

## CASO DE ENSINO

### ÉTICA PROFISSIONAL: O CASO NO SETOR DE EVENTOS DO PALACE HOTEL

### PROFESSIONAL ETHICS: THE CASE IN THE PALACE HOTEL EVENTS SECTOR

#### RESUMO

O presente trabalho apresenta reflexões quanto a dilemas éticos no mundo corporativo por meio de um caso de ensino. Narra-se, assim, a situação do novo Coordenador de Eventos de um hotel situado no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro – RJ; ele foi promovido e apresentou um comportamento fora dos padrões estabelecidos pelas Normas de Conduta do Empreendimento Hoteleiro. O objetivo deste caso de ensino é praticar situações experimentadas possíveis de ocorrer em meios de hospedagem e incentivar a discussão de estratégias de resolução de conflitos, trazendo para o ambiente acadêmico uma situação em que um gestor de um empreendimento hoteleiro está diretamente envolvido. Com isso, propõe-se uma discussão capacitada para que apareçam ideias estratégicas que possam ser utilizadas na resolução da situação revelada, mantendo a conexão e a sintonia do alunado com situações e necessidades do mercado vivenciadas nas ocupações no segmento hoteleiro. A concepção interdisciplinar da utilização de casos de ensino no desenvolvimento de cursos de nível superior de turismo e hotelaria contribuem para o diferencial de qualidade na oferta educacional. Sugere-se, enquanto agenda de pesquisa, que investigações futuras busquem identificar e problematizar dimensões associadas a dilemas éticos no contexto de meios de hospedagem. Contribui-se, ainda, com estudos acerca dessa relação que há entre ética e hotelaria. Ao final deste trabalho, foi sugerida a ampliação da divulgação de casos de ensino na hotelaria em vista da escassez de trabalhos brasileiros que versam sobre esta temática.

**Palavras-chave:** ética; conduta; norma; hotel; eventos.

#### ABSTRACT

This paper presents reflections on ethical dilemmas in the corporate world through a teaching case. It narrates the situation of the new

**Fábio Vinicius Araujo Passos**  
**fabioturis@gmail.com**

*Mestre em Administração.  
Professor em cursos de Pós-  
Graduação e Graduação  
nas modalidades presencial,  
semi-presencial e a distância  
de Administração, Eventos,  
Hotelaria e Turismo. Faculdade  
SENAC Rio. Rio de Janeiro - RJ  
- BR.*

**Jonathan Duarte da Silva**  
**turismojds@gmail.com**

*Doutorando em Geografia pela  
Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro. Rio de Janeiro - RJ - BR.*

**Maria Adelaide Henriques de  
Almeida**  
**adelaide.henriques.rj@gmail.com**

*Graduada em Arquitetura e  
Urbanismo. Senac-Rio. Rio de  
Janeiro - RJ - BR.*

**Vanessa Cristina Revheim Cunha**  
**vanessa.revheim@gmail.com**

*Mestre em Línguas Modernas -  
Linguística Aplicada e TESOL  
pela Universidade do Mississippi,  
EUA.*

**Jefferson Jorge Costa**  
**jeffersonjorgeandrade@hotmail.  
com**

*Mestrando em Ecoturismo e  
Conservação pela Universidade  
Federal do Estado do Rio. Rio de  
Janeiro - RJ - BR.*

Events Coordinator of a hotel located in the Copacabana neighborhood in the city of Rio de Janeiro – RJ; he was promoted and presented a behavior outside the standards defined by the Hotel Enterprise Conduct Standards. The purpose of this teaching case is to practice experienced situations that may occur in lodging facilities and to encourage the discussion of conflict resolution strategies, bringing to the academic environment a situation in which a hotel coordinator is directly involved. Thus, a discussion is proposed to enable the emergence of strategic ideas that can be used in resolving the situation revealed keeping the students connected and in tune with market situations and needs experienced in occupations in the hotel segment. The interdisciplinary conception of the use of teaching cases in the development of higher education courses in tourism and hospitality contributes to the quality differential in the educational offer. It is suggested, as a research agenda, that future investigations seek to identify and problematize dimensions associated with ethical dilemmas in the hospitality industry. It also contributes to studies on the relationship between ethics and hospitality. At the end of this study, it was suggested that the dissemination of teaching cases in the hotel industry should be expanded, given the scarcity of Brazilian studies on this theme.

**Keywords:** ethics; standard; hotel; events.

## 1 A AUSÊNCIA DE ÉTICA NA POSTURA PROFISSIONAL DE UM HOTELEIRO

A hotelaria é um segmento de mercado muito peculiar, pois se trata de uma prestação de serviços que lida com e para pessoas. Por esse motivo, os colaboradores devem compreender, exatamente, as suas respectivas funções para desempenhá-las de forma assertiva e, assim, garantir a satisfação dos hóspedes. Castelli (2011, p. 15) apresenta a seguinte definição sobre hotelaria: “[...] um conjunto de bens e

serviços que objetivam satisfazer o cliente: os bens são constituídos pelos produtos tangíveis como apartamentos, refeições, etc, e os serviços são constituídos pelo conjunto de ações (intangíveis) que fazem com que o cliente possa usufruir dos bens.”

Neste sentido, adentrar o universo dos colaboradores no seu dia a dia de trabalho é compreender que as relações humanas estabelecidas são compostas não apenas de momentos felizes, mas também de atritos (RIBAS *et al.*, 2018). No caso, em específico, os dilemas encontrados no meio de hospedagem fictícia, Palace Hotel, permeiam atitudes antiéticas, em que se percebem assédios, abuso de poder, ausência de companheirismo e gestão de pessoas. Algo que se estende para meios de hospedagem reais (SILVA *et al.*, 2016).

