



Institucionalização do Manual de Ética

Tornar a ética real

Leon van Vuuren e Liezl Groenewald

Autores principais: Prof Leon van Vuuren e Liezl Groenewald

Colaboradores: Kris Dobie, Fatima Rawat e Dr. Paul Vorster

Design e layout da capa: Elsie Weich

Editor da Série Manual de Ética: Prof. Deon Rossouw

Institucionalização do Manual de Ética

© The Ethics Institute (TEI) 2021

ISBN: 978-0-620-95644-4

Publicado por: The Ethics Institute (Instituto de Ética)

Pretória, África do Sul

Website: www.tei.org.za

Contacto: info@tei.org.za

© Os Direitos de Autor são os da Creative Commons 2.5. Isto significa:

O Instituto de Ética (TEI) concede o direito de descarregar e imprimir a versão electrónica, de distribuir e de transmitir a obra gratuitamente, mediante três condições: 1) Referência: O utilizador deve referir os dados bibliográficos acima mencionados e deve tornar claros os termos da licença desta obra; 2) Fins não comerciais: O utilizador não pode utilizar esta obra para fins comerciais nem vendê-la; 3) Nenhuma alteração de texto: O utilizador não pode alterar, transformar, ou aproveitar esta obra. Nada nesta licença prejudica ou restringe os direitos morais do autor.

Este manual não constitui um aconselhamento jurídico. Para obter aconselhamento jurídico sobre o cumprimento da Lei e Regulamentos das Empresas, da Lei de Alteração de Divulgações Protegidas ou de quaisquer outros requisitos legais ou regulamentares, consultar um consultor jurídico devidamente qualificado.



Outras publicações da série de manuais do The Ethics Institute (Instituto de Ética) disponíveis em www.tei.org.za

Manual de Obrigações Éticas (2014)

Manual de Risco Ético (2016)

Manual de Ética e Conformidade (2017)

Manual do Gabinete de Ética (2018)

Manual da Comissão Social e de Ética [2ª Edição] (2018)

Manual de Códigos de Ética (2020)

Manual de Gestão de Denúncias (2020)

Manual do Embaixador de Ética (2021)



**THE
ETHICS
INSTITUTE**

Institucionalização do Manual de Ética

Tornar a ética real

Leon van Vuuren e Liezl Groenewald

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

Publicado pelo Instituto de Ética
2021

Dedicatória**Introdução**

1. Institucionalização da ética organizacional	1
1.1 Introdução à institucionalização da ética organizacional	1
1.2 A institucionalização e a definição triangular de ética	2
1.3 O imperativo da institucionalização	3
1.4 Contextualização da institucionalização	4
1.5 Funcionários responsáveis pela institucionalização	5
1.6 Categorização das intervenções	6
2. Institucionalização: cultura e/ou conformidade?	9
2.1 A questão	9
2.2 Conformidade e ética	9
2.3 Ligar a ética e a conformidade	11
2.4 Institucionalização: cultura e conformidade	14
3. Intervenções proactivas para tornar a ética real	15
3.1 Intervenções proactivas: visão geral	15
3.2 Comunicação e sensibilização	15
3.3 Recrutamento e selecção	22
3.4 Formação e desenvolvimento	32
3.5 Desempenho e reconhecimento	41

3.6	Aconselhamento ético	48
3.7	Promover a ética na cadeia de abastecimento	50
3.8	Implementação de políticas	52
3.9	Sistemas de informação de gestão da ética	55
4. Intervenções reactivas para tornar a ética real		61
4.1	Intervenções reactivas: visão geral	61
4.2	Denúncia segura	61
4.3	Investigações éticas	73
4.4	Disciplina	78
4.5	Estratégia de repercussões éticas	79
4.6	Bases de dados de transgressores	83
5. Institucionalização: Monitoria e elaboração de relatórios		87
5.1	Monitoria e relatórios: visão geral	87
5.2	Monitoria da implementação do programa de ética	88
5.3	Gestão da informação sobre ética	89
5.4	Apresentação de relatórios à Comissão de Ética	90
Referências		91
Sobre os Autores		93

Esta publicação é dedicada ao

Sr. Colin Beggs

em reconhecimento do seu mandato como membro (fundador)
do Conselho de Administração e do seu apoio incondicional à
visão, valores e actividades do Instituto de Ética.

Colin estudou na Grey High School e na Universidade de Port Elizabeth, onde concluiu o grau de Licenciatura (B.Com (Hons)) e CTA. Ele é CA(SA) diplomado.

Colin foi Partner (sócio) da PricewaterhouseCoopers (PWC), onde foi responsável pelas auditorias dos principais clientes desta área. Foi também Director nacional da educação, auditoria informática e finanças empresariais da PWC. Foi eleito Sócio Principal e Presidente da Comissão Executiva (PCE) desde 1992 até à sua reforma em 2009.

Durante o seu mandato na PWC, trabalhou em várias das comissões técnicas e de gestão da empresa global, nomeadamente um mandato de oito anos no Conselho de Administração da PwC Global e o cargo de Presidente da Comissão de Operações e Finanças Globais.

O envolvimento activo de Colin na SAICA incluiu vários mandatos como presidente da Comissão de Práticas Contabilísticas, vice-presidente do Fundo de Bolsas de Estudo de Thuthuka e presidente da Comissão de Subvenções. Foi Presidente do Conselho de Administração da SAICA em 2002/3.

Após a reforma, Colin desempenhou o cargo de director independente, entre outros, dos Conselhos de Administração da Sasol Limited, do Grupo Absa e do Instituto de Ética.

O Sr. Colin é casado com Marian e o casal tem quatro filhos. É um apaixonado por golfe e gosta de pesca e fotografia.

Obrigado por ler a introdução a este manual. Apresentamos com orgulho o nono manual da série de manuais do Instituto de Ética.

O principal objectivo deste manual é desmistificar o facto de que as organizações não podem realmente influenciar a ética, e que o melhor cenário possível é que 'a ética acontecerá (esperemos)'. A intenção é mostrar como a ética pode ser institucionalizada nas organizações. Nesta apresentação, explicaremos como a ética pode ser 'tornada real'. Ou seja, como a ética pode ser 'levada até às pessoas' envolvidas nas organizações e com as organizações.

Depois de explicarmos o conceito de institucionalização, contextualizá-lo-emos no quadro do Instituto de Ética para a governação e gestão da ética organizacional. Posteriormente, sugeriremos os resultados pretendidos dos esforços das organizações no sentido de institucionalizar a ética organizacional. Segue-se uma descrição abrangente de potenciais intervenções proactivas e reactivas que poderiam ser desenhadas e aplicadas para dar vida à institucionalização. O manual culmina com algumas directrizes sobre como as intervenções poderiam ser monitorizadas e os progressos reportados.

Quem poderia beneficiar do conteúdo? É nosso argumento que todas as organizações, independentemente do sector, dimensão ou forma de constituição, são obrigadas a gerir a sua ética com vista a contribuir para o desenvolvimento sustentável da própria organização, da economia, da sociedade e do ambiente natural. O manual poderia ser um companheiro útil para todos os envolvidos na governação e gestão das organizações que levam a ética a sério e têm uma responsabilidade formal ou informal de a concretizar.

Pessoalmente, devo dizer que nos divertimos a escrever este manual. No início, estávamos bastante animados, pensando que lidávamos regularmente com o tema e que seria fácil traduzir os nossos pensamentos para palavras no papel. Como acabou por acontecer, não foi este o caso. Foi realmente desafiante estruturar e povoar o conteúdo de modo a garantir clareza e utilidade.

Cumpre-me manifestar a minha gratidão à minha querida colega e co-autora, Liezl Groenewald, pela sua abordagem inabalável para travar o bom combate. Neste livro, ela contribui com a sua competência ímpar. Kris Dobie, Fatima Rawat e Paul Vorster, os autores das secções sobre a promoção da ética na cadeia de abastecimento,

implementação de códigos e políticas de ética, monitoria e elaboração de relatórios sobre intervenções de gestão da ética e ética no recrutamento e seleção, merecem um crédito especial por partilharem a sua perspectiva.

O meu apreço é extensivo ao nosso PCE e colega, Deon Rossouw, pela sua inspiração e moderação na credibilidade dos conteúdos. À designer gráfica, Elsie Weich, o meu reconhecimento pela sua criatividade e abordagem profissional na apresentação dos conteúdos num formato agradável do ponto de vista estético.

Por último, mas seguramente não menos importante, ao Fundo de Integridade KBA-Notasys, que sempre acreditou no que o Instituto de Ética representa e no que fazemos – obrigado por patrocinar uma série de manuais de ética, incluindo esta publicação. A vossa contribuição é muito valiosa.

Leon van Vuuren

Setembro de 2021

1.1 Introdução à institucionalização da ética organizacional

A integridade é uma característica humana inerente localizada dentro do ser humano. Por se tratar de uma noção, a integridade é intangível e difícil de medir. No entanto, se as pessoas não tiverem integridade, outros poderão ver comportamentos antiéticos a emanar. Em contrapartida, se alguém for íntegro, os outros observarão um comportamento ético. A palavra-chave aqui é **comportamento**, ou conduta. Não podemos fazer muito acerca da integridade dos outros, mas podemos certamente influenciar o seu comportamento para melhor. No fundo, é isto que a institucionalização ética significa.

O conceito de institucionalização é algo controverso, na medida em que poderia ser interpretado como 'doutrinação'. Não se pode negar que através dos seus esforços de institucionalização, particularmente quando inclui palavras como 'tolerância zero' ou 'obrigação', as organizações podem parecer forçar os seus funcionários e fornecedores a serem éticos. Pode certamente esperar-se um recuo. Por esse motivo, é necessário que haja prudência antes de se caminhar na corda bamba da incorporação da ética numa organização, evitando ao mesmo tempo as percepções de coerção ou manipulação.

'Tornar a ética real' significa pura e simplesmente impedir que pessoas decentes façam coisas estúpidas.

Em si, a 'institucionalização' é, de certa forma, uma espécie de trocadilho. Poder-se-ia simplificar isto referindo-se também ao conceito como **'tornar a ética real'**, que transmite o termo de uma forma compreensível e elimina potenciais conotações negativas. Em suma, significa simplesmente impedir que pessoas decentes façam coisas estúpidas.

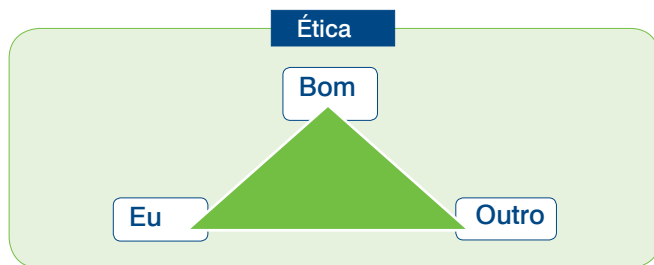
Ainda existem muitas organizações cujas tentativas de gerir a ética são consideradas suficientes se tiverem um código de ética e um sistema de denúncia seguro. No entanto, os esforços não podem terminar por aqui. As expectativas e normas éticas devem ser 'levadas às pessoas' que são importantes para a organização. Por outras palavras, aqueles que afectam a organização ou que podem ser afectados por ela, nomeadamente os principais intervenientes. Aspirações e directivas reflectidas em códigos e políticas são meras palavras no papel até se tornarem reais.

Esta actividade compreende a razão pela qual a organização assume uma postura ética, o que é esta postura, como será aplicada e qual é a responsabilidade de cada interveniente para este efeito. Este é o cerne da institucionalização da ética ou de a tornar real.

Tal como referido anteriormente, é ingenuidade assumir que a ética cuidará de si mesma. As organizações precisam de adoptar uma abordagem concertada e estruturada a fim de assegurar que alcancem os objectivos estabelecidos para a gestão da ética e uma consequente melhoria da cultura ética. Embora as pessoas encarregadas de gerir a ética nas suas organizações tenham provavelmente ideias instintivas de como fazê-lo, este manual poderia acrescentar estrutura e substância ao seu pensamento e entusiasmo.

1.2 A institucionalização e a definição triangular de ética

É agora aceite como dado adquirido que a definição extremamente simplista de ética, tal como é utilizada pelo TEI, pode orientar o pensamento geral sobre o que é necessário para gerir a ética. Se se aceitar que a ética pode ser definida em torno dos três conceitos centrais do 'bom', do 'eu' e do 'outro' (como mostrado no diagrama abaixo), a ética implica então que se é ético quando não só se considera o que é bom para si próprio, mas também se considera se o que é 'bom' para o 'eu' é também bom para os 'outros' (Rossouw & Van Vuuren, 2017:5). Esta compreensão da ética reflecte-se bem na regra de ouro que se pode encontrar em todo o mundo, a qual refere que se deve fazer o bem aos outros, como se espera que os outros façam o bem a si próprio.



Conceitos fundamentais na definição de ética (Rossouw & Van Vuuren, 2017:5)

Se a definição for aplicada à ética organizacional, o conteúdo do 'bom' é representado por códigos de ética e políticas. Para efeitos do tema deste manual, o 'eu' é a organização e os 'outros' são funcionários e outros intervenientes, tais como fornecedores e clientes. Um desafio relativo à gestão da ética organizacional é o de equilibrar continuamente a relação entre o 'eu' e o outro. Institucionalização da ética é o termo colectivo que designa intervenções específicas e concretas que são conceptualizadas e implementadas para manter o equilíbrio por vezes precário entre as aspirações da organização e as que esta afecta

1.3 O imperativo da institucionalização

Para além de fazer o bem pelo bem, as organizações são obrigadas, por normas legais e de governação, a gerir a sua ética. Por implicação, a institucionalização é uma parte integrante da gestão da ética. Na África do Sul, por exemplo, a Lei das Empresas de 2008 (com as respectivas alterações) obriga um vasto leque de organizações a ter uma comissão a nível da direcção (uma Comissão Social e de Ética) que deve supervisionar a gestão da ética (CIPC, 2011). Uma função primordial de tal estrutura seria a de colocar as questões certas sobre a existência, monitoria e progresso do desempenho ético da organização e de encomendar relatórios apropriados para o efeito. O desempenho ético incluirá, por natureza, intervenções de gestão da ética e em matéria de institucionalização.

O Quarto Relatório King sobre a Governação Corporativa para a África do Sul (King IV) complementa a Lei das Empresas e outra legislação local e internacional com directrizes sobre a governação e gestão da ética nas organizações. No seu segundo princípio de governação, o relatório estabelece claramente que:

Princípio 2

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

(IoDSA, 2016: 44)

A caixa que se segue apresenta as recomendações do King IV, nomeadamente, que as organizações devem institucionalizar a sua ética (favor prestar atenção especificamente aos parágrafos 9a e 9b)

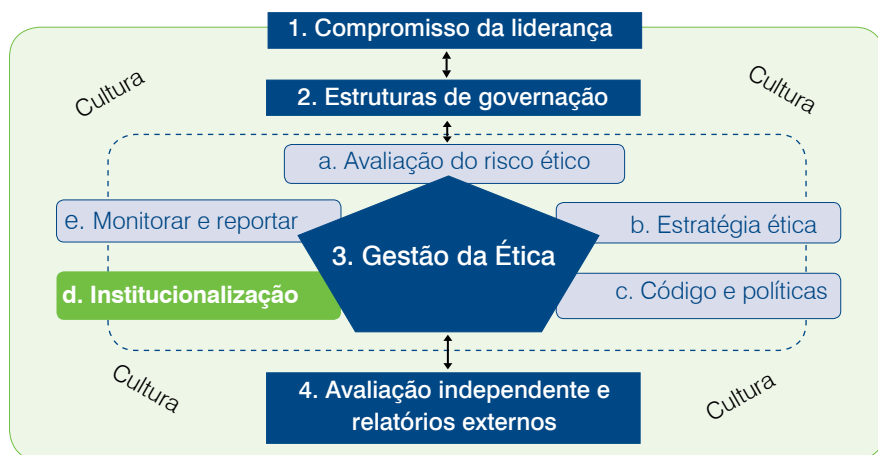


9. Os órgãos directivos devem exercer uma supervisão contínua da gestão da ética e, em particular, verificar se esta resulta no seguinte:

- a. Aplicação das normas éticas da organização aos processos de recrutamento, avaliação do desempenho e recompensa dos funcionários, bem como a contratação de fornecedores.
- b. Aplicação de sanções e soluções para quando as normas éticas da organização forem infringidas.
- c. A utilização de mecanismos protegidos de divulgação ou denúncia, a fim de detectar violações das normas éticas e tratar de tais divulgações de forma correcta.
- d. A monitoria do cumprimento das normas éticas da organização pelos funcionários e outros intervenientes através, entre outros, de avaliações periódicas independentes.

1.4 Contextualização da institucionalização

O modelo de gestão da ética nas organizações, orgulhosamente desenvolvido pelo Instituto de Ética, apresenta a institucionalização como um passo importante e indispensável no processo de gestão da ética (ver diagrama abaixo).



Quadro de governação da ética ©The Ethics Institute

Como se pode ver no quadro, há certas coisas que precisam de acontecer para que a ética possa ser institucionalizada de forma significativa. A tarefa principal dos responsáveis pela gestão da ética nas organizações é avaliar as oportunidades e riscos éticos da organização e, em seguida, conceber uma estratégia de gestão da ética e um plano de gestão da ética. Posteriormente, e como passo seguinte no quadro, são desenvolvidos ou alterados códigos de ética e outras políticas de apoio relacionadas com a ética.

Só então faz sentido aventurar-se no domínio da institucionalização da ética. Depois disso, a eficácia das intervenções de institucionalização é monitorizada. Isto inclui uma avaliação da adequação e da eficácia da institucionalização. Esta avaliação precisa, então, de ser reportada às estruturas de governação e gestão relevantes que foram delegadas com a responsabilidade de supervisionar a gestão da ética e de influenciar positivamente a cultura ética da organização.

1.5 Funcionários responsáveis pela institucionalização

A responsabilidade da institucionalização da ética cabe à função de gestão da ética (gabinete de ética) e aos seus parceiros habilitados.

(Consultar o Manual do Gabinete de Ética do TEI, TEI 2018, que contém uma explicação detalhada das funções específicas do Gabinete de Ética e dos seus parceiros habilitados.)

