



**THE
ETHICS
INSTITUTE**



Manual de Cultura Ética

Paul Vorster e Leon van Vuuren

Autores: Dr. Paul Vorster e Prof. Leon van Vuuren
Desenho e layout da capa: Elsie Weich
Editor da Série de Manuais de Ética: Prof. Deon Rossouw
Tradutora: Judite Baloi

Manual de Cultura Ética

© The Ethics Institute (TEI) 2022

ISBN: 978-0-620-99449-1

Publicado por: The Ethics Institute

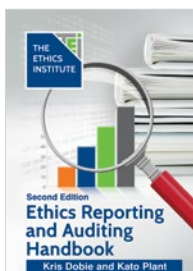
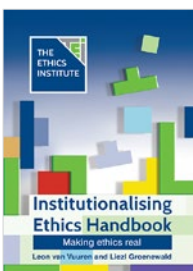
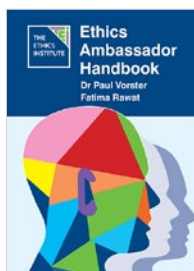
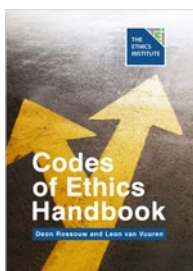
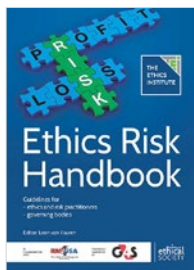
Pretoria, South Africa

Website: www.tei.org.za

Contact: info@tei.org.za

© Esta obra é certificada sob a licença: Creative Commons
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Este manual não constitui um aconselhamento jurídico. Para aconselhamento jurídico sobre o cumprimento da Lei e Regulamentos das Sociedades ou quaisquer outros requisitos legais ou regulamentares, favor consultar um conselheiro jurídico devidamente qualificado.



Outras publicações da Série de Manuais de Ética do Instituto de Ética.
Disponível para descarregamento gratuito: www.tei.org.za

Manual de Risco Ético (2016)

Manual de Ética e Conformidade (2017)

Manual do Gabinete de Ética (2018)

Manual do Comité Social e de Ética [Segunda Edição] (2018)

Manual de Códigos de Ética (2020)

Manual de Gestão de Denúncias (2020)

Manual do Embaixador de Ética (2021)

Institucionalização da Ética nas Organizações - Tornar a Ética Real (2021)

Manual de Relatórios e Auditorias de Ética [Segunda Edição] (2022)



**THE
ETHICS
INSTITUTE**



Manual de Cultura Ética

Paul Vorster & Leon van Vuuren

A elaboração e produção deste manual foi possível
graças à cortesia do KBA-NotaSys Integrity Fund
(www.integrityfund.ch).

Publicado pelo Instituto de Ética
(The Ethics Institute) 2022

Em memória do falecido Thembekile Kimi Makwetu, que desempenhou o cargo de Auditor-Geral da África do Sul e defendeu a cultura ética organizacional não só no sector público, mas em todas as organizações da África do Sul. Nas suas próprias palavras:

“Para mim, viver de forma ética é reconhecer, como um negócio, que se faz parte de um todo integrado. Não há outra opção senão viver eticamente, porque isso dá-lhe uma oportunidade de sustentar as conquistas daquilo que a empresa quer fazer. Uma empresa não existe apenas para ganhar dinheiro para aqueles que a possuem hoje, mas é também uma das instituições e instrumentos numa sociedade que é mobilizada e organizada para criar uma vida para os cidadãos vindouros.”

Introdução	
O que é uma cultura ética?	1
1.1. Objectivo do manual	1
1.2. O que é cultura organizacional?	2
1.3. O que é cultura ética?	6
1.4. O papel da 'primazia da ética' numa cultura organizacional	10
1.5. Contextualizando a edificação de uma cultura ética	14
2. Porquê e quando edificar uma cultura ética?	18
2.1. Porquê edificar uma cultura ética?	18
2.2. Prontidão de uma organização para construir uma cultura ética	25
3. Fundamentos da cultura ética	33
3.1. Introdução aos fundamentos da cultura ética	33
3.2. Responsabilização e responsabilidade éticas	35
3.3. Compromisso com a ética dos funcionários que não exercem cargos de gestão	38
3.4. Compromisso da gestão intermédia com a ética	41
3.5. Compromisso da direcção com a ética	44
3.6. Conversa sobre ética	47
3.7. Tratamento ético dos funcionários	50
3.8. Consciência Ética	52
4. O 'como' da edificação de uma cultura ética	55
4.1. Desenvolvimento de uma cultura ética do topo para a base e da base para o topo	55
4.2. Uma abordagem prática da edificação de uma cultura ética organizacional	58
4.3. Construir uma cultura ética num contexto organizacional virtual	61
Conclusão	64
Referências	68
Sobre os autores	71

É com orgulho que apresentamos o décimo título da *Série de Manuais de Ética* do Instituto de Ética (The Ethics Institute - TEI): o *Manual de Cultura Ética*.

O objectivo deste manual é desmistificar o conceito de cultura ética organizacional. O último Relatório King sobre a Governação Corporativa para a África do Sul (King IV, 2016) refere claramente no seu Princípio 2 que cabe aos órgãos directivos a responsabilidade de garantir que a organização desenvolva uma cultura ética. Esta é uma proposta desafiante porque pressupõe que uma cultura ética pode ser medida e alterada. Infelizmente, o termo 'cultura ética' é um conceito abstracto. Muitas pessoas têm dificuldade em compreendê-la e descrevê-la, e em reconhecer por que razão deveria ser um objectivo vital para as organizações de elevado grau de desempenho. Além disso, a ética e a cultura ética ainda são muitas vezes vistas como questões 'brandas' pelos executivos. Este facto não tem ajudado a legitimar o conceito. Para aumentar a incerteza, a cultura ética é notoriamente difícil de operacionalizar na prática, com muitas organizações a confiarem em indicadores superficiais para a compreenderem e avaliarem. A ambiguidade da relação entre a cultura organizacional e a cultura ética contribui ainda mais para o mal-entendido.

Este manual foi, portanto, escrito com o intuito de proporcionar uma compreensão prática da cultura ética, como se relaciona com a cultura organizacional, por que é importante desenvolvê-la e como avaliá-la de uma forma mais holística e válida. Mais importante ainda, o objectivo deste manual é informar as estruturas de governação, a direcção executiva e de topo, os responsáveis pela gestão de ética na organização, a gestão intermédia e hierárquica e os funcionários sobre quais são as suas responsabilidades na edificação colectiva de uma cultura ética. Com efeito, uma cultura ética só pode ser alcançada se todos os funcionários, em todos os níveis de trabalho, estiverem alinhados, compreenderem o seu papel e estiverem habilitados e capacitados para o fazer.

Gostaria de agradecer ao Prof. Leon van Vuuren e ao Prof. Deon Rossouw pelo seu apoio inabalável à criação da divisão de pesquisa do TEI que tem a finalidade de avaliar, aprender, experimentar e construir uma melhor compreensão da cultura ética. Isto poderia beneficiar organizações não só da África do Sul, mas de todo o mundo.

Os recursos fornecidos para melhor medir e avaliar esta construção muito importante levou a uma melhor compreensão do que precisa de ser feito para mudar o panorama organizacional de modo a que se torne mais responsável, digno de confiança, transparente, de alto nível de desempenho e centrado nos intervenientes.

Por último, mas não menos importante, o TEI gostaria de agradecer mais uma vez ao KBA-Notasys Integrity Fund, que demonstrou acreditar no que o TEI representa e no que nós fazemos. Obrigado por patrocinar vários manuais do TEI, incluindo esta publicação. Sabemos que estes manuais estão a fazer uma diferença significativa.

Dr Paul Vorster

Março de 2022

1.1 Objectivo do manual

O Princípio 2 do Relatório King IV sobre a Governança Corporativa para a África do Sul (IoDSA, 2016) sublinha claramente que cabe aos órgãos directivos a responsabilidade de garantir que a organização estabeleça uma cultura ética.



“Os órgãos directivos devem governar a ética da organização de uma forma que apoie o estabelecimento de uma cultura ética”

- King IV Principle 2 (2016, p.44)

O Conforme indicado no Princípio 2 do Relatório King IV, os órgãos directivos (ou os seus comités / comissões) têm um papel estratégico e de supervisão para a governação da ética. As intervenções de gestão da ética operacional são da responsabilidade de uma função de gestão da ética designada, ou gabinete de ética. A gestão da ética em si não é, portanto, algo em que os órgãos directivos se devam envolver, mas sim devem (1) *garantir* que estas actividades sejam realizadas e, mais importante ainda, (2) *avaliar* se estas actividades são eficazes. A sinergia entre os órgãos directivos e o gabinete de ética é vital para uma iniciativa coerente de edificação de uma cultura ética. Os directores executivos e gestores de topo seleccionados na organização também têm um papel importante a desempenhar na implementação de uma estratégia de gestão de ética e na execução de um plano de gestão de ética.

Embora o relatório King IV forneça orientações sobre as tarefas associadas à edificação de uma cultura ética, não oferece uma imagem de como deve ser uma cultura ética. Por outras palavras, como sabemos se a nossa cultura organizacional é ou não é ética por natureza? A que é que prestamos atenção? O que é que mudamos? Por onde começamos? Será que estamos a fazer o suficiente para construir uma cultura ética? Estamos a considerar os indicadores certos para fazer uma avaliação rigorosa sobre se a organização está a ser bem sucedida nesta tarefa? Existem, de facto, muitas incógnitas.

O objectivo do presente manual é fornecer aos órgãos directivos, à direcção executiva e à gestão de topo em várias funções, à direcção intermédia e hierárquica, aos responsáveis

pela gestão de ética (ou seja, o profissional de ética) e a qualquer pessoa interessada na cultura organizacional e na cultura ética, um guia sobre como é uma cultura ética, como pode ser desenvolvida e como avaliar o seu estatuto. O nosso objectivo tem sido fornecer conhecimentos contemporâneos sobre a cultura ética, com vista a ajudar as organizações a entenderem verdadeiramente este conceito, de modo a que as suas culturas éticas possam ser cultivadas, reforçadas e efectivamente sustentadas.

Na secção seguinte analisamos as definições de uma cultura organizacional e posteriormente a definição de cultura ética organizacional ou apenas '*cultura ética*'. A cultura ética não pode ser divorciada da cultura organizacional. O erro é muitas vezes cometido ao tentar separar completamente estes dois conceitos. Isto leva-nos ao primeiro princípio da edificação de uma cultura ética: *para que uma cultura possa ser mudada, deve ser entendida*.

1.2 O que é cultura organizacional?

Se tiver tempo, faça a sua própria experiência. Pergunte aos funcionários, colegas, amigos, ou familiares se sabem o que é cultura organizacional. Depois pergunte-lhes sobre a cultura ética. Por último, confunda-os completamente, perguntando-lhes quais são as diferenças entre estes dois conceitos.

Fizemos estas perguntas a inúmeras pessoas de várias organizações (em vários níveis de trabalho) e a resposta é geralmente variada, sobreposta e em muitos casos diferente. As respostas fornecidas dependem geralmente de com quem se fala e da natureza da organização em questão. Edgar Schein (2010), o único precursor da investigação sobre a cultura organizacional, admitiu mesmo que '*a cultura é confusa*'.

Todavia, registaram-se muitos progressos nos últimos 60 anos desde que a cultura organizacional foi identificada e estudada pela primeira vez. O que sabemos sobre a cultura organizacional é que se trata de um mecanismo amplo e poderoso que influencia os seus membros.

Schein (1988, p.9) propôs a seguinte definição fundamental de cultura organizacional:

“Um padrão de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, por conseguinte, deve ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses mesmos problemas.”

Assim, a cultura organizacional é, em primeiro lugar, um padrão de pressupostos básicos. Estes também podem ser chamados de ‘primeiros princípios’, pois são coisas em que a organização, como colectivo, acredita sobre o mundo, o contexto em que a organização se insere e ‘como as coisas são feitas na organização’. Em última análise, é a forma como a organização, e os seus membros, vêem o seu ambiente e o seu papel nesse ambiente; e determina o que consideram valioso dentro dele. Curiosamente, muitos destes ‘primeiros princípios’ são imbuídos pelo(s) fundador(es) da organização e reflectem com frequência os desejos e valores desta pessoa ou pessoas, mesmo depois de terem deixado a organização.

Em muitas outras organizações, tais como empresas estatais (para-estatais), os princípios fundadores são muitas vezes sustentados por alguma necessidade ou serviço que deve ser prestado dentro da economia ou do governo. Poder-se-ia dizer que estas organizações são alicerçadas na sua razão de ser. Isto incorpora muitas vezes os valores associados à satisfação de tal necessidade ou propósito.

Os pressupostos, ou princípios a que a organização adere, são inventados, descobertos, ou desenvolvidos pelo grupo organizacional (ou seja, os funcionários que operam a vários níveis na organização). Por outras palavras, as crenças ou convicções são também desenvolvidas pelo grupo colectivo e pelos indivíduos ao longo do tempo, à medida que interagem com o mundo e se envolvem com vários intervenientes. Estas crenças e convicções são mecanismos que foram postos em prática formal ou informalmente porque tendem a ajudar a organização a funcionar melhor, a não repetir erros e a ajudar a organização a cumprir o seu objectivo e mandato. Tendem também a ajudar as organizações a procurar as coisas que são consideradas valiosas e que valem a pena fazer.

Estas convicções guiam frequentemente a organização como um colectivo e criam estabilidade, mas isto não significa que estas convicções permaneçam estáticas. Como diz Schein, são regras ou algoritmos que funcionam suficientemente bem para garantir a integração interna (ou seja, a coesão entre os intervenientes internos) e a adaptação externa (satisfazendo as exigências e os desafios do mundo exterior à organização). Consequentemente, reconhecemos que a cultura organizacional deve 'funcionar suficientemente bem' para ser considerada válida ou útil para que a organização cumpra o seu objectivo e seja bem sucedida.

As crenças e os pressupostos (os primeiros princípios) devem funcionar no mundo real para serem considerados como tendo sido entendidos como válidos. Para que estes 'primeiros princípios' funcionem, podem precisar de ser actualizados à medida que o mundo muda. Por conseguinte, a cultura organizacional é uma construção dinâmica em constante mudança e, no entanto, suficientemente estável para não confundir os seus membros a curto e médio prazos. Poderíamos dizer que os 'primeiros princípios' da organização devem transcender a variabilidade e as pressões ambientais e permanecer adaptáveis e benéficos para a organização ao longo do tempo.

Além disso, a cultura organizacional é uma construção transferível e cumulativa (ou seja, todos acrescentam-lhe algo e tiram-lhe algo) que permite aos indivíduos desenvolver crenças partilhadas sobre a sua 'realidade' tal como é vista de uma perspectiva de grupo ao longo do tempo. Desta forma, a cultura organizacional possui uma componente normativa (diz aos seus membros, tanto aberta como dissimuladamente, como se comportar e dar sentido ao mundo) que incute certas crenças e pressupostos comuns entre um grupo de indivíduos, tanto a nível consciente (ou seja, estar ciente de algo) como inconsciente (não estar ciente) (Schein, 1988, 2010; O'Donnell & Boyle, 2008).

Integração: O que é uma cultura organizacional?

1. Um sistema de crenças e pressupostos
2. Permite uma melhor adaptação às mudanças e pressões externas e internas
3. É transferível e cumulativo (todos retiram e acrescentam algo à cultura)
4. Cria um significado e uma realidade comuns para os membros
5. É de natureza normativa (diz aos seus membros como se devem comportar)
6. Afecta os seus membros, tanto a nível consciente como inconsciente

Mas como é que a organização transfere a sua cultura para os seus membros? O'Donnell e Boyle (2008, p.4) afirmam que a cultura organizacional:

"confere às organizações um sentido de identidade e determina, através das lendas, rituais, crenças, significados, valores, normas e linguagem da organização, a forma como 'as coisas são feitas por aqui'".