Diante de tais fatos, as lideranças de um meio de hospedagem devem aferir, com cautela, os acontecimentos que ocorrem no ambiente de trabalho, já que o universo dos colaboradores está diretamente relacionado com o dos clientes/hóspedes.

Neste artigo, apresenta-se a metodologia de estudo de caso. Para Curado (2011), o estudo de caso é uma metodologia andragógica de aprendizagem ativa que coloca o leitor/aluno/participante no papel de um decisor, o qual enfrenta um problema ou uma oportunidade.

No mês de outubro de 2014, o Palace Hotel passou a ter grande demanda de eventos corporativos, exigindo muito dos funcionários para que fossem mantidos os serviços de qualidade e rapidez, que são a marca desse meio de hospedagem, conhecido pela excelência no atendimento. Zanella (2008, p. 1) conceitua Evento como: “concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizadas em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc.”

Um dos funcionários, Alexandre, após 8 meses trabalhando no cargo de atendente de *Business Center*, no horário da manhã (das 7h às

15h), foi promovido e passou a ser Coordenador de Eventos do Palace Hotel. Entre as várias competências do funcionário Alexandre, destaca-se que ele já possuía experiência prévia com o setor de eventos e formação superior em administração. Com a promoção também foi solicitado que Alexandre mudasse seu horário de trabalho, e o novo cargo o condicionou ao turno da tarde (das 14h às 22h), uma vez que suas funções eram executadas com muita precisão, atenção e cortesia.

A operacionalização com maestria dos serviços prestados por Alexandre e seu conhecimento do idioma inglês fizeram muitos clientes do departamento de eventos o elogiarem informal e formalmente, chegando, assim, ao conhecimento da Gerente de Evento<sup>1</sup>, Lúcia.

Dentro do histórico de trabalho no setor de eventos, sabe-se que o fluxo de serviços no Departamento de Eventos do Hotel é alto, ainda mais no segundo semestre de todo ano. Essa situação fez que a empresa contratasse um novo colaborador para substituir Alexandre, tendo em vista que o setor não poderia ficar com um número insuficiente de funcionários para o atendimento ao público.

Assim, um novo funcionário, chamado Henrique, foi contratado para substituir Alexandre no Business Center. A escala de trabalho de ambos os funcionários era 6x1, ou seja, eles trabalhavam durante seis dias e, quando chegavam ao sétimo, folgavam. Isso faz a convivência entre os funcionários do setor ser intensa e frequente.

Como era de se esperar, Henrique foi, aos poucos, aprendendo as funções de atendente do Business Center junto ao Coordenador Alexandre. Porém, muito observador, Henrique foi, aos poucos, percebendo que certas atitudes do novo coordenador do quadro de eventos não eram

tão respeitadas e alinhadas em relação às regras institucionais da empresa, começando, assim, a encontrar possíveis falhas em suas condutas à luz do Código de Conduta da Empresa.

No organograma do setor, tanto o Business Center, quanto a sala da Coordenação contavam com quadros de jovens aprendizes, cujas atribuições eram auxiliar nas atividades diárias. A jovem aprendiz Cláudia ficava junto ao Business Center, ajudando o atendente, visto que ela era a profissional com inglês mais avançado, entre os jovens aprendizes da equipe.

É oportuno frisar que, por ser jovem, inteligente e bonita, Cláudia passou a chamar a atenção de Alexandre que, ao longo dos dias, passou a proferir galanteios de baixo nível no ouvido da colaboradora, o que, de imediato, começou a incomodá-la.

A situação perdurou por alguns meses e foi-se intensificando até que um dia, Alexandre disse uma frase desrespeitosa em alto e bom som, no *foyer* que conectava dois salões, na presença de alguns clientes. Henrique, ao presenciar o fato e incomodado perante a situação, pediu para Alexandre parar. O coordenador percebeu seu excesso e decidiu se afastar.

A chegada do mês de dezembro trouxe a natural redução de eventos, uma vez que o hotel tem como foco o segmento corporativo, levando, assim, à desaceleração do setor. De acordo com Tenan (2002), eventos corporativos constituem-se nos principais agentes propulsores da geração de divisas, tanto para o hotel e/ou centro de eventos que servirá como sua sede, como também para a cidade e região do em torno de sua ocorrência, por meio de seu característico efeito multiplicador, no sentido de formentar vantagens e fluxo de pessoas em serviços, como transporte, restauração e comércio em geral.

Neste período, considerado como baixa temporada dos eventos no meio de hospedagem, possuindo tempo disponível, Alexandre passou a dedicar-se a outras atividades que, não necessariamente, referiam-se à sua função como coordenador ou somavam valor ao setor de eventos.

1 Na hotelaria, o setor de eventos é um dos quatro principais pilares rentáveis de um hotel. O setor de eventos está ligado a diversas áreas, como turismo, publicidade, marketing, gestão etc. Os eventos surgem para suprir uma necessidade importante das pessoas se reunirem para diversos fins. Sejam eles lazer, conhecimento, entretenimento, fins religiosos, sejam profissionais (AIRES, 2018).