Parceiros habilitados



- Embaixadores da ética
- Secretariado da empresa
- Gestão de risco
- Auditoria interna
- Investigação forense
- Legal
- Conformidade
- Comunicação empresarial
- Gestão de recursos humanos
- Relações laborais
- Desenvolvimento da organização
- Desenvolvimento dos recursos humanos
- Bem-estar dos funcionários
- Aquisições
- Relações públicas

Os *superiores hierárquicos* estão na linha da frente na gestão do comportamento ético e na assistência ao gabinete de ética e funções auxiliares para implementar sistemas de gestão da ética. Os pré-requisitos para que os superiores hierárquicos sejam eticamente eficazes nos seus contextos e esferas de influência específicos são a consciência da motivação empresarial para a ética, a sensibilidade ética, a coragem ética, encarnar a conduta ética (liderar pelo exemplo) e tomar decisões éticas. Os superiores hierárquicos estão, como tal – e partindo do princípio de que têm credibilidade ética pessoal – em condições de criar um ambiente propício para os funcionários pensarem e agirem eticamente sem medo de represálias.

A um nível prático, são responsáveis pela implementação de intervenções de gestão da ética e, conseqüentemente, pela institucionalização da ética. Uma vez que estão em contacto estreito contínuo com os funcionários, os superiores hierárquicos desempenham um papel particularmente crucial para tornar a ética real. De modo a satisfazer estas expectativas, eles têm de colaborar estreitamente com o gabinete de ética e com os embaixadores da ética com vista a implementar intervenções proactivas e reactivas de institucionalização. (Consultar o Manual dos Embaixadores de Ética – *Ethics Ambassadors' Handbook*, TEI: 2021).

1.6 Categorização das intervenções

Qualquer pessoa que entre numa organização como funcionário ou se envolva com a organização como interveniente, possui um conjunto de valores ímpar. Influenciar primeiro o comportamento e depois influenciar positivamente os valores é um processo moroso. Uma vez que leva tempo e devido à resistência à mudança, este pode ser um exercício altamente frustrante para as organizações. Institucionalizar a ética não é um feito fácil, particularmente quando a organização tem de partir de um sentido pouco desenvolvido quanto à importância da ética, e do que é necessário para a gerir. Influenciar a ética através de esforços de institucionalização é um catalisador indispensável para impulsionar a organização rumo a uma cultura ética mais madura.

Todas as organizações têm a prerrogativa de aplicar intervenções destinadas a tornar a ética real que possam sustentar e para as quais tenham competência. Como será ilustrado na Parte 2 do manual, intervenções diferentes podem ter resultados e impactos diferentes. Sugere-se que as organizações decidam antes o que gostariam de alcançar em termos de assegurar o cumprimento e construir culturas éticas. Tal decisão determinará o âmbito e a profundidade de cada intervenção.

Existem geralmente duas categorias de intervenções destinadas a mudar o comportamento e a influenciar os valores. A primeira é referida como **intervenções proactivas**, e inclui aquelas que estão alinhadas com o desejo de fazer a coisa certa de forma atempada. As intervenções proactivas são geralmente baseadas em valores e integridade. São aplicadas para tornar os funcionários e intervenientes eticamente cientes e competentes.

Tais intervenções **promovem** um comportamento ético, assegurando que, sempre que possível, na organização apenas sejam 'permitidas' maças boas. Estes sistemas e procedimentos baseados em valores protegem e reforçam a reputação ética da organização. Também equipam as pessoas para aumentar os seus níveis de raciocínio ético e para tomar decisões éticas sólidas - por outras palavras, contribuem para o desenvolvimento de uma competência ética.

As intervenções reactivas são sustentadas por regras e pela conformidade.

A segunda categoria é rotulada como **intervenções reactivas**, que em termos figurativos representa o lado negro da gestão da ética e da institucionalização. As intervenções reactivas existem para serem aplicadas após o facto, ou seja, após a ocorrência de comportamentos antiéticos. Há muitas formas de transmitir a mensagem ética aos funcionários. Infelizmente, uma forma é aprender com os erros, transgressões e punições dos outros. As intervenções reactivas são desenhadas para fazer exactamente isto e são assim fundamentadas por regras e conformidade. Embora esta categoria de intervenções, sejam concebidas para **evitar** comportamentos antiéticos, têm, no entanto, um contributo significativo para tornar a ética real.

Todavia, o estado preferido é investir tempo e recursos em intervenções proactivas e empregar apenas intervenções reactivas como (1) último recurso para lidar com transgressores da ética e (2) para evitar mais insucessos de natureza ética e danos à reputação. Há muito que as organizações podem fazer de uma forma positiva e inspiradora antes de terem de recorrer a medidas reactivas.

Tanto as intervenções proactivas como as reactivas poderiam basear-se na:

- motivação humana intrínseca, que pode ser estimulada pela auto-descoberta (experiência) e pela persuasão (conversaço), ou

- motivação humana extrínseca, que pode ser estimulada pelo castigo (medo) e pela recompensa (incentivos).

Embora possa haver exceções, de um modo geral, as intervenções proactivas baseiam-se na motivação intrínseca e as intervenções reactivas na motivação extrínseca.

A tabela a seguir apresentado uma 'ementa' de intervenções típicas. Estas serão elaboradas em pormenor nas Partes 3 e 4 do presente manual.

Intervenções proactivas	Intervenções reactivas
Comunicação e sensibilização Recrutamento e selecção Formação e desenvolvimento Desempenho e reconhecimento Aconselhamento em matéria de ética Promoção da ética na cadeia de abastecimento Implementação de políticas Sistemas de informação de gestão da ética	Denúncia segura Investigações éticas Disciplina Estratégia de impacto ético Bases de dados de transgressores

2.1 A questão

Uma cultura ética consiste nas crenças, valores, expectativas e normas partilhadas que se manifestam em comportamentos observáveis, e que são expressas em ideias e tomada de decisões. Pode dizer-se que a cultura de uma organização é a sua personalidade e carácter que são criados através da expressão consistente e autêntica de valores e comportamentos, e não necessariamente pelo mero cumprimento da legislação, regulamentos, regras, ou políticas e procedimentos. Pode também ser descrita como uma mentalidade ética ou como uma consciência ética.

A institucionalização da ética tem simultaneamente uma cultura ética e uma dimensão de conformidade com os padrões éticos. Os esforços para tornar a ética real podem, assim, ter como resultado uma cultura ética mais forte e/ou um maior respeito pelos padrões éticos.

Existe uma crença largamente partilhada entre os especialistas em ética organizacional de que uma cultura ética baseada em valores é mais sustentável do que o mero cumprimento de normas, tal como estipulado em regras e políticas. Isto é fácil de compreender – a ética organizacional é complexa e o comportamento que obedece a regras não pode, por si só, garantir mentalidades de longo prazo e coerência no comportamento ético. No entanto, a questão é se um foco na criação de uma cultura baseada em valores exclui todos as componentes de uma cultura baseada em regras (conformidade). Por outras palavras, será que a ética e a conformidade se excluem mutuamente? Esta parte do manual aborda esta questão.

2.2 Conformidade e ética

É um facto indiscutível que a ética permeia todos os aspectos de uma organização – desde a tomada de decisões, comportamento, práticas contabilísticas, gestão de riscos até à gestão da cadeia de abastecimento, para citar apenas alguns. No entanto, é, em última análise, prerrogativa da liderança decidir como a organização irá gerir a sua ética. Será que o farão superficialmente através de simples ‘quadrados para marcar’ num formulário, ou estarão empenhados em garantir que os valores organizacionais estejam profundamente enraizados?

‘Marcar o quadrado’ está geralmente associado à conformidade. Por outras palavras, a organização tem todos os elementos de um programa de gestão de ética, tais como um

código de ética, políticas relacionadas com a ética, formação e sensibilização centradas no cumprimento das políticas e condições seguras para a apresentação de relatórios. No entanto, embora o ‘marcar o quadrado’ tenha sido tradicionalmente associado a uma abordagem superficial para inculcar os valores de uma organização, ao longo do tempo, mudou com o tempo. As organizações cujo foco incide na conformidade estão, de facto, empenhadas em monitorizar e gerir o seu desempenho ético e em assegurar que os intervenientes respeitem os seus padrões éticos. Tomam uma decisão consciente para impor a ética e erradicar comportamentos antiéticos. Estas organizações têm tipicamente uma abordagem de **‘tolerância zero’** em relação ao comportamento não ético. O foco está nas regras que devem ser cumpridas para evitar punições. Os funcionários estão, assim, extrinsecamente motivados a seguir as regras por medo de serem apanhados por aqueles que podem potencialmente apanhá-los.

Outras organizações podem decidir preferir garantir que os seus valores e padrões éticos sejam incorporados no comportamento e na tomada de decisões dos funcionários, assegurando assim que estes padrões sejam internalizados. Em vez de impor normas éticas aos funcionários, a organização procura antes obter o seu compromisso com estes padrões. O objectivo dos programas de gestão da ética nestas organizações é criar uma cultura em que os funcionários estejam intrinsecamente motivados a viver os valores da organização, assumindo assim a responsabilidade pelas suas decisões e comportamento. Os membros de organizações que adoptam uma abordagem baseada em valores da cultura organizacional têm a atitude correcta porque acreditam que é a atitude correcta a tomar. Não precisam de alguém que os vigie continuamente.

A tabela que se segue apresenta, nos dois extremos de um espectro, a diferença entre uma abordagem puramente baseada na conformidade da gestão da ética e uma abordagem puramente baseada em valores.

BASEADO NA CONFORMIDADE Motivação extrínseca Alguém está a vigiar ...	BASEADO EM VALORES Motivação intrínseca Ninguém está a ver ...
Prevenir comportamentos antiéticos	Promoting ethical responsibility
“Tolerância zero” (com base no medo)	“A forma como fazemos as coisas” (com base em convicções)
Apanhar os que fazem mal	Apanhar os que fazem bem
Conformidade/regras dominam	Integridade/valores têm a primazia

2.3 Ligar a ética e a conformidade

O Presidente do Tribunal Supremo dos Estados Unidos, Potter Stewart, declarou uma vez: “A ética é saber qual a diferença entre o que se tem o direito de fazer e o que é correcto fazer” (Coffey, 2013). Esta é, na essência, a principal distinção entre a ética e a conformidade, dois conceitos que, de resto, estão muitas vezes intimamente relacionados.

A ética exige que os indivíduos confiem no seu próprio discernimento pessoal para distinguir entre o certo e o errado.

Estes dois conceitos estão ligados por um denominador comum, designadamente a necessidade de explicar e influenciar a forma como as pessoas no emprego se comportam (‘fazer a coisa certa’). No entanto, a abordagem a esta questão pode ser completamente diferente. Enquanto a ética implica que as pessoas se comportem de acordo com um sistema de valores comuns que são acordados e partilhados, a conformidade significa que as pessoas devem fazer o que lhes é dito, seja por lei, regulamentos, ou políticas e procedimentos. Daqui decorre que a ética exige que os indivíduos confiem no seu próprio discernimento pessoal para distinguir entre o certo e o errado, e questionem a razão pela qual são encorajados a comportar-se de uma certa forma. Este requisito é particularmente pertinente quando as regras não cobrem todos os desafios éticos. Tais considerações são muito menos evidentes na definição de conformidade.

Segundo o Dicionário Cambridge de Inglês Comercial (Cambridge Dictionary of Business English), a conformidade é “o acto de obedecer a uma determinada lei ou regra, ou de agir nos termos de um acordo”. Os programas de conformidade visam, assim, *prevenir* e *detectar* comportamentos antiéticos, enquanto os programas de gestão da ética visam *promover* comportamentos éticos.

Ética	Conformidade
<ul style="list-style-type: none"> Um sistema de convicções aceites que controla o comportamento, em especial com base em valores O estudo do que é moralmente correcto e do que não é 	<ul style="list-style-type: none"> O acto de obedecer a uma ordem, regra ou pedido (formal) O estado de estar demasiado disposto a fazer o que as outras pessoas querem que se faça (principalmente desaprovando)

Definições de ‘ética’ e ‘conformidade’ do Cambridge Dictionary of Business English

Enquanto a definição de conformidade se centra em leis e regras, o elemento-chave da ética organizacional são os valores. Por definição, a lei, os regulamentos e as políticas consistem numa série de normas que constituem regras de comportamento obrigatórias que se aplicam a todos os membros de uma organização. Pode argumentar-se que estas normas estão estreitamente relacionadas com os valores éticos, no sentido em que estas regras representam a expressão dos valores que norteiam as organizações. A cultura ética e os controlos de conformidade são, portanto, interdependentes e reforçam-se mutuamente. Quando uma organização promove uma cultura ética, reforça a importância dos **controlos** da conformidade; e quando reforça os controlos da organização, reforça a **cultura** da organização.

Como foi referido na secção 1.3 deste manual, o Princípio 2 do King IV (IoDSA, 2016) exige que os órgãos directivos garantam o estabelecimento de uma cultura ética. Isto é conseguido através da implementação efectiva de um programa de gestão da ética que é sustentado pelos valores e padrões éticos da organização que devem influenciar todas as dimensões da cultura de uma organização. Tal abordagem baseada em valores compreende intervenções proactivas focadas na promoção de comportamentos éticos.

O cumprimento das políticas e regras organizacionais conduzirá também à observância dos valores organizacionais, e vice-versa.

No entanto, uma abordagem baseada em valores é, na sua essência, ambiciosa e depende de uma comunicação consistente, criação de consciência e formação com vista a assegurar que os intervenientes de uma organização tenham um entendimento comum do significado da ética tal como é aplicada na organização. A fim de garantir a praticabilidade, as organizações devem dispor de políticas que estejam alinhadas com as expectativas implícitas inerentes aos valores da organização. A conformidade com as políticas e regras organizacionais conduzirá também à observância dos valores organizacionais, e vice-versa.

Por exemplo, uma organização pode ter o 'respeito' como um dos seus valores, que é sustentado no código de ética por uma disposição de conduta de 'abster-nos de assediar colegas, clientes, fornecedores e outros intervenientes'. Para assegurar que esta última seja aplicável e para prevenir riscos associados ao incumprimento

desta norma ética, é necessária uma política que forneça directrizes claras sobre o que o assédio implica, os diferentes tipos de assédio e as sanções que serão impostas se a política (e a disposição de conduta relacionada no código de ética) for transgredida.

A conformidade com esta política implica o alinhamento com o valor do respeito, o que, por sua vez, resultaria na conformidade com a política.

O não cumprimento das normas éticas, legais e regulamentares de uma organização pode ter consequências terríveis para as organizações. Não só pode causar danos à reputação, como também pode resultar em sanções e taxas emitidas pelas autoridades reguladoras, numa diminuição da quota de mercado ou em acções penais contra os transgressores. Por conseguinte, é importante que as organizações, além de recorrerem a intervenções éticas proactivas, também implementem intervenções reactivas de gestão da ética destinadas a 'apanhar os que fazem mal' e sancioná-los por o fazerem. Diferentes intervenções para institucionalizar a ética terão, assim, resultados e impactos diferentes.

As intervenções mais importantes para detectar o não cumprimento dos valores, políticas, leis e regulamentos da organização são encontradas no espectro reactivo da gestão da ética, nomeadamente mecanismos de denúncia segura, investigações e medidas disciplinares. Estes aspectos são analisados em mais pormenor na Parte 4 do manual. Ao institucionalizar eficazmente as normas éticas, a organização demonstra o seu empenho em estabelecer:

- i. uma cultura ética omnipresente, e
- ii. uma consciência comum das regras e leis que lhe são aplicáveis, tomando ao mesmo tempo medidas razoáveis e sinceras para permanecer do lado certo dessas regras e leis.

São necessários parâmetros claros fornecidos por regras, políticas e procedimentos para uma tomada de decisão orientada e uma abordagem uniforme do comportamento.

2.4 Institutionalisation: culture and compliance

O objectivo da institucionalização dos padrões éticos de uma organização é criar uma cultura onde os intervenientes tenham uma compreensão comum dos valores partilhados que devem estar na base do seu comportamento e da tomada de decisões. Obviamente, isto é bom; contudo, sem regras e políticas para orientar comportamentos específicos, os funcionários são deixados à sua própria sorte para decidir o que está certo e o que está errado. Existe mesmo a possibilidade de uma conduta pouco ética poder aumentar devido ao abuso de poder discricionário por parte dos funcionários.

Por conseguinte, são necessários parâmetros claros de comportamento. Tais parâmetros fornecidos por regras, políticas e procedimentos e o cumprimento desses parâmetros resultarão numa tomada de decisão orientada e numa abordagem uniforme do comportamento. Isto deverá contribuir largamente para a formação de uma cultura ética sólida.

A ética e a conformidade não são, portanto, mutuamente exclusivas. Com efeito, uma forma limitada de uma abordagem de conformidade proporciona uma rede de segurança para proteger as organizações contra escândalos e lapsos de natureza ética.

3.1 Intervenções proactivas para tornar a ética real

A filosofia subjacente às intervenções proactivas é a de *promover comportamentos éticos* e construir culturas éticas fortes. Todavia, as intervenções proactivas têm também um subproduto útil, que é a prevenção de comportamentos antiéticos. As abordagens proactivas por natureza contêm mensagens directas e subtis que tornam as pessoas conscientes dos tipos de comportamentos que são indesejáveis.

As intervenções proactivas baseiam-se em esforços no sentido de lembrar as pessoas sobre as suas obrigações de pensar e agir de forma ética.

O principal objectivo das intervenções proactivas é que se baseiem em esforços tendentes a lembrar as pessoas das suas obrigações de pensar e agir eticamente. É crucial que as intervenções proactivas sejam concebidas e implementadas para tornar *reais os valores éticos* da organização. Se palavras como transparência, responsabilização, justiça e honestidade, que são conceitos típicos que figuram nas declarações de valores, não forem tornadas reais, permanecerão palavras no papel. As intervenções devem ter por objectivo ajudar os funcionários, fornecedores e outros intervenientes a darem sentido aos valores e normas éticas da organização, sendo ajudados a compreender que *comportamentos* visíveis e concretos são os resultados esperados de valores abstractos.

Na parte restante desta secção, é apresentada uma série de intervenções construtivas típicas que podem afectar positivamente as culturas éticas.

A conduta antiética tem de ser prevenida de forma proactiva através da comunicação dos padrões éticos da organização.

3.2 Comunicação e sensibilização

O objectivo da comunicação e sensibilização ética é comunicar claramente as normas e expectativas da organização em relação à ética aos seus intervenientes internos. Através destas intervenções proactivas, a ignorância sobre o comportamento ético desejado é eliminada e a confiança é estabelecida na organização.

Por outro lado, a confiança é corroída por conduta antiética nas organizações e pelas organizações. A conduta antiética precisa, assim, de ser prevenida de forma proativa através da comunicação e da sensibilização para as normas éticas da organização. Os funcionários e outros intervenientes precisam de saber o que é certo, o que é errado e como devem continuar a fazer o que é certo. As organizações têm a responsabilidade de: (1) comunicar as suas expectativas de comportamento ético, tal como são defendidas no seu código de ética, valores e políticas relacionados com a ética; (2) assegurar que estas normas, valores e políticas sejam compreendidos e aplicados de uma maneira uniforme; e (3) garantir que a liderança esteja comprometida com as normas éticas da organização e a apoie de forma visível e audível.

No entanto, a responsabilidade de comunicar não recai apenas sobre a liderança organizacional. Os trabalhadores também têm a responsabilidade perante a organização nomeadamente de informar a organização sobre:

- histórias de boas notícias,
- os tipos de questões éticas com que são confrontados, e
- conduta antiética na organização.

As expectativas éticas da organização podem ser comunicadas através de programas ou campanhas de comunicação e sensibilização, enquanto os funcionários podem comunicar as suas questões ou preocupações através de uma linha de aconselhamento/balcão de atendimento de ética.

O reconhecimento das implicações éticas das decisões e ações é o primeiro passo no comportamento ético.

Dada a complexidade dos ambientes de trabalho, é vital que os funcionários sejam capazes de reconhecer e abordar as questões éticas à medida que estas surgem. O reconhecimento das implicações éticas das decisões e ações, bem como das suas potenciais consequências éticas, é o primeiro passo no comportamento ético.

Um programa de comunicação requer recursos, tempo e cooperação interfuncional. O gabinete de ética pode ter ideias inovadoras e criativas para comunicar os valores e o código de ética da organização; no entanto, será infrutífero se não houver adesão e apoio por parte do topo. Um plano de comunicação bem-sucedido começa com o

envolvimento dos órgãos directivos e da direcção, que desempenham todos um papel na comunicação do compromisso da organização com o comportamento ético.

Formulação de uma estratégia de comunicação e sensibilização

Um código de ética, valores organizacionais e uma estratégia e programa de gestão da ética requerem uma estratégia de comunicação abrangente que garanta que todos os intervenientes contratados sejam abrangidos de forma eficaz. Não basta enviar um e-mail com um link para o código de ética.

Antes de formular uma estratégia de comunicação e sensibilização, o gabinete (profissional) de ética deve realizar uma auditoria de comunicação com a finalidade de entender:

- O público;
- Como a informação é normalmente divulgada;
- Se as mensagens são compreendidas e se se acredita nelas;
- Que canais são mais eficazes; e
- Que funções devem receber mensagens personalizadas, tais como as aquisições, onde o risco de corrupção é elevado.

A compreensão do acima exposto determinará os canais de comunicação mais aplicáveis e eficazes e se devem ser estabelecidos novos canais. Além disso, conhecer a audiência garantirá que a estratégia de comunicação e sensibilização é mais do que um monólogo sobre ética, e sim um diálogo que recorre a canais mais eficazes para comunicar com os funcionários.

Perguntas úteis

- Os funcionários estão cientes dos valores organizacionais e das normas éticas? São positivos em relação a estas normas?
- Considere a sua indústria e a sua força de trabalho. É constituída principalmente, por exemplo, por auditores, ou mineiros?
- A organização está a recuperar de um lapso ético, ou possui uma forte cultura ética?
- Qual é a faixa etária que pretende atingir? Qual é a língua predominante? Quais são os níveis de escolaridade do público visado?

As respostas ao acima exposto garantirão que as mensagens e canais de comunicação para diferentes audiências sejam adequados ao fim a que se destinam. Uma campanha de cartazes em inglês, por exemplo, pode não ter muito impacto num ambiente mineiro onde a língua dominante é o zulu. Nesse caso, poderia ser melhor utilizar mensagens curtas WhatsApp em zulu para familiarizar os funcionários com as normas éticas da organização.

Uma estratégia de comunicação é um documento vivo que pode exigir aditamentos ou alterações ao longo do tempo para enfrentar novos riscos e desafios éticos. A comunicação sobre ética deve permanecer fresca, envolvente e interessante para evitar a 'fadiga ética' e a complacência sobre as normas éticas da organização.

O que deve uma estratégia de comunicação e sensibilização abordar? O Instituto de Ética Empresarial (Bradshaw, 2015) sugere algumas áreas a considerar:

- O objectivo
- Como o sucesso é definido e medido
- Mensagens-chave
- Mapeamento de audiências / intervenientes
- Canais
- Processos de aprovação e responsabilidades
- Cronograma

A comunicação ética precisa de 'bater no olho', destacar-se de outras comunicações organizacionais, criar interesse e estimular conversas sobre a ética (falar sobre a ética). Ao elaborar mensagens de comunicação e material de sensibilização sobre a ética, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- ***Mensagem e tom***
 - Identificar o objectivo da mensagem, por exemplo, deve criar acção (denunciar), informar (ler o código), ou motivar (viver os valores)?
 - Indicar claramente a intenção da comunicação de aproveitar melhor a adesão dos funcionários.
 - Evitar o uso de frases como 'os funcionários nunca devem', 'é proibido' ou 'é

obrigatório que os funcionários'. Tal tom punitivo poderia criar distância entre os funcionários e a organização.

- Enquadrar os benefícios do comportamento ético de uma forma positiva e gratificante, explicando porque é que determinado comportamento é desejável, em vez de se concentrar apenas no que os funcionários devem fazer (sendo este último igual a uma abordagem baseada na conformidade ou em regras).

- **Humor**

- Embora a ética seja um assunto sério, o humor pode contribuir de modo significativo para criar uma compreensão comum dos valores organizacionais e dos padrões éticos.
- No entanto, estar atento às sensibilidades culturais e à natureza ofensiva.
- Tornar a ética divertida, por exemplo, incluir uma mascote de ética em todas as mensagens relacionadas com a ética, fazer paródia de programas de televisão populares (por exemplo, a Cisco criou um 'Ídolo de Ética' e o 'Agente Doo-little' da Texas Instruments que se baseia nos Ficheiros Secretos), produções teatrais industriais com personagens peculiares, 'concursos' de bolos sobre a ética, com bolos decorados com temas relacionados com este tema, ou concursos em que os funcionários enviam os seus próprios vídeos que podem ser utilizados numa campanha de comunicação.

- **Canais**

- Uma auditoria ética teria determinado os canais que foram utilizados ou são normalmente utilizados para comunicar mensagens sobre a ética. Estes poderiam incluir mensagens através dos seguintes canais: presenciais (por exemplo, formação, discursos, cafés de ética e conjuntos de ferramentas); electrónicos (tais como intranet, e-learning, e-mails, blogs e redes sociais); impressos (por exemplo, boletins informativos, código de ética e políticas); e espaço de trabalho (por exemplo, cartazes, bugingangas e brinquedos, ou ecrãs plasma em espaços públicos ou cafés).
- Identificar canais que tenham sido excessivamente utilizados para fins de comunicação organizacional e, em vez disso, utilizar múltiplos canais para diferentes tipos de público, a fim de assegurar que as mensagens certas cheguem ao público-alvo pretendido.
- Considerar o ambiente de trabalho. Alguns funcionários podem estar limitados à sua secretária, outros podem estar na rua ou não ter acesso à tecnologia ou a telefones inteligentes.

- Difundir a comunicação ética por diferentes canais com o intuito de otimizar a distribuição e a adesão.

Embora o gabinete (profissional) de ética, em colaboração com o departamento de comunicação e marketing da organização, tenha a responsabilidade principal de traçar e implementar estratégias de comunicação e sensibilização em matéria de ética, a responsabilidade não é só deles. A liderança organizacional tem um papel importante a desempenhar.

Os **órgãos directivos e a alta direcção** devem dar o tom no topo:

- Referindo-se aos valores e expectativas éticas da organização quando se dirigem aos funcionários, seja através de discursos, apresentações, blogs, boletins informativos, e-mails ou conselhos municipais. O Presidente da Comissão Executiva não é apenas o Director do Conselho de Ética (Chief Ethics Officer), mas também o Director de Contratação (Chief Engagement Officer). A comunicação da ética deve sempre fazer parte do compromisso com o funcionário
- Celebrando o sucesso da ética e destacando por suas próprias palavras os fracassos ou desafios de natureza ética. Os funcionários aprendem rapidamente quando as mensagens são criadas por escritores fantasmas.
- Incluindo mensagens do Presidente e do PCE no preâmbulo do código de ética e nos boletins informativos sobre a ética.
- Surpreendendo os funcionários ao aparecerem na fonte das redes sociais da organização, onde os valores e os padrões éticos são mencionados de forma pertinente.
- Introduzindo vídeos de formação em matéria de ética com uma mensagem do PCE ou do Presidente dos órgãos directivos.
- Utilizando podcasts com mensagens do PCE e de outros membros da equipa de direcção executiva.
- Reproduzindo vídeos ou áudios com mensagens sobre a ética da organização em espaços de trabalho.
- Participando em 'roadshows' até aos escritórios regionais.
- Alinhando a comunicação sobre os objectivos organizacionais com os valores da organização.

... O tom vem do topo
... a melodia é tocada no meio
... e o ritmo dos pés acontece na base

Judge Mervyn King

É lamentável que o papel e as responsabilidades da gestão intermédia sejam muitas vezes esquecidos no desenvolvimento de campanhas de comunicação e de sensibilização. Os superiores hierárquicos desempenham um papel crucial de dar o exemplo e de comunicar os valores organizacionais. Estes são as pessoas com quem a maioria dos funcionários interage diariamente. Têm, portanto, um enorme impacto no comportamento dos funcionários. 'A mensagem vinda do meio' é tão importante como o 'tom vindo do topo'.

Os gestores precisam de estar habilitados a enviar mensagens éticas em cascata às suas equipas. Os superiores hierárquicos devem receber formação sobre como facilitar as discussões sobre questões éticas com os funcionários na sua esfera de influência. No mínimo, os gestores devem discutir questões éticas uma vez por mês com os seus subordinados, na condição de que estas discussões não sejam superficiais, mas sim impactantes. É importante que a adesão a este nível de gestão seja garantida:

- Explicando aos superiores hierárquicos porquê e como os valores organizacionais e os padrões éticos estão alinhados com a visão e estratégia organizacional.
- Incluindo valores éticos no sistema de gestão do desempenho; por outras palavras, não é apenas o que os gestores fazem, mas como o fazem.
- Enquadrando os valores organizacionais como um contributo positivo para a organização de modo que os superiores hierárquicos, que muitas vezes estão sob enorme pressão para actuar, possam entender a importância da tomada de decisões sobre a ética e encorajar as suas equipas a fazer o mesmo.
- Fornecendo aos superiores hierárquicos ferramentas de comunicação fáceis de usar que incluam um vocabulário ético. Nem todas as pessoas são bons comunicadores – algumas requerem orientação para comunicar eficazmente.

Uma estratégia de comunicação e sensibilização ética é uma das formas mais importantes de reforçar uma cultura organizacional ética. Porém, intervenções pontuais terão pouco impacto. O gabinete (profissional) de ética deve traçar uma estratégia de comunicação ética sustentável que seja incluída na sua planificação anual. Uma variedade de mensagens divulgadas através de múltiplos canais irá garantir que as mensagens éticas continuem impactantes, frescas e estimulantes.

3.3 Recrutamento e selecção

Assegurar que apenas as boas maçãs entrem no barril é o objectivo principal de bons processos de recrutamento e selecção. Os processos de recrutamento e selecção devem conter intervenções para proteger o barril ou guardar a porta da frente da organização contra aqueles com predisposições indesejáveis ou antiéticas que possam prejudicar os valores éticos e a visão da organização. Tais processos permitem às organizações seleccionar os melhores candidatos em termos de requisitos de trabalho, ao mesmo tempo que permitem a selecção de funcionários que estão alinhados com os valores e a ética da organização. Muitas organizações têm sido criticamente afectadas pela selecção de líderes, gestores ou funcionários errados (ou arriscados do ponto de vista ético).

Recrutamento de funcionários éticos

As organizações que procuram empregar pessoas que possuam altos níveis de integridade devem enviar uma mensagem clara a este respeito durante os processos de recrutamento. Os empregadores devem indicar claramente que apenas os candidatos a emprego que se possam identificar com os valores éticos da organização são bem-vindos a candidatar-se. Desta forma, uma organização pode à partida colocar um interesse ético em jogo.

Os processos de recrutamento começam com o leque de candidatos de entre os quais a organização pode escolher futuros funcionários. A qualidade dos grupos de candidatos a recrutar, por sua vez, tem muito a ver com a ética e a percepção da ética em todos os candidatos a emprego.

É importante notar aqui que, da mesma forma que as organizações seleccionam os funcionários para assumirem funções, os funcionários seleccionam muitas vezes as organizações em que querem trabalhar, com base na percepção de que os seus valores e ética estão alinhados com os da organização a que se candidatam. Desta forma, os indivíduos que se candidatam à organização não estão apenas a candidatar-se ao emprego, mas estão também a candidatar-se à organização e ao que esta representa. É, portanto, imperioso que a organização procure um conjunto de candidatos de qualidade entre os quais possa seleccionar os seus funcionários. Tal como as boas organizações atraem mais maçãs boas, as maçãs más podem ser atraídas para organizações com uma má reputação ética.

Tendo em consideração o acima exposto, uma vez identificado um conjunto de potenciais candidatos, a organização tem a responsabilidade de seleccionar a(s) pessoa(s) certa(s) para o cargo, tanto em termos de competência profissional como de potencial comportamento ético. Nesta secção, são apresentadas técnicas que podem avaliar e discriminar a integridade dos indivíduos (predisposições éticas).

Verificação de antecedentes e referências

A verificação dos antecedentes (muitas vezes também designada por verificação de referência) é um processo pelo qual a organização avalia a experiência profissional e o carácter de um potencial funcionário através da avaliação de determinados critérios de referência fornecidos pelo candidato. Normalmente, isto é conseguido através da avaliação das suas referências e verificando se o mesmo possui credenciais legítimas (ou seja, qualificações e experiência). Embora as verificações de antecedentes não sejam infalíveis, permitem à organização avaliar a informação básica e o histórico profissional do candidato.

As referências fornecidas devem ser consultadas quanto à sua fiabilidade, honestidade e fidedignidade do candidato ao emprego. É importante ter em mente que as referências fornecidas no pedido de emprego do candidato podem ser limitadas às pessoas que o candidato acredita que lhe irão fornecer boas referências (ou seja, este processo é de certa forma tendencioso). A organização prudente lerá nas entrelinhas e prestará atenção não só ao que é apresentado na candidatura de emprego, mas também ao que possa estar em falta. Ver o quadro abaixo, que contém alguns indicadores que precisam de ser avaliados quando se trata de verificação de antecedentes e referências.

A verificação de referências pode apurar se:



1. Quaisquer lacunas estranhas no histórico profissional do candidato podem ser atribuídas a lapsos de natureza ética.
2. As referências fornecidas são de colegas ou amigos ou gestores/ supervisores com experiência na gestão do candidato – os candidatos podem utilizar os seus colegas, ou gestores / supervisores que não tenham sido seus gestores directos como referências para ocultar transgressões éticas anteriores.
3. Há pessoas não mencionadas na candidatura a emprego que podem dar uma ideia da integridade do candidato.

4. Não se diz nada sobre o candidato a partir de conversas ou correspondência com referências. A organização tem de ser sensível a aspectos que os empregadores anteriores não querem discutir, uma vez que estes podem indicar potenciais sinais de alerta relacionados com a ética.
5. As qualificações apresentadas na candidatura são genuínas.
6. O candidato a emprego foi colocado na lista negra de alguma forma. Este aspecto é particularmente importante quando a candidatura é para cargos onde pode ter acesso a somas avultadas de dinheiro ou outros instrumentos financeiros.

Entrevista de emprego

Os indivíduos que são manipuladores, charmosos e inteligentes apresentam-se muitas vezes muito bem numa entrevista de selecção e parecem 'líderes'. Assumem normalmente o controlo, comandam a sala, apresentam apenas as suas melhores características, são eloquentes e parecem confiantes. Estas características são muitas vezes valorizadas na maioria dos funcionários e altamente valorizadas para cargos de direcção e liderança sénior. Infelizmente, porém, estas características apresentadas são por vezes uma cortina de fumo que cria a ilusão de integridade e capacidade. Muitos funcionários destrutivos que foram seleccionados em organizações tiveram um desempenho excepcionalmente bom durante as entrevistas

Entrevista sobre integridade: Tópicos para inclusão na entrevista de emprego

1. *Perguntar ao candidato sobre fracassos no passado e o que pode ter aprendido com eles* (é importante determinar se um candidato pode ter até erros do passado).
2. *Avaliar se o candidato entende a ética:*
 - a. O candidato conhece a diferença entre a ética e a lei?
 - b. A pessoa compreende por que razão a ética é importante para a organização?
 - c. O candidato leu e avaliou os valores e padrões éticos da organização? e compreende-os?
 - d. A pessoa entende a diferença existente entre um desafio ético e um dilema ético?
3. *Avaliar se o candidato pode resolver um desafio ou dilema ético relacionado com o emprego.*



Simulações de emprego e centros de avaliação

As simulações de emprego são situações práticas da vida real dadas aos funcionários para determinar se eles seriam capazes de fazer o trabalho. Por exemplo, para um cargo de administração, podemos querer saber se alguém sabe abrir e responder a e-mails de forma eficiente, se a pessoa consegue redigir actas de uma reunião, resolver um problema relacionado com o emprego ou se consegue concluir qualquer outro tipo de tarefa da vida real relacionada com o emprego. Normalmente, vários avaliadores (ou seja, indivíduos que compreendem as tarefas e o papel da função) avaliam o candidato com base em determinados critérios objectivos da tarefa (ou seja, critérios que avaliam se a pessoa pode fazer o trabalho com eficácia).

As simulações de emprego normalmente têm uma validade muito elevada. A medição da integridade pode ser facilmente incorporada de forma explícita ou subtil em tais simulações e pode ser utilizada para avaliar se o candidato:

- consegue identificar um desafio ou dilema ético apresentado (sensibilidade e consciência ética),
- toma activamente medidas com vista a resolver o desafio ou dilema ético (actuação ética) o
- se o indivíduo é capaz de resolver o desafio ou dilema ético da forma mais eficaz possível (tomada de decisões éticas).

Um requisito importante aqui é que o desafio ou dilema ético seja bem escolhido para englobar o tipo de desafio ético que um funcionário que venha a ocupar este cargo provavelmente encontrará.

Exemplo de um desafio ético apresentado a um candidato

Está numa reunião de negócios com parceiros de negócios de outro país. É costume as pessoas desta cultura dar e receber presentes. Isto não é considerado suborno ou facilitação, mas sim boas maneiras neste país.

Com base na política de presentes da empresa, como irá reagir quando chegar à reunião e os parceiros de negócios lhe apresentarem um valioso relógio de ouro como presente?

O exemplo acima pode ser trabalhado num exercício de caixa de entrada ou outra forma de exercício de tomada de decisões comerciais. Contudo, é importante que, neste caso, a resposta considere as políticas, regras e procedimentos da organização (a que o candidato deve ter acesso). Evidentemente, as organizações precisam de avaliar até que ponto os candidatos podem sugerir soluções que mitiguem a possibilidade de serem vistos como desrespeitosos, ao mesmo tempo que fazem o que é certo e de acordo com os valores e normas da organização. Contudo, a forma **como** os candidatos chegam à solução, ou seja, o tipo de raciocínio que exibem, pode ser um indicador-chave de uma competência ética.

Testes psicométricos

Os testes psicométricos são considerados como um dos métodos mais objectivos e válidos para a identificação de funcionários de alto desempenho. Os testes psicométricos são qualquer tipo de método de avaliação que mede algum tipo de construção psicológica.

A avaliação do comportamento de trabalho contraproducente é normalmente referida como 'teste de integridade'.

Também existem testes psicométricos que medem o comportamento de trabalho contraproducente. A avaliação do comportamento de trabalho contraproducente é normalmente referida como 'teste de integridade'. Contudo, a 'integridade', tal como definida por estas medidas, refere-se geralmente a comportamentos observáveis que podem prejudicar a produtividade ou a harmonia de relações na organização.

O comportamento de trabalho contraproducente inclui aspectos como comportamentos antissociais (isto é, intimidação, perseguição, manipulação e agressão), roubo e abuso de recursos organizacionais, bem como a propensão das características das tríades negras (psicopatia, narcisismo e maquiavelismo).

De um modo geral, existem dois tipos destes métodos de avaliação. O primeiro tipo é referido como teste de **integridade explícito**. Os testes de integridade ostensivos exigem que as pessoas avaliadas respondam a perguntas directamente relacionadas com o seu comportamento de trabalho contraproducente no passado. Infelizmente, tais testes apresentam um preconceito de desejo social e engano do testador, uma vez que o candidato tenta colocar o melhor pé para a frente. Pense, por exemplo, no

seguinte. Se alguém lhe perguntar numa entrevista de emprego se alguma vez lhe roubou dinheiro da sua organização, ou se perdeu tempo no trabalho, diria “sim”? O mesmo se aplica a pessoas à procura de emprego.

Um segundo tipo de teste de integridade é referido como *testes de integridade dissimulados*. Estes testes atenuam os problemas de testes de integridade explícitos. Nos testes dissimulados, o candidato não está ciente de que está a ser avaliado por comportamento de trabalho contraproducente. Por outras palavras, é dada ao candidato uma medida de avaliação que parece inocente e geralmente mede tendências comportamentais e de personalidade padrão que a maioria das pessoas responderá honestamente sem uma segunda reflexão. O inquérito correlaciona então esses traços de personalidade com uma propensão para um comportamento de trabalho contraproducente.

Um exemplo



A consciência é um traço de personalidade relacionado com uma necessidade de estrutura e ordem. A aversão ao risco tende a prever níveis muito baixos de comportamento contraproducente no trabalho em candidatos com elevada frequência nesta estrutura.

No outro lado da moeda, baixos níveis de consciência aliados a altos níveis de comportamentos de procura de emoções podem estar muito correlacionados com uma propensão para se envolver em comportamentos contraproducentes no trabalho.

Os testes dissimulados medem traços de personalidade que se relacionam com uma propensão para um comportamento de trabalho contraproducente. Este tipo de testes de integridade é muito válido e muitas vezes não é alvo de preconceitos de desejo social, como é o caso dos testes de integridade explícitos.

Métodos de medição controversos

Dois tipos de métodos de avaliação amplamente utilizados, mas controversos, são as auditorias de estilo de vida e testes detectores de mentiras (também chamados polígrafos).

- **Auditorias do estilo de vida**

As auditorias do estilo de vida são geralmente avaliações do rendimento e estilo de vida do funcionário e muitas vezes não são utilizadas de uma forma proactiva, mas sim reactiva. Em geral, a ideia é que o rendimento disponível e o estilo de vida do funcionário (ou seja, o seu local de residência e despesas) devem ser congruentes com os seus rendimentos. Seria estranho se um funcionário de nível básico que aufer um salário baixo vivesse numa mansão e possuísse viaturas de luxo. Normalmente, a incongruência no rendimento versus estilo de vida é usada como um indicador de possíveis actividades corruptas, tais como participação em pagamentos de facilitação, roubo, ou oportunidades de rendimento que apresentem conflitos de interesses. Por isso, é importante rastrear a fonte de rendimentos de tais indivíduos.

Auditorias do estilo de vida realizadas por peritos forenses podem com frequência revelar irregularidades relacionadas com o comportamento do funcionário através da exposição de fluxos de rendimentos eticamente duvidosos. As auditorias do estilo de vida têm, no entanto, sido questionadas em termos da sua violação da privacidade e se se justificam de um contexto de protecção de informação pessoal.

- **Teste detector de mentiras**

Os testes detectores de mentiras são uma componente popular do rastreio pré-emprego e das investigações forenses. Medem e registam indicadores biológicos ou fisiológicos, tais como pressão sanguínea, pulso, respiração e condutividade cutânea, enquanto uma pessoa é interrogada e responde a uma série de perguntas.

A validade deste tipo de avaliação depende muito da formação e do conjunto de aptidões do administrador. Há também uma série de variáveis incontroláveis (por exemplo, factores de temperatura ambiente e ruído) que podem influenciar a validade e a fiabilidade destes testes. Além disso, a forma como as perguntas são feitas também tem influência.

Admitir apenas as maças boas: Integração

Tornou-se evidente a partir desta visão geral que estão disponíveis numerosos métodos de protecção da porta de entrada da organização. Cada um tem as suas vantagens e desvantagens, mas é certo que a utilização correcta e em conjunto destes

métodos melhora muito a eficácia e a validade do processo de selecção de 'boas maças'. O quadro seguinte apresenta uma visão geral destes métodos.

Método de selecção	Vantagens	Desvantagens
Verificação dos antecedentes e referências	<ol style="list-style-type: none"> 1. Com base em critérios objectivos relacionados com o trabalho. 2. Bom na avaliação do comportamento e experiência prévia do funcionário. 3. Muito eficaz na determinação da competência relacionada com o trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O candidato pode ocultar comportamentos ou experiências negativas. 2. Muitas vezes não é fornecida informação importante nem mencionada através de referências. 3. Para ser o mais eficaz possível, deve avaliar critérios para além das referências fornecidas pelo candidato. 4. Moroso e intensivo em termos de recursos.
Entrevista de emprego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite à organização ter uma 'noção' do comportamento do candidato. 2. Se devidamente estruturada, pode ser muito válida e fiável. 3. Pode ser utilizada para colocar dilemas éticos aos candidatos. 4. É muito útil se certos indicadores comportamentais forem avaliados por um painel de avaliadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Não é fiável nem válida se for usada de uma forma não estruturada. 2 Enferma de preconceitos de desejo social. 3 Pode beneficiar candidatos com características de tríade escura que pareçam líderes. 4 Não é uma medida de integridade muito boa se for usada como a única medida de selecção (deve ser utilizada em conjunto com outras medidas). 5 Fica vítima dos preconceitos pessoais dos entrevistadores.

Método de selecção	Vantagens	Desvantagens
Centros de simulação de emprego e avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conhecer a forma como o candidato irá lidar com os desafios e dilemas éticos no mundo real. 2. Altamente válidos e fiáveis se os avaliadores forem bem treinados e os exercícios forem medidas válidas dos indicadores de comportamento que estão a ser avaliados. 3. Altamente válidos se forem baseados numa boa análise do trabalho. 4. Triangulam o desempenho usando várias metodologias e exercícios de selecção. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influenciam positivamente indivíduos com características de tríade escura que pareçam líderes. 2. Podem resultar em baixos níveis de fiabilidade entre avaliadores, se estes não estiverem devidamente treinados. 3. Caros e de implementação morosa. 4. Os preconceitos subjectivos dos avaliadores afectam os resultados. 5. Muito dependentes de uma análise precisa do emprego
Testes psicométricos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativamente rentáveis do ponto de vista de custos. 2. Muitas vezes padronizados, com fiabilidade e validade demonstráveis. 3. Medem a integridade de forma válida e fiável, de forma qualificados. 4. Administrado por profissionais formados. 5. Permitem a comparação de resultados entre vários públicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Só podem ser utilizados por psicólogos e psicometristas formados na utilização do instrumento. 2. Os testes de integridade explícitos têm pouca fiabilidade e validade. 3. É necessária perícia para seleccionar a melhor medida psicométrica (existem muitas medidas más). 4. Embora rentável, pode ainda ser caro quando é necessário testar grandes grupos de pessoas.

Método de selecção	Vantagens	Desvantagens
Auditorias do estilo de vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podem avaliar se um funcionário está a roubar ou a receber pagamentos de facilitação, se forem feitas através de uma avaliação forense. 2. Podem funcionar como dissuasores de actividades corruptas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podem nem sempre indicar um comportamento ou rendimento obtido sem escrúpulos. 2. Quebram a relação de confiança com os funcionários. 3. Podem ter problemas legais com a privacidade e acesso a informação pessoal.
Testes detectores de mentiras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podem indicar decepção nos candidatos. 2. Melhor validade e fiabilidade se forem usados por profissionais qualificados. 3. Podem ser usados como dissuasores de comportamentos antiéticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiabilidade e validade muitas vezes influenciadas pela perícia, ou falta dela, do administrador. 2. Produzem muitos falsos negativos e falsos positivos. 3. Não são legalmente aceites e podem criar complicações legais se forem contestados. 4. Podem estigmatizar o candidato a emprego.

3.4 Formação e desenvolvimento

A importância da formação em ética

Mito:



As pessoas ou são éticas ou não são e não há muito que se possa fazer a esse respeito. A formação em ética não é realmente viável e não tem muito impacto. Na verdade, não se pode formar as pessoas para serem éticas.

O objectivo específico da formação em ética é o de efectuar uma mudança positiva de comportamento ético com base numa atitude diferente

Este é um mito que deve ser desmascarado. Claro que a ética pode ser 'ensinada', mesmo que apenas na medida em que as intervenções de formação possam ser aplicadas para o efeito: (1) mudança de atitude através de raciocínio cognitivo, consciência do facto de que a ética é importante, identificação de potenciais desafios éticos e conhecimento dos padrões éticos contextuais e (2) tradução da mudança de atitude em relação ao comportamento. Por isso, o comportamento ético, ou antiético, é observável, audível e pode ser medido. Isto conduz ao objectivo específico da formação em ética, que é o de efectuar uma mudança positiva de comportamento ético com base numa atitude diferente. Nesta secção, a formação em ética é descrita em termos de competências éticas necessárias, processos e conteúdos típicos de formação em ética e intervenções específicas do público.

Competência ética

Para além do conhecimento da importância da ética para a organização, os funcionários a todos os níveis exigem uma competência ética. Também se pode esperar dos fornecedores que sejam competentes do ponto de vista ético.

Uma **competência ética organizacional** refere-se normalmente à capacidade das pessoas de terem conhecimentos e aptidões apropriados e contextualmente relevantes ao nível do trabalho para se envolverem, comunicarem e aplicarem a ética organizacional de formas abstractas e práticas.

São identificados três tipos de competência ética (cf. Rossouw, 2002):

Competências cognitivas: Conhecimentos e aptidões intelectuais para fazer análises e julgamentos éticos adequados. Algumas das **sub-competências** são:

- Sensibilização para a dimensão ética
- Vocabulário e teorias de ética
- Raciocínio ético
- Tomada de decisões éticas
- Tolerância para diferenças éticas

Behavioural competence: Uma inclinação e um compromisso para se comportar de forma ética. Algumas das **sub-competências** são:

- Sensibilidade ética
- Visão ética
- Imaginação ética
- Coragem ética
- Virtudes éticas

Managerial competence: A capacidade de orientar o desempenho ético das organizações. Algumas das **sub-competências** são:

- Liderança ética
- A importância estratégica da ética
- Ética organizacional
- Gestão de ética

Nem todos os funcionários, a todos os níveis da organização e que desempenham diferentes funções especializadas requerem necessariamente as três competências nas mesmas proporções. A magnitude da competência exigida é determinada pela natureza do envolvimento directo ou indirecto de uma pessoa com a ética. É apresentado a seguir um mapa de competências de alto nível, o qual reflecte a magnitude mínima de competências necessárias para contribuir para o estado de ética da organização e dos seus intervenientes,

Aplicabilidade da Competência Público	Cognitiva	De Gestão	Comportamental
Liderança/gestão	Elevada	Elevada	Elevada
Profissionais de ética	Elevada	Elevada	Elevada
Funcionários	Média	Baixa	Elevada
Parceiros facilitadores	Média	Elevada	Elevada
Fornecedores	Média	Baixa	Elevada

Processo de formação

Uma intervenção típica de formação em ética estruturada poderia ser alinhada com o seguinte processo:

Desenho e implementação de intervenções de formação passo a passo



Formato da formação

A evolução do pensamento ético é difícil de imitar em contextos de formação não tradicionais.

A formação interactiva presencial em matéria de ética caracterizada por interacção e diálogo cognitivamente desafiantes é o primeiro prémio como uma abordagem de formação em ética. A evolução do pensamento ético é difícil de imitar em contextos de formação não tradicionais. Em contextos empresariais, a aquisição de percepção ética depende, em grande medida, das oportunidades de elucidação, persuasão, diálogo intensivo e resolução de problemas colocados pela formação e discussão em sala de aula.

No entanto, a pandemia generalizada da COVID-19 comprometeu este ideal. Numa era COVID-19 e possivelmente mais além, as organizações têm de se estruturar de forma diferente e os seus funcionários precisam de se adaptar a novas formas de trabalho e aprendizagem. Isto tem implicações para a concepção e execução de programas de formação, uma vez que são necessárias mudanças de paradigma para continuar a garantir uma mudança de atitude e transferência de competências adequadas através de esforços virtuais.

A decisão de adequar o formato de formação em matéria de ética ao público-alvo pretendido depende, entre outros factores: (1) de estilos de aprendizagem preferidos de grupos específicos e preferências de métodos de formação, (2) do número de formandos, (3) do orçamento de formação, (4) da localização geográfica do público-alvo, (5) da disponibilidade de formadores qualificados e (6) da localização do trabalho e de restrições de viagem.

Intervenções típicas de formação formal para grupos:

- Workshops de formação presencial (tamanho ideal do grupo: 20 no máximo)
- Workshops virtuais de formação (tamanho ideal do grupo: máximo 50 delegados)
- Aprendizagem electrónica através de plataformas de sistemas de gestão de aprendizagem credíveis (LMS) (número ilimitado de formandos)

Intervenções típicas de formação informal:

- Mentoria
- Treinamento (coaching) (inclui indução no trabalho de novos funcionários)
- Discussões de grupo
- Fóruns de envolvimento dos funcionários
- Reflexões sobre ética nas reuniões

Sugestões de métodos e auxiliares de formação:

A selecção dos métodos de ministrar a formação e dos auxiliares depende dos tipos de competências (cognitivas, comportamentais, de gestão) pretendidos como resultados da formação, do estilo de aprendizagem preferido do público-alvo, assim como do conteúdo da formação. Qualquer um dos seguintes métodos pode ser utilizado individualmente ou em conjunto:

- Teoria da ética
- Estudos de casos e exercícios de cenários (genéricos ou específicos da organização)
- Discussões em grupo sobre questões e dilemas
- Teatro industrial
- Exercícios de identificação de riscos éticos
- Questionários
- Vídeos
- Dramatizações
- Diários e periódicos
- Narração de histórias
- Perspectivas dos profissionais
- Reflexões sobre modelos de ética
- Investigação
- Desenho de planos de intervenção
- Elaboração de termos de referência
- Podcasts
- Entrevistas com peritos
- Carteiras práticas de evidências

Existem também vários cursos formais de formação em ética oferecidos por provedores de serviços externos, caso seja desejada uma formação especializada e aprofundada em ética. No entanto, é importante que tais programas sejam credíveis e oferecidos por instituições legítimas. Os cursos disponíveis podem ser concebidos para fins de graduação ou não, e podem também resultar na acreditação ou certificação.

Públicos-alvo de formação e conteúdos de formação

O conteúdo das iniciativas formais e informais de formação em ética pode ser categorizado como genérico (o que todos devem saber) e especializado (o que é específico para aquilo que os diferentes intervenientes devem saber).

- **Liderança e funcionários**

A liderança, que inclui os órgãos directivos da organização e as suas subestruturas, assim como a gestão a todos os níveis, requer uma forma de formação em liderança ética. Contudo, cada uma destas estruturas e níveis de gestão também requerem uma visão ética específica do contexto e perspicácia para prever e fazer face aos desafios éticos que podem ser específicos da organização ou do contexto. Os focos de formação em ética que podem ser úteis para os diferentes membros de uma organização são apresentados no quadro abaixo.

Público-alvo	Conteúdo típico da formação em ética
Órgãos directivos (membros do Conselho de Administração/ Direcção)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral da ética • Aplicação do princípio da governação: Os órgãos directivos devem liderar de forma ética e eficaz (liderança ética) • Governação da ética
Comissão de Ética (ex., Comissão Social e de Ética)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral da ética • Aplicação do princípio: Os órgãos directivos devem liderar de forma ética e eficaz (liderança ética) • Governação da ética • Cidadania empresarial
Direcção executiva e campeão de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral e vocabulário ético • O caso da ética • Liderança ética • Governação da ética

Público-alvo	Conteúdo típico da formação em ética
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Visão geral e vocabulário ético • O caso da ética • Liderança ética • Gestão da ética
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • O que é a ética? • Porquê a ética? • O meu papel na ética

A maioria das organizações oferece a indução de funcionários (também designada por orientação ou integração). Tais programas são oferecidos com vista a garantir que os recém-chegados sejam devidamente informados sobre as expectativas e práticas específicas da empresa ou do posto de trabalho. Algumas organizações optam por familiarizar os novos funcionários com os valores da organização, enquanto outras vão um passo mais além e incluem algum tipo de formação em sensibilização em matéria de ética nos seus programas de indução.

A inclusão da ética nas ofertas de integração é crucial para assegurar que os funcionários sejam claramente informados sobre os padrões éticos desde o primeiro dia do seu emprego. Diferentes aspectos, tais como valores, códigos de ética e conduta, políticas relacionadas com a ética, mecanismos de aconselhamento sobre ética e procedimentos de denúncia seguros poderiam ser incluídos nos programas de indução formais. Deve ser óbvio que, por exemplo, uma sessão apressada de uma hora não será suficiente para uma orientação formal adequada em matéria de ética.

Além disso, a consciência ética inicial não termina com a conclusão de programas formais de indução. É imperativo que os superiores hierárquicos orientem posteriormente os recém-chegados relativamente à ética e particularmente às práticas éticas específicas do trabalho.

O motivo para introduzir o conceito de ética nos funcionários o mais cedo possível no seu período de emprego é claro: todos os membros da organização, desde os membros dos órgãos directivos até aos funcionários de nível inicial devem saber, desde o início, qual é exactamente a posição da organização no que diz respeito à ética. Este é

meio caminho andado para evitar que os transgressores da ética utilizem as palavras “Mas eu não sabia ...” quando tiverem de responder por um erro de natureza ética.

- **Outros públicos-alvo internos**

É crucial que as funções que colaboram estreitamente com o gabinete (profissional) de ética adquiram também uma competência genérica em ética. A habilitação dos parceiros requer alguma competência cognitiva (pensar eticamente) e uma parte substancial da competência em ética comportamental (agir sempre eticamente e estar disposto e ser capaz de falar sobre questões ligadas à ética). Um aspecto importante é que exigem um conhecimento profundo do quadro de gestão da ética organizacional e da sua implementação. Têm de saber exactamente onde as suas actividades se inserem no quadro mais amplo e quais são as suas funções e responsabilidades em termos de gestão da ética.

- **Formação de fornecedores**

Verifica-se uma pressão crescente sobre as grandes organizações para garantir que os seus fornecedores estejam eticamente cientes de questões como a anti-corrupção, trabalho e práticas ambientais e de direitos humanos. Algumas organizações realizam os seus próprios programas de formação em ética para os seus fornecedores. Outras vão ao ponto de pagar os custos de formação dos seus fornecedores para que estes recebam formação sobre ética por parte de provedores de serviços de formação externos.

Um exemplo de formação em ética apresentada externamente para fornecedores é o programa de aprendizagem electrónica EASI e-learning, oferecido pelo Instituto de Ética. EASI é o acrónimo de “Ethically Aware Supplier Induction” (“Indução de Fornecedores Eticamente Conscientes”) e, no fim, os fornecedores são acreditados como sendo ‘eticamente conscientes’.

Programa EASI

O objectivo do programa EASI é fornecer uma introdução que sensibilize os participantes para as questões éticas materiais para as suas próprias organizações. Os tópicos tratados no EASI incluem:



- *Fazer negócios com integridade*
 - Criar os alicerces de um negócio de confiança
 - Conflitos de interesse
 - Corrupção
 - Legislação anticorrupção
 - Subornos e pagamentos de facilitação
 - Nepotismo e compadrio
 - Presentes
 - Comportamento anti-concorrencial
 - Fraude
- *Tratar os funcionários de forma justa*
- *Impacto na sociedade*
- *Impacto ambiental*

3.5 Desempenho e reconhecimento

As organizações que adoptam uma abordagem de tolerância zero baseada em regras éticas estão tipicamente empenhadas em ‘apanhar aqueles que fazem mal’, e em seguida expô-los e castigá-los. Espera-se que o resto dos funcionários posteriormente aprendam desse exemplo – mas será essa uma forma sustentável de criar mentalidades éticas comuns nas organizações? De construir culturas éticas duradouras? Uma tal abordagem reactiva poderia criar ambientes baseados no medo – o que, por sua vez, poderia travar a criatividade e fazer a organização recuar na sua busca de estabelecer uma cultura ética. Então, por que não ‘apanhar aqueles que fazem bem’, para variar? Consideremos o exemplo do Funky Burgers na caixa abaixo:

Servente do mês do Funky Burgers

Um trabalhador que demonstrou um comportamento ético exemplar recebe o reconhecimento sob a forma de um distintivo de lapela e de um certificado que pode ser pendurado na parede que refere: 'Trabalhador ético do mês'. Algo como 'Servente do mês do Funky Burgers'.

Seria isto eficaz? Será que esse trabalhador poderia suportar o peso da malícia dos colegas e tornar-se o 'animal de estimação do professor do mês'? Será que as remunerações mensais de todos os trabalhadores não exigem um comportamento ético por implicação? Por que razão uma pessoa que talvez tenha sido um pouco mais ética do que as outras deve ser colocada num pedestal?

Com certeza que os sentimentos da direcção do Funky Burgers estavam correctos. Mas a forma como os demonstram apresenta desafios.

O que fazem as organizações para reconhecer, e talvez até recompensar, as boas maças ou aqueles que fizeram algo de excelente para proteger a reputação ética da organização? Nesta secção, são partilhadas algumas sugestões práticas sobre como isto poderia funcionar.

No entanto, antes de o fazermos, uma vez que a interacção entre o reconhecimento e a recompensa é um pouco indistinta, é importante fazer uma distinção entre estes dois conceitos. O **reconhecimento** do comportamento ético consiste num comentário positivo sobre o comportamento ético que os funcionários demonstraram para além do comportamento ético 'padrão' relacionado com o trabalho e o comportamento ético interpessoal exigido. A **recompensa** pelo comportamento ético constitui uma recompensa palpável concedida sob a forma de apreciação monetária ou não monetária – tipicamente por comportamentos que pouparam dinheiro para a organização ou promoveram a sua reputação ética.

- **Recognition**

Prémio anual da Lockheed Martin por comportamento ético

Num vídeo de formação de funcionários da empresa americana Lockheed Martin é divulgado que o PCE atribui um prémio por ano, e essa recompensa deve-se ao comportamento ético. Os funcionários são nomeados para este prémio pelos seus pares. Um painel independente avalia anualmente as nomeações e decide sobre quem merece o prémio.

O cenário Funky Burgers descrito anteriormente baseia-se provavelmente no pensamento de que aqueles que fazem bem de uma forma significativa precisam e merecem receber uma espécie de reacção positiva. Este pressuposto tem o mérito de a empresa mostrar o seu compromisso com a ética, reconhecendo aqueles que partilham o compromisso e agindo em conformidade. O comportamento ético é assim reconhecido e reforçado. O mesmo se aplica ao galardão anual 'Prémio do PCE para a Ética', atribuído pelo PCE da Lockheed Martin

O reconhecimento do comportamento ético é uma dimensão importante para tornar a ética real. O retorno de informação pode garantir que tal comportamento seja repetido no futuro – não só por aqueles que são reconhecidos, mas também por aqueles que o observam.

A forma mais fácil e prática de reconhecer o comportamento ético é através de elogios verbais.

Existem algumas condições para a execução bem-sucedida de iniciativas destinadas ao reconhecimento:

- A liderança da organização deve apoiá-lo e promovê-lo, e ser visível durante todo o processo.
- É desejável que os funcionários sejam nomeados por colegas ou por intervenientes externos com os quais interagem.

- Os processos de reconhecimento devem ser estruturados e repetidos em intervalos regulares.
- Os processos têm de ser vistos como autênticos, transparentes e imparciais.
- Não se deve transmitir a ideia de que os premiados são as únicas pessoas éticas na organização, ou são mais éticas do que outros – deve ficar claro que fizeram algo ou uma série de coisas que são manifestações finais dos valores éticos da organização e que salvaram ou protegeram os recursos e a reputação ética da organização.
- O reconhecimento poderia culminar numa recompensa, mas de preferência não deveria ser monetária, por exemplo, um sorteio anual para beneficiários mensais para determinar quem poderia receber um pacote de fim-de-semana de três dias totalmente pago numa estância turística no fim do ano.
- A forma mais fácil e prática de reconhecer o comportamento ético é através de elogios verbais. A proverbial ‘palmadinha nas costas’, em vez do reconhecimento formal, seria meio caminho andado no reforço de um comportamento eticamente exemplar. Os gestores devem receber formação para que possam identificar os comportamentos éticos demonstrados pelos seus funcionários e em seguida decidir sobre os comentários apropriados e o fórum mais aplicável (por exemplo, durante uma reunião).

Os comentários devem então ser feitos de uma forma que seja autêntica e que reflecta gratidão. Todas estas acções devem ser registadas pelo gestor.

Aprendi que as pessoas esquecerão o que disseste, as pessoas esquecerão o que fizeste, mas as pessoas nunca esquecerão como as fizeste sentir.

Maya Angelou

• **Recompensa**

Um resultado interessante de recompensar os funcionários pelo desempenho regular relacionado com o trabalho pode ser que eles sejam, de facto, recompensados no que respeita à ética apenas por fazerem o seu trabalho correctamente. Isto pode ser explicado da seguinte maneira: Se o comportamento ético for explicitamente incluído

nas descrições de funções dos funcionários, estes serão avaliados em termos de comportamento ético durante a gestão do desempenho, tal como a Lockheed Martin faz. A ética torna-se, assim, ou uma área-chave de desempenho (KPA) autónoma, ou uma dimensão significativa dentro de outra KPA. Quando as avaliações são efectuadas com vista a determinar quaisquer recompensas monetárias resultantes de um desempenho merecedor em geral, os funcionários são efectivamente recompensados por um comportamento ético por implicação.

Ética: O Tecido do Negócio – um Estudo de Caso da Lockheed Martin: Recompensar o Comportamento Ético

Está registado no website da empresa que está incluída nas avaliações anuais de desempenho de todos os funcionários da Lockheed Martin uma avaliação da sua adesão aos princípios éticos da empresa. As avaliações de desempenho são um factor significativo para determinar múltiplos aspectos da experiência dos funcionários, incluindo a sua remuneração.

Da explicação dada anteriormente, torna-se evidente que o comportamento ético pode, deste modo, ser integrado no sistema de gestão do desempenho e pode ser recompensado em conformidade. Portanto, o comportamento ético de cada funcionário não precisa necessariamente de ser identificado, isolado e aclamado – ele simplesmente faz parte da execução diária do trabalho.

Algumas organizações dão a todos os funcionários uma 'pontuação' fixa padrão para a ética, mas depois reduzem a pontuação relativa a transgressões éticas menores (por exemplo, linguagem grosseira) ou mais graves (por exemplo, clientes desonestos).

Um exemplo é a prática seguida por um dos principais bancos comerciais da África do Sul, segundo a qual os funcionários que recrutam e gerem contas de clientes empresas são elegíveis para bónus anuais, que podem ser bastante significativos. Uma percentagem fixa do potencial bónus anual é atribuída à ética. Caso tais gestores de 'carteira' cumpram 'metas de vendas' através de meios eticamente duvidosos, a componente de ética dos seus bónus é devidamente deduzida.

Um aspecto a ponderar

As organizações devem, a todo o custo, evitar a prática de avaliar o desempenho ético dos funcionários, utilizando dimensões éticas idênticas, genéricas ou vagas para todos os cargos na organização.

A título de exemplo: Uma organização considera os seus valores éticos (por exemplo, integridade, honestidade, respeito) suficientemente importantes para serem medidos como parte da avaliação do desempenho dos funcionários. Isto implica que todos na organização são medidos no seu desempenho com base no mesmo valor ético. Assim sendo, como é que se decide, então, que Vusi obtenha 8/10 pontos em 'integridade' e Susan 7/10?

Em primeiro lugar, é praticamente impossível identificar indicadores genéricos de desempenho mensuráveis para 'integridade'. Em segundo lugar, como é que as pontuações pela 'integridade' são depois atribuídas de forma objectiva? Em terceiro lugar, qual é a diferença entre os 8/10 de Vusi e os 7/10 de Susan?

Uma diferença aparentemente menor na pontuação pode implicar que Vusi receba um bónus de desempenho que pode ser superior ao que Susan recebe por um montante considerável. Com efeito, todos os seus pares lhe diriam provavelmente que a sua 'integridade' é, afinal, de nível igual (elevado).

Recompensar os funcionários pelo desempenho 'ético' de uma maneira subjectiva é arriscado. Se a ética for uma KPA autónoma, os critérios de medição devem ser claros e palpáveis. O aspecto a ponderar acima não pode resultar, a menos, claro, que se possa realmente medir dimensões tão vagas como a 'integridade' ou o 'respeito'. Isto só pode ser conseguido se comportamentos palpáveis, realistas e mensuráveis que constituam integridade ou ética forem previamente determinados e objectivamente avaliados. Como é que isto pode ser realisticamente conseguido? Uma solução possível para este desafio é a utilização de *Escalas de Avaliação Ancoradas no Comportamento (Behaviourally Anchored Rating Scales - BARS)*.

As BARS utilizam indicações de comportamento como âncoras, em vez de descrições genéricas de desempenho, como se pode normalmente encontrar em escalas de classificação gráfica tradicionais. As oito etapas do processo BARS são as seguintes:

- Etapa 1:** Descrever correctamente a dimensão global a ser avaliada, por exemplo, a honestidade.
- Etapa 2:** Analisar a descrição de funções para extrair actividades relacionadas com a ética, entrevistando, por exemplo, os candidatos a emprego e os seus gestores.
- Etapa 3:** Enumerar todos os comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados com o trabalho que reflectiriam uma abundância de honestidade – fazê-lo para todas as categorias de trabalho, ou seja, trabalhos cuja natureza é bastante semelhante.
- Etapa 4:** Enumerar todos os comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados com o trabalho que reflectiriam uma ‘dose’ indesejável de honestidade – fazê-lo para todas as categorias de trabalho, ou seja, trabalhos de natureza bastante semelhante.
- Etapa 5:** Decidir uma escala de classificação, por exemplo 1 - 6 e fornecer uma descrição para cada uma das seis pontuações.
- Etapa 6:** Decidir quem deve ser afectado como avaliador para cada funcionário (pode ser um ou uma combinação de gestores, pares, clientes ou outras pessoas com quem o avaliado interage frequentemente).
- Etapa 7:** Formar avaliadores de forma exaustiva sobre a compreensão:
- A natureza e o objectivo da avaliação,
 - O processo a ser seguido,
 - Como evitar as ciladas na avaliação do desempenho,
 - Como conduzir entrevistas de avaliação de desempenho com um foco específico na ética,
 - Como observar, registar e pontuar os comportamentos e
 - Como fornecer feedback aos funcionários.
- Etapa 8:** Decidir a frequência da aplicação do processo (de preferência trimestral, embora seja provável que semestralmente seja mais realista) e implementar o sistema.

Os funcionários também poderiam proceder à sua própria auto-avaliação. Os funcionários recebem as suas próprias Escalas de Avaliação Ancoradas no Comportamento individuais, cada uma com comportamentos relevantes para o seu cargo. As suas classificações poderiam, então, ser utilizadas como base para a entrevista de avaliação de desempenho e ser comparadas com as classificações dos seus avaliadores.

As classificações são atribuídas para cada comportamento de cada funcionário. Em vez de ter indicadores universais de desempenho como 'ser honesto', cada posto terá comportamentos diferentes. Assim, a um vendedor numa loja pode calhar *'dizer sempre a verdade aos clientes'*, enquanto alguém que armazena produtos nas prateleiras pode ter como comportamento *'embalar produtos que estão mais próximos do prazo de validade na frente das prateleiras'*.

Tendo tudo isto em mente, é claramente uma tarefa complexa desenhar e aplicar as BARS. No entanto, uma vez identificadas as descrições de funções e comportamentos, tal como explicado nas etapas 2, 3 e 4 acima, o conteúdo das BARS da maioria das categorias de empregos permanecerá relativamente estável, e não terá de ser alterada com frequência.

Antes de dar o passo para avaliar a ética no desempenho, as organizações precisam de compreender que qualquer que seja o processo seleccionado, a implementação não é um assunto simples. A intensidade da necessidade de avaliar o comportamento ético determinará se a organização está preparada para gastar recursos num tal projecto.

3.6 Aconselhamento ético

Por muito bem pesquisados e escritos que sejam, os códigos de ética não podem fornecer directrizes para lidar com todas as questões de ética possíveis com que os funcionários possam ser confrontados diariamente. Os códigos ambiciosos ou baseados em valores não fornecem directrizes específicas, e embora os códigos baseados em regras sejam mais específicos, também não podem abarcar todas as eventualidades. Então, como podem as organizações garantir que os seus funcionários façam a coisa certa quando confrontados com um desafio ético para o qual não conseguem encontrar uma directriz?

Em condições ideais, os superiores hierárquicos deveriam ser capazes de fornecer aconselhamento e orientação éticos aos funcionários. Todavia, estes estão muitas vez-

O ideal seria que os superiores hierárquicos fossem capazes de fornecer conselhos e orientação ligados à ética aos funcionários.

es mal equipados para o fazer porque não tiveram formação suficiente em matéria de tomada de decisões éticas ou de consciência ética. Podem também ser a própria razão para a questão de ética sobre a qual um funcionário está a procurar aconselhamento. Além disso, nem todos os funcionários têm a coragem de se desafiarem uns aos outros ou aos seus gestores sobre comportamentos pouco éticos. Por conseguinte, é necessário que as organizações forneçam uma rede de segurança interna que contorne os canais hierárquicos para confrontar os outros a este respeito. Tal rede de segurança é geralmente fornecida sob a forma de uma linha directa de ética ou de um balcão de atendimento de ética (Rossouw & van Vuuren, 2017).

Além de ser uma rede de segurança, uma linha directa de ética também pode ser utilizada para ajudar os funcionários na interpretação de códigos e políticas, orientá-los na abordagem de dilemas ou desafios éticos e responder às suas questões de ética. Serve como um ponto central onde os comentários, dilemas e conselhos sobre a ética são recebidos e tratados pela pessoa mais indicada para o fazer.

Uma linha directa ou balcão de atendimento consiste normalmente num endereço de correio electrónico, número de telefone ou um website que são operados por consultores de ética formados no gabinete de ética. Os funcionários podem contactá-los de forma anónima, se assim preferirem, e as informações são tratadas de forma confidencial, a fim de proteger a identidade dos funcionários que procuram aconselhamento

A disponibilidade de uma linha directa de ética aumenta a consciência ética nas organizações.

Por outro lado, poderia também ser uma indicação de que o código e as políticas relacionadas com a ética são pouco claros ou ambíguos. Por conseguinte, é importante tomar nota dos pedidos de informação através do registo de questões e comentários num sistema de gestão da informação. Isto permitirá ao Gabinete de Ética identificar lacunas nas políticas relacionadas com a ética, bem como tendências que poderiam informar campanhas de sensibilização e comunicação. Por exemplo, se muitas pessoas fizerem numerosas perguntas sobre a Política de Presentes e Hospitalidade, o gabinete / profissional de ética deve considerar a reformulação da política, de modo a incluir linhas de orientação claras que evitem interpretações erradas. Estas tendências devem também ser incluídas nos relatórios às comissões de ética relevantes (ver Parte 5 do presente manual).

Muitas organizações parecem ter dificuldade em distinguir entre linhas de apoio à ética e linhas directas de ética ou condições seguras de denúncia. Embora se verifiquem semelhanças entre as linhas de apoio à ética e as linhas directas de ética, existem diferenças importantes. A tabela abaixo apresenta as semelhanças e diferenças.

Linha de Apoio à Ética	Linha Directa de Ética
Confidencial e anónima	Confidencial e anónima
Email, baseada na web, telefone, WhatsApp	Email, baseada na web, telefone, WhatsApp
Dados registados num sistema de gestão de informação	Dados registados num sistema de gestão de denúncias
Gerida internamente pelo Gabinete de Ética	Gerida externamente por um fornecedor independente de serviços de linha directa de denúncia de irregularidades
Usada para levantar dúvidas	Usada para denunciar conduta antiética
Tem como objectivo fornecer aconselhamento e orientação em casos de dúvidas	Destinada à investigação de conduta antiética notificada

As linhas de apoio à ética e as linhas directas de ética (serviços de denúncia seguros) servem objectivos diferentes que não devem ser confundidos uns com os outros. As linhas directas de ética são discutidas em mais pormenor na Parte 4.

3.7 Promover a ética na cadeia de abastecimento

Enquanto uma organização está a desenvolver uma cultura ética, há também a necessidade de alargar essa cultura à sua cadeia de abastecimento.

Em primeiro lugar, os fornecedores interagem com os funcionários, e é necessário garantir que o fazem de acordo com os padrões éticos da organização. Este aspecto reveste-se de especial importância nas cadeias de abastecimento onde existe um elevado risco de corrupção e de conluio entre o pessoal e os fornecedores. Em segundo lugar, os fornecedores podem estar associados à reputação de uma organização – muitas organizações sentiram-se embaraçadas com o comportamento antiético dos seus fornecedores, especialmente quando grandes partes das suas operações são subcontratadas. Por exemplo, etiquetas de vestuário que tiveram de enfrentar as repercussões do trabalho infantil entre os seus fornecedores de fabrico e empresas mineiras cujos subcontratados foram responsáveis por danos ambientais. Os órgãos de comunicação social não se importam se foi a organização ou se foi o fornecedor que teve um comportamento inaceitável. Se estiver associada à marca, a organização é considerada responsável

Algumas leis internacionais anti-corrupção reconhecem o princípio de que 'Não pode subcontratar a sua imoralidade'. Muitas transacções corruptas são efectuadas através de terceiros e intermediários, e estas leis foram elaboradas tendo em vista garantir que uma organização, assim como os seus intermediários, fornecedores e agentes, possam ser responsabilizados.

Tem-se tornado cada vez mais importante para as organizações escolherem com quem fazer negócios. Como forma de garantir que contratam fornecedores legítimos e respeitáveis, muitas organizações procedem à verificação (due dilligence) não só dos seus fornecedores, mas também dos seus clientes.

Além disso, as organizações precisam de assegurar que os seus fornecedores estejam cientes dos padrões éticos a que devem obedecer, desenvolvendo códigos de ética de fornecedores específicos. Um tal código deve tratar dos requisitos éticos mais materiais para os fornecedores, mais uma vez utilizando uma abordagem baseada no risco. Este código deve ser comunicado proactivamente aos fornecedores, e pode mesmo fazer parte dos contratos dos fornecedores.

As organizações também tomam medidas proactivas com vista a garantir que os seus fornecedores partilhem os seus valores, envolvendo-os em iniciativas de formação. Estas são particularmente úteis para as pequenas e médias empresas (PME), que podem não possuir sistemas de governação caros. Para mais informações sobre a formação em ética para fornecedores, ver a ponto 3.4.

3.8 Implementação de políticas

O Relatório King IV recomenda que as organizações tenham um código e políticas de ética como parte dos seus programas de gestão da ética. O objectivo de um código de ética e de políticas de ética é articular a posição da organização quanto à conduta ética.



5. Os órgãos directivos devem aprovar códigos de conduta e políticas de ética que articulem e materializem a sua orientação em matéria de ética organizacional.
6. Os órgãos directivos devem velar para que os códigos de conduta e as políticas de ética
 - (a) abranger a interacção da organização com os intervenientes internos e externos e com a sociedade em geral; e
 - (b) abordar os principais riscos éticos da organização
7. Os órgãos directivos devem certificar-se de que os códigos de conduta e as políticas de ética prevêm disposições que familiarizem os funcionários e outros intervenientes com os padrões éticos da organização. Estes dispositivos devem incluir:
 - (a) a publicação dos códigos de conduta e políticas da organização no website da organização, ou noutras plataformas, ou através de outros meios de comunicação social, conforme for apropriado;
 - (b) a incorporação por referência, ou não, dos códigos de conduta e políticas de ética relevantes nos contratos dos fornecedores e dos funcionários; e
 - (c) a inclusão dos códigos de conduta e das políticas de ética nos programas de indução e formação dos funcionários.
8. Os órgãos directivos devem delegar na gestão / direcção a responsabilidade pela implementação e execução dos códigos de conduta e das políticas de ética.

King IV Guidance on Codes and Policies (Orientação do Relatório King IV sobre Códigos e Políticas) (IoDSA, 2016: 44

O conteúdo dos códigos de ética e das políticas relacionadas com a ética é informado pelos riscos e desafios éticos que as organizações enfrentam. Ao garantir que estes aspectos sejam suficientemente tidos em conta nos seus actuais códigos de ética e políticas relacionadas com a ética, as organizações não só mitigarão e enfrentarão os riscos e desafios éticos, mas também impedirão a revisão contínua destes documentos e a formulação de novas políticas.

É importante fazer a distinção entre códigos de ética, códigos de conduta e políticas relacionadas com a ética, uma vez que estes são frequentemente referidos de forma indistinta. No entanto, desempenham papéis diferentes numa organização.

No contexto das organizações, os códigos de ética referem-se aos princípios ou padrões éticos que uma organização adopta e cumpre nas suas decisões e interacções com os seus intervenientes internos e externos. É um documento baseado em valores ambiciosos que define os padrões éticos da organização.

Por outro lado, os códigos de conduta fornecem as regras para um comportamento aceitável e inaceitável na organização. Normalmente contêm sanções ou consequências pela violação destas normas de comportamento, têm poderes punitivos e são frequentemente apresentados durante uma audiência disciplinar. (Para informações mais detalhadas sobre códigos de ética e códigos de conduta, consultar o *Manual de Códigos de Ética*, da autoria de Rossouw e Van Vuuren, 2020.)

Os códigos de ética e os códigos de conduta são apoiados e elaborados com base em políticas de ética. Estas políticas prevêm as áreas em que os funcionários poderiam enfrentar dilemas éticos ou áreas em que as violações da ética são susceptíveis de ocorrer. A organização antecipa-se a isto, e através da política, estabelece o padrão esperado, bem como os processos e procedimentos que devem ser seguidos para fornecer estrutura e evitar confusão. As principais políticas de ética incluem tipicamente conflitos de interesse, garantias de confidencialidade ou denúncia, presentes e hospitalidade e anti-corrupção.

Outras políticas de apoio relacionadas com a ética poderiam incluir o recrutamento de funcionários, a sua promoção e remuneração, as aquisições, as investigações internas, contra o assédio sexual e o assédio moral (bullying).

Estes códigos e políticas são instrumentos-chave que fazem parte do percurso de gestão da ética de uma organização. No entanto, a mera existência do código de ética e das políticas com ela relacionadas não garantirá o impacto pretendido. Para que possam ter o efeito desejado, devem primeiro ser institucionalizados e implementados.

Tornar o código de ética e as políticas a ele relacionadas reais depende, em grande medida, da qualidade do código e da forma como o seu conteúdo, objectivo e utilidade são comunicados na organização. A institucionalização das políticas possui dois elementos-chave:

1. Aqueles que precisam de implementar estes documentos (tais como os superiores hierárquicos) precisam de compreender a finalidade e o espírito do código e das políticas, o que significa e o que precisam de fazer para o implementar. É também fundamental, como parte da institucionalização, que os gestores e supervisores compreendam a importância da **consistência** na aplicação do código e das políticas.
2. Os funcionários precisam de um significado claro e comum do código e das políticas, ver os seus benefícios e compreender a importância de manter e cumprir o código e as políticas como parte da construção da cultura ética na organização.

As políticas são institucionalizadas através de uma série de mecanismos, incluindo a formação, sensibilização e campanhas de comunicação. Como parte do processo de institucionalização, é também importante garantir que os funcionários saibam onde encontrar as políticas. As versões mais actualizadas podem ser armazenadas numa plataforma facilmente acessível a todos os funcionários, tais como pastas partilhadas, ou no website do gabinete de ética. Os funcionários devem ser sensibilizados para este facto e saber como aceder a estas políticas.

É considerada uma boa prática para as organizações avaliar a eficácia da implementação através do controlo do cumprimento das disposições do código e das políticas, bem como acompanhar e manter um registo dos esforços para a sua institucionalização, de modo que possa ser incluído no processo de controlo e apresentação de relatórios.

3.9 Sistemas de informação de gestão da ética

Um Sistema de Informação de Gestão da Ética (SIGE) é um sistema electrónico intra-organizacional que serve de espinha dorsal das operações relacionadas com a gestão da ética de uma organização. O SIGE poderia mesmo tomar a forma de um sub-website que complementa o website principal da organização.

É importante salientar aqui que nem sempre é devido à falta de vontade ou de interesse que os gestores talvez não sejam bons a gerir a ética no local de trabalho. Poderão apenas necessitar de mais informações práticas sobre o assunto. É extremamente útil ter um sistema electrónico ligado à intranet da organização que: (1) dê acesso à informação relacionada com a ética e (2) permita que a informação seja carregada ou adicionada ao sistema.

Um sistema de informação de gestão da ética é um imperativo, particularmente para organizações de maior dimensão.

Independentemente do âmbito e profundidade das intervenções éticas da organização, a informação sobre o que foi feito, e como as coisas devem ser feitas, deve estar disponível para gestores e funcionários. Como tal, é imperioso um sistema de informação de gestão da ética, particularmente para as organizações de maior dimensão.

Características de um SIGE

Qualquer SIGE (Sistema de Informação de Gestão da Educação), deve ser de fácil utilização e interactivo, sendo também necessária uma funcionalidade bidireccional. Embora haja sempre uma componente estática que permanecerá relativamente inalterada durante um ou dois anos, a funcionalidade dinâmica é, contudo, também necessária para permitir o carregamento de documentos, fornecendo informações e acrescentando dados apropriados.

Embora a palavra 'gestão' faça parte da abreviatura SIGE, a gestão neste caso refere-se ao processo de gestão da ética, e não aos utilizadores do sistema. Por conseguinte, não se destina apenas aos funcionários em cargos de gestão.

O SIGE deve ser acessível a qualquer gestor, a qualquer nível, e a todos os funcionários. Contudo, a decisão de quem permitir o acesso a sub-portais específicos

cabe ao executivo da organização (por exemplo, o Director de Informação ou Tecnologia), ao campeão de ética e à função de gestão de ética. O acesso a portais específicos e às suas informações, bem como a facilidade de acrescentar informações à base de dados do sistema, deve assim ser atribuído de forma selectiva. A decisão sobre quem terá acesso deverá basear-se nos seguintes critérios:

- A relevância do conteúdo para o utilizador pretendido,
- O nível de confidencialidade do conteúdo e
- A capacidade e as funcionalidades do sistema.

Uma desvantagem de um SIGE é que apenas os funcionários que têm acesso à Internet podem entrar no sistema. Numa organização com grande intensidade de mão-de-obra, o acesso poderia ser facultado a representantes de grupos de funcionários, embaixadores de ética ou aos convocadores de fóruns de envolvimento de funcionários ou palestras.

A comunicação nos dois sentidos relativamente ao que os **intervenientes externos** devem saber sobre os padrões e processos éticos da organização é um contributo crucial para a evolução de uma cultura ética. Os intervenientes externos poderiam, deste modo, ter um acesso limitado ao sistema. Poderiam existir, por exemplo, portais acessíveis a fornecedores, contratados e clientes.

Aplicações e Dispositivos Móveis de Ética

É cada vez maior o número de empresas que desenham aplicações de ética organizacional para telemóveis. As aplicações de ética são úteis na medida em que proporcionam aos funcionários acesso praticamente ilimitado à comunicação bidireccional relacionada com a ética com os seus empregadores e os gabinetes (profissionais) de ética.

Dimensões de um SIGE

Qualquer SIGE deve, obviamente, ter uma página genérica de 'acesso' que explique a finalidade e o conteúdo do sistema e contenha um mapa do site para acesso a sub-portais específicos. As dimensões típicas de informação a serem cobertas nos sub-portais estão enumeradas na tabela abaixo.

Possíveis portais do SIGE

Tipo de Informação	Exemplos de informação estática (info para fora)	Ex. de informação dinâmica (info para dentro)
Comunicação Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos compromissos éticos • A importância da ética • Visão geral e progresso do programa de ética • Estatísticas e tendências 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários são bem-vindos
Comunicação Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos compromissos éticos • A importância da ética • Visão geral e progresso do programa de ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários são bem-vindos
Gestão de risco ético	<ul style="list-style-type: none"> • Registo de risco ético 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias para melhoria
Conselhos éticos	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidade e descrição do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar perguntas (o anonimato é facultativo)
Tomar decisões éticas	<ul style="list-style-type: none"> • O objectivo da tomada de decisões • Áreas de aplicação • Casos (genéricos e específicos da empresa) • Directrizes ou listas de verificação para a tomada de boas decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback sobre desafios, dilemas e questões. • Lições aprendidas • Fazer o carregamento estudos de caso

Tipo de Informação	Exemplos de informação estática (info para fora)	Ex. de informação dinâmica (info para dentro)
Formação em ética	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de programas de formação • Registos de presenças e estatísticas • Realizações dos formandos • Sub-portal de formação online para LMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback sobre programas específicos
Reconhecimento e recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do sistema de reconhecimento de comportamento ético • Lista das distinções atribuídas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões para distinções • Nomear os beneficiários para reconhecimento e recompensa
Conflitos de interesse	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição • A importância dos conflitos • Processo de declaração de conflitos • Directrizes/listas de verificação para a identificação de conflitos • Registo de declaração de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Carregamento de aplicações • Comunicação das decisões
Presentes e entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiários de donativos organizacionais e o seu valor • Entretenimento patrocinado ou recebido pela organização como um todo ou por equipas e indivíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Declarações de presentes / entretenimento • Registos de presentes

Tipo de Informação	Exemplos de informação estática (info para fora)	Ex. de informação dinâmica (info para dentro)
Programas de responsabilidade social corporativa ou de investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição • Público-alvo • Custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias para atribuição • Feedback sobre o sucesso
Patrocínios e donativos	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiários e valores de patrocínios organizacionais, e donativos dados ou recebidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários sobre os sistemas actuais e sugestões para futuras acções de cobertura
Interface do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conduta do fornecedor • Necessária verificação da ética • Requisitos de ética nos processos de apresentação de cotações, concurso ou licitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários
Tratar os clientes de forma justa	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos e obrigações do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições de feedback
Questões disciplinares e investigações	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação, direitos e políticas • Procedimentos e processos disciplinares • Procedimentos e processos de reclamação • Estatísticas sobre os resultados dos processos • Feedback limitado sobre a investigação forense 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentários sobre a imparcialidade dos processos • Apresentação de reclamações

Tipo de Informação	Exemplos de informação estática (info para fora)	Ex. de informação dinâmica (info para dentro)
Base de dados dos transgressores	<ul style="list-style-type: none"> • Posição sobre a privacidade e os direitos dos perpetradores e da organização • Listas de fornecedores na lista vermelha e funcionários despedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões
Denúncia segura (denúncia de irregularidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Razão e natureza • Protecção dos denunciantes • Processo de denúncia de irregularidades • Progresso registados nas denúncias recebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sub-portal de denúncias

Gestão do SIGE

A concepção, gestão e manutenção de um SIGE requer um esforço de equipa, quer o processo seja conduzido dentro da organização ou subcontratado a um provedor de serviços externo. Os colaboradores típicos de uma equipa de concepção podem ser o gabinete / profissional de ética e os seus parceiros, o campeão / defensor de ética da organização, a comissão de gestão de ética e especialistas em tecnologias de informação. Mesmo que a concepção seja subcontratada, a gestão e manutenção do SIGE deveria ser um esforço conjunto entre, pelo menos, o gabinete de ética, os departamentos de RH e de TI da organização.

4.1 Intervenções reactivas: visão geral

Embora a principal dinâmica das intervenções proactivas seja o facto de consistirem em esforços para lembrar as pessoas das suas obrigações éticas, a essência das intervenções reactivas é que elas acontecem após o facto, ou seja, tornam-se relevantes depois de o comportamento eticamente indesejável ter acontecido. Não se pode negar que coisas más irão acontecer, mesmo na melhor das organizações. Uma discussão sobre as razões pelas quais as coisas más acontecem nas organizações situa-se fora do âmbito do presente manual. Basta dizer que a presença de maçãs más que poderiam contaminar outras é um facto da vida.

As organizações não podem funcionar num ambiente sem regras.

De certa forma, as intervenções reactivas representam o lado negro da gestão da ética. São de natureza negativa na medida em que se baseiam no cumprimento e na adesão a regras, ou seja, extrinsecamente aplicadas. As organizações não podem funcionar num ambiente sem regras, e particularmente não quando operam em sociedades marcadas por uma elevada prevalência de condutas não éticas. Ambientes externos ou internos pouco éticos apresentam riscos para as organizações que precisam de ser previstos, e subsequentemente tratados com firmeza. As intervenções reactivas são assim inevitáveis, apesar de terem o potencial de abrandar o desenvolvimento óptimo das culturas éticas.

Na secção seguinte, é apresentado um conjunto de intervenções típicas desenhadas para responder às transgressões éticas e prevenir a sua ocorrência.

4.2 Denúncia segura

Embora muitas organizações esperem que os superiores hierárquicos e a linha de apoio de ética sejam os primeiros pontos de acesso para tratar de questões éticas, nem sempre podem resolver todas essas questões de forma adequada. Há muitas vezes questões sérias ou complicadas que requerem uma atenção e análise profundas. Certas questões éticas podem ter consequências terríveis para uma organização, caso se tornem públicas. É certamente preferível que as organizações tomem consciência de tais questões e as abordem antes de lerem sobre elas nos meios de co-

municação social. Por isso, é benéfico para as organizações proporcionar instalações alternativas onde os interessados possam reportar comportamentos antiéticos de forma segura, anónima e confidencial. Estas condições ou linhas de denúncia são conhecidas por diferentes convenções de nomes, tais como linhas de denúncia seguras, linhas directas de denúncia, condições para 'pronunciar' ou 'manifestar-se' ou linhas de ética – para citar algumas. Para efeitos deste manual, será utilizado o termo *linhas de denúncia* (de irregularidades).

A denúncia de irregularidades tem várias definições, mas o principal objectivo da denúncia é dar a conhecer comportamentos pouco éticos a alguém que o denunciante acredita que tomará medidas.

Denúncia: Uma definição formal



Em termos simples, a denúncia de irregularidades (fazer soar o apito) significa o acto dos intervenientes organizacionais (por exemplo, funcionários, clientes ou provedores de serviços), sejam eles antigos ou actuais, de chamar a atenção para as irregularidades que tenham ocorrido, estejam a ocorrer ou estejam prestes a ocorrer numa organização. Esta denúncia é feita a partes internas ou externas que acreditam que podem agir. Destina-se a combater condutas criminosas, irregulares e antiéticas em organizações, tanto públicas como privadas (Groenewald, 2020: 4).

Algumas organizações preferem ter linhas de denúncia internas, enquanto outras optam por terceirizar tais serviços a empresas externas e independentes especializadas na sua prestação. A utilização destas últimas aumenta a probabilidade de as pessoas denunciarem anonimamente, limitando assim a possibilidade de serem vitimizadas.

As instâncias de denúncia de irregularidades das organizações servem muitos propósitos, tais como proporcionar:

- Um canal de comunicação para além dos boatos,
- Um aviso pré vio de problemas ou áreas problemáticas que se estejam a criar na organização, e

- Uma última paragem interna para os denunciantes antes de levarem um assunto para fora da organização a um regulador, advogado ou aos meios de comunicação social.

As instâncias de denúncia abrangem não só uma linha de denúncia interna ou externa segura. Para que estas instâncias sejam eficazes, as organizações devem criar um ecossistema de denúncia de irregularidades que consista em elementos inter-relacionados de estabelecimento de políticas e procedimentos para tratar da denúncia de forma eficaz.

Um ecossistema eficaz de denúncia de irregularidades assenta em quatro pilares de um ambiente de denúncia com capacidade de resposta (ISO 37002: 2021), nomeadamente:

1. Recepção de relatórios,
2. Avaliação de relatórios,
3. Relatórios de investigação,
4. Casos conclusivos.

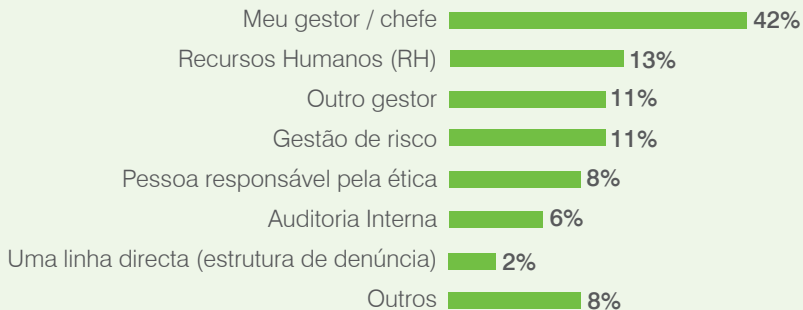
É imperioso que haja um tal sistema para construir confiança na organização e no seu compromisso com as práticas éticas. Demonstra o compromisso da liderança em prevenir e combater as irregularidades e encoraja as pessoas a denunciar as irregularidades em tempo útil, reduz e previne a vitimização dos denunciantes e outras partes envolvidas, encoraja uma cultura de transparência e responsabilidade e “faz com que não haja problema” em as pessoas denunciarem as irregularidades (Groenewald, 2020).

Cada um dos pilares de um ecossistema eficaz de denunciante é descrito a seguir.

- **Recepção de relatórios**

A investigação levada a cabo pelo Instituto de Ética (Groenewald & Vorster, 2019) constatou que os funcionários preferem utilizar múltiplos canais para denunciar comportamentos antiéticos, por exemplo, superiores hierárquicos directos, recursos humanos, gestão de riscos, o profissional de ética, auditoria interna e uma estrutura independente de denúncia de irregularidades.

Denuncio o comportamento antiético a...



Groenewald e Vorster (2019)

Denúncia Confidencial	Denúncia Anónima
Isto significa que a pessoa que recebe uma denúncia saberá a identidade do denunciante, mas não a dará a conhecer a ninguém sem a autorização o seu autor - a menos que exista uma obrigação legal imperiosa de proceder de outro modo.	Isto significa que o denunciante não diz o seu nome quando denuncia uma conduta antiética. Assim, ninguém saberá quem denunciou a infracção.

Para que estes canais múltiplos sejam eficazes, as organizações devem certificar-se do seguinte:

- Estes canais sejam conhecidos e compreendidos por todos os funcionários;
- Estes canais estejam estipulados e explicados numa política de denúncia de irregularidades;
- Os relatórios recebidos através destes canais sejam centralizados numa função como o gabinete de ética; e
- Os relatórios sejam recolhidos num sistema de gestão de denúncias administrado centralmente.

O primeiro pilar de um ecossistema eficaz de denúncia de irregularidades é a sensibilização sobre a existência dos diferentes canais de denúncia, e que os destinatários das mesmas as divulguem à função responsável pelo sistema centralizado de gestão de denúncias. Com demasiada frequência, os relatórios “perdem-se” porque os destinatários não tinham a certeza de como lidar com este assunto, ou os denunciadores perdem a confiança de que os seus relatórios serão alguma vez investigados em virtude de não receberem qualquer informação de retorno sobre o que foi feito. Um sistema centralizado de gestão de denúncias evitará tais ocorrências garantindo que: (1) todos os relatórios recebidos na organização sejam registados numa base de dados central, (2) sejam divulgados a pessoas apropriadas para investigação, (3) seja feito o devido acompanhamento com vista a promover o encerramento atempado das investigações e (4) seja fornecida informação de retorno aos denunciadores sobre o resultado das investigações.



A Lei das Divulgações Protegidas conforme as alterações, a Lei 5 de 2017, exige que as organizações acusem a recepção dos relatórios dos denunciadores dentro de 21 dias e informem o denunciante sobre as acções previstas que a organização irá empreender. A Lei também exige que seja dada informação de retorno sobre o encerramento das investigações.

O gabinete de ética deve actuar como responsável pelo sistema de gestão de denúncias de irregularidades.

Uma questão frequentemente colocada é quem deve organizar ou administrar o sistema de gestão de denúncia de irregularidades. A decisão sobre onde alojar o sistema deve ser guiada pelo princípio da independência, e a responsabilidade do gabinete de ética de informar sobre a ética da organização à comissão de ética operacional, bem como à comissão de ética dos órgãos directivos que desempenha uma função de supervisão. Portanto, é cada vez mais evidente que o gabinete de ética deve actuar como responsável pelo sistema de gestão de denúncias.

O organizador deste sistema recebe os relatórios de denúncia, avalia e divulga-os à pessoa ou função apropriada para investigação, e ao receber a informação de retorno desta última, encerra o relatório.

A seguir está um exemplo de um sistema de gestão de denúncias localizado no gabinete de ética.

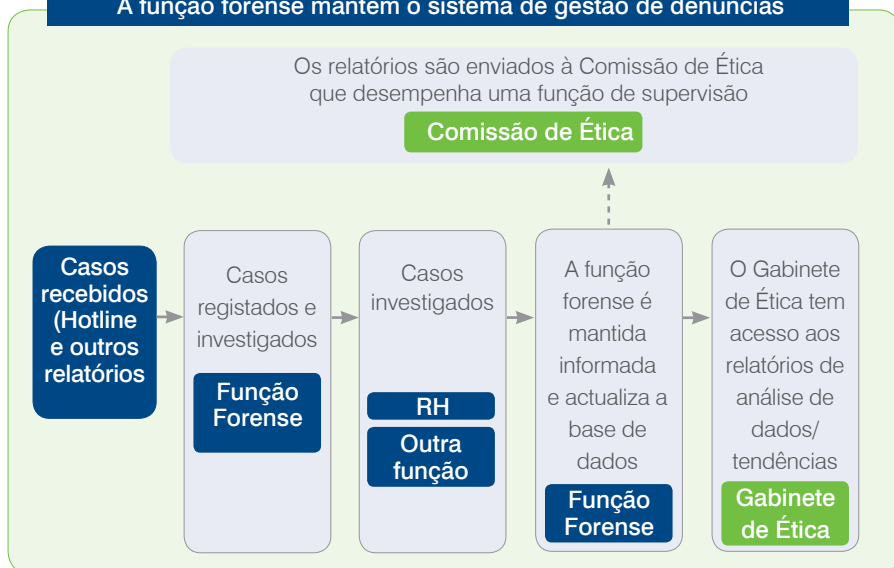


(Fonte: Kris Dobie, Instituto de Ética)

Se o sistema se encontrar sob outra função, por exemplo a função forense, esta última deve receber todos os relatórios dos denunciante. Após a avaliação de um relatório, a função forense encaminha então o relatório para a função de investigação apropriada que fornece informação de retorno à função forense sobre o encerramento da investigação. Neste caso, a função forense tem de permitir ao gabinete de ética o acesso ao sistema de gestão de denúncias para efeitos de elaboração de relatórios de gestão de denúncias, a serem submetidos às comissões de ética anteriormente mencionadas.

Segue-se um exemplo do sistema de gestão de denúncias de irregularidades alojado na função forense.

A função forense mantém o sistema de gestão de denúncias



(Fonte: Kris Dobie, Instituto de Ética)

Em última análise, o planeamento do sistema de gestão de denúncias é um processo que envolve colaboração e que requer a contribuição de diferentes áreas funcionais, tais como RH, investigações forenses, segurança e gestão de risco. Os sistemas devem ser planeados de tal forma que diferentes funções organizacionais possam recuperar dados, consoante as necessidades.

Segue-se um exemplo de um sistema básico de gestão de denúncias de irregularidades.

Nº de Referência de Relatório	Data de recepção	Categoria do incidente	Localização da alegação	Data do acuso de recepção ao denunciante	Relatório atribuído a:	Data do encerramento da investigação	Data de info de retorno ao denunciante
Relatório 001	12/01/20	RH, diversidade, e respeito no local de	Centro de Distribuição, Escritório de Kimberley	16/01/20	J Jones, Gabinete de Ética	14/02/20	16/02/20
Relatório 002	15/02/20	Integridade empresarial - fraude	Finanças, Sede	25/02/20	R Senatla, Investigação forense	06/06/20	08/06/20
Relatório 003	25/04/20	Utilização e apropriação indevidas de bens da organização	Manutenção, Escritório de Pretória	27/04/20	J Jones, Gabinete de Ética	29/05/20	30/05/20
Relatório 004	26/04/20	Má gestão financeira	Cadeia de Abastecimento, Sede	03/05/20	M Majija, Auditoria Interna	01/06/20	05/06/20

Após a recepção dos relatórios de denúncia, quem organiza o sistema de gestão de denúncias avalia os relatórios para determinar o caminho a seguir com o caso denunciado.

• Avaliação de relatórios

O processo de avaliação dos relatórios de comportamento antiético deve ser documentado e basear-se no princípio da objectividade. A finalidade da avaliação preliminar é determinar a:

- Categoria da alegação,
- Exaustividade da informação,
- Probabilidade e potencial impacto do risco para a organização ou seus intervenientes,

- Prioridade em termos de investigação adicional (com base no risco),
- Medidas cautelares a tomar, se existirem, e
- Atribuição do caso.

Os critérios de avaliação dos relatórios de denúncia incluem, entre outros, os seguintes:

Critérios de avaliação de relatórios de denúncia



- É fornecida informação suficiente para lançar as bases para uma investigação mais aprofundada?
- Existe um risco para a reputação da organização, para o ambiente ou para os seus intervenientes?
- A alegação é credível?
- A alegação pode ser verificada?
- A alegação implica um delito criminal? Precisa de ser encaminhada para os serviços responsáveis pela aplicação da lei?
- Devem ser garantidas provas para evitar a sua adulteração ou destruição?
- Existe a possibilidade de o assunto ser noticiado ou divulgado aos meios de comunicação social?
- Esta alegação foi reportada anteriormente? Em caso afirmativo, a alegação foi investigada de forma suficiente e correcta?
- A alegação envolve funcionários superiores?
- Qual é a natureza da conduta indevida?

Após a conclusão da avaliação, poderá ser-lhe exigido o envolvimento noutras funções, tais como RH, jurídico, conformidade ou auditoria interna. Pode também exigir a recolha de mais informações, a instituição de medidas preliminares como a suspensão da

pessoa implicada e a obtenção de provas, o encaminhamento do denunciante para outros procedimentos aprovados na organização, tais como procedimentos de queixa, ou o encaminhamento do caso para agências de aplicação da lei. A ênfase ao longo destes compromissos deve ser sempre colocada na protecção da confidencialidade da informação fornecida, da identidade do denunciante e da objectividade da investigação.

Só depois de a avaliação ter resultado em informações concretas e credíveis que sustentem a alegação, poderá seguir-se uma investigação em larga escala.

- **Relatórios de investigação**

O terceiro pilar de um sistema de gestão de denúncias bem-sucedido e proactivo implica a investigação de denúncias.

Investigações mal geridas podem ter consequências terríveis para as pessoas implicadas, denunciantes, carreiras e reputações das partes envolvidas.

As investigações mal geridas podem ter consequências terríveis para as pessoas implicadas, denunciantes, carreiras e reputações das partes envolvidas. Por esse motivo, é imperioso que as investigações sejam levadas a cabo de uma forma coerente, objectiva e de acordo com os princípios de investigação reconhecidos. Estes últimos aspectos serão desenvolvidos na secção 4.3. Nesta secção, concentramo-nos nas principais razões que fazem com que os funcionários não denunciem condutas incorrectas. Ambos estão relacionados com a investigação de denúncias de irregularidades.

Groenewald e Vorster (2019) constataram que a crença de que as pessoas serão vitimizadas por denunciarem comportamentos não éticos é a principal razão pela qual se abstêm de denunciar tais condutas. Isto é seguido de perto por uma crença de que a organização não agirá com base nos seus relatórios. É imperioso analisar estas razões com vista a assegurar que as organizações sejam informadas de comportamentos antiéticos no seu seio. Se as organizações não têm conhecimento deste tipo de comportamento, não poderão fazer nada – o que, por sua vez, implica que o comportamento antiético pode continuar na medida em que a cultura organizacional for afectada negativamente. Consequência disto? Ver a organização espelhada nos meios de comunicação social!

A crença de que os denunciadores são vitimizados é, em muitos casos, legítima. Basta procurar os denunciadores conhecidos na Internet para ler sobre o seu trauma e experiências negativas a este respeito.

Este tipo de mensagens não augura nada de bom que encorajar as pessoas a apresentarem informações sobre os males éticos na organização. Cabe, portanto, a esta última certificar-se de que os relatórios de denúncia sejam tratados de forma confidencial, que a identidade do denunciante, quando conhecida, seja protegida e que as entidades ou pessoas apropriadas investiguem os casos denunciados. Pode acontecer que as pessoas envolvidas na investigação dos relatórios o discutam com pessoas que não precisam de saber sobre o relatório. Por exemplo, pode acontecer que um gestor que recebeu um relatório de denúncia confidencial de um funcionário (cuja identidade é obviamente conhecida do gestor) procure aconselhamento sobre como lidar com o relatório de um colega. No processo, o gestor revela o conteúdo do relatório, bem como a identidade do funcionário que denunciou o assunto. O colega, talvez se sinta ameaçado porque o relatório contém alegações de comportamento antiético na sua divisão, procura o denunciante e começa a vitimizar este último.

As organizações devem comprometer-se a investigar todos os relatórios feitos de boa-fé..

A segunda razão mais citada para não denunciar comportamentos antiéticos é que os funcionários não acreditam que a organização tomará medidas em tais denúncias. As organizações têm de se comprometer a investigar todos os relatórios feitos de boa-fé (por outras palavras, relatórios não maliciosos). Cumprir os requisitos da Lei de Alteração de Divulgações Protegidas (Lei 5, de 2017) em relação a acusar a recepção de relatórios e fornecer informação de retorno aos seus autores sobre a acção pretendida da organização, bem como fornecer informação de retorno sobre o encerramento de investigações, irá contribuir, em muito, para a crença acima citada. É preciso lembrar que a denúncia implica que uma pessoa informe outra pessoa ou entidade sobre conduta antiética, porque a pessoa acredita que a outra parte tomará medidas sobre a informação recebida.

- **Concluding cases**

As investigações devem ser concluídas de forma rápida e adequada (sem sacrificar o rigor) a fim de incentivar a confiança no compromisso da organização para com a conduta ética. A conclusão de um caso assinala o fim do inquérito sobre o relatório de denúncia. A conclusão é alcançada quando uma alegação tiver sido provada ou refutada, quando as constatações são inconclusivas e não é necessária qualquer outra acção, ou quando tiver sido determinado, através do apuramento de factos, que a alegação não justifica uma investigação mais aprofundada.

A conclusão de um caso de denúncia pode envolver várias acções, como por exemplo:

- Emitir conclusões,
- Recomendar o reforço dos controlos, melhorar as políticas e as medidas de protecção, implementar acções correctivas ou processos disciplinares e
- Identificar as lições aprendidas através da investigação.

Após a conclusão da investigação, a parte investigadora deve fornecer comentários ao responsável pelo sistema de gestão de denúncias, por exemplo, ao gabinete de ética, bem como ao denunciante e a outros intervenientes relevantes sobre o(s) resultado(s) da investigação.

Uma boa investigação no local de trabalho resultará na identificação de questões que podem colocar a organização em desvantagem antes de ficarem fora de controlo. E caso um denunciante que não esteja satisfeito com o resultado de uma investigação se dirija a partes externas com a mesma alegação, a organização será capaz de provar que levou a cabo uma investigação minuciosa (se esta tiver sido minuciosa, claro) e as conclusões foram documentadas. Após tomar as medidas adequadas, colocará a organização numa melhor posição para evitar ou minimizar a responsabilidade.

Na secção seguinte elaboramos sobre os princípios das investigações, e mais especificamente sobre a forma como se relacionam com as investigações sobre ética. As investigações forenses normalmente não se enquadram no mandato dos profissionais de ética e, como tal, estão fora do âmbito do presente manual.

As investigações devem seguir uma abordagem consistente no tratamento de relatórios e resultados, e devem ser justas, adequadas e respeitar os direitos dos envolvidos.

4.3. Investigações Éticas

O objectivo de uma investigação ética é resolver questões de foro ético e evitar a sua recorrência ou agravamento. As investigações devem seguir uma abordagem consistente no tratamento de relatórios e resultados, devendo também ser justas, apropriadas e respeitar os direitos dos envolvidos. Em última análise, as investigações contribuem para melhorar a cultura ética de uma organização.

Tal como já foi mencionado, esta secção trata apenas de investigações éticas, e não de inquéritos forenses. A diferença entre estes dois tipos de investigações é esclarecida no quadro abaixo.

Investigação Forense	Investigação Ética
<p>“A aplicação do conhecimento científico e da metodologia aos problemas jurídicos e às investigações criminais” - Dicionário jurídico</p> <p>“Uma investigação forense é a prática de estabelecer legalmente provas e factos que devem ser apresentados em tribunal” – free dictionary.com</p> <ul style="list-style-type: none"> Assuntos criminais como a fraude e a corrupção Sanções decretadas por um tribunal de justiça. <p>Princípio: Necessidade de ser provada para além de dúvida razoável</p>	<p>O exame ou investigação formal ou sistemática das transgressões das normas éticas de uma organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aborda as transgressões dos valores e normas éticas de uma organização (por exemplo, conflitos de interesse e assédio). Conclusões tratadas internamente através de medidas disciplinares. <p>Princípio: Sobre um equilíbrio de probabilidades.</p> <p>São aceitáveis provas circunstanciais, ou uma dedução lógica dos acontecimentos relevantes.</p>

As organizações devem garantir a identificação, implementação, comunicação e manutenção de um processo que garanta que as investigações éticas sejam conduzidas de forma imparcial por pessoas qualificadas. Para que as investigações sejam eficazes, os investigadores, para além de estarem a par da metodologia de investigação, devem possuir as seguintes qualidades pessoais:

- Imparciais
- Analíticos
- Inteligência emocional
- Perseverança
- Coragem
- Flexíveis
- Fidedignos
- Capacidade de escuta activa
- Capacidade de raciocínio crítico
- Capacidade de processar informação rapidamente e responder a novas informações que venham a lume
- Conhecimento profundo das políticas e procedimentos da organização, particularmente os relativos à ética.

Etapas da Investigação

Uma investigação ética eficaz baseia-se em quatro etapas básicas, ou seja, planificação, estabelecimento de factos, avaliação da informação e elaboração de um relatório com as conclusões da investigação e recomendações de acção (se necessário). Estas etapas são analisadas em seguida.

- **Planificação**

O objectivo da planificação de uma investigação é definir o seu âmbito, identificar as partes envolvidas, identificar as políticas que eventualmente tenham sido transgredidas, enumerar actividades e prazos, atribuir responsabilidades por diferentes tarefas, delinear os riscos para a investigação e fornecer um ponto de lançamento para que o investigador inicie a investigação.

Para determinar o âmbito da investigação, os investigadores devem compreender exactamente o que precisam de estabelecer. Por conseguinte, é importante que compreendam a alegação e não se distraiam com questões periféricas, que apenas servem para turvar as águas e aumentar o tempo e o esforço despendidos numa investigação. Uma vez determinado o âmbito da investigação, as políticas aplicáveis que eventualmente tenham sido transgredidas devem ser enumeradas, bem como outras informações documentais relevantes.

Exemplo de documentos a consultar em caso de conflito de interesses



- Código de ética
- Política de conflito de interesses
- Política de trabalho externo
- Presentes e política de hospitalidade

Com base na alegação, devem ser identificadas e registadas no plano as partes que possam estar envolvidas, ou que possam ser testemunhas ou ter informações que possam ajudar o investigador. Nesta fase, o investigador deve também decidir sobre a ordem em que as entrevistas serão realizadas, as perguntas que precisam de ser feitas e as áreas que precisam de ser cobertas. Contudo, antes de os investigadores realizarem qualquer entrevista, devem obter todos os documentos relevantes que possam informar o conteúdo das perguntas da entrevista.

- **Estabelecimento de factos**

Em seguida, o investigador embarca numa missão de apuramento de factos e obtém todas as informações relevantes.

Dependendo da natureza da alegação, as fontes documentais de informação podem incluir ficheiros de funcionários, e-mails, mensagens de texto, ficheiros e documentos extraídos de discos rígidos, ficheiros de vídeo, registos públicos, tais como registos da direcção na Comissão de Empresas e Propriedade Intelectual, e publicações nas redes sociais da pessoa implicada (e se a identidade do autor for conhecida, também a sua identidade).

O passo seguinte na recolha de informações implica a realização de entrevistas com pessoas relevantes, tais como o denunciante (se a identidade for conhecida), testemunhas e colegas, e a parte implicada. Os investigadores precisam de ser minuciosamente formados em técnicas de entrevista para assegurar que obtenham informação que seja ótima em termos de qualidade e quantidade.

A utilização de entrevistas presenciais é a única forma de observar toda a gama de reacções de uma pessoa às perguntas (comportamento não verbal e pistas verbais). Estas podem ser particularmente úteis se:

- o assunto for sensível;
- o entrevistado for o sujeito a ser investigado;
- for necessário avaliar a credibilidade da testemunha;
- o entrevistado for uma pessoa vulnerável (por exemplo, que foi vítima de assédio sexual); ou
- o caso envolver muitas provas documentais que precisam de ser discutidas com o entrevistado.

As entrevistas telefónicas devem ser utilizadas apenas para confirmar factos simples, por exemplo, a data de uma reunião ou o esclarecimento de uma declaração.

- **Avaliação de informação**

Build the puzzle to determine what picture emerges from the information.

A terceira etapa do processo de investigação consiste na avaliação da informação. Esta é a fase durante a qual o investigador constrói o puzzle para determinar a imagem que emerge da informação. Isto implica o seguinte:

- Considerar a natureza da(s) fonte(s), a sua fiabilidade, o seu motivo, alegações similares comprovadas ou infundadas no passado;
- Considerar os cenários possíveis, incluindo os inocentes;
- Perguntar quem, o quê, onde, quando, porquê, como;
- Confirmar que a informação foi comprovada independentemente por mais do que uma fonte;

- Abster-se de fazer suposições;
- Discutir a informação recolhida apenas numa base de necessidade de conhecimento com pessoas relevantes;
- Rever a informação e provas recolhidas em termos de abrangência, qualidade e processo, e identificar lacunas;
- Utilizar devidamente a informação e por exemplo, a prova deve ser relevante para o caso específico;
- Aplicar conhecimentos, percepções funcionais e experiência para avaliar a validade e a probabilidade das questões;
- Reflectir sobre todas as discrepâncias e questões relevantes contestadas e ter uma visão correcta; e
- Aplicar o julgamento sobre se existem ou não dados suficientes para uma opinião informada e para fazer uma constatação bem motivada sobre cada alegação (equilíbrio de probabilidades) (A Lei das Relações Laborais, Lei 66 de 1995 declara que é suficiente para formar uma opinião baseada no equilíbrio de probabilidades).

Os investigadores devem sempre aplicar um pensamento correcto e fazer julgamentos imparciais sobre se a alegada má conduta ocorreu. Só então se poderá chegar a uma conclusão sobre as conclusões relativas ao assunto em apreço.

- **Relatórios sobre as conclusões**

O processo culmina com a elaboração de um relatório abrangente que inclui recomendações para acções futuras, caso seja necessário tomar medidas.

Um relatório deve incluir um sumário executivo da(s) alegação(ões), a natureza da investigação, as transgressões éticas que foram investigadas, resumos de entrevistas, as conclusões relacionadas com cada alegação, bem como o resultado da investigação. Isto ajuda os principais decisores a adquirir uma visão global do caso. O relatório termina com uma conclusão e recomendações, tais como os exemplos apresentados na caixa abaixo.

Conclusão: Com base nas entrevistas com o queixoso e o alegado ofensor, considero que a alegação de assédio sexual feita pelo queixoso é substanciada por circunstâncias atenuantes.

Recomendação: É minha recomendação que a organização forneça ao inquirido um relato escrito das conclusões da investigação e um lembrete das expectativas da empresa quanto ao comportamento dos funcionários. Recomendo também que o inquirido receba formação de sensibilização sobre assédio sexual e seja avisado de que comportamentos de assédio repetidos podem resultar em mais medidas disciplinares até e incluindo a rescisão.

Os mecanismos de denúncia seguros não têm qualquer peso, a menos que a organização seja vista como investigando relatos de conduta não ética. Por conseguinte, é imperativo que as investigações sejam realizadas o mais rapidamente possível após a recepção dos relatórios, que seja seguido um protocolo previamente determinado de modo a garantir a consistência e equidade dos resultados, que os investigadores tenham os conhecimentos necessários para conduzir investigações, e nos casos em que são devidas sanções punitivas, a punição ‘seja proporcional ao crime’

4.4 Disciplina

O objectivo de um procedimento disciplinar é encorajar e manter os padrões éticos de comportamento da organização, e assegurar um tratamento coerente e justo para todos. Serve também como dissuasor de comportamentos antiéticos e comunica o compromisso da organização para com uma cultura ética.

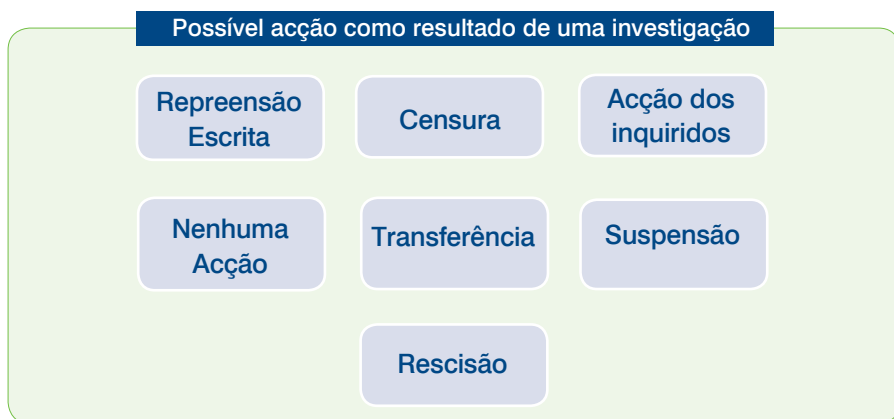
Os procedimentos disciplinares devem ser transparentes e rápidos, mas consistentes e decisivos. Estes procedimentos devem basear-se nos princípios de justiça e objectividade para audições, veredictos e sanções seguras e imparciais.

A natureza das sanções disciplinares deve ser informada por:

- O risco, ou a percepção de risco de danos para a organização e

- As expectativas dos intervenientes internos e externos em relação à organização no que diz respeito às alegações.

A gravidade da sanção dependerá da percepção do risco, dos danos efectivamente causados e da vontade do acusado de assumir a responsabilidade pelos seus actos, diminuindo, assim, a possibilidade de uma reincidência. Quando são devidas acções disciplinares e sanções punitivas, a punição deve 'ser proporcional ao crime'.



É crucial que as organizações sejam coerentes na aplicação de medidas punitivas para infracções semelhantes. Por exemplo, se um funcionário receber a punição A pela infracção Aa, então outro funcionário, que também cometeu a infracção Aa, deve receber a mesma sanção (A). O cargo e o poder não devem desempenhar um papel na decisão das medidas disciplinares que serão tomadas contra um culpado.

4.5. An ethics fallout strategy

Muitas organizações registam fracassos de natureza ética, seguidos de um desaire ético por vezes devastador. Isto resulta em perda de confiança dos investidores, desordem da liderança, incerteza e vergonha entre os funcionários e desconfiança dos clientes. A crise de confiança que é desencadeada por fracassos éticos tem o potencial não só de retardar seriamente o progresso de uma organização, mas também pode resultar no seu desaparecimento. Estarão as organizações prontas para lidar com o fracasso de forma rápida e adequada?

Errar é humano ...

O que importa é:

- O tipo de erros que cometemos
- A nossa resposta a esses erros

Adv. Thuli Madonsela
(BEN-Africa Conference 2017)

Reacções típicas que não ajudam em nada

As organizações tendem a reagir a insucessos de natureza ética adoptando uma de duas respostas de ameaça natural: lutar ou ficar bloqueado.

As organizações que lutam tendem a fingir descrença ou a reagir de forma agressiva ou defensiva às alegações. Há geralmente declarações de negação generalizadas, e por vezes até ameaças de acções legais contra os “rumores”, sejam os meios de comunicação social ou os concorrentes. Prevalece uma atitude de ‘vamos sair desta tempestade, ela vai rebentar’.

As organizações que bloqueiam mostram pouca reacção. As respostas típicas são ‘sem comentários’, ‘estamos a investigar estas alegações’, ‘o assunto está sub judice’, ‘estamos inocentes até prova em contrário’, ou ‘estamos a procurar aconselhamento jurídico’. Uma tal mentalidade de avestruz resulta num aumento da desconfiança entre os intervenientes e na percepção de que a questão será varrida para debaixo do tapete. Estas organizações também tentam ‘sair da tempestade’.

Tanto as reacções de luta como as de bloqueio causam atrasos desnecessários e incerteza numa altura em que é crucial recuperar a confiança perdida o mais rapidamente possível. O facto é que a inércia para reagir lança ainda mais suspeitas e deixa as organizações abertas ao jornalismo especulativo e aos rumores. Isto é ampliado a um grau extraordinário pelos meios de comunicação social, onde um milhão de vozes não informadas estão à espera e dispostas a tirar conclusões pouco lisonjeiras com base em informação escassa.

Ethics disaster management

Por que razão tantas organizações não têm planos de gestão de desastres éticos?

Para cumprir os regulamentos de saúde e segurança no trabalho, a maioria das organizações dispõe de planos de gestão de desastres em vigor: se houver um incêndio, os funcionários sabem a que escada se dirigir; se houver uma falha de energia, a iluminação de emergência ilumina as saídas. Portanto, a questão é: Por que razão tantas organizações não possuem planos de gestão de desastres éticos? Especialmente porque parece que a maioria das organizações são muito mais propensas a fracassos da ética do que a outros desastres.

Os planos de gestão de desastres contêm procedimentos muito específicos, um dos quais é incentivar todos os funcionários para se reunirem num local previamente definido para se reagruparem. No entanto, não existe tal 'ponto de encontro' para organizações que passam por insucessos de carácter ético e respectivas consequências.

Plano de contingência de ética

É crucial que as organizações lidem e sejam vistas como estando a lidar com fracassos de natureza ética de forma rápida e assertiva:

- Facilitando reacções adequadas aos fracassos de ética que demonstrem responsabilidade; e
- Tomar uma posição de liderança e acção firme e tranquilizadora, contrariamente a uma posição defensiva ou de silêncio.

Tudo o que é necessário é um plano preventivo sob a forma de uma planilha de acções sobre como os diferentes grupos de liderança organizacional e outras funções devem responder quando ocorre uma crise de ética. Um plano de contingência de emergência ética deve consistir em abordagens e acções previamente determinadas, com as seguintes etapas:

- ***Chegar à verdade:*** Devem ser envidados todos os esforços no sentido de garantir a identificação e a confirmação da natureza do fracasso o mais depressa possível.
- ***Auto-divulgação:*** Em vez de serem apanhadas por pessoas de fora, as organizações devem ser elas próprias e divulgar os seus fracassos de forma transparente quando tiverem estabelecido a verdade. Isto irá provavelmente conferir-lhes mais respeito do que quando negam, lutam ou bloqueiam
- ***Pedir desculpa:*** Os intervenientes podem, de facto, ser bastante indulgentes se a organização pedir desculpa pelo fracasso – o pedido de desculpa tem de ser sincero e autêntico, e não relutante ou forçado.
- ***Comunicação contínua:*** Este processo deve começar assim que o fracasso tiver sido exposto e continuar até que a reparação ou recuperação esteja bem avançada. Os comunicados de imprensa generalizados não são suficientes para apaziguar todos os intervenientes: deve haver abordagens específicas e previamente determinadas para todos os principais intervenientes, uma vez que cada um terá preocupações diferentes e precisará de ser abordado através de canais diferentes. A alta direcção deve colocar-se à disposição dos meios de comunicação social o mais frequentemente possível. Isto torna ainda mais importante que a comunicação gerada pela empresa sobre o progresso seja verdadeira e frequente.

As organizações que registaram insucessos de natureza ética não merecem confiança para corrigir e classificar os seus próprios trabalhos de casa.

- ***Investigação independente:*** Para insucessos graves da ética, devem ser contratados peritos externos. As investigações internas das equipas forenses ou internas da organização nunca terão credibilidade adequada. As organizações que tenham registado insucessos de natureza ética não são de confiança para corrigir e classificar os seus próprios trabalhos de casa.
- ***Gestão de consequências:*** Sempre que possível, os aparentemente responsáveis devem ser suspensos até que mais informação esteja disponível. Os transgressores devem ser repreendidos rapidamente, com justiça, firmeza e transparência. Isto é crucial para evitar percepções de que as coisas estão a ser varridas para debaixo do tapete.

- **Restituição:** Caso o insucesso de ética tenha resultado em um ou mais intervenientes serem financeiramente desfavorecidos, a restituição deve ser seriamente considerada.
- **Prevenir a reincidência:** : As organizações devem ser capazes de demonstrar que tomaram medidas correctivas que evitarão a repetição dos incidentes que causaram tais insucessos.

Embora possa parecer altamente pessimista e cínico ter um tal plano, as consequências éticas são mais comuns do que os desastres físicos. As organizações precisam, portanto, de estar preparadas para isso.

4.6 Bases de dados de transgressores

As organizações têm o direito de se protegerem a si próprias e por vezes até a outras organizações – contra maças podres, particularmente contra aquelas que prejudicaram ou poderiam prejudicar a organização no futuro através de comportamentos pouco éticos. Os nomes dos perpetradores e algumas vezes resumos da natureza das suas transgressões podem ser registados e publicados abertamente ou dissimuladamente a nível interno ou mesmo externo à organização. No entanto, a legalidade e a justificação ética deste tipo de acção é muitas vezes posta em causa. Para efeitos do presente manual, são identificados três tipos de comportamentos antiéticos de pessoas ou entidades que devem ser responsabilizadas, a saber: directores, funcionários e fornecedores.

Director delinquency

Golegal (2021) sugere que é importante que a lei proíba certas pessoas de serem nomeadas como directores, especialmente se tiverem um historial de desempenho das funções de um director de forma imprudente ou grosