fazem parte do  
F/I cotidiano da empresa.
- 13 Q Os valores éticos desta empresa são bem definidos.  
I 1
- 19 E A avaliação de desempenho na empresa é aceita pela maioria dos funcionários.
- 21 R Os relacionamentos da empresa para com seus parceiros são sempre por tempo  
determinado.
- 18 d De modo geral, os funcionários se contentam com seu salário.  
I
- 03F A A empresa realiza treinamentos periódicos para aprimorar a forma pela qual os  
/I funcionários realizam suas tarefas.

- 02 A Os funcionários não participam das decisões gerenciais.  
I
- 06 E O trabalho é feito em conjunto, pois acredita-se que este torne as relações pessoais mais fortes, melhorando o desenvolvimento pessoal de cada funcionário.  
I
- 11 E Em respeito as determinações da empresa em sempre satisfazer o cliente, a empresa apura os casos de clientes insatisfeitos até que ambas as partes saiam satisfeitas.  
I
- 13 R *É difícil dizer* quais os aspectos principais da cultura desta empresa.  
I
- 16 A A negociação é um processo em que cada parte envolvida deve buscar os melhores benefícios, as menores perdas e as condições mais vantajosas para si.
- 14 E Quando existe competição entre as diversas áreas da empresa, procura-se usar essa competição para beneficiar a empresa como um todo.  
I
- 04 Q Na Organização, as questões éticas são abordadas esporadicamente, em treinamentos ou em reuniões.  
I
- 20 Q A propaganda institucional é um meio utilizado pela empresa de demonstrar suas preocupações para com a ética.
- 09 A Os funcionários da empresa são demitidos por justa causa quando não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período.  
F
- 05 A Os funcionários não sabem onde buscar respaldo para sua conduta ao se depararem com um dilema ético.  
I
- 19 Q A maioria dos funcionários da empresa acredita na questão ética como conduta para o sucesso da empresa.
- 08 R A empresa segue apenas as determinações legais no tocante ao bem-estar dos funcionários.  
F
- 07 E Meus colegas sabem discernir qual é a melhor conduta ética quando há conflito entre os princípios éticos da empresa e os princípios dos próprios funcionários.  
I
- 10 R Caso surjam reclamações dos novos funcionários quanto ao que esperavam da firma, procura-se verificar a procedência das reclamações e, apenas se esta estiver prejudicando o desempenho da empresa, toma-se alguma providência a respeito.  
I
- 17 R Esta empresa negocia com sucesso porque a maioria das negociações culmina em contratos.
- 12F E A empresa não admite que se satisfaça um cliente em detrimento de outro.
- 03 Q São oferecidos treinamentos periódicos que possibilitam a discussão de casos em que os funcionários se depararam com dilemas éticos.  
F

- 21 A Os fornecedores da empresa são determinados pela livre-concorrência do mercado.
- 16 R A negociação numa empresa é um processo em que cada parte busca as melhores vantagens para si, desde que se mantenha a boa imagem da empresa.
- 19 R Existe um código de ética que rege o comportamento moral dos membros da empresa.
- 15 E A fraude não se justifica e deve ser eliminada pela afirmação dos valores opostos como credibilidade, confiança e honestidade.
- 10 E Quando ocorrem reclamações dos novos funcionários sobre o que esperavam da empresa,  
F procura-se o pessoal de RH para tentar localizar e corrigir algum erro no processo de recrutamento e seleção.
- 05 Q Os funcionários agem estritamente de acordo com o código de ética da empresa ao se  
I depararem com um dilema ético.
- 13 Q Esta empresa possui uma cultura própria, com valores específicos, assimiláveis no  
I 2 ambiente de trabalho.
- 01 R Os novos funcionários são informados a respeito das metas e expectativas da  
F Organização, com relação a seu desempenho profissional.
- 09 Q Quando os funcionários não atingem as metas estabelecidas a eles num certo período, são  
F aplicadas as punições previstas no regimento interno da empresa.
- 11 A Os casos de clientes insatisfeitos são sempre considerados improcedentes, mesmo que a  
F/I organização estabeleça a satisfação do cliente como estando em primeiro lugar.
- 02 Q Os funcionários têm participação nas decisões gerenciais, através de seus representantes.  
I
- 21 E A empresa mantém relacionamentos de longo-prazo para com seus fornecedores.
- 17 A Esta empresa negocia com sucesso porque é capaz de obter as melhores vantagens  
possíveis.
- 03 R Os treinamentos periódicos oferecidos buscam motivar os funcionários para atingirem as  
F metas da Organização.
- 11 Q Quando um cliente reclama de um serviço mal feito, procura-se satisfazê-lo, tendo em  
F vista as normas de satisfação ao cliente estabelecidas pela empresa.
- 14 R As disputas e tensões são freqüentes entre as áreas da empresa, embora haja regras para  
F o relacionamento entre elas.
- 06 Q Os funcionários acreditam obter melhores resultados trabalhando conjuntamente através  
I de discussões, de modo que a responsabilidade sobre a realização do trabalho seja grupal.
- 04 E As questões éticas são consideradas de fundamental importância, e discutidas em  
I treinamentos e reuniões.