Por conseguinte, após a saída da Gerente Lúcia, ao final de seu turno, Alexandre e o atendente do Business Center, Augusto – amigo próximo dele – revezavam-se em “descansos” e uso de celular dentro dos Salões de Convenções durante o expediente. Duas práticas proibidas pelas Normas de Conduta do Hotel. O fato de Augusto, como atendente do Business Center, ter acesso às chaves dos salões facilitava as infrações.

Por outro lado, a presença de Alexandre, no local, era conveniente para Augusto, pois o setor nunca poderia ficar vazio; algum hóspede poderia aparecer para usar o Business Center ou, até mesmo, solicitar alguma das 10 salas de reunião, de última hora. Assim, Augusto poderia se ausentar sem problemas.

Essa circulação descuidada das chaves dos salões acabou levando ao desaparecimento de uma delas. Ao chegar ao setor, pela manhã, Henrique percebe o desaparecimento da chave de um dos salões, o Salão Pérola. Sendo um dos responsáveis pela segurança das chaves, verifica com os funcionários do setor, consulta seus e-mails e o<sup>2</sup> *Logbook* em busca da chave e nada encontra.

Caso necessitasse abrir o salão para algum cliente ou evento, não seria possível, visto que a chave reserva havia desaparecido. Depois de fazer todos os procedimentos necessários, ele diz que tomará as devidas providências.

Na passagem de turno manhã/tarde, e a consequente chegada de Augusto e Alexandre, Henrique os indaga sobre as chaves, e eles dizem que desconhecem seu paradeiro. Para sua surpresa, após se preparar para deixar seu turno, Henrique encontra a chave desaparecida no claviculário. Questionando os dois funcionários sobre o ocorrido, foi chamado de “cego” e “nervosinho”, uma vez que as

chaves “nunca teriam saído do claviculário”. Indignado, Henrique relatou o ocorrido à sua gerente, e ela, prontamente, respondeu: “eu sei quem é quem”.

Desse modo, uma das possíveis ações da gerente poderia ter convidado os envolvidos na situação para um esclarecimento coletivo, o que teria possibilidade de gerar um resultado assertivo. No caso, as partes dariam seu depoimento, e a gerente estabeleceria o julgamento que lhe fosse mais condizente. Uma advertência em um colaborador que falta com a verdade seria uma forma de aviso aos demais. Encontrar a verdade poderia ser um alívio para quem estava sentindo-se injustiçado.

Um gestor deve ouvir todas as partes, por isso a importância de conhecer cada um da equipe, as índoles e os seus comportamentos. Um gestor é, muitas vezes, um psicólogo, um profissional que deve mediar conflitos e saber agir com segurança nas mais diferentes situações (BERTOLLA *et al.*, 2014). Advertências e suspensões são ferramentas punitivas muito usadas no ambiente hoteleiro.

O tempo passou, e as ações inadequadas de Alexandre passaram a ocorrer com mais frequência, sendo chamado atenção, várias vezes, diretamente pela gerente. Por outro lado, no que se refere aos clientes, continuava sendo elogiado por comportamento e caráter exemplares.

Em uma manhã de janeiro de 2015, Henrique começa a receber algumas reclamações de hóspedes sobre a existência de vírus nos computadores do Business Center, devido ao surgimento de malwares em seus *pendrives*, assim como mensagens e imagens pornográficas na tela inicial do computador. Para aumentar a aflição de Henrique, uma das hóspedes em questão era repórter de uma grande emissora de telecomunicação nacional, acompanhada de seu marido, colunista de um dos mais famosos jornais dos Estados Unidos da América.

Constrangido e preocupado com o ocorrido, Henrique pediu desculpas em nome do hotel aos hóspedes e foi, imediatamente, providenciar, junto ao setor de Tecnologia

2 Caderno preto pautado, com folhas numeradas na parte superior à direita, utilizado para registrar informações relevantes passadas de um turno para o outro. Complementando, pode ser usado para deixar mensagens de ocorrências importantes que irão se estender por dias, semanas ou meses, devendo sempre ser consultado por todos do setor. Vale lembrar que todos os setores dos meios de hospedagem devem ter um exemplar, a fim de facilitar a comunicação entre equipe.

da Informação - TI, o reparo dos sistemas de computadores do Business Center. Em seguida, reportou o fato para sua gerente, também.

Ao procurar descobrir as razões do ocorrido, a gerente Lúcia deparou-se com um fato surpreendente: o coordenador de eventos, Alexandre, foi flagrado pelas câmeras de segurança, acessando sites pornográficos e gravando esse tipo de arquivo no disco rígido (HD) dos computadores da empresa, estando aí esclarecido onde se deu a potencial porta de entrada de vírus. Esse tipo de ação ocorreu em vários computadores do setor.

Por outro lado, tal acesso, por parte de Alexandre, só foi possível, mediante o consentimento de Augusto, já que o atendente do Business Center era quem tinha responsabilidade por todo e qualquer material ou uso de equipamentos de dentro da sala.

Depois de elaborar um extenso relatório, enumerando diversas ações inapropriadas e constrangimentos causados por Alexandre à imagem do hotel e à equipe, Lúcia se reuniu com a Direção e o Departamento de Relações Humanas, e o consenso foi o de demitir o funcionário Alexandre.

## 2 AS CARACTERÍSTICAS E AS POTENCIALIDADES DO EMPREENDIMENTO HOTELEIRO

Marcados pelo empreendedorismo e pela crença no potencial turístico do Rio de Janeiro, a história do Palace Hotel começou há 34 anos, quando um grupo de empresários, proveniente de outros setores, reuniu-se para comprar um hotel com um estimado grande potencial de crescimento.

O grupo liderado por José Sánchez, espanhol que veio ao Brasil aos 18 anos para trabalhar em restaurantes, comprou o edifício que ficava em um dos bairros mais movimentados da Cidade Maravilhosa. Após adquirir esse hotel, outras unidades foram sendo adquiridas pelo grupo. Atualmente, o grupo de empresários possui 16 propriedades, sendo 14 no Rio de Janeiro e 2 em Brasília,

além do Centro de Convenções & Hotéis, na Barra da Tijuca.

O Palace Hotel é um meio de hospedagem situado no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, e com categoria 5 estrelas. Ao redor desse meio de hospedagem, encontram-se muitas opções de entretenimento, como praia, shopping, praças, lojas e restaurantes. O hotel possui 545 UHs e mais de 500 funcionários atuando, diretamente, para garantir a satisfação e o bem-estar de seus clientes que se hospedam para viagens de negócios ou lazer. Apresenta, também, bares no lobby de entrada e nas piscinas.

Este hotel está, diretamente, vinculado ao setor de turismo, pois é um estabelecimento de acolhimento de viajantes, onde podem repousar, alimentar-se e desfrutar de um lazer. Os meios de hospedagem servem, antes de mais nada, para repor as energias.

Destaca-se a alta gastronomia italiana praticada em seu renomado restaurante, que já recebeu a premiação de “Melhor Restaurante Italiano do Rio”. O local de alimentação fora do lar também possui vista panorâmica para as praias do Leme e Copacabana.

Durante o período do carnaval, acontecem dois dias de feijoada com atrações especiais, como bateria de escolas de samba, passistas e blocos carnavalescos. Em 2019, a feijoada reuniu um público expressivo que superou mais de 900 pessoas, conquistando o bronze na categoria evento promocional do Prêmio Caio.

O Hotel, ainda, adota práticas de gerenciamento sustentável e foi um dos primeiros hotéis 5 estrelas, no Brasil, a receber o selo “*Travel Life Gold*” em sustentabilidade. Este selo internacional valida o comprometimento do empreendimento hoteleiro em praticar a sustentabilidade.

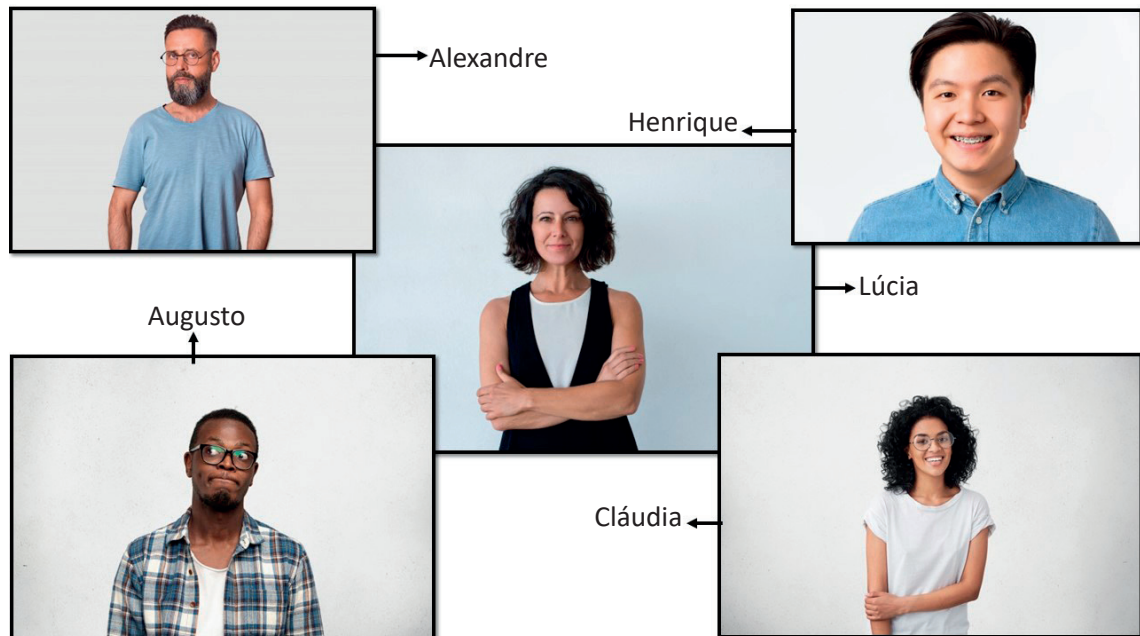
Há instalações completas e sofisticadas como SPA, uma confortável e bem equipada academia de ginástica e um Clube Especial, produtos, especialmente, criados para os clientes Premium, ou seja, aqueles para hóspedes que desejam um atendimento personalizado. Os

clientes, em sua maioria, são da classe alta, e muitos são hóspedes frequentes, também chamados de hóspedes *habitué*.

Dispõe de 18 salões de convenções e 10 salas de reunião distribuídos pelo edifício. Recebem, anualmente, hóspedes do mundo todo, assim como profissionais de diferentes segmentos de mercado, que realizam encontros periódicos de trabalhos, ou, até mesmo, encontros sociais.

### 3 OS PERSONAGENS

Figura 1 - Imagem ilustrativa da equipe do Palace Hotel



Fonte: banco de imagem Freepik.

### 4 A ÉTICA PROFISSIONAL

Ética é o conjunto de princípios e valores morais que conduzem o comportamento humano na sociedade. As organizações seguem os padrões éticos sociais, aplicando-as em suas regras internas para o bom andamento dos processos de trabalho, alcance de metas e objetivos (MARQUES, 2018). Nesse contexto, o Código de Ética Empresarial é um instrumento utilizado para demonstrar os princípios, a visão e a missão de uma empresa junto a seus funcionários (MONTEIRO *et al.*, 2004).

Por meio dela, conhece-se a postura social da Empresa mediante o público com quem interage. Por meio do Código de Ética,

é possível avaliar sua função no mercado e o que a empresa procura desde o seu processo de contratação dos seus funcionários.

É pertinente trazer para a discussão os artigos do Código de Ética Empresarial, pois são fundamentados nas leis do país e, geralmente, tratam das relações internas entre funcionário-empresa e funcionário-funcionário, garantindo o cumprimento dos direitos trabalhistas, repúdio a práticas ilegais, como corrupção, assédio sexual ou moral, entre outros temas vigentes (BOBROFF; MARTINS, 2013). A relação da empresa com os consumidores de seus produtos também pode ser definida pelo Código.

Uma conduta ética no trabalho, seguindo padrões e valores, tanto da sociedade, quanto da própria organização são essenciais para o

alcance da excelência profissional. Não basta apenas estar em constante aperfeiçoamento para conquistar credibilidade profissional, é preciso assumir uma postura ética. Por meio dela, ganhamos confiança e respeito de superiores, colegas de trabalho e demais colaboradores (MARQUES, 2018).

Sem embargo, o descumprimento do Código de Ética é um desafio enfrentado por diversas organizações no ambiente corporativo. O não cumprimento, seja pelo empregado, seja pelo empregador, poderá gerar consequências sérias, afetando o crescimento e a imagem do estabelecimento, o desempenho do trabalhador ou a confiança do consumidor em relação ao produto adquirido.

Alguns exemplos amplamente divulgados nos noticiários brasileiros comuns são a corrupção, o assédio moral e sexual e um exemplo muito divulgado recentemente: a adulteração de produtos. Segundo Marques (2018), são consideradas atitudes corretas no trabalho.

#### 1. Responsabilidade:

Preservar a marca ou o produto, mantendo uma postura congruente com seu trabalho e mantendo para si os dados que lhe foram confiados, a fim de garantir o sigilo necessário.

#### 2. Integridade;

Mantendo a transparência nas atividades exercidas, ser honesto com seu gestor direto e demais profissionais, influenciando, positivamente, mediante seu trabalho, de forma direta ou indireta.

#### 3. Meritocracia:

Crescimento na carreira pautado em merecimento, advindo de resultados correspondentes às expectativas e necessidades da empresa. Promoções pautadas em favoritismo ou afinidade, além de ser antiético, não é nada profissional. Credibilidade é um bem precioso que um colaborador pode ter e, caso perdido, dificilmente será recuperado.

#### 4. Humildade.

Empresas são feitas de pessoas, e, portanto, os erros se fazem presentes ora ou outra. Humildade para reconhecer a falha e

corrigi-la, a fim de não gerar maiores prejuízos, é primordial para o bom ambiente no trabalho.

#### 5. Comprometimento

O compromisso do profissional se aplica sistemicamente. Comportar-se de maneira congruente com sua linha de pensamento, agir para alcançar suas metas e objetivos. Estar comprometido com colegas de trabalho, líderes e público da marca. Desempenhar sua função de forma eficaz, automaticamente, o funcionário estará contribuindo com o todo.

Neste sentido, Berg (2012) ressalta a importância dos recursos humanos como um dos ativos da empresa, pois, sem eles, o negócio não sobrevive e tão pouco pode crescer em seu segmento de mercado. Em ambientes nos quais há uma diversidade de pessoas convivendo, cotidianamente, maiores são as possibilidades de acontecerem problemas, e é, exatamente, neste contexto que a gestão de conflitos se insere.

Ainda conforme Berg (2012) a gestão de conflitos, trata-se de um conjunto de ações para estabelecer um ambiente organizacional mais saudável e harmonioso entre os colaboradores por meio de soluções para as divergências que acontecem no local de trabalho diariamente.

Algumas são as sugestões oferecidas por Berg (2012), os gestores de empresas. A primeira delas são reuniões entre pessoas com diferentes personalidades e opiniões; a segunda permeia a troca de feedbacks (retornos); a terceira sugestão está relacionada a eventos e a atividades descontraídas, como um *happy-hour*, por exemplo; e, por fim, criar estratégias para aumentar o engajamento da equipe.

Nesta mesma direção, contribuições no que tange à gestão de pessoas são mencionadas por Chiavenato (2010), em que as divergências entre membros de uma equipe costumam acontecer devido às diferenças profissionais ou pessoais, ou seja, objetivos e metas divergentes; falta de informação; imposição de novas regras e restrições; abuso de poder; mudanças muito bruscas em processos; prazos irreais ou descumprimento deles; e contradição na postura da empresa em relação ao seu código de cultura e políticas.

Como apontam algumas pesquisas feitas por Chiavenato (2010), muitos líderes acabam-se acomodando com o fato de que existem divergências entre membros de equipe e naturalizam isso nas organizações. A grande questão é que o consumidor final sente esses impactos. Esses conflitos entre colaboradores podem gerar atrasos nas entregas ou afetar a qualidade dos serviços, ocasionando em descumprimentos do cronograma, assim como clientes insatisfeitos.

Na maioria dos casos de conflitos no ambiente de trabalho, há relação com posturas abusivas ou disputas de poder. Além disso, colaboradores com comportamentos autoritários têm mais dificuldade para lidar com divergências (CHIAVENATO, 2010).

Embora a gestão de conflitos seja complexa, há estratégias para a sua implementação (BERG, 2012), como definir os valores da empresa; conhecer bem sua equipe; identificar os problemas; trabalhar as habilidades de comunicação; incentivar a participação de todos; manter-se na neutralidade; e ouvir o que os colaboradores têm a dizer, muitas alternativas à gestão podem vir desta origem, uma vez que eles vivem os processos na prática.

Em consonância com Berg (2012), Chiavenato (2010) traz para a discussão a importância de eliminar abusos de poder por parte de qualquer liderança. Um líder abusivo é um dos motivos pelos quais o ambiente organizacional se torna propício ao conflito.

O abuso de poder leva o líder a impor as suas decisões a todos os colaboradores, o que proporciona uma reação negativa por parte da equipe, e os resultados tendem a ser desastrosos, a ponto de fazer que a empresa perca muitos colaboradores por desligamentos voluntários (CHIAVENATO, 2010).

Entretanto, há possibilidades de mudar esse cenário, o Departamento de Recursos Humanos pode adotar, por exemplo, um teste de integridade às lideranças. Esse teste é uma avaliação que permite identificar como a pessoa se comporta diante de

um conflito ético. O objetivo dele é para minimizar fraudes e fortalecer uma cultura organizacional que valoriza a honestidade (CHIAVENATO, 2010).

## 5 UMA SITUAÇÃO E VÁRIOS QUESTIONAMENTOS À REFLEXÃO

1. A jovem aprendiz, Claudia, não deveria ter procurado a gerente de eventos, superior de Alexandre e relatado o ocorrido desde o primeiro momento, uma vez que o quadro se configurava como um assédio sexual?
2. A equipe não percebeu as atitudes inadequadas do Coordenador Alexandre, a ponto de sentir um desequilíbrio na harmonia e saúde do ambiente organizacional?
3. Os colaboradores que perceberam tais condutas inadequadas não se incomodaram a ponto de agir diferente, fazer valer o Código de Ética da organização?
4. Caberia a um subordinado, como Henrique, chamar a atenção de seu superior, uma vez que identificou uma falha na conduta ética de seu colega de trabalho?
5. A gerente de eventos do hotel tinha o domínio da situação? Soube gerir o conflito instaurado por sua equipe? Quais medidas e ações ela poderia ter tomado a fim de decidir a melhor alternativa estratégica a ser seguida?
6. Quais atitudes poderiam ter tido os colaboradores do setor em relação ao comportamento de Alexandre e Augusto e como este fato está afetando o nível de qualidade do atendimento ao cliente? A situação poderá propagar-se para além do hotel, ganhando a mídia?
7. Como era encarada, pelos colaboradores, a quebra de conduta das normas éticas da organização?
8. Se Alexandre tivesse sofrido alguma punição disciplinar, logo, no início, não teria evitado o agravamento do problema, já que ele abusou do poder do cargo para agir de forma insatisfatória?



## 6 NOTAS DE ENSINO

### 6.1 OBJETIVOS E APLICABILIDADES EDUCACIONAIS

Partindo do pressuposto de que os ensinamentos da faculdade devem estar, intrinsecamente, atrelados às vivências do ambiente profissional, em que o discente está ou estará envolvido, promover discussões que apresentem esse universo e suas peculiaridades é fundamental para uma inserção no mercado de trabalho mais realista e capacitada, apresentando situações cotidianas.

Nesse sentido, o preparo qualificado dos debates realizados em sala, pela faculdade, propicia um esclarecimento mais preciso dos papéis sociais e dos interesses existentes, para que a temática da ética, da conduta moral e da resolução de situações seja, amplamente, integrada à formação acadêmica, uma vez que as disciplinas de Ética, Planejamento e Gestão de Operações estão inseridas na grade curricular de cursos de Turismo, Hotelaria e Administração, e os discentes são ou poderão vir a ser tomadores de decisões em organizações sob suas responsabilidades de comando.

Para Bruner (1999), ao invés de se pensar que não existe resposta certa para um caso, deve-se pensar que existem muitas respostas certas para um caso de ensino. Neste caso de ensino, objetiva-se propiciar aos alunos e leitores ocorrências experienciadas por colaboradores e gestores em meios de hospedagem de luxo. Essa prática visa propiciar debates estratégicos em sala de aula, proporcionando aos alunos pensamento crítico e uma visão empírica de como solucionar conflitos éticos em empreendimentos hoteleiros. Desse modo, o alunado sempre se mantém em sintonia com situações e tendências do mercado por meio de um contexto fático.

Para Roesch (2011), o Método do Caso em Administração simula a análise e a resolução de problemas gerenciais em sala de aula. Seu propósito é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos futuros gestores. A

concepção interdisciplinar da utilização de casos de ensino no desenvolvimento de cursos de nível superior contribui para o diferencial de qualidade na oferta de educação profissional (LARA *et al.*, 2013).

A utilização deste caso é, impreterivelmente, indicada para disciplinas de Gestão e Operações de *Front Office*, Gestão e Operações de Governança, Gestão de Operações Hoteleiras, Gestão e Operações de Hospedagem, Planejamento e Operações de Eventos, Ética Profissional, Fundamentos de Ética em cursos de graduação e pós-graduação em Turismo, Hotelaria e Administração.

Recomenda-se que o docente redimensione o caso, aplicando-o, de maneira adequada, à ementa da disciplina e ao plano pedagógico do curso, a fim de atingir as metas estimadas. Os discentes, ao final do estudo de caso, devem ser capazes de desenvolver uma análise crítica de alternativas de resolução de conflitos, apresentando uma síntese de resumo com aspectos estratégicos para cada uma das respostas ou conforme o docente determinar.

### 6.2 ANÁLISES E REFLEXÕES

Levando em consideração o caso descrito do coordenador de eventos, Alexandre, do Palace Hotel, a decisão de demissão do colaborador da empresa foi assertiva. Embora Alexandre tenha sido promovido por meritocracia (item 3), devido ao seu atendimento eficiente, desde os tempos de atendente do Business Center, o funcionário demonstrou pouco comprometimento (item 5) ao colocar a marca em risco; falta de responsabilidade (item 1) ao utilizar, de forma inadequada, as dependências e os equipamentos do hotel; pouca integridade (item 2) moral ao assediar a Jovem Aprendiz e acessar sites impróprios no ambiente de trabalho e, por último, faltou humildade (item 4) ao não reconhecer seus erros, apontados por Henrique no caso de Cláudia e das chaves, tendo havido, ali, uma chance de repensar suas ações.

### 6.3 FONTES E METODOLOGIA DE PESQUISA

As informações contidas neste caso são baseadas em situações reais e foram obtidas por meio de três diferentes meios: experiência de um dos autores, investigação documental e revisão bibliográfica. Para preservar a empresa e os funcionários envolvidos neste estudo, foram utilizados nomes fictícios.

O funcionário, também autor, preparou um relatório das características da empresa e dos principais pontos envolvidos no caso. Por atuar no setor diretamente impactado pela violação do Código de Ética Empresarial, esse funcionário acompanhou, de perto, todo o processo aqui descrito. E, exercendo uma função de coordenação na empresa, ele pôde conhecer – por meio de entrevistas, conversas nos bastidores com as partes envolvidas e acontecimentos esporádicos – as aflições e os constrangimentos vividos por todos. Cada acontecimento considerado relevante foi, aos poucos, sendo relatado ao gestor imediato do setor, a fim de uma solução para as situações apresentadas.

Para a redação deste caso de ensino, foi utilizada a metodologia de pesquisa narrativa, na qual, de acordo com Venturi (2005), são coletados os dados históricos de um determinado indivíduo, por meio de entrevistas e organizados de forma cronológica. A natureza da pesquisa permite o destaque de pontos decisivos no percurso daquele que é pesquisado e que sejam revelados os contextos e as situações singulares as quais ele presenciou.

### 6.4 ANÁLISE DO CASO E INTERLOCUÇÃO COM A LITERATURA

O caso em questão apresenta reflexões que envolvem prática do Código de Ética Empresarial, processos de tomadas de decisão das lideranças do setor do empreendimento hoteleiro, bem como aspectos que envolvem a moral de cada indivíduo.

Nessa perspectiva, apresenta-se uma base teórico-conceitual com alguns autores na área de gestão. Acadêmicos como Porter (1998), Barney (1986), Venturi (2005), Chiavenato (2008), Marques (2018) e Zitta (2018) definem, além de um processo de gestão de encaminhamento de comportamento das pessoas rumo ao alcance de metas, objetivos e prazos, traçam medidas de conduta nos aspectos éticos e morais na operacionalização de eventos em empreendimentos empresariais.

Contudo, aspira-se que o caso de ensino esteja vinculado às ementas das disciplinas citadas anteriormente e ao plano pedagógico dos cursos. Os docentes e discentes terão a oportunidade de acrescentar outros autores à discussão, aprimorando e ampliando a vivência exposta de acordo com a linha de pesquisa a ser utilizada na discussão do caso.

Neste sentido, a situação relatada demonstra que as atitudes do coordenador de eventos, do empreendimento hoteleiro, com seus colegas de trabalho podem ser qualificadas como assédio moral e sexual, assim como abuso de poder por cargo ocupado. Ações já tipificadas na legislação brasileira.

Desse modo, há a necessidade não apenas de um acompanhamento da gerência nas diferentes situações do cotidiano empresarial dos seus subordinados, mas também uma proximidade da equipe de recursos humanos com ações de avaliação e desempenho, assim como treinamentos, a fim de otimizar o bom relacionamento entre funcionários, resultando em um clima organizacional adequado para a operacionalização das atividades hoteleiras, assegurando a ética em suas condutas.

### 6.5 SUGESTÃO DE ATIVIDADE EM SALA DE AULA

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde - OMS - declarou a COVID-19 como uma pandemia, e, com as mudanças causadas na sociedade durante e após o momento pandêmico, emergem novas demandas. Assim, a educação superior não

permanece imune às mudanças tecnológicas a serem incorporadas na relação professor/aluno, de formas mais ativas e consistentes como ferramentas, instrumentos e outras atividades avaliativas no cenário educacional, decorrentes deste momento de transformação da sociedade, provocando a necessidade de reavaliação do processo de ensino-aprendizagem.

Além de dinâmicas e atividades pensadas para o formato presencial, fazem-se necessários o planejamento, a apresentação de atividades e as ferramentas para outros cenários de ensino híbrido e a distância que estão sendo ofertados à sociedade gradativamente, tais como a continuidade de seminários, oficinas, conferências, grupos de trabalho e relatos de experiência com o acréscimo de ferramentas como *Kahoot* e *Mentimeter* para interação dos discente e docentes.

O plano de aula para a operação dessa atividade deve levar em consideração uma aula de 60 minutos que pode ser dividida em três momentos, os quais serão detalhados a seguir.

a) 1º momento (15 minutos)

Após elucidar o conteúdo para os discentes sobre o Código de Ética Empresarial, gestão e operacionalização em meios de hospedagem, o docente deve entregar aos seus alunos o estudo de caso, a fim de que eles possam ler as situações expostas, e, assim, sanar eventuais dúvidas com o professor. Recomenda-se entregar o documento da atividade prática com uma semana de antecedência, na intenção de os discentes lerem e interpretarem em tempo hábil.

b) 2º momento (25 minutos)

O docente deve separar a turma em trios para propiciar a troca de ideias entre os membros do grupo, expondo os seus respectivos pontos de vista e elaborando uma síntese escrita para apresentação oral à turma. Um dos alunos do grupo deve-se direcionar à frente da sala, voltado para os demais colegas e professor, e mostrar as decisões estratégicas tomadas, resultado da discussão do coletivo.

c) 3º momento (20 minutos)

Como atividade concluinte, o docente deve assistir a todas as apresentações com comentários sucintos, críticas construtivas

e sugestões motivadoras, com o intuito de estimular o debate dos alunos sobre a atividade feita. Promover a troca de conhecimento entre alunos e professores instiga a construção de um ambiente multiplicador de saberes e práticas, tanto no ambiente acadêmico, como no atual ou no futuro ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Fabricia Regina Sousa. **A DINÂMICA DO SETOR DE EVENTOS NA HOTELARIA**: perspectiva de rentabilidade no hotel praia mar. 2018. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/2087>. Acesso em: 13 nov. 2022.

BARNEY, Jay B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, Los Angeles, v. 32, n. 10, p. 1-11, 1986.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BERTOLLA, Alecsander *et al.* O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas. *In*: SEMANA INTERNACIONAL DE ENGENHARIA E ECONOMIA, 4., 2014, Horizontina. **Artigo** [...]. Horizontina: Fahor, 2014. v. 1, p. 1-8. Disponível em: [https://fahor.com.br/publicacoes/sief/2014/O\\_gestor\\_como\\_lider\\_no\\_processo.pdf](https://fahor.com.br/publicacoes/sief/2014/O_gestor_como_lider_no_processo.pdf). Acesso em: 13 nov. 2022.

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS, Júlia Trevisan. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista Bioética**, Londrina, v. 2, n. 21, p. 251-258, jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bioet/a/PXsJn5XjTXJBSVpT4wFt8Qm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2022.

BRUNER, Robert F. *et al.* Teaching with Cases to Graduate and Undergraduate Students. **Harvard Business School**, Virginia, v. 2, n. 9, p. 111-119, mar. 1999. Disponível em:

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50373>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CASTELLI, Geraldo. Administração Hoteleira. *In*: CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: Educus, 2011. p. 1-723.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. *In*: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008. p. 1-624.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CÓDIGO DE ÉTICA (Brasil). **Ética empresarial**. Disponível em: <https://codigo-de-etica.info/etica-empresarial.html>. Acesso em: 14 nov. 2022.

LARA, Flávio Luiz *et al.* Panorama das publicações nacionais de Caso de Ensino na área de Contabilidade e Administração. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24., 2017, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: Cbc, 2017. p. 1-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4396/4396>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MARQUES, José Roberto. **A importância da conduta ética no trabalho**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/importancia-conduta-etica-trabalho/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al.* Valores, Ética e Julgamento Moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 2, n. 18, p. 237-246, maio 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/rVFsGGn5bmrDJMWGVWBkXYm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE (United States Of America). **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. *In*: PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior**. New York: Free Press, 1998. p. 1-592.

RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo *et al.* A Importância das Relações Interpessoais na Administração de Conflitos. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 18., 2018, Caxias do Sul. **Artigo** [...]. Caxias do Sul: UCS, 2018. p. 1-16. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiimostrappgga/paper/viewFile/5987/1941>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Como narrar um caso para ensino. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, p. d2-d2, 2011.

SILVA, Jéssica Ariane Avelino da *et al.* Assédio moral na hotelaria: um estudo sobre a ocorrência de situações abusivas e constrangedoras em organizações hoteleiras. *In*: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUAÇU, 10., 2016, Foz do Iguaçu. **Artigo** [...]. Foz do Iguaçu: Festival das Cataratas, 2016. p. 1-24. Disponível em: <https://festivaldascataratas.com/wp-content/uploads/2017/04/4.-ASS%C3%89DIO-MORAL-NA-HOTELARIA-UM-ESTUDO-SOBRE-A-OCORR%C3%8ANCIA-DE-SITUA%C3%87%C3%95ES-ABUSIVAS-E-CONSTRANGEDORAS.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. **Eventos**. [S.l.]: Aleph, 2002.

VINICIUS, Marcio. **Rede Windsor Hotéis completa 34 anos**. 2020. Disponível em: <https://voenews.com.br/2020/12/03/rede-windsor-hoteis-completa-34-anos/>. Acesso em: 6 abr. 2021.

VENTURI, Luis Antônio Bittar. **Praticando Geografia: técnicas de campo e laboratório**. São Paulo: Oficina de Textos, 2005.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.