Embora os métodos de transferência de cultura organizacional sejam importantes, os comportamentos que emanam destes são os mais críticos. Rousseau (1990) indica que os aspectos visíveis da cultura organizacional que podem ser observados ou medidos empiricamente incluem: (1) artefactos (por exemplo, código de vestuário, estrutura do escritório, flexibilidade ou inflexibilidade do trabalho, hierarquias, linguagem e coloquialismos, etc.); (2) padrões de comportamento (por exemplo, interacção entre funcionários, funcionários e gestão, funcionários e intervenientes externos); e (3) normas de comportamento (por exemplo, expectativas, critérios de desempenho, sistemas de recompensas e de responsabilização, etc.). Os aspectos menos visíveis da cultura organizacional incluem elementos, tais como: (1) valores defendidos e interiorizados (ou seja, aquilo com que a organização realmente se preocupa) e (2) crenças e pressupostos profundamente enraizados.

A cultura organizacional possui componentes visíveis e invisíveis:

Visíveis

- Artefactos (por exemplo, código de vestuário, estrutura do escritório, flexibilidade de trabalho, estrutura hierárquica, linguagem e coloquialismos)
- Padrões de comportamento (por exemplo, interação entre funcionários)
- Normas de comportamento (por exemplo, expectativas, regras, sanções, recompensas)

Invisíveis

- Valores adoptados e interiorizados
- Crenças profundas e pressupostos

Estes aspectos visíveis (palpáveis) e invisíveis (não materiais) da cultura organizacional influenciam grandemente a forma como os indivíduos se comportam, o que consideram ser um comportamento 'correcto' ou 'aceitável' e como se tratam uns aos outros e aos intervenientes fora da organização. Consequentemente, a cultura organizacional influencia a moralidade da organização como um colectivo. A forma como a cultura organizacional influencia e concebe o certo e o errado é muitas vezes vista como uma construção independente chamada 'cultura ética', ou 'clima ético'. Tanto o clima ético como a cultura ética não podem ser divorciados da cultura organizacional global e podem ser entendidos como uma construção 'aninhada' (uma construção que existe dentro de outra construção). Para efeitos do presente manual, faremos referência à cultura ética e ao clima de forma indistinta.

1.3 O que é cultura ética?

É fundamental entender que as expectativas de comportamento em cada cultura já têm implicações morais. Isto pode incluir os comportamentos que são recompensados ou reconhecidos, os que são punidos ou desencorajados e aqueles aos quais a organização não reage de todo (ou seja, manter-se em silêncio sobre as questões). Em todos estes casos, a organização envia sinais aos seus membros sobre 'como fazemos as coisas por aqui'.

Considere-se a seguinte definição de cultura organizacional que diz respeito ao poder dos membros individuais, conforme sugerido por Treviño et al. (2018, 2006 1998):

“A cultura organizacional é uma força poderosa que ‘assimila’ (convertendo um grupo minoritário para assumir as opiniões do grupo maioritário através de valores, crenças e comportamentos comuns, total ou parcialmente) e pode influenciar a forma como os indivíduos encaram o seu próprio “mundo e identidade” subjectivos.

A cultura organizacional actua como uma lente através da qual o indivíduo vê o mundo organizacional e a si próprio. Esta visão dita a forma como as pessoas se vão comportar.

Há algo um pouco assustador em exercer tal influência sem incutir alguma forma de moralidade na cultura. Se a cultura é capaz de assimilar indivíduos, certamente a organização deve ter em consideração esses indivíduos, bem como os indivíduos que possam interagir com a organização. Haverá alguma forma de benefício mútuo?

Agora que temos uma compreensão básica da cultura organizacional e de que ela precisa de uma componente moral ou ética para ter sucesso, podemos explorar o que é realmente uma cultura *ética*. Com base no que foi aprendido anteriormente, compreendemos que as culturas organizacionais necessitam de uma componente moral para manter a organização honesta, em contacto com a realidade e consciente das expectativas dos intervenientes, para que estas possam ser efectivamente equilibradas. A organização com toda a sua influência e impacto dos intervenientes precisa de uma consciência para garantir que o seu impacto seja moralmente louvável, e não moralmente repreensível.

Mayer (2014) define a cultura organizacional com uma componente moral:

“A cultura organizacional é uma força poderosa que directa e indirectamente tem impacto e muda comportamentos e pressupostos importantes, incluindo o que é considerado moralmente louvável e moralmente repreensível.”

Apenas para lembrar, Mayer refere-se aqui à cultura organizacional, e não à cultura ética em si. Contudo, esta definição inclui a ética como uma componente central da cultura organizacional. A organização não pode traçar um caminho de sucesso se não informar os seus membros do que é um comportamento aceitável (bom) e inaceitável (mau). A concepção de bom e mau comportamento da organização deve, assim, ser alinhada com as perspectivas dos seus intervenientes nestes termos.

Hunt et al. (1989, p.90) confirmam isto na sua definição de cultura ética, que indica que uma cultura ética é composta por:

“valores que ajudam a estabelecer e manter os padrões que definem as coisas ‘correctas’ que devem ser feitas e que ‘valem a pena’ fazer”.

A cultura ética é, por conseguinte, o que a organização considera como comportamento aceitável e inaceitável (ações e decisões). Os comportamentos inaceitáveis estão normalmente relacionados com actividades, comportamentos, crenças e pressupostos que não acrescentam qualquer valor (ou podem ser prejudiciais) à organização e aos seus intervenientes cruciais. Por outro lado, o comportamento aceitável está relacionado com as mesmas coisas que acrescentam valor à organização e, por defeito, aos seus intervenientes. Outra definição mais abrangente de cultura ética leva esta ideia de comportamento ‘certo’ e ‘errado’ ainda mais longe.

Trevino et al. (1998, p.451) conceptualizam esta definição mais ampla de cultura ética como

“um subconjunto de cultura organizacional, representando uma interacção multidimensional entre vários sistemas ‘formais’ e ‘informais’ de controlo comportamental, capazes de promover comportamentos éticos ou antiéticos.”

Estes sistemas de controlo incluem mensagens dos líderes (tanto verbalmente como através das suas acções), medidas de responsabilização, recompensas e reconhecimento, aspirações ou visões éticas e processos e sistemas de conformidade, todos contribuem para a promoção do comportamento ético e, por conseguinte, da cultura ética da organização.

Todavia, Trevino et al. advertem nesta definição que os mesmos sistemas podem também resultar na promoção de comportamentos antiéticos e resultar numa cultura antiética. Portanto, não é um dado adquirido que todas as organizações construam necessariamente estes sistemas tendo em mente a ética ou uma abordagem de intervenientes. Em vez disso, podem construir sistemas para maximizar os lucros à custa de certos grupos de intervenientes, o que de facto promoveria uma conduta antiética utilizando exactamente os mesmos sistemas de controlo comportamental. A organização pode também ficar impune durante algum tempo.

A partir da definição de Trevino, é igualmente importante notar que uma cultura ética é um 'subconjunto' de uma cultura organizacional. Não podemos, portanto, separar uma cultura ética da cultura organizacional: elas são parte integrante uma da outra.

A cultura organizacional determina, assim, uma linha de acção ética ou não, promove um bom ou mau comportamento, ou reflecte uma decisão de considerar os seus valores éticos ou ignorá-los com base num cálculo de custo-benefício.

Por outro lado, ter uma cultura ética significa que a organização tem uma consciência moral desenvolvida. Isto resulta em considerar o que é bom e o que é mau para os intervenientes antes de agir. Poderíamos dizer que a existência ou falta de uma cultura ética é o que torna a organização boa ou má, ou decente, mas por vezes duvidosa.

Embora estas definições nos ajudem a compreender a cultura ética e a sua relação com a cultura organizacional, ainda não temos uma imagem do que é uma cultura ética. Por outras palavras, o que teria uma cultura ética avançada ou madura que uma cultura ética imatura ou frágil não tem? Para compreender isto, precisamos primeiro de compreender a 'primazia' da ética numa cultura organizacional.

Construir uma cultura ética é, pois, algo essencial para garantir que a cultura organizacional não se torne prejudicial, dissociada do seu contexto social, ou desadaptada a si própria ou a outros a longo prazo. Construir a cultura ética da organização é dar à cultura organizacional uma consciência e uma boa oportunidade para um futuro sustentável e próspero.

1.4 O papel da ‘primazia da ética’ numa cultura organizacional

Temos de entender o que diferencia uma boa cultura ética de uma cultura frágil ou imoral. Um dos principais aspectos que determina se a organização é ética ou antiética por natureza é o grau em que dá prioridade aos seus valores éticos (ou à sua consciência moral) nas suas actividades quotidianas.

A primazia da ética é definida a seguir:

A primazia da ética é o grau em que a organização dá prioridade à ética como componente importante e fundamental da cultura organizacional e se a ética está representada nas prioridades estratégicas, operacionais e financeiras da organização.

- **Primazia estratégica da ética** – A organização define uma visão estratégica e um roteiro para o desenvolvimento de uma cultura ética e liga-a ao objectivo da organização?
- **Primazia operacional da ética** – A organização gere activamente a ética da organização com vista a garantir o benefício dos intervenientes?
- **Primazia financeira da ética** – A organização considera a ética nas suas decisões empresariais e de investimento, fornece um orçamento para o desenvolvimento e gestão da ética e considera a ética nos seus indicadores-chave de desempenho – tanto a nível organizacional como a nível individual dos funcionários?

Em que medida a organização dá prioridade à ética está intimamente relacionada com a maturidade da sua cultura ética. O que se sabe sobre as organizações avançadas ou maduras do ponto de vista ético é que elas abraçam verdadeiramente a importância da ética para os negócios e dão-lhe a devida prioridade. Basta pensar nisto: uma organização não é apenas um edifício, mas sim um conjunto complexo de relações entre vários intervenientes. A ética é o que regula estas relações. Se estas relações se desmoronarem, a própria organização desmorona-se.

De um modo geral, as organizações podem ser consideradas como tendo diferentes níveis de primazia da cultura ética. Quanto mais desenvolvida for a cultura ética de uma organização, mais 'madura' será a cultura ética e mais forte será a convicção organizacional de que a ética é uma componente central da forma como deve funcionar.

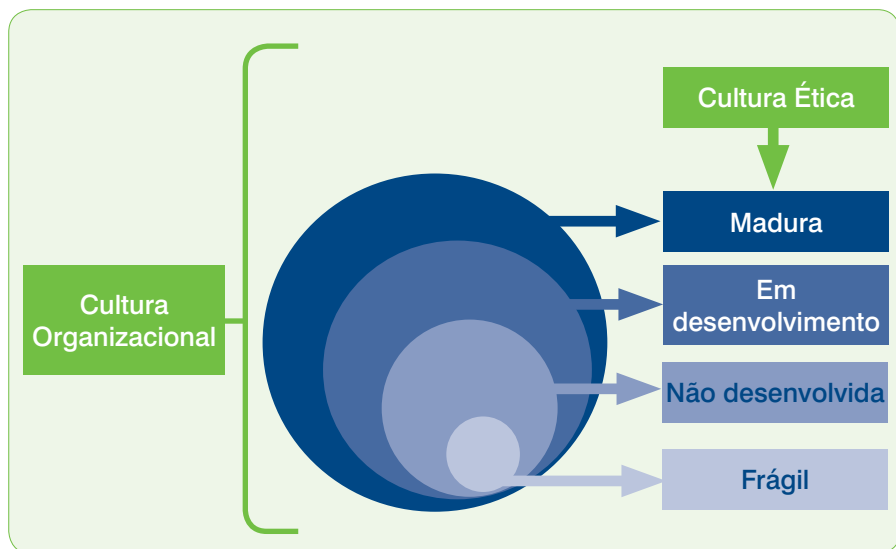
A maturidade da cultura ética é muitas vezes categorizada em quatro componentes principais que permitem uma percepção da dimensão da primazia da cultura ética organizacional. Ao avaliar estes, pergunte a si próprio: qual é a classificação da minha organização? Ver a tabela abaixo.

Maturidade da Cultura Ética	Definição
Cultura ética frágil (ou de alto risco)	Uma cultura ética frágil caracteriza-se por muito pouca primazia da ética (não privilegiar a ética como um valor organizacional central, que constitui uma parte quase inexistente da cultura organizacional). Isto significa que a ética é muitas vezes negligenciada na organização e os valores financeiros, operacionais e estratégicos não têm componentes de ética. A organização pode estar em grande risco de alienar os grupos de intervenientes..
Cultura ética pouco desenvolvida	Uma cultura ética pouco desenvolvida caracteriza-se por algum nível de primazia da ética (fazer o mínimo para dar prioridade à ética como um valor organizacional central, que constitui uma parte pequena, mas não negligenciável da cultura organizacional).

Maturidade da Cultura Ética	Definição
	Alguma ética é introduzida nas prioridades estratégicas, operacionais e financeiras da organização, mas estas prioridades continuam a sobrepor-se à componente de ética. A organização pode ser ética quando conveniente e pode alienar alguns dos seus intervenientes ao longo do tempo quando se envolve em comportamentos menos éticos.
Cultura ética em desenvolvimento	Uma cultura ética em desenvolvimento caracteriza-se por um grau muito maior de primazia da ética (privilegiar a ética como um valor organizacional central, que constitui uma parte importante da cultura organizacional). As organizações com este tipo de cultura ética estão cientes da importância da ética para a sustentabilidade a longo prazo. Contudo, nem todos os funcionários podem estar alinhados com a visão ética e a organização pode, por vezes, privilegiar as prioridades estratégicas, operacionais e financeiras acima das preocupações de natureza ética. Pequenas bolsas de comportamento antiético podem mesmo ser toleradas tacitamente. É, contudo, capaz de se corrigir e restaurar as suas relações com os intervenientes quando são cometidos erros.
Cultura ética madura ou avançada	Uma cultura ética madura ou avançada caracteriza-se por um elevado nível de primazia da ética (privilegiar a ética como um valor organizacional central, que é sinónimo de cultura organizacional). A ética é vista como parte integrante do que a organização faz, e não é feita qualquer distinção entre a cultura organizacional e a cultura ética. A organização corre muito pouco risco de alienar os seus intervenientes, uma vez que forma relações mutuamente benéficas com os afectados pela organização. Em suma, todos estão envolvidos com a ética na organização.

Características das organizações com diferentes níveis de primazia da ética

Em que medida uma cultura ética (ou seja, os valores éticos da organização) está enraizada na cultura organizacional, está fortemente relacionada com a maturidade da cultura ética da organização e, consequentemente, a sua relação com os seus intervenientes. Isto é ilustrado na figura seguinte.



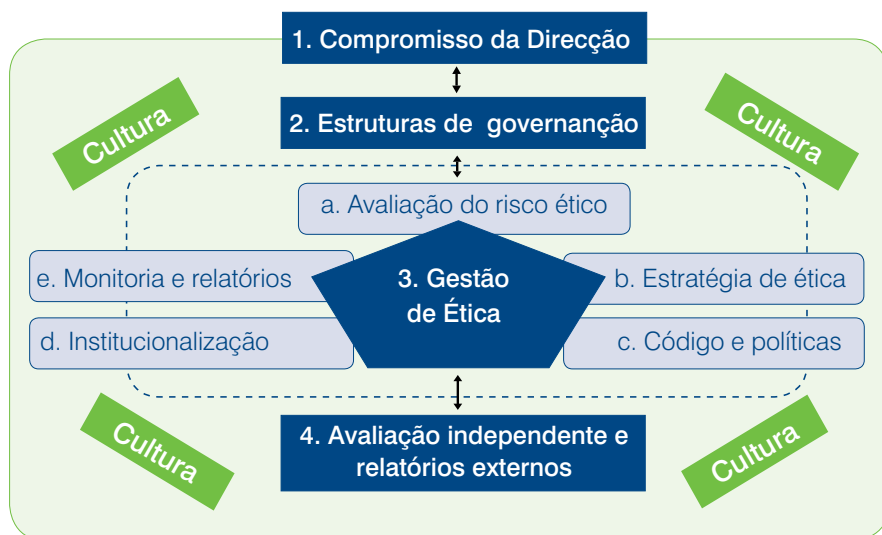
Primazia da ética e maturidade da cultura ética

As organizações com níveis elevados de primazia da ética tendem a não distinguir a cultura ética da cultura organizacional (os dois conceitos são um só). Tais organizações indicam com frequência que a ética é um valor fundamental subjacente a cada operação, decisão e ação da organização.

Para desenvolver a primazia da ética e uma cultura ética mais madura, torna-se necessário dar prioridade a certos elementos de apoio de uma cultura ética. Estas 'dimensões' da cultura ética indicam aquilo em que uma organização se deve concentrar para desenvolver uma cultura ética que resulte na primazia da ética. Estas dimensões são os *alicerces de uma cultura ética*. Estas são discutidas em mais pormenor no capítulo 3 deste manual.

1.5 Contextualizando a edificação de uma cultura ética

O quadro de governação da ética está representado na figura abaixo. É também referido como o quadro de gestão da ética, uma vez que não só fornece orientações sobre a governação da ética, como também sobre a gestão da ética na organização. Este quadro pode ser encontrado noutros manuais desta *Série de Manuais de Ética* que demonstram a sua importância para a edificação de uma cultura ética e para o processo de gestão da ética.



Quadro de Governação da Ética © The Ethics Institute

O processo de edificação de uma cultura ética é deveras complexo. Por esta razão, ao ler este manual, é importante voltar regularmente ao quadro de governação da ética apresentado na figura acima. Note-se que sem um compromisso da liderança com a ética, estruturas de governação eficazes, a medição dos riscos éticos, bem como a formulação de uma estratégia ética e de um plano de gestão, a maioria das iniciativas de edificação de uma cultura ética fracassarão.

A cultura ética de uma organização não pode ser melhorada se não houver um compromisso da gestão de topo no sentido de levar a ética a sério. Embora muitos possam pensar que as organizações podem ser alteradas de baixo para cima, normalmente isto é confuso, arriscado e não muito eficiente. Além disso, uma boa supervisão e governação da ética constitui um pré-requisito para garantir que o objectivo de construir uma cultura ética seja alcançado.

Uma cultura ética não pode ser alterada, a não ser que seja medida previamente. Embora o compromisso da direcção com a ética e o papel das estruturas de governação sejam factores importantes para a edificação de uma cultura ética mais robusta, devem ser considerados outros aspectos da gestão da ética. A avaliação do risco ético é um desses elementos e pode ser considerado como um dos elementos proactivos mais importantes para a edificação de uma cultura ética.

Uma avaliação do risco ético é uma avaliação dos riscos éticos de uma organização através da sondagem ou do levantamento dos intervenientes internos e externos. Este processo obriga a organização a (1) identificar os seus principais intervenientes e (2) sondar as expectativas e impressões destes intervenientes em relação à ética da organização. Evidentemente, a organização deve também abordar quaisquer preocupações ou riscos éticos mencionados por estes intervenientes para que o processo seja verdadeiramente eficaz. Para uma análise mais aprofundada sobre como conduzir uma avaliação de risco ético, favor consultar o Manual de Risco Ético (Van Vuuren, 2016).

Uma boa medição dos riscos éticos é importante, mas inútil, a menos que as conclusões de tais avaliações de riscos éticos não sejam mitigadas ou tomadas medidas. O desenvolvimento de uma estratégia ética e de um plano de gestão é, portanto, uma parte crucial da criação de uma cultura ética.

A estratégia ética e o plano de gestão são geralmente concebidos após a avaliação do risco ético e baseiam-se fortemente nas conclusões de tal avaliação. Consequentemente, a estratégia ética e o plano de gestão são muitas vezes vistos como um exercício proactivo de edificação de uma cultura ética. No entanto, nem sempre é assim. Algumas organizações podem simplesmente reagir a falhas éticas dispendiosas,

investigando o seu estado de ética e iniciando algumas intervenções para abordar estes problemas. Em tal caso, uma estratégia ética e um plano de gestão podem ser mais reactivos do que proactivos por natureza.

A identificação de áreas de foco ético como parte da estratégia ética pode ajudar a organização a construir intervenções éticas reactivas e proactivas, a fim de abordar problemas e construir a cultura ética. As estratégias éticas e os planos de gestão bem sucedidos são normalmente os que são realistas, baseados na avaliação do risco ético, têm donos do risco e podem ser medidos objectivamente em termos do seu cumprimento ou progresso ao longo de um período de tempo.

As avaliações do risco ético e um plano de gestão de ética são acções que também podem ajudar a organização a avaliar se é necessário elaborar políticas, regras e códigos que se destinam a orientar os funcionários. Estes documentos de política também podem ser actualizados utilizando os resultados de uma avaliação do risco ético. Este é um passo importante, pois os funcionários tenderão a referir-se às políticas disponíveis para determinar o que é um comportamento 'bom' ou 'aceitável' na organização. Caso constatem que os presentes oferecidos e o entretenimento constituem um problema utilizando, por exemplo, uma avaliação do risco ético, poderemos ter de desenvolver, implementar, ou redesenhar uma política de presentes para os funcionários.

É também importante para a edificação de uma cultura ética que esta seja institucionalizada. A institucionalização da ética é um processo que visa tornar a ética real para os trabalhadores e envolve intervenções proactivas (isto é, promover comportamentos éticos) e intervenções reactivas (ou seja, lidar com falhas ou problemas éticos após a sua ocorrência). Tanto os métodos reactivos como proactivos de institucionalização da ética são importantes e ajudam a criar a cultura ética ao longo do tempo. Para uma análise mais aprofundada da institucionalização da ética nas organizações, favor consultar o Manual de Institucionalização da Ética (*Institutionalising Ethics Handbook* (Van Vuuren e Groenewald, 2021)).

Evidentemente, todas estas actividades e o seu progresso devem ser reportados à gestão de topo da organização, bem como às estruturas de governação (por exemplo, a subcomissão do conselho responsável pela ética). Esta medida permite uma

supervisão eficaz das intervenções de gestão da ética com vista à edificação de uma cultura ética.

Em resumo, o King IV, no seu Princípio 2, sugere claramente que deve ser desenvolvida uma cultura ética. Para estabelecer uma tal cultura, a organização deve:

- Medir a cultura e conduta éticas (ou seja, avaliação do risco ético);
- Mudar a cultura ética com intervenções adequadas (ou seja, a estratégia ética e o plano de gestão);
- Medir novamente a cultura e conduta éticas, assim que as intervenções tenham sido implementadas e institucionalizadas; e
- Reportar os progressos alcançados na edificação desta cultura ética à gestão de topo e aos órgãos directivos da organização.

As organizações poderiam cumprir todos os requisitos interligados no quadro da governação da ética, mas não conseguem estabelecer uma cultura ética. Uma cultura ética deveria ser o resultado do efeito combinado de todas as outras componentes do quadro. Consequentemente, as organizações devem garantir que este processo tenha como objectivo melhorar a cultura ética da organização, e não deve ter como único objectivo a mera gestão da ética pelo simples facto de o fazer.

2.1. Porquê edificar uma cultura ética?

Nesta secção do manual, a necessidade de construir uma cultura ética sustentável ao longo do tempo é explicada considerando a abordagem dos intervenientes, o impacto de uma cultura ética nos funcionários e na organização, respectivamente, e o impacto decorrente de negligenciar a cultura ética.

Abordagem centrada nos intervenientes

Uma cultura ética também pode ser descrita como algo que deve utilizar sistemas de controlo e influência, visando uma abordagem mais centrada nos intervenientes. Uma cultura ética é caracterizada como sendo aquela em que os sistemas de controlo da organização, as suas crenças, pressupostos e os seus sistemas formais e informais promovem o equilíbrio entre as necessidades da organização (o que ela considera valioso e digno de ser feito) com as necessidades dos seus intervenientes.

A abordagem dos intervenientes é um factor crítico para nos ajudar a compreender a importância e o âmbito do desenvolvimento de uma cultura ética. Consideremos o seguinte – existiria uma organização sem aqueles que serve (ou seja, clientes, consumidores, o público)? A resposta é, sem dúvida, não. Poderá uma organização atingir o seu potencial se prejudicar ou explorar os seus próprios trabalhadores? A literatura sobre o esgotamento, saúde mental e desinteresse dos colaboradores pelo trabalho indica claramente que isto é pouco provável. E os accionistas? Muitas organizações perderam grande valor financeiro porque os accionistas perderam a confiança, ou em casos extremos, boicotaram a organização devido a um fracasso moral. Ver o excerto abaixo tal como escrito por Ashley Lutz para o Insider em 2015:

Como a Nike se livrou da sua imagem – de marca que produzia em condições de “exploração” – e passou a dominar a indústria do calçado

A Nike é o líder indiscutível das marcas desportivas. Entre as suas linhas Nike e Jordan, a empresa controla uma quota chocante de 62% das marcas de calçado de desporto nos EUA, mais de quatro vezes o valor combinado das concorrentes Adidas, Skechers e Asics.

Enquanto muitas empresas se esforçam por se concentrar numa demografia específica, a Nike, que apresenta vendas anuais de 28 mil milhões de dólares, atrai todas as gerações.

Num inquérito recente, a Nike foi nomeada a marca favorita pela geração do milénio, ultrapassando nomes como a Apple, Coca-Cola e Nintendo. E os adolescentes também são loucos pela marca, escolhendo-a como a sua marca preferida de vestuário e calçado num outro inquérito recente. A Nike também conseguiu ser popular entre os consumidores mais velhos, que compram o seu equipamento para passatempos tais como a corrida. Mas a Nike quase perdeu a sua popularidade universal. Há duas décadas, a empresa estava sob grande pressão por práticas laborais abusivas após a subcontratação de mão-de-obra no estrangeiro, pois era mais barata.

O público ficou chocado com as notícias de trabalhadores indonésios da Nike que ganhavam apenas 14 cêntimos por hora. Alegações perturbadoras de abuso incluíam histórias de que um subcontratado vietnamita tinha colocado mulheres a trabalhar no exterior até desfalecerem por não usarem os sapatos regulamentados. Os clientes organizaram embaraçosos protestos públicos nos Jogos Olímpicos e nas lojas Nike. As pessoas começaram a boicotar a marca em massa. A percepção de que a Nike abusou dos seus trabalhadores durou mais de sete anos.

“A percepção de trabalho em condições de ‘exploração’ foi um dos maiores desafios que a Nike enfrentou”, afirmou o especialista em marcas e professor da Universidade do Sul da Califórnia, Jeetendr Sehdev, ao Business Insider. “Parecia impossível que alguma vez pudessem conseguir mudar esta percepção.”

Em 1998, a Nike teve de despedir pessoal devido a uma quebra nas vendas. Foi então que Phil Knight começou a fazer mudanças agressivas e públicas dentro da empresa. A chave para a reviravolta da Nike era ser honesto e transparente sobre as questões laborais que enfrentava.

“O produto Nike tornou-se sinónimo de salário de escravo, horas extraordinárias forçadas e abusos arbitrários”, disse Knight num discurso público na altura. “Acredito sinceramente que o consumidor americano não quer comprar produtos feitos em condições abusivas.”

A Nike também aumentou o salário mínimo que pagava aos trabalhadores, melhorou a supervisão das práticas laborais e certificou-se de que as fábricas tinham ar puro.

Este reconhecimento aliado a mudanças ajudaram o sentimento público em relação à Nike a tornar-se mais positivo, disse Sehdev.

“A Nike admitiu que não era perfeita e que tinha os seus defeitos”, disse Sehdev. “Esta atitude deu-lhe uma maior credibilidade junto dos consumidores.”

A partir do caso da Nike, pode ser evidente que a confiança dos intervenientes é uma componente vital para o sucesso de uma organização. A Nike fez algumas coisas bem feitas. Em primeiro lugar, eles admitiram que o que fizeram foi errado. Em segundo lugar, corrigiram os seus erros e começaram a prestar atenção à necessidade de serem uma organização com alguma moralidade. Isto restabeleceu a confiança entre accionistas, funcionários, clientes, comunidades e mesmo os governos em que a Nike operava. Em suma, fazer o que é do melhor interesse para a organização é fazer simultaneamente o que é do melhor interesse dos seus intervenientes. Estes dois elementos, nomeadamente “a organização” e os seus “intervenientes”, nunca foram mutuamente exclusivos. Para que uma organização de qualquer tipo seja bem-sucedida, tem de ser ética. Para ser ética, significa que forma uma relação mutuamente benéfica com os seus intervenientes e faz o que é bom não só para si própria, mas também para os outros.

Esta perspectiva de inclusão de intervenientes está clara no quarto Relatório King, que refere: “O King IV defende uma abordagem que inclua todos os intervenientes, na qual

a organização tem em conta as necessidades, interesses e expectativas legítimas e razoáveis de todos os intervenientes materiais na execução dos seus deveres, no melhor interesse da organização ao longo do tempo. Esta é a essência da abordagem baseada nos intervenientes” (IoDSA, 2016: 25). É importante lembrar que a organização é um padrão de relações complexas entre numerosos intervenientes que operam quer interna quer externamente, que cooperam para algum benefício mútuo, objectivo, marco ou mandato. Se a organização não cooperar eficazmente com os seus principais intervenientes, poderá rapidamente constatar que pode ter um fraco desempenho, ser incapaz de atingir níveis de excelência ou prosperidade ou, em alguns casos, não conseguir sobreviver.

A abordagem que toma em conta os intervenientes é uma abordagem ética, uma vez que está vocacionada para garantir que os intervenientes da organização não sejam explorados nem prejudicados, mas sim beneficiem da sua relação com a organização. Evidentemente, a organização também deve beneficiar desta relação. Tem também o direito de prosperar. As relações entre os intervenientes são vistas como uma forma de mutualismo (um tipo de relação simbiótica em que as espécies envolvidas beneficiam das suas interações) e não de altruísmo (uma relação em que uma espécie beneficia do auto-sacrifício da outra). As culturas éticas visam garantir que estes intervenientes sejam tomados em consideração porque, sem eles, a organização pode ser menos adaptável, rentável e sustentável.

Impacto de uma cultura ética a nível dos funcionários

Quando a palavra “interveniente” é mencionada, poucos indivíduos consideram os funcionários (ou seja, o interveniente interno mais importante) e tendem a gravitar em direcção aos intervenientes externos. Os funcionários de todos os níveis de trabalho da organização são os mais afectados pelas aspirações, decisões e acções organizacionais. Os funcionários olham muitas vezes para a organização para satisfazer as suas legítimas expectativas. A edificação de uma cultura ética ajuda a organização a satisfazer estas expectativas éticas legítimas.

Considere-se algumas das pesquisas a seguir apresentadas que demonstram as vantagens da edificação de uma cultura ética para os intervenientes internos.



A cultura ética tem estado associada ao seguinte impacto nos funcionários:



- **Níveis de satisfação e contentamento mais elevados em termos de emprego** (Ambrose et al., 2008)
- **Níveis de compromisso e lealdade organizacional mais elevados** (Bulutlar & Oz, 2009; Leung, 2008)
- **Menos intenções de abandonar a organização** (Fournier et al., 2010)
- **Maior empenho e melhor desempenho no trabalho** (Tseng & Fan, 2011)

No final, as organizações com culturas mais sólidas, mais maduras e éticas tiram o máximo partido dos seus funcionários, têm menos problemas de relações laborais e não têm problemas com a perda de capital humano (ou seja, rotatividade dos funcionários). Poderíamos dizer que uma organização com uma cultura ética é uma organização com elevado moral.

Impacto de uma cultura ética a nível organizacional

Paralelamente ao acima exposto, existem muitas vantagens para a organização quando se promove uma cultura ética. Importa lembrar que uma organização é um sistema fortemente interdependente, que consiste em numerosos subsistemas. Possui muitas partes móveis, todas elas precisam de trabalhar em uníssono para que a organização seja eficaz no cumprimento do seu mandato na sociedade e alcance sucesso estratégico, financeiro e operacional.

Se uma organização for perturbada pela desconfiança, falta de transparência, comunicação deficiente, comportamento explorador, ou se for incapaz de construir a sua consciência moral, pode correr o risco substancial de alienar não só os seus intervenientes externos, mas também os internos à organização. Em suma, uma organização

pouco ética, ou que ignora o desenvolvimento de uma consciência moral, pode ser globalmente menos eficaz e adaptável.

Observe-se algumas das pesquisas apresentadas a seguir que descrevem as vantagens encontradas em organizações com uma cultura ética robusta e bem desenvolvida.

A cultura ética tem estado associada ao seguinte impacto para a organização e para as sociedades em que opera:



- Maior responsabilização interna e externa (ou seja, responsabilizar os funcionários e a organização de forma justa e visível pelos seus erros para restabelecer a confiança) (Laratta, 2011)



- Elevado nível de comportamento ético a nível interno e colectivo (Deshpande e Joseph, 2009)
- Melhoria da tomada de decisões éticas organizacionais, o que reduz o risco operacional, financeiro e estratégico (Verbeke et al, 1996)



- Melhor discernimento ético (ou seja, a capacidade de identificar e mitigar os riscos éticos proactivamente) (DeConinck, 2003)
- Intenções éticas mais firmes (ou seja, a intenção global da organização e dos seus funcionários de serem uma força para o bem dentro da sociedade) (Buchan, 2005)



- Maior imaginação moral (ou seja, a capacidade de adaptação e resolução de desafios e dilemas de natureza ética) (Caldwell e Moberg, 2007)



- Uma maior intensidade moral (ou seja, em que medida a organização e os seus funcionários dão prioridade à ética nas operações do dia-a-dia) (DeConinck, 2003)
- Comportamento de cidadania organizacional (ou seja, um aumento das boas acções discricionárias que os funcionários praticam para além da sua descrição de funções) ((Shin, 2012)

É evidente que uma cultura ética mais madura resulta em numerosas vantagens para a organização.

Basta imaginar uma organização onde o oposto pode ser verdade. Na secção seguinte examinamos os efeitos negativos sentidos pelas organizações que têm culturas éticas frágeis ou pouco desenvolvidas.

Impacto de se negligenciar a cultura ética

O facto de se negligenciar a edificação de uma cultura ética pode resultar em várias desvantagens palpáveis para a organização. Estas são normalmente encontradas não só a nível do grupo ou da organização, mas também a nível individual do funcionário.

Considere-se a pesquisa a seguir resumida sobre cultura ética organizacional frágil ou inexistente.



As organizações com culturas éticas frágeis ou inexistentes registam com frequência um aumento na incidência de:

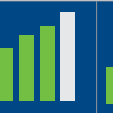
- Comportamento anti-social (Mayer et al., 2010)
- Perseguição/Intimidação (Bulutlar e Oz, 2009)
- Ilegalidade empresarial (McKendall e Wagner, 1997)
- Burla (Ozer & Yilmaz, 2011)
- Violação das regras da empresa (Wimbush et al., 1997)
- Falsificação de relatórios (Martin e Cullen, 2006)
- Má conduta organizacional (Andreoli & Lefkowitz, 2009)
- Desvio político e de produção (Peterson, 2002)

Está a tornar-se cada vez mais óbvio que as culturas éticas organizacionais ajudam a organização a ter um nível superior de excelência. Deve salientar-se que embora as culturas éticas possam criar organizações com elevado grau de desempenho, uma cultura ética não garante o sucesso nem a sobrevivência de uma organização. O que é evidente, porém, é que as organizações que não dão prioridade a uma cultura ética têm uma probabilidade muito maior de fracasso ou disfunção.

2.2. Prontidão de uma organização para construir uma cultura ética

Algumas organizações tendem a estar mais equipadas do que outras para construir e manter eficazmente uma cultura ética. Em combinação com o compromisso da direcção com a ética, a primazia da ética (ou seja, o grau de prioridade da ética na cultura organizacional) constitui uma grande parte deste processo. Contudo, as organizações também diferem nas suas abordagens em relação à gestão da ética, o que também pode criar vários desafios para a edificação de uma cultura ética madura.

Apresentamos seguidamente os modos de gestão da ética das organizações. Estes são explicados de forma mais detalhada no *Manual do Gabinete de Ética* (van Vuuren, 2018) e indicam a atitude geral das organizações relativamente à gestão da ética em diferentes fases de desenvolvimento moral. Cada uma destas fases indica (i) a prontidão da organização para construir uma cultura ética e (ii) os desafios que possam existir.

	 Modo amoral	 Modo de sobrevivência	 Modo reactivo	 Modo de conformidade	 Modo de integridade	 Modo totalmente alinhado
Natureza 	A ética não pertence ao mundo dos negócios	Necessária uma conduta antiética para sobreviver	Gestos simbólicos de intenção ética	Compromisso para evitar comportamentos antiéticos	Promoção de um comportamento ético responsável	Ética enraizada no objectivo e identidade da empresa
Finalidade 	Exclusão de considerações éticas dos negócios	Subscrever um comportamento antiético é o que é necessário para a sobrevivência	Proteger contra o risco de comportamento antiético	Prevenir comportamentos antiéticos	Elevação do nível de desempenho ético das empresas	A ética está enraizada na cultura e no objectivo da empresa
Abordagem de gestão da ética 	Exclusão de considerações éticas nas decisões e operações	Condenar comportamentos e práticas antiéticos	Normas éticas sem qualquer aplicação		O comportamento ético é detectado e reconhecido	Negócios éticos consolidados como norma
Readiness level 	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado

Modos de gestão da ética

Organizações do modo amoral e de sobrevivência

As organizações do modo amoral e de sobrevivência funcionam a um nível de prontidão deficiente na edificação de uma cultura ética. Embora estas organizações tenham extrema necessidade de melhorar a sua cultura ética, quaisquer intervenções

éticas implementadas num ambiente organizacional que não se preocupa com a ética serão um esforço muito desafiante. Em última análise, poder-se-ia dizer que estas organizações são as que mais necessitam da edificação de uma cultura ética e, no entanto, são as menos adequadas para elas.

As organizações neste modo tendem a concentrar-se em objectivos operacionais, estratégicos e financeiros, em detrimento do desenvolvimento de uma cultura ética. Isto deve-se, em parte, à ignorância sobre a importância da ética e, em parte, por se menosprezar o facto de que a ética tem algo de útil a acrescentar à organização e ao seu mandato. Infelizmente, muitos destes tipos de organizações pecam por incapacidade de criar uma cultura ética. Isto tem impacto nos objectivos operacionais, estratégicos e financeiros antes mesmo de a edificação de uma cultura ética ser considerada como uma possível iniciativa.

Estas organizações podem ser capazes de desenvolver a sua cultura ética se a gestão de topo começar a dar ênfase a este objectivo, mas este continua a constituir um desafio.

Organização do modo reactivo

As organizações do modo reactivo apercebem-se frequentemente de que a ética da organização pode ter impacto nos objectivos operacionais, estratégicos e financeiros e no desempenho da própria organização. Normalmente tal ocorre devido a algum factor de ímpeto, como por exemplo um insucesso de natureza ética ou a edificação de uma cultura ética proactiva, defendida pela gestão de topo da organização. A organização reage, assim, ao impacto negativo de não fazer da ética uma componente central da cultura organizacional.

Muitas organizações nos modos amoral e de sobrevivência da ética devem primeiro avançar para o modo reactivo (por exemplo, ao sofrer um fracasso de natureza ética que se tornou dispendioso) para começarem verdadeiramente a ganhar o ímpeto para a edificação de uma cultura ética. O ponto de entrada para qualquer processo intencional de edificação de uma cultura ética é a organização do modo reactivo, uma vez

que muitos dos seus membros testemunharam ou pagaram o preço de não fazer da ética uma parte importante da cultura organizacional. Embora este tipo de organização possa compreender de uma forma rudimentar que algo deve ser feito acerca da ética, ainda existem muitos desafios e impedimentos neste modo de organização para o fazer.

As organizações no modo reactivo podem ainda não compreender verdadeiramente a importância da ética. Qualquer edificação de uma cultura ética seria, assim, relegada para segundo plano em relação a outros objectivos organizacionais mais estratégicos, financeiros ou operacionais. As organizações reactivas querem muitas vezes fazer o suficiente para serem percebidas pelos intervenientes externos como atendendo às preocupações de carácter ético. Consequentemente, o maior desafio para a edificação de uma cultura ética em organizações reactivas é que existe alguma mudança superficial, e não uma mudança profunda e sustentada. A ética é muitas vezes vista como uma fachada, e a primazia da ética pode ser muito fraca.

Organização do modo de conformidade

A maioria das organizações funciona no modo de conformidade. Este modo envolve uma perspectiva baseada na conformidade da gestão da ética, cuja única finalidade é a de mitigar os riscos éticos. Em última análise, estas organizações compreendem a relevância da ética e fazem cumprir a conformidade ética através de numerosas políticas, regras, procedimentos e sistemas (ou seja, apanhar aqueles que cometem erros). Estas organizações não colocam muita ênfase na edificação de uma cultura ética baseada em valores, mas sim na prevenção de comportamentos antiéticos e em apanhar aqueles que possam prejudicar a organização e a sua cultura ética (normalmente é mais reactiva do que proactiva por natureza). Desta forma, poder-se-ia dizer que as organizações que se regem por este modo de conformidade policiam bem a adesão à ética, mas não promovem um espírito de adesão. Consequentemente, estas organizações continuam a ser ambientes desafiantes para a edificação de culturas éticas, pois podem não compreender que o alinhamento de valores é tão importante como o cumprimento de regras e regulamentos.

Muito frequentemente, estas organizações podem considerar novos desafios e dilemas de natureza ética difíceis de resolver, uma vez que pode não existir nenhuma regra ou política para resolver tal desafio ou dilema. Os funcionários também precisam de estar cientes de muitas regras e políticas para poderem cumprir eficazmente os requisitos das organizações.

Além disso, estes tipos de organizações podem inadvertidamente promover uma cultura de 'se não for proibido, é permitido' ou 'é aceitável fazê-lo se não formos apanhados'.

Outros elementos que podem impedir o desenvolvimento da cultura são a falta de confiança. Muitas vezes, os funcionários que trabalham em culturas fortemente orientadas para o cumprimento sentem-se desamparados pela sua organização e alvo da sua desconfiança. O excesso de policiamento dos funcionários pode resultar em prejuízo da confiança dos intervenientes internos, em vez de a promover. Isto pode ter o efeito de aumentar o cinismo dos funcionários e a frequência de comportamentos de trabalho contraproducentes.

Para as organizações no modo de conformidade, a edificação de uma cultura ética deve ser sobre o 'porquê' e não apenas sobre o 'o quê' da ética.

Organização do modo de integridade

TA organização do modo de integridade é caracterizada por uma primazia considerável da ética. A maioria das organizações do modo de integridade depende fortemente da sua direcção para liderar o caminho no que diz respeito à ética, tornando-a uma prioridade na organização. Embora as organizações do modo de integridade sejam muito mais adequadas às intervenções da cultura ética, a primazia da ética vivida ainda depende fortemente da sua direcção para fazer dela uma prioridade.

Por outras palavras, nem todos os funcionários estão completamente alinhados com a mensagem de ética (embora um número considerável esteja) e se a direcção perder a motivação ou abandonar a organização, a organização pode voltar a cair num

modo de conformidade, caso a nova direcção não priorize a importância da ética como os seus antecessores fizeram. Por esta razão, e embora sejam ambientes hospitaleiros para a edificação de uma cultura ética, as organizações do modo de integridade dependem fortemente da sua liderança para garantir que a motivação relativamente à ética e aos valores éticos da organização continue a ser uma prioridade.

É também fundamental compreender que as organizações do modo de integridade são essencialmente organizações baseadas na conformidade, que estão a começar a avançar para uma mentalidade ética mais ambiciosa e baseada em valores. As organizações neste modo de gestão da ética visam promover um comportamento ético, em vez de se limitarem a evitar comportamentos antiéticos (adoptam uma abordagem mais proactiva da ética). As organizações neste modo de gestão da integridade percorrem a zona entre o cumprimento baseado em regras e valores éticos baseados em aspirações (com algum preconceito em relação a uma ética baseada em valores). A organização do modo de integridade precisa, portanto, de resistir ao impulso de regredir para uma orientação mais baseada em regras ou de conformidade, quando o contexto organizacional se torna ameaçador ou quando são encontradas falhas de natureza ética. As organizações do modo de integridade precisam, assim, de ganhar experiência e encontrar as vantagens de um modo de gestão da ética mais baseado em aspirações e valores para confiar completamente neste processo e manter o desenvolvimento da cultura ética.

Uma vez que as organizações do modo de integridade são geralmente caracterizadas por uma equipa de liderança motivada que compreende e interioriza a importância da ética, é muitas vezes mais fácil convencer este tipo de organização a gerir proactivamente a sua ética e a reforçar a cultura ética. Alguma resistência às iniciativas de edificação de uma cultura ética pode permanecer em níveis mais baixos numa tal organização, mas na maioria dos casos, a legitimidade da gestão de topo pode convencer estes funcionários a levar a ética a sério e a apoiar tais processos.

Organização do modo totalmente alinhado

Pela sua própria natureza, a organização do modo totalmente alinhado possui uma forte cultura ética. Ela representa um estado final desejado no que diz respeito à in-

tegração harmoniosa da ética na sua cultura organizacional. Tais organizações têm uma cultura ética madura ou avançada. Este estado final pode parecer difícil de atingir. Felizmente, muitas destas organizações já existem.

As organizações totalmente alinhadas têm muitas vezes ultrapassado completamente os métodos de gestão de ética orientados para o cumprimento e confiam em cada funcionário, a todos os níveis da organização, para que tenha um peso significativo na cultura e valores éticos da organização. Estes tipos de organizações não têm, portanto, de confiar na sua direcção como os patronos mais importantes da ética na organização, mas têm uma apropriação ética descentralizada por todos os funcionários, a todos os níveis da organização. Os funcionários compreendem os valores éticos da organização, aderem à mensagem sobre ética e adoptam comportamentos quotidianos que sustentam as aspirações e valores éticos. Isto resulta naturalmente num comportamento ético. A liderança não tem, portanto, de convencer os funcionários a serem éticos, mas eles próprios podem ser lembrados pelos funcionários a fazerem o mesmo. Neste modo de organização, está bem estabelecido um ciclo de feedback positivo em relação à ética.

Não constitui, pois, surpresa que as organizações caracterizadas pelo modo totalmente alinhado sejam muito proactivas e abertas em relação ao seu desenvolvimento ético. Muitas vezes, estas organizações encaram uma falha de carácter ético pequena e materialmente insignificante como uma supervisão inaceitável e que deve ser rapidamente erradicada. A organização é dura consigo própria quando se trata de viver verdadeiramente os seus valores e está a tentar alcançar a excelência ética, em vez da sobrevivência ou conformidade éticas.

Embora as organizações totalmente alinhadas possam ser vistas como atingindo o auge da ética, elas têm as suas deficiências. Um dos problemas mais graves que estas organizações enfrentam é a complacência ética. Muitas organizações totalmente alinhadas caíram no modo de integridade (ou seja, perder a adesão à ética de alguns funcionários ao longo do tempo) ou no modo de conformidade (ou seja, afastar-se de uma cultura ética baseada em valores) porque a direcção pensa que já fez o suficiente em relação à ética. Esta mentalidade complacente resulta numa negligência da cultura ética que pode ter consequências desastrosas ao longo do tempo.

Manter um modo totalmente alinhado é marcado por um desejo de dar constantemente prioridade à ética e garantir que todos os funcionários adiram à mensagem sobre ética (mesmo quando as coisas estão a correr bem). Implica também ser proactivo e gerir a ética da organização de uma forma que se centre constantemente na primazia da ética e que proteja contra a complacência ética. Esta não é uma tarefa fácil e exige um investimento constante de tempo e energia por parte da direcção e dos funcionários. Por outras palavras, 'a torre deve ser sempre vigiada'. Este modo é normalmente o mais fácil para implementar a edificação de uma cultura ética proactiva, mas precisa de ser protegido por uma consciência ética colectiva sustentada.

Em resumo: Embora as organizações possam estar em diferentes níveis de prontidão para a edificação de uma cultura ética sustentada, nenhum dos desafios mencionados é intransponível. Qualquer organização, em qualquer modo, pode iniciar intervenções com vista a melhorar a cultura ética. Além disso, estas intervenções podem ter muitos efeitos positivos no desempenho, moral e capacidade da organização de superar os desafios enfrentados nas suas operações quotidianas.

Um dos elementos mais importantes da edificação de uma cultura ética é o de garantir que a organização comece a dar prioridade ao desenvolvimento de certos fundamentos bem definidos da cultura ética. No próximo capítulo deste manual, concentramo-nos nestes fundamentos críticos.

3.1 Introdução aos fundamentos da cultura ética

As dimensões primárias, ou fundamentos, de uma cultura ética são apresentadas de uma forma fácil de compreender no quadro abaixo.

	Dimensão da cultura ética	Definição operacional da dimensão da cultura ética
1	 Responsabilização e responsabilidade éticas	Em que medida a organização responsabiliza os funcionários pelos seus comportamentos e decisões e prevê sanções por conduta antiética.
2	 Compromisso de ética do funcionário não gestor	Em que medida os funcionários (não gestores) estão empenhados numa conduta boa e ética e levam a sério as políticas, regras e ética.
3	 Compromisso da gestão intermédia com a ética	Em que medida a gestão intermédia (ou seja, os gestores de primeira linha aos intermédios) estão empenhados no comportamento ético; apoiam os funcionários na tomada de melhores decisões éticas; aplicam políticas, regras e procedimentos; e servem de modelo de comportamento ético.
4	 Compromisso da direcção com a ética	Em que medida a gestão de topo está comprometida com a ética; apoia os funcionários a tomarem melhores decisões éticas; fazem cumprir políticas, regras e procedimentos; e servem de modelo de comportamento ético.

Dimensão da cultura ética		Definição operacional da dimensão da cultura ética
5	 Conversa sobre ética	Em que medida os funcionários discutem abertamente a ética e os desafios éticos entre si e com os seus gestores. Indica o grau de abertura com que todos os funcionários estão dispostos a discutir a ética e a manifestar as suas preocupações sobre comportamentos antiéticos.
6	 Tratamento ético dos funcionários	Em que medida a organização trata os seus funcionários com respeito, justiça e dignidade; e leva em conta os funcionários ao tomar decisões que os possam afectar.
7	 Consciência ética	Em que medida os funcionários estão familiarizados com a ética e conduta ética; recebem formação em matéria de ética; estão familiarizados com códigos de ética, códigos de conduta e outras políticas relacionadas com a ética.

Fundamentos da cultura ética

É interessante notar que estas dimensões são ‘indicadores’ de uma cultura ética, mas não são cultura ética em si e delas próprias. Esta é uma distinção importante. Podemos, contudo, assumir com precisão que a cultura ética está presente onde todas estas dimensões estão presentes e integradas. Os fundamentos determinam fortemente o comportamento dos funcionários e até que ponto existe risco de cultura ética na organização.

Estes fundamentos ‘indicam’ o estatuto de uma cultura ética organizacional. Podem ser praticamente alterados ou realçados pela gestão de topo e intermédia da organização com o intuito de melhorar a cultura ética da organização com as intervenções certas. Têm também a vantagem de ser mensuráveis. Nas subsecções seguintes, é apresentada uma visão geral de cada um dos fundamentos da cultura ética.

3.2 Responsabilização e responsabilidade éticas



Descrição:

Até que ponto a organização e a sua gestão responsabilizam os funcionários pelas suas decisões e acções de uma forma rápida, transparente, consistente e justa.

A responsabilização e responsabilidade éticas (doravante referido como 'responsabilização ética') é em que medida a organização reage a comportamentos antiéticos de forma rápida, consistente, justa e transparente. Tem muito a ver com os sinais que a organização e a sua gestão enviam aos funcionários e mesmo aos intervenientes externos sobre o que é um comportamento eticamente indesejável. Deve também, obviamente, sinalizar o que é considerado bom comportamento através de encorajamento e reconhecimento adequados.

Em termos gerais, a responsabilidade ética está fortemente relacionada com o grau em que os intervenientes acreditam e observam que algo está a ser feito em matéria de ética. Se os funcionários não estiverem cientes das sanções impostas por comportamento antiético, assumem que a organização não se importa se as pessoas agem de forma ética ou não. Isto pode resultar numa cultura em que os funcionários e outros intervenientes pensem que se podem envolver em comportamentos antiéticos sem, por isso, sofrerem represálias. Pode também enviar um sinal de que a organização é hipócrita e não põe em prática aquilo que proclama, ou não se importa realmente com as suas próprias políticas, regras, princípios ou procedimentos.

Punir os transgressores éticos indica por que motivo certas pessoas são responsabilizadas e o que fizeram de errado. Isto não significa que devamos revelar os nomes e causar embaraço aos funcionários, mas sim que os funcionários sabem, de um modo geral, qual o comportamento a adoptar e quais as sanções que foram impostas. É necessário demonstrar relações claras entre o comportamento, a acção, a decisão e os valores organizacionais e a intenção ética.

As organizações enganam-se a si próprias quando pensam que sancionar alguém por comportamento antiético não é algo de que os funcionários próximos do que foi

punido não saibam. Os funcionários que trabalham de perto com um colega sancionado podem simplesmente esperar pela confirmação sobre a infracção e sobre o que foi feito para a corrigir. Não explicar o que aconteceu impede os funcionários de aprender sobre os erros cometidos por outros e condena-os a eles e aos futuros funcionários a repetir tais erros.

Algumas organizações têm medo de 'pendurar a sua roupa suja' e optam por ficar caladas sobre o que foi feito em relação às infracções. Outros funcionários repetem, então, os erros cometidos pelos seus colegas que foram sancionados abertamente. Os funcionários que estão cientes das medidas tomadas contra os transgressores podem estar mais dispostos a fazer a coisa certa e evitar comportamentos antiéticos. Isto contribui para o desenvolvimento da inteligência moral colectiva ou da sabedoria da organização. Se as maças más ficarem impunes, por que razão qualquer funcionário tomaria medidas para evitar o mesmo comportamento ou mesmo denunciaria tal comportamento?

Deve ser dada prioridade à *transparência* em termos do processo seguido para combater comportamentos antiéticos, particularmente como indicação para aqueles que possam ter levantado uma preocupação de natureza ética, denunciado um comportamento antiético, ou que possam ter utilizado a possibilidade de denúncia segura. Uma das principais razões para não denunciar violações da ética é a ideia de que nada irá acontecer aos transgressores. Isto tem um efeito de arrastamento, na medida em que se mais funcionários decidirem que nada é feito sobre questões éticas, menos funcionários estão dispostos a denunciar tal comportamento. O resultado leva a uma percepção de que a organização não se preocupa realmente com a ética.

A *consistência* e a *justeza* das sanções impostas devem ser claras. Um tratamento inconsistente confunde as pessoas e pode ser entendido como favoritismo ou injustiça. Isto é particularmente preocupante nos níveis de emprego quando parece que o comportamento antiético dos gestores de topo é varrido para debaixo do tapete e que os funcionários com menos poder posicional são punidos por actos ilícitos.

Uma outra pré-condição para a responsabilização em matéria de ética é a *responsabilidade pessoal*. As organizações devem enviar uma mensagem clara a todos de que é

seu dever opor-se, manifestar-se e denunciar comportamentos antiéticos. É claro que uma cultura eticamente madura resultará em pessoas que assumam a responsabilidade pelos seus próprios actos, admitindo o erro e fazendo o que está certo, isto é, demitindo-se, caso a infracção tenha sido suficientemente intolerável. Se a direcção e a gestão hierárquica não incentivarem os funcionários a este respeito, ou não lhes oferecerem a devida protecção, apoio e orientação, podem ter pouca motivação para assumir esta responsabilidade.

Na tabela a seguir são enumeradas várias questões que podem ser colocadas numa perspectiva de supervisão, bem como actividades necessárias numa perspectiva operacional para avaliar se a organização está a levar a sério as suas iniciativas de responsabilização ética.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
- Existem medidas eficazes de responsabilização por comportamentos antiéticos? - As medidas de responsabilização são percebidas como tal? - Eficazes - Justas - Imparciais - Transparentes - Consistentes (especialmente nos níveis de emprego) - Legítimos e eficazes) - Executadas com rapidez - Quais são os principais problemas de responsabilização (questões de conduta) enfrentados em toda a organização?	- Implementação de acções de formação em ética e campanhas de sensibilização para todos os funcionários. - Revisão dos códigos e políticas. Disponibilização destes códigos e políticas aos funcionários de uma forma conveniente e fácil de compreender. - Início de um sistema de comunicação ou de uma linha directa sobre ética. Implementação de sessões de formação e informação para os funcionários sobre como utilizar o sistema de comunicação seguro ou linha directa.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
4. Os principais temas estão a ser tratados com intervenções e mitigação de riscos eficazes? 5. Que medidas estão em vigor para evitar a reincidência de transgressões?	4. Implementação de medidas de responsabilização justas e consistentes (ou seja, sanções por conduta não ética). Revisão das sanções organizacionais para garantir a justiça e a consistência. 5. Informar os funcionários sobre as sanções relacionadas com a ética e assegurar que aqueles que denunciavam comportamentos antiéticos sejam mantidos no circuito (ou seja, obtêm informação de retorno). 6. Garantir que o comportamento antiético seja tratado rapidamente e associado de novo aos valores éticos da organização. Garantir que a direcção comunique isto. 7. Informar regularmente os funcionários sobre o comportamento antiético mais regular que foi sancionado num período de referência. Iniciativas de formação para que os funcionários não cometam os mesmos erros que os seus pares.

3.3 Compromisso com a ética dos funcionários que não exercem cargos de gestão



Descrição:

Em que medida os funcionários (que não ocupam cargos de gestão) estão comprometidos com uma conduta boa e ética e levam a sério as políticas, as regras e a ética.

Os funcionários sem funções de gestão (ou seja, aqueles que não gerem ninguém) constituem geralmente o maior número de funcionários na maioria das organizações. É de importância vital que estes funcionários estejam empenhados no propósito, visão e valores éticos da organização. Se o maior grupo de funcionários não aderir a estas aspirações, a organização pode, como colectivo, não viver os valores nem aderir aos requisitos comportamentais estabelecidos nos seus códigos e convicções. Devido aos seus números, existe uma maior probabilidade de que este grupo cometa a maior parte das transgressões. Se os funcionários não tiverem um compromisso com a ética, tal pode resultar em cinismo ético.

Para além da adesão à visão e missão éticas da organização, os funcionários devem também estar empenhados em *fazer* o que é certo. Este compromisso deve traduzir-se em comportamentos, tais como a adesão aos padrões de ética da organização. Isto pode também incluir a responsabilização dos colegas pelo seu comportamento e ajudar a trazer desafios e dilemas éticos relevantes para as conversas. Isto pode também traduzir-se numa boa cidadania ética e na coragem de falar e denunciar comportamentos incorrectos.

Curiosamente, o compromisso dos funcionários com a ética depende muito da presença ou não dos outros elementos de uma cultura ética. Por exemplo, os funcionários podem não estar cientes nem entender a importância do comportamento ético se não forem suficientemente responsabilizados pela transgressão das normas de ética da organização (fazer referência à responsabilização e responsabilidade éticas). Além disso, o compromisso dos funcionários está fortemente relacionado com a supervisão e o compromisso da gestão intermédia com a ética, com a maioria dos funcionários a avaliar o certo e o errado através da observação dos seus supervisores e gestores directos e das suas atitudes e comportamento em relação à ética (compromisso da gestão intermédia com a ética). A gestão de topo também tem um papel importante a desempenhar, uma vez que a sua visibilidade relativamente à ética e ao compromisso com a ética influencia se os funcionários que não ocupam cargos de gestão demonstram compromisso com a ética.

Os funcionários não gestores também observam como a gestão de topo trata a gestão intermédia, por exemplo, se a gestão de topo demonstra respeito ou desrespeito pelos

seus relatórios directos. Até que ponto a gestão pode regulamentar a prestação de contas e empenhar-se num tratamento consistente é uma necessidade para se conseguir obter a adesão de funcionários que não sejam gestores.

Outra dimensão fortemente relacionada com o compromisso ético dos funcionários que não ocupam cargos de gestão é a consciência ética. Não se pode esperar que estes funcionários demonstrem compromisso com a ética se não estiverem cientes do que se espera deles de uma perspectiva ética. Por conseguinte, os funcionários precisam de ser sensibilizados para os valores éticos da organização e para a forma como estes se traduzem em comportamentos reais e visíveis.

A seguir, são enumeradas várias questões que podem ser colocadas de uma perspectiva operacional e de supervisão, assim como actividades necessárias de uma perspectiva operacional para avaliar se a organização está a levar a sério o seu compromisso com a ética por parte dos que não ocupam cargos de chefia.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
1. Os funcionários que não ocupam cargos de gestão aceitam a posição da organização em matéria de ética? 2. Estamos a indicar a importância da ética de uma perspectiva estratégica, financeira e operacional? 3. Os funcionários que não ocupam cargos de gestão estão familiarizados com os valores/ convicções da organização?	1. Garantir que os funcionários sejam formados em ética organizacional e compreendam a lógica subjacente às políticas, regras e procedimentos relacionados com a ética. 2. Incentivar a gestão (de topo e intermédia) a envolver-se em acções visíveis de modelos de ética (ou seja, servir de exemplo). Garantir que a direcção ajude os funcionários a tomar melhores decisões éticas e os apoie quando têm preocupações desta natureza. 3. Instituir um programa de formação de indução da ética para todos os novos funcionários que entram na organização.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
4. Os funcionários que não ocupam cargos de gestão compreendem que a ética é importante para os negócios? 5. Os funcionários que não ocupam cargos de gestão estão cientes do que é uma conduta correcta e errada na organização? 6. Os funcionários que não ocupam cargos de gestão responsabilizam-se a si próprios e aos outros por actos antiéticos? 7. A gestão de topo e a gestão intermédia traduzem os valores da organização em comportamentos práticos reais com os quais os funcionários possam identificar-se? 8. A organização está a 'apanhar' aqueles que cometem erros? Reconhecimento pelas decisões e comportamentos éticos)	4. Incluir uma avaliação ou apreciação do comportamento ético no sistema de gestão do desempenho (ou seja, KPA - Áreas Chave do Desempenho e KPI - Indicadores Chave do Desempenho) para todos os funcionários. 5. Formar os funcionários para se tornarem líderes éticos informais (embaixadores da ética) na organização. 6. Construir processos em que os funcionários são encorajados a admitir os erros e a questionar a conduta ética dos seus pares e gestores com respeito. 7. Garantir que os trabalhadores sejam consultados e tenham voz quando políticas e procedimentos que os possam afectar são alterados ou implementados. 8. Desenvolver plataformas de confiança onde os trabalhadores sejam encorajados a encetar um diálogo sobre a ética uns com os outros e com os seus gestores.

3.4 Compromisso da gestão intermédia com a ética

Descrição:



Em que medida a gestão intermédia (ou seja, dos gestores de primeira linha até aos intermédios) estão comprometidos com uma boa conduta ética; apoiar os funcionários para que tomem melhores decisões éticas; fazer cumprir políticas, regras e procedimentos; e comportamento ético exemplar.

A faixa de gestão intermédia, incluindo a gestão intermédia sénior, a gestão intermédia propriamente dita, os gestores júnior e os supervisores formam a espinha dorsal da maturidade da cultura ética organizacional. Inquéritos e investigações organizacionais têm demonstrado vezes sem conta que a gestão intermédia 'faz' ou 'desfaz' a cultura ética.

A gestão intermédia é um elo importante entre os quadros superiores e os funcionários que não ocupam cargos directivos. Infelizmente, a gestão intermédia também é considerada como a parte mais competitiva e ambiciosa da hierarquia organizacional. Há um velho ditado que diz: "ninguém na gestão intermédia deseja permanecer na gestão intermédia". Tais atitudes podem resultar na definição de objectivos irrealistas, e até mesmo ignorar comportamentos pouco éticos na busca de metas de desempenho.

Para a gestão intermédia, trata-se muitas vezes de subir a escada empresarial. A fraqueza não é tolerada. Os quadros intermédios também podem ser mais tentados do que outros funcionários a micro-gerir os seus subordinados, a exercer muita pressão para obter resultados de desempenho (mesmo explorando funcionários que não são gestores para o fazer), a envolver-se em coacção, perseguição e intimidação para fazer o trabalho. Este comportamento pode resultar na ocultação de erros ou, em casos extremos, no encobrimento de falhas de natureza ética.

Os gestores intermédios precisam de ser líderes éticos eficazes para fazer passar em cascata a mensagem ética da gestão de topo da organização para os funcionários que não são gestores. Estes últimos vêem a gestão de topo e a organização através do seu gestor ou supervisor directo. Consequentemente, se os gestores intermédios não actuarem como modelos de ética ou tiverem pouca legitimidade ética, os funcionários encararão a sua direcção máxima da mesma forma.

É necessário que a gestão intermédia seja incentivada a equilibrar as expectativas dos vários grupos de intervenientes, incluindo as da gestão de topo e dos funcionários que não exercem cargos de gestão. Se a gestão de topo der prioridade ao desempenho em detrimento da ética, a gestão intermédia fará o mesmo, por vezes até de uma forma mais generalizada.

No plano ideal, os quadros médios deveriam garantir que (1) liderem pelo exemplo (ou seja, servirem de exemplo); (2) criem confiança, cumprindo promessas e sendo recursos fiáveis para os funcionários que não são gestores; (3) criem um ambiente seguro para os funcionários exprimirem as suas preocupações de natureza ética e levarem essas

preocupações a sério; (4) responsabilizem os funcionários e a si próprios por qualquer comportamento que possa ser questionável do ponto de vista ético e o façam de uma forma consistente, transparente e justa; e (5) apoiem os funcionários a tomarem as decisões éticas correctas, independentemente das considerações de desempenho.

A seguir são enumeradas várias questões que podem ser colocadas numa perspectiva operacional e de supervisão e actividades necessárias de uma perspectiva operacional para avaliar se a organização leva a sério o compromisso da sua gestão intermédia com a ética.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
- Os gestores intermédios acreditam na visão ética e nos valores da organização? - Os gestores intermédios são vistos como modelos de papéis éticos visíveis? - Os gestores intermédios têm em conta a ética antes de tomarem decisões ou agirem? São incentivados a fazê-lo? - Os gestores intermédios têm legitimidade ética?	- Garantir que os gestores intermédios sejam formados ou beneficiem de indução sobre a importância da ética para a organização. - Garantir que os gestores intermédios recebam formação sobre as políticas, regras e procedimentos éticos da organização. Instruir os gestores intermédios para apoiarem e executarem estas regras, políticas e procedimentos. - Definir critérios de desempenho ético para os gestores intermédios (ou seja, KPA e KPI). - Alargar o mandato aos gestores intermédios para de modo a que possam traduzir os valores éticos da organização em comportamentos reais e práticos para os funcionários. Garantir a existência de plataformas formais e informais para a realização de tais conversas.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
5. Os gestores intermédios responsabilizam os funcionários de forma justa e consistente por comportamentos antiéticos?	5. Instruir os gestores intermédios para que criem um diálogo aberto com os subordinados e assim interiorizem as suas queixas e preocupações. Incorporar estruturas formais para apoiar a comunicação nos dois sentidos entre os gestores intermédios e os seus subordinados. 6. Mandatar, capacitar e permitir aos gestores intermédios que respondam às preocupações de cariz ético e dar informação de retorno transparente aos seus subordinados. 7. Avaliar os gestores intermédios sobre até que ponto tratam os seus subordinados de forma justa, consistente, transparente e com dignidade e respeito. 8. Permitir que os gestores intermédios actuem como um recurso ético e mecanismo de apoio aos funcionários. Incorporar uma estrutura ou sistema que possa ajudar neste processo.

3.5 Compromisso da direcção com a ética



Descrição:

Em que medida a direcção (isto é, a gestão de topo e executiva) está empenhada numa boa conduta ética; apoiar os funcionários para que tomem melhores decisões éticas; fazer cumprir políticas, regras e procedimentos; e comportamento ético exemplar.

O compromisso da direcção com a ética é um pré-requisito essencial para a edificação de uma cultura ética. Usamos frequentemente palavras como 'dar o mote' ou 'começa com a direcção' para descrever a importância da gestão de topo no que diz respeito à ética. Em termos simples, se a direcção da organização não der prioridade à ética, pura e simplesmente não será algo central para a cultura organizacional. Além disso, a edificação de uma cultura ética e a sua supervisão pela direcção é uma orientação-chave da governação corporativa.

Tal como acontece com a gestão intermédia, os gestores de topo devem certificar-se de que (1) são modelos de comportamento ético de uma forma visível e aberta (ou seja, servem de exemplo); (2) criam confiança, cumprindo promessas e vivendo os valores da organização; (3) criam um ambiente onde seja fácil para as pessoas boas fazer o que é certo e difícil para as pessoas más envolverem-se em comportamentos antiéticos; (4) responsabilizam os funcionários a todos os níveis e eles próprios por qualquer comportamento que possa ser questionável do ponto de vista ético e fazem-no de uma forma consistente, transparente e justa; e (5) apoiam os funcionários a tomar as decisões éticas correctas e a demonstrar coragem ética.

Em suma, o compromisso da gestão de topo com a ética tem a ver com liderança ética. A professora Joanne Cuilla (2014, p.2), uma das maiores especialistas em ética dos líderes, define liderança dentro dos parâmetros da ética:

“Não importa como as pessoas se tornam líderes, ninguém é um líder sem seguidores com vontade. Os gestores, formadores, generais e outros podem agir como valentões e usar o seu poder e patente para impor a sua vontade às pessoas, mas isto é coerção, não liderança. A liderança não é uma pessoa ou um cargo. É uma relação moral complexa entre as pessoas, baseada na confiança, obrigação, compromisso, emoção e uma visão comum do bem. A ética diz respeito à forma como distinguimos entre o certo e o errado, ou o bem e o mal em relação às acções, vontades e carácter dos seres humanos. A ética está no cerne de todas as relações humanas entre líderes e seguidores.”

Cuilla sublinha que ser um líder é liderar eticamente. É vital que a gestão de topo faça da ética um foco das suas características de liderança e uma componente central da forma como executa as suas tarefas.

São enumeradas em seguida as questões relevantes que podem ser colocadas de uma perspectiva operacional e de supervisão, bem como as actividades necessárias de uma perspectiva operacional para avaliar se a organização leva a sério o compromisso da sua gestão de topo/direcção com a ética.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
1. A gestão de topo formulou e endossou uma declaração de intenção ética estratégica? 2. A gestão de topo é um exemplo de ética de uma forma visível? 3. A gestão de topo verbaliza e actua de acordo com o seu compromisso com a ética? É a sua prova deste compromisso? 4. Os valores da organização são 'vividos' e 'traduzidos' pela gestão de topo e direcção executiva? A ética faz parte das reuniões e agendas executivas? 5. A gestão de topo providencia recursos para a gestão proactiva da ética na organização?? 6. O desempenho da gestão de topo está em equilíbrio com a criação de valor para os intervenientes? 7. Existe transparência na forma como a liderança comunica na organização?	1. Garantir que a gestão de topo seja informada de todos os processos e iniciativas de gestão da ética na organização. 2. Garantir que a gestão de topo seja formada em matéria de gestão e governação da ética. 3. Garantir que a gestão de topo seja informada ou receba as reacções sobre os resultados das avaliações de risco ético realizadas na organização. 4. Garantir que os líderes que constituem a gestão de topo sejam incluídos numa estratégia ética e num processo de elaboração de planos de gestão. 5. Implementar plataformas onde a gestão de topo possa interagir regularmente com os funcionários sobre ética e valores organizacionais, utilizando uma variedade de métodos de comunicação. 6. Garantir que a gestão de topo comunique com os funcionários de forma bidireccional e leve a sério as suas queixas, sugestões ou preocupações.

3.6 Conversa sobre ética



Descrição:

Em que medida os funcionários discutem abertamente a ética e os desafios éticos uns com os outros e com os seus gestores. O grau de abertura com que os funcionários podem exprimir os desafios e dilemas em matéria de ética ou erros cometidos.

Um dos ingredientes mais importantes para uma cultura ética é se as pessoas na organização falam intencional e activamente sobre a ética. Falar de ética não equivale a denunciar ou a reportar um comportamento antiético. Trata-se de discutir os valores e a ética, tanto formal como informalmente. Normalmente, este tipo de comunicação sobre a ética ocorre entre funcionários dentro e através de vários níveis de trabalho e manifesta-se como diálogo ético. O diálogo ético ocorre durante as discussões entre duas ou mais pessoas com o objectivo de resolver algo, obter melhor compreensão, alcançar um consenso, ou chegar a uma decisão ou resultado mutuamente benéfico. Falar ou levantar preocupações de ordem ética, de uma forma não conflituosa e não do tipo sermão, mas assertiva, é um sinal típico de conversa sobre ética.

O diálogo sobre a ética é muito diferente de um debate ou de uma simples discussão. Se um debate tem normalmente um vencedor e um perdedor, o diálogo é sobre alcançar um consenso mútuo e um compromisso (ou seja, sair com um resultado mutuamente benéfico). Uma simples discussão pode não resolver necessariamente uma questão ou aumentar a compreensão ou chegar a um consenso. Portanto, o diálogo sobre a ética é evidente quando os funcionários falam activamente sobre a aplicação dos seus valores éticos pessoais, profissionais e organizacionais tendo em vista o desenvolvimento de uma melhor compreensão comum do certo e do errado, e chegam a um consenso moral sobre um determinado desafio, dilema ou decisão de ordem ética.

Existe uma correlação poderosa entre a frequência das conversas sobre ética nas organizações e a maturidade da sua cultura ética. Esta relação refere-se sobretudo à aprendizagem da organização como um colectivo sobre valores – e valores éticos em particular. Na sua essência, a conversa ética é o veículo através do qual a inteligência moral da organização cresce e é transferida para os seus membros.

A conversa sobre ética resulta na adaptação a um contexto ético em constante mudança, na capacidade de assumir uma postura ética sobre tópicos difíceis ou sensíveis do ponto de vista ético, de lidar eficazmente com desafios e dilemas éticos e de prevenir riscos e oportunidades éticas que possam surgir na organização e que não sejam necessariamente contabilizados numa norma ou regra.

É claro que a conversa sobre ética depende muito da criação de um ambiente propício e aberto, tanto pela gestão de topo como pela intermédia para a comunicação sobre ética. Se o ambiente não for propício à conversa sobre ética, por exemplo, num clima de desconfiança entre a direcção e os funcionários, ou quando a direcção desvaloriza as preocupações dos funcionários, não age com base nas preocupações dos funcionários, ou vê a ética como um tema tabu (ou seja, algo que não deve ser mencionado no trabalho), não se pode estabelecer diálogo sobre ética eficaz.

A tabela que se segue contém uma série de questões que podem ser colocadas de uma perspectiva operacional e de supervisão, sendo enumeradas a seguir as actividades de natureza operacional necessárias para avaliar se a organização está seriamente empenhada em desenvolver uma conversa sobre ética.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
1. A ética é formalmente um ponto na agenda das reuniões supervisionadas pela liderança? 2. Os funcionários compreendem como denunciar uma conduta anti-ética?	1. Garantir que os funcionários a todos os níveis de trabalho sejam formados num vocabulário ético básico (ou seja, compreendam termos básicos relativos à ética e tenham um significado ético comum). 2. Criar oportunidades formais, tanto pessoalmente como através de sistemas onde os funcionários possam levantar preocupações de ordem ética ou apresentar sugestões.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
3. Os funcionários sentem-se à vontade para levantar questões de ordem ética? 4. Os funcionários percebem que a sua liderança está a ouvir as suas opiniões sobre questões relacionadas com a ética? 5. Os funcionários são incentivados a falar sobre o certo e o errado e têm poderes para trazer a ética para as reuniões e agendas formais? 6. Os gestores estão a reservar tempo para discutir considerações éticas das decisões sobre negócios?	3. Exigir que os departamentos, equipas, ou grupos de funcionários tenham a ética como um ponto permanente nas agendas das reuniões. Garantir que as implicações éticas das decisões de negócios sejam tomadas em consideração e constem em acta. 4. Formar gestores sobre o que fazer quando um funcionário levanta uma preocupação de natureza ética. 5. Formar os funcionários para saberem como levantar preocupações sobre ética junto dos seus gestores, de uma forma prudente e respeitosa. 6. Estabelecer um serviço de aconselhamento ético na organização. Sensibilizar os funcionários para esta função. 7. Exigir à direcção que participe em conversas sobre convicções com a gestão intermédia e funcionários que não ocupam cargos de gestão, explicando a visão e os valores éticos da organização, bem como a lógica subjacente à postura ética da organização. 8. Erradicar activamente a linguagem negativa sobre a ética (ou seja, linguagem que dilui ou desvaloriza as preocupações relacionadas com a ética).

3.7 Tratamento ético dos funcionários

**Descrição:**

Em que medida a organização trata os seus funcionários com respeito, justeza e dignidade e leva em conta os funcionários ao tomar decisões que os possam afectar.

É crucial que as organizações e a sua gestão garantam que os funcionários sejam tratados com dignidade, justeza e respeito mútuo; devem ainda garantir que as legítimas expectativas em relação à ética dos funcionários sejam satisfeitas. Muitos funcionários prejudicam as suas organizações porque consideram que merecem retirar-lhes o que lhes é devido, uma vez que isso lhes retira demasiado. Não é por acaso que a remuneração se torna frequentemente o foco dos funcionários que se sentem maltratados. À medida que as suas expectativas de remuneração aumentam, os funcionários sentem-se explorados ou mal utilizados pela organização. Expectativas irrealistas de desempenho ou horários de trabalho exploradores podem ter um impacto negativo semelhante.

As organizações precisam de estabelecer uma relação mutuamente benéfica com os funcionários e garantir que este importante grupo de intervenientes seja devidamente consultado e compreendido. Algo tão simples como alterar um critério de desempenho ou um benefício financeiro sem que os funcionários sejam consultados pode levar a um grande cinismo dos mesmos e, assim, a potenciais percepções de tratamento injusto e antiético.

Os funcionários podem também reagir negativamente ao que consideram ser 'sistemas injustos' na organização. Estes podem ser regras, métodos de trabalho, processos, ou um sistema que pode resultar na exclusão dos funcionários. Se a organização leva a sério o tratamento mais justo dos seus funcionários, responderá activamente com empatia quando os funcionários levantarem preocupações sobre os sistemas injustos percebidos.

São enumeradas a seguir algumas questões que podem ser colocadas de uma perspectiva operacional e de supervisão, bem como actividades necessárias de natureza operacional para avaliar se a organização leva a sério o tratamento ético dos seus funcionários.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
1. A legítima expectativa em termos de ética dos funcionários é ouvida, compreendida e respondida de forma adequada? 2. Será que os funcionários se sentem tratados de forma justa e consistente? 3. É dado aos funcionários trabalho e condições de trabalho 'humanos'? 4. As expectativas de desempenho são realistas? 5. Existem esforços activos com vista a garantir que os funcionários sejam tratados com dignidade e respeito pelos gestores e uns pelos outros? 6. Existem medidas de assistência ou bem-estar dos funcionários na organização?	1. Garantir que as percepções dos funcionários sobre um tratamento justo e digno sejam pesquisadas e estudadas. 2. Criar oportunidades para os funcionários se empenharem na comunicação bidireccional sobre as suas preocupações ou queixas. Garantir que algo é feito em relação a estas preocupações e comunicado aos funcionários. Criar sistemas ou políticas que facilitem esta comunicação. 3. Avaliar se os critérios e expectativas de desempenho são realistas e exequíveis para os funcionários. Garantir que a função de gestão da ética interaja regularmente com a função de RH com vista a garantir a definição de metas realistas de desempenho do trabalho. 4. Explicar as políticas de RH aos funcionários e sondar a sua percepção de tais políticas. 5. Garantir que as medidas de responsabilização são justas, transparentes e implementadas de forma consistente. 6. Aumentar as qualificações ou formar gestores sobre gestão de conflitos, diferenças culturais e sensibilidade, facilitação de discussões e diálogo sobre ética 7. Garantir a existência de mecanismos em que os funcionários sejam incluídos nas decisões que os possam afectar. 8. Criar uma política ou documento de orientação sobre a interacção digna dos funcionários.

3.8 Consciência Ética



Descrição:

O grau de familiaridade dos funcionários de todos os níveis de trabalho da organização com os valores éticos, normas e políticas da organização; e saber o que se espera deles em termos de comportamento ético.

Normalmente, a consciência ética é o foco da maioria das intervenções de gestão da ética organizacional. As intervenções de sensibilização podem incluir processos destinados a determinar se os funcionários estão cientes da ética organizacional e do que esta significa para eles e para a organização, e ainda se estão familiarizados com o código de ética ou de conduta, ou políticas relacionadas com a ética, tais como a política de presentes, ou a política de conflitos de interesses.

É imperativo que as intervenções de sensibilização procurem saber onde obter aconselhamento sobre ética, se os funcionários estão cientes e familiarizados com os procedimentos de informação sobre a ética na organização (ou seja, a instância de denúncia de irregularidades), e até que ponto compreendem realmente quais podem ser as expectativas da organização quanto à ética em termos das suas actividades de trabalho diário. A consciência ética é apenas isso: os funcionários estão cientes do que se espera deles do ponto de vista da ética?

Existem muitos métodos diferentes de gerar uma consciência ética, incluindo, mas não se limitando a:

- Exposições (roadshows) sobre ética (ou seja, eventos onde a consciência ética é gerada, e expectativas sobre a ética são comunicadas ou promovidas junto aos funcionários).
- Iniciativas de envolvimento dos intervenientes (ou seja, onde a organização se reúne com os seus intervenientes internos e externos para discutir as suas expectativas sobre a ética).
- Acções de formação e workshops formais sobre a ética (ou seja, formação formal dos funcionários sobre temas relacionados com a ética e orientação dos intervenientes externos sobre a ética da organização).

- Conversas sobre valores (ou seja, onde a direcção fala com os funcionários sobre o que se espera deles no que toca a ética, uma vez que isto está relacionado com os valores da organização).
- Comunicação e transparência ética geral (ou seja, onde a organização comunica de forma aberta e transparente aos funcionários qual é a sua visão de ética e como conseguirá concretizar esta visão através de uma estratégia ética e de um plano de gestão. Isto envolve também a comunicação sobre as medidas de responsabilização tomadas, bem como o estado actual da ética na organização).
- Programas de indução sobre a ética para novos funcionários.

É importante compreender que embora seja uma componente muito importante da edificação de uma cultura ética, a consciência ética não é algo que possa funcionar isoladamente de todos os outros fundamentos de edificação da cultura ética mencionados anteriormente. As campanhas de consciencialização devem estar em sintonia com os outros seis fundamentos, tal como discutido nesta secção.

A tabela seguinte contém uma série de questões que podem ser colocadas numa perspectiva operacional e de supervisão, bem como actividades necessárias de natureza operacional destinadas a avaliar se a organização está seriamente empenhada em criar uma consciência ética.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
1. A subcomissão de ética dos órgãos directivos é responsável pela ética e está devidamente formada sobre a governação da ética?	1. Garantir que os funcionários estejam cientes da importância da ética para as operações da organização. Garantir que os funcionários compreendem que o desempenho e o sucesso da organização estão fortemente relacionados com a ética da organização.

SUPERVISÃO Questões cruciais a serem colocadas pelos órgãos de supervisão	OPERACIONALIDADE Existência de actividades de gestão da ética
2. Os funcionários estão cientes da visão ética e da declaração de intenção da ética estratégica da organização? 3. Existem políticas, regras e procedimentos organizacionais que indiquem as expectativas sobre a ética da organização? Estas políticas, regras e procedimentos já estão disponíveis para os funcionários? 4. Os funcionários precisam de orientações adicionais sobre assuntos, dilemas ou desafios relacionados com a ética? Quais são alguns destes assuntos, dilemas e desafios? 5. Existem sistemas de aconselhamento sobre a ética e de relatórios de ética na organização? Os funcionários estão cientes e confiam nesses sistemas? 6. Existem iniciativas que se destinam a garantir que os intervenientes externos sejam sensibilizados para os padrões éticos da organização? 7. Existem evidências que demonstrem a consciência ética do grupo de funcionários?	2. Garantir que os gestores de topo e directores executivos estejam cientes das suas responsabilidades éticas através de sessões eficazes de formação e sensibilização. 3. Garantir que seja implementado um programa de indução para todos os funcionários novos 4. Definir um vocabulário de ética para os funcionários da organização. 5. Garantir que as políticas de ética sejam facilmente acessíveis a todos os funcionários. 6. Garantir que haja clareza nas políticas de ética da organização através de sessões formais de formação e sensibilização. 7. Garantir que os funcionários estejam cientes da existência de um balcão de atendimento de ética ou de uma função de aconselhamento sobre ética na organização. 8. Garantir que os funcionários saibam como denunciar comportamentos antiéticos.

4.1 Desenvolvimento de uma cultura ética do topo para a base e da base para o topo

Existe um adágio usado muitas vezes quando se trata de ética organizacional: “*a liderança ética começa no topo*”. Este termo tem sido utilizado com tanta frequência que muitos se tornaram dessensibilizados para o seu verdadeiro significado.

Alguns argumentariam que uma cultura ética pode ser construída da base para o topo, e não apenas do topo para a base. É claro que é possível mudar uma cultura organizacional da base para o topo. Se a direcção estiver aberta ao que constitui preocupação para os funcionários e interagir verdadeiramente com eles como um importante interveniente interno de forma transparente, as organizações podem, de forma muito proactiva, atender às preocupações ou sugestões dos funcionários, e autocorrigir-se.

Infelizmente, a falta de poder posicional dos funcionários ao nível de cargos inferiores da organização torna muito difícil o sucesso de tal esforço. Muitas vezes, mudar uma organização apenas da base para o topo pode resultar em tumultos, com o sistema a ser atirado da base para o topo. Isto pode criar muito caos e muitas vezes colocar a organização e as suas operações em risco. Já vimos como essa mudança da base para o topo pode resultar em consequências desastrosas para a organização, os seus funcionários e comunidades (por exemplo, sabotagem de funcionários da Eskom e o incidente de Marikana).

Os funcionários podem também afectar indirectamente uma cultura organizacional e a sua dimensão ética através de níveis de rotatividade (funcionários que abandonam a organização por sua livre vontade), desempenho abaixo do normal (abrandamento), vozes de indignação (manifestações), ou paralisação do trabalho ou outras actividades sindicalizadas.

As técnicas mencionadas acima são confusas. Podem ser dispendiosas e constituir uma ameaça directa à existência da organização. O ideal seria que a direcção criasse uma relação mutuamente benéfica com todos os funcionários e permitisse uma comunicação transparente nos dois sentidos. Na essência, a direcção deve liderar o camin-

ho, os funcionários devem segui-lo, mas a direcção deve levar a sério as necessidades dos funcionários ao longo do caminho.

Para construir verdadeiramente uma cultura ética significativa, recomenda-se uma combinação de abordagens do topo para a base e da base para o topo. Uma forma de isto funcionar é através da aplicação da metáfora da espeleologia.

Espeleologia: O estudo de formações minerais em cavernas

Quando falamos de formações minerais em cavernas, falamos muitas vezes de estalactites e estalagmites.

Uma estalactite é uma formação em forma de gelo que pende do tecto de uma caverna e é produzida pela precipitação de minerais da água que goteja pelo tecto da caverna. A maioria das estalactites tem extremidades pontiagudas.

Uma estalagmite é um monte de depósitos minerais que se precipitaram da água que goteja no chão de uma caverna. A maioria das estalagmites tem pontas arredondadas ou achatadas.



Caverna com Estalactite



Caverna com Estalagmite

As estalactites crescem para baixo e as estalagmites para cima. As estalactites acabam por se encontrar e formar colunas. As colunas tornam-se estruturas fortes que são sustentáveis. Da mesma forma, uma abordagem do topo para a base de formação de culturas éticas pode eventualmente fundir-se com uma abordagem da base para o topo, que pode crescer para uma estrutura muito sólida ao longo do tempo. Desta forma, a cultura ética é edificada para a base e para o topo. A edificação de uma cultura ética torna-se, deste modo, da responsabilidade de toda a organização, e não apenas das chefias.



Coluna de Estalactite/Estalagmit

Mas será que os funcionários podem realisticamente tornar-se co-criadores de culturas éticas? Para responder afirmativamente, é crucial que os funcionários estejam habilitados e capacitados para contribuir para a ética da organização. Isto requer *competência em ética*. Tal competência é caracterizada por funcionários que:

- Compreendam os valores da organização;
- Sejam capazes de traduzir os valores éticos em comportamentos;
- Se associem a outras 'maçãs boas', e não necessariamente à 'clique';
- Não escutem rumores e mexericos, mas lidem com factos;
- Ajam com base no seu sentimento de que 'algo está errado';
- Façam perguntas relacionadas com a ética;
- Falem de forma assertiva, mas respeitosa;
- Levantem preocupações de natureza ética;
- Tratem os outros de forma justa, com dignidade e respeito; e
- Protejam a reputação da organização

Se pensa que é demasiado pequeno para fazer a diferença, então nunca passou uma noite com um mosquito.

Provérbio africano

4.2. Uma abordagem prática da edificação de uma cultura ética organizacional

Durante as sessões de formação em liderança ética, ouvimos frequentemente as palavras 'Sim, claro, esta coisa da cultura ética faz sentido. Mas por onde é que começamos?'.

Claro que não existe uma resposta simples. Quando são solicitadas opiniões sobre o que a direcção poderia fazer para influenciar positivamente a cultura ética, são utilizadas palavras e frases abstractas. As respostas típicas são consistência, liderar pelo exemplo, temos de ser justos e temos de ser transparentes. Estas sugestões são claramente ambiciosas e vagas. Por conseguinte, é necessária uma acção mais concreta. Necessitamos de acções mais concretas, visíveis e inequívocas para construir na prática uma cultura ética.

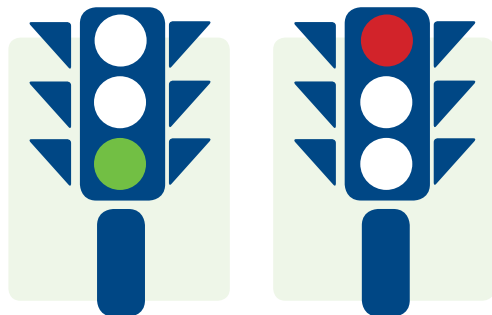
Ao contribuir para a edificação de culturas éticas, os líderes precisam de começar pelos elementos controláveis. Estas são coisas que os líderes e gestores fazem diariamente. Isto inclui decisões e acções sobre as quais eles têm um controlo proactivo. As culturas éticas são determinadas por cinco acções:

1. A quem se contrata.
2. A quem se despede.
3. A quem se promove.
4. Do que se fala.
5. Em que se gasta dinheiro.

As organizações diariamente tomam decisões e medidas que afectam a vida dos seus intervenientes e dos seus funcionários em particular. Em seguida, comunicam essas decisões ou medidas. Ou comunicam-nas de alguma forma. Ou não as comunicam de forma alguma.

O facto é que cada decisão ou medida, comunicada ou não, envia um sinal aos intervenientes. Pensem nisso em termos de uma luz verde versus uma analogia de luz

vermelha. Quando as organizações tomam decisões que contribuem positivamente para a formação de uma cultura ética, os sinais verdes são enviados aos funcionários e aos intervenientes externos.



Sinais verdes e vermelhos

Os sinais verdes são enviados quando as decisões e medidas que reforçam as culturas éticas são claras e inequívocas e executadas de forma assertiva. Os sinais vermelhos são enviados quando são tomadas decisões e medidas que minam o progresso no sentido da edificação de uma cultura ética.

Em termos dos cinco determinantes:

- **A quem se contrata**

Se os líderes contratarem uma boa maçã, enviam um sinal verde, mas quando recrutam e seleccionam uma maçã má, enviam um sinal vermelho.

- **A quem se despede**

A palavra 'fire' (despedir) é um termo bastante agressivo, mas rima com 'hire' (contratar). Os sinais verdes são enviados quando há uma acção rápida, justa, decisiva e transparente para lidar com os transgressores da ética. Para transgressões graves, os transgressores são tratados de forma assertiva, e mesmo demitidos ou 'despedidos'. Por outro lado, são enviados sinais vermelhos fortes quando há falha em lidar de forma decisiva com os transgressores da ética.

- **A quem se promove**

Admitir e interagir com funcionários e fornecedores com um desempenho ético enviam sinais verdes claros. Inversamente, recompensar as pessoas por comportamento antiético através de engenhosos esquemas de incentivos, mostrando um claro favoritismo nas promoções e não promovendo as pessoas por mérito, são, obviamente, sinais vermelhos.

- **Do que se fala**

A conversa contínua sobre fazer as coisas certas e incentivar o comportamento ético obviamente envia sinais verdes. Ser céptico e cínico acerca da ética nos negócios, e reforçar mitos como “tem tudo a ver com o resultado final” pode soar como um discurso duro de negócios, mas envia sinais vermelhos. .

- **Em que se gasta dinheiro**

“Não me diga o que valoriza, mostre-me o seu orçamento e eu digo-lhe o que valoriza.”

Joe Biden

Ser circunspecto quanto ao dinheiro que os líderes gastam em nome da organização envia sinais verdes. Por outro lado, gastar dinheiro desproporcionadamente em coisas não essenciais, tais como a construção de novas estruturas de sedes ou o entretenimento luxuoso (ou mesmo de maneira obscena), envia sinais vermelhos.

Tendo fortes bases de poder, a liderança e a direcção estão numa posição ideal para enviar sinais verdes ou vermelhos. Torna-se uma escolha simples. Os líderes podem começar a fazer isto imediatamente e o custo não é muito elevado.

4.3 Construir uma cultura ética num contexto organizacional virtual

O cenário organizacional mudou drasticamente desde o advento da pandemia da COVID-19. A maioria das organizações optou por um ambiente de trabalho virtual. Ou um modelo híbrido onde alguns funcionários trabalham nas instalações da organização e outros trabalham praticamente a tempo inteiro ou a tempo parcial.

Uma organização virtual é uma *organização geograficamente distribuída* onde os membros da organização comunicam e coordenam o seu trabalho através de tecnologias de informação. Embora estas organizações possam ter um aspecto físico, a maioria dos funcionários trabalha inteiramente on-line a partir de vários locais geográficos dispersos.

Embora isto tenha resultado numa maior eficiência para muitas organizações, a conduta ética e a transferência de cultura tornaram-se mais desafiantes. O comportamento tornou-se invisível. Isto significa que muitas organizações não podem observar fisicamente o comportamento ou as decisões dos seus funcionários em tempo real. Resultou também numa modelação menos visível dos líderes com os quais são agora comunicados numa base ad hoc, se é que tal chega a acontecer.

Em segundo lugar, certos riscos éticos tornaram-se mais proeminentes na organização virtual, nomeadamente:

- Apropriação indevida de fundos
- Operações de cosmética (ou seja, abraçar a ética, mas não vivê-la)
- Suborno e práticas corruptas
- Riscos da cadeia de abastecimento
- Cibercrime, *phishing* (forma de fraude electrónica) e fraude digital
- Assédio sexual online
- Intimidação, coacção e intimidação cibernética online
- *Gaslighting* (uma prática em que os funcionários são responsabilizados por erros com os quais nada têm a ver).

A organização virtual tem, portanto, um desafio central: como transferir cultura quando a maioria das componentes dessa cultura já não pode ser claramente vista pelos funcionários.

Um novo foco para as organizações virtuais

Embora as organizações virtuais criem obstáculos à edificação de uma cultura ética, ainda se aplica a mesma lógica. Os fundamentos de uma cultura ética precisam de ser priorizados. No entanto, é necessário um trabalho adicional para garantir que a cultura seja transferida eficazmente.

Existem quatro áreas de foco que precisam de ser consideradas na edificação de uma cultura ética organizacional virtual:

- **Conectividade:** A organização precisa de garantir que os funcionários tenham os meios e plataformas (formais ou informais) para se manterem em contacto uns com os outros e se envolverem em conversas sobre a ética. É fácil para as organizações virtuais regressarem a uma mentalidade de silo, onde as subculturas se podem formar. Estas subculturas não reflectem necessariamente a cultura organizacional ou a cultura ética. O realinhamento e a ligação dos funcionários entre divisões, departamentos e equipas são, assim, um requisito adicional quando se lida com uma organização essencialmente virtual.
- **Colaboração:** A manutenção de uma cultura conectada é importante; contudo, os funcionários devem também ser incentivados a colaborar. Colaboração significa que os funcionários são encorajados, habilitados e é-lhes permitido completar o trabalho em equipa, envolver-se com funcionários fora da equipa directa, ou envolver-se com funcionários de diferentes níveis de trabalho. A colaboração permite aos funcionários aprender uns com os outros e permite a criação de modelos éticos por parte de gestores e supervisores. Os funcionários devem assim ter plataformas, formais ou informais, onde o trabalho possa ser feito em conjunto de uma forma visível.

- **Confiança:** Embora a maioria das organizações exija confiança para criar uma cultura ética, as organizações virtuais exigem muito mais do que isso. Isto deve-se, em parte, ao facto de os funcionários já não poderem ser controlados fisicamente quando concluem as suas actividades quotidianas. As organizações virtuais também resultam em menos micro-gestão. Por esta razão, construir uma cultura ética mais baseada em aspirações e valores é mais vantajoso do que concentrar-se no cumprimento. Tornou-se necessário fomentar a confiança entre os funcionários, em vez de confiar apenas no seu policiamento. As organizações centradas no cumprimento terão, assim, dificuldade em atingir culturas mais robustas num cenário organizacional virtual.
- **Comunicação:** As organizações virtuais precisam de comunicar mais frequentemente e de forma mais transparente do que as organizações não virtuais. Isto é fácil de compreender, uma vez que a maioria das organizações virtuais possui um sistema de comunicação diluído. Esta comunicação tem de ser utilizada de forma a não criar sobrecarga ou fadiga de informação. A utilização de múltiplos métodos de comunicação (ou seja, correio electrónico, webinars, ou reuniões virtuais, sistemas de gestão da aprendizagem, reuniões físicas, mas socialmente distantes, e multimédia) pode contribuir para reduzir este cansaço e fazer passar a mensagem. O aspecto mais importante é que a organização e a sua direcção estão sensibilizados e conscientes não em relação ao que é comunicado, mas também ao que pode não ser comunicado.

Nas organizações virtuais, é mais importante do que nunca tratar os funcionários de uma forma ética. O tratamento antiético poderia facilmente ocorrer devido à percepção da distância física onde a liderança orientada para as tarefas domina para apressar a comunicação e para 'fazer o trabalho'. Mais do que nunca, a liderança deve ser marcada por sólidas capacidades interpessoais, tais como capacidade de escuta adequada e empatia.

Embora haja muitos elementos necessários para construir uma cultura ética e muitos actores na organização que devem fazer a sua parte, seguir o quadro de governação e gestão da ética apresentado na Secção 1.5 deste manual permitirá à organização melhorar, de forma sistemática, a sua cultura ética.

Esta é a essência do desenvolvimento de uma cultura ética. Não deve ser visto como um processo que requer que tudo neste manual seja feito de uma só vez. Se o foco incidir em algumas destas recomendações já fará a diferença. O papel da função ética é, portanto, ajudar a organização a iniciar a sua trajectória ética. Se a organização puder começar apenas com uma intervenção e concluí-la com êxito, poderá dar ímpeto suficiente para tentar uma segunda intervenção, e depois uma terceira e assim por diante.

O cerne da edificação de uma cultura ética é, portanto, a vontade de o fazer. Se a liderança estiver empenhada em melhorar a cultura ética da organização, se a cultura ética for medida e avaliada, e se se articular e implementar uma estratégia ética e um plano de gestão, a organização pode contribuir de modo significativo para melhorar e reforçar a sua cultura ética.

É igualmente importante compreender que todas as organizações diferem. Isto significa que as intervenções e os processos de edificação da cultura ética podem assumir diferentes formas e moldes em diferentes tipos de organizações. Contudo, os elementos constitutivos de uma cultura ética apresentados no capítulo 3 deste manual permanecem genéricos e relevantes para a maioria das organizações. Por outras palavras, embora o compromisso de liderança, a conversa sobre ética e o tratamento ético dos funcionários (para citar apenas três) possam ser alcançados de forma diferente em organizações de diferentes indústrias e dimensões, continuam a ser elementos importantes de culturas éticas robustas e maduras.

No entanto, existem alguns factores importantes que devem ser considerados na edificação de uma cultura ética:

- **Tamanho da organização**

Largamente organizações (ou seja, as que possuem centenas ou milhares de trabalhadores) levam mais tempo a desenvolver e edificar a sua cultura ética. É

importante compreender que uma cultura ética não se constrói de um dia para o outro. Há mais pessoas para convencer, mais sistemas para mudar, mais novos funcionários que entram na organização periodicamente e mais adesões necessárias em organizações maiores. Além disso, as intervenções que podem levar semanas ou meses numa pequena organização podem levar anos em organizações de grande dimensão. As grandes organizações precisam também de combater a burocracia, subculturas, ou diferentes contextos e culturas de funcionamento. Por conseguinte, é importante que haja sempre paciência e que as intervenções sejam postas em prática nestes tipos de organizações. As grandes organizações devem também estabelecer expectativas realistas sobre o processo de construção da cultura e não devem esperar uma cultura ética madura dentro de um ano. Um período de três a quatro anos é mais realista e mesmo assim, as grandes organizações são obrigadas a avaliar a melhoria da cultura ética, em vez de se concentrarem no objectivo difícil de conseguir uma cultura ética madura durante este período.

- **Empoderamento e capacitação da função de gestão da ética**

A cultura ética da organização está fortemente dependente de intervenções de gestão da ética. Estas intervenções não são apenas orientadas para o cumprimento/ conformidade, mas devem ser construídas visando melhorar a cultura ética da organização. Por conseguinte, é muito importante que a organização coloque uma pessoa ou equipa responsável por este processo. Normalmente, a função de gestão da ética é executada por um profissional de ética específico, em conjunto com outros gestores de topo da organização (sendo este grupo muitas vezes referido como comissão de gestão da ética). Estes elementos têm de apoiar a função de gestão da ética. É imperativo que a liderança forneça tanto apoio simbólico como recursos à função de gestão da ética para que esta seja eficaz na melhoria da cultura ética. É necessário salientar que uma cultura ética não é desenvolvida apenas pelo profissional de ética, mas requer igualmente o apoio de cada director, gestor e funcionário.

- **Níveis de confiança na organização**

Para as organizações que possuem um bom nível de confiança e cooperação será muito mais fácil melhorar as suas culturas éticas. Se uma organização for

afectada pela desconfiança, falta de cooperação, ou sofre de medo ou cinismo, a criação de uma cultura ética será muito mais difícil. As organizações podem precisar primeiro de restabelecer uma aparência de confiança (especialmente na liderança) para que qualquer processo de edificação de uma cultura ética prosiga. Se não se confiar na liderança, ou se esta for vista como ilegítima, qualquer intervenção de cultura ética será recebida com cinismo.

- **Estrutura hierárquica da organização**

As organizações com estruturas de controlo mais verticais (ou seja, mais níveis de trabalho e controlo mais autoritário) são vezes frequentes mais lentas a desenvolver as suas culturas éticas. As organizações mais horizontais e com mais comunicação nos dois sentidos podem achar o processo de edificação da cultura ética mais fácil e mais rápido. É importante que as organizações hierárquicas garantam a adesão à ética por todos os níveis de trabalho, uma vez que a mensagem sobre ética deve passar por vários estratos antes de ser interiorizada pelos funcionários. Se um nível de trabalho não colaborar, a mensagem de ética pode ser distorcida ou a organização pode sofrer da 'síndrome do telefone avariado'.

- **Cultura ética actual**

O panorama ético de uma organização também pode funcionar como um trampolim para o desenvolvimento de uma cultura ética ou pode impedi-la. As organizações que possuem uma cultura mais adaptativa, aberta e igualitária podem achar mais fácil implementar intervenções éticas e mudar a cultura ética. As organizações que são mais tradicionais, avessas ao risco, burocráticas, menos adaptáveis e menos abertas podem achar o processo mais lento e mais desafiante.

Em suma, as organizações de qualquer dimensão, tipo, cultura, ou modo de gestão da ética podem melhorar as suas culturas éticas. As organizações têm a obrigação moral de desenvolver a sua consciência ética e garantir que os seus intervenientes sejam tidos em conta. Edificar uma cultura ética é mais do que simplesmente informar os acionistas e outros intervenientes sobre o quão 'boa' é a organização. Deve tratar-se de criar uma cultura organizacional mais coesa, eficaz, de elevado nível de desempenho e ética, que seja considerada sustentável a longo prazo. Esperamos que este manual permita a qualquer pessoa que opera na organização compreender o que é importante

na edificação de uma cultura ética, como fazê-lo e por onde começar. Confiamos que as organizações verão que o desenvolvimento de uma cultura ética vale o esforço e que é importante não só para a organização, como também para todos aqueles com quem ela interage.

Ambrose, M., Arnaud, A. e Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job-attitudes. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.

Andreoli, N. e Lefkowitz, J. (2009). Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 309-332.

Bulutlar, F. e Oz, E. U. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.

Caldwell, D. F. e Moberg, D. (2007). An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 193-204. doi:10.1007/s10551-006-9190-6

Cuilla, J. B. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Santa Barbara, CA: Praeger.

DeConinck, J. (2003). The impact of a corporate code of ethics and organizational justice on sales managers' ethical judgments and reaction to unethical behaviour. *Marketing Management Journal*, 13, 23-31.

Deshpande, S. e Joseph, J. (2008). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85, 403 – 410. doi: 10.1007/s10551-008-9779-z

Fournier, C., Tanner, J. F., Chonko, L. B. e Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personnel and Sales Management*, 3, 7-22.

IoDSA (2016). *King IV Report on Corporate Governance for South Africa*. Johannesburg, South Africa: Institute of Directors of Southern Africa.

Laratta, R. (2011). Ethical climate and accountability in non-profit organizations: A comparative study between Japan and the UK. *Public Management Review*, 13, 43-63.

Lutz, A. (2015, June 6). *How Nike shed its sweatshop image to dominate the shoe industry*. The Insider. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/how-nike-fixed-its-sweatshop-image-2015-6?IR=T>

Martin, K. e Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.

Mayer, D. M., Kuenzi, M. e Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.

McKendall, M. A. e Wagner, J. A. (1997). Motive, opportunity, choice, and corporate illegality. *Organization Science*, 8, 624-647.

McLaverty, T. C. (2016). *The influence of culture on senior leaders as they seek to resolve ethical dilemmas at work* (Doctoral thesis). Philadelphia: University of Pennsylvania.

O'Donnell, O. e Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture*: CPMR discussion Paper 40. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration.

Ozer, G. e Yilmaz, W. (2011). Effects of procedural justice perceptions, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. *Business and Economics Research Journal*, 82, 941-954.

Peterson, D. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.

Rossouw, D. e van Vuuren, L. (2017). *Business ethics* (6th ed.). Cape Town, South Africa: Oxford University Press.

Rousseau, D. M. (1990). Assessing organisational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organisational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1988). *Organizational culture* (WP# 2088-88). Boston, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behaviour. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299 – 312. doi: 10.1007/s10551-011-1091-7

Treviño, L. K., Butterfield, K. D. e McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. In J. Dienhart, D. Moberg, and R. Duska (Eds) *The next phase of business ethics: Integrating psychology and ethics* (pp. 301 -337). Emerald Group Publishing Limited.

Treviño, L. K. e Beeghly, B. (2018). *Ethical culture defined and measured*. Retrieved from http://www.ethicalsystems.org/sites/default/files/uploads/EthicsByDesign_Linda-Trevino_0.pdf

Treviño, L. K., Weaver, G. R. e Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.

Tseng, F. e Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.

Van Vuuren, L. (2016). *Ethics risk handbook*. Hatfield, South Africa: The Ethics Institute.

Van Vuuren, L. (2018). *The ethics office handbook*. Hatfield, South Africa: The Ethics Institute

Van Vuuren, L. and Groenewald, L. 2021. *Institutionalising ethics handbook*. Pretoria: The Ethics Institute.

Verbeke, W., Ouwerkerk, C. e Peelen, A. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, 1175–1187.

Wimbush, J. C., Shepard, J. M. e Markham, S. M. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716.

Paul Vorster

O Dr. Paul Vorster é um psicólogo industrial registado que trabalhou na selecção de liderança e avaliação de funcionários durante a maior parte da sua carreira. Ocupa o cargo de Especialista de Investigação Interna no TEI (Instituto de Ética) e é associado sénior de investigação na Universidade de Joanesburgo. A sua actividade centra-se principalmente na avaliação e construção de medições psicométricas, tendo sido galardoado com o Prémio Johann Schepers pela promoção da avaliação psicométrica na África do Sul em 2016. Foi co-autor do *Ethics Ambassador Handbook* (Manual do Embaixador de Ética) em 2021. Actualmente concentra as suas actividades na medição da cultura e ambiente éticos para organizações e é um Profissional de Ética Diplomado.

Leon van Vuuren

O Prof. Leon van Vuuren detém o cargo de Director Executivo: Ética Profissional e Empresarial no Instituto de Ética (TEI). Também ocupa o cargo de Professor Adjunto de Psicologia Organizacional na Universidade da Cidade do Cabo (UCT). É co-autor de *Ética Empresarial* (6ª ed., 2017) e é o editor de vários manuais do TEI (*Manual de Risco Ético* e *Manual do Gabinete de Ética*) e o co-autor do *Manual de Códigos de Ética*. Leon foi o editor fundador do *African Journal of Business Ethics*. Em termos de ética empresarial, ele concentra-se especificamente na formação de liderança ética, na formação de Conselhos de Administração e Comissões Executivas em questões de ética, assim como na mudança da cultura ética organizacional.



Manual de Cultura Ética

O objectivo do presente manual é desmistificar o conceito de cultura ética organizacional e permitir uma compreensão prática do aspecto de uma cultura ética e de como esta pode ser influenciada e melhorada. Além disso, o manual visa obter uma melhor compreensão do conceito de 'cultura organizacional' e de como esta está relacionada com uma 'cultura ética', qual o impacto de uma cultura ética nos intervenientes da organização e como uma cultura ética pode ser avaliada e estabelecida. O manual também fornece orientação sobre o papel da gestão de topo, dos órgãos directivos e dos funcionários a diferentes níveis da organização e o que podem e devem fazer no processo de edificação de uma cultura ética. Por último, o manual identifica factores críticos de sucesso na edificação de uma cultura ética.

O Instituto de Ética é um instituto independente que produz liderança de pensamento original e oferece uma gama de produtos e serviços relacionados com a ética organizacional.

Todo o trabalho de investigação original produzido pelo Instituto de Ética, incluindo a *Série de Manuais de Ética*, está disponível gratuitamente no nosso

website: www.tei.org.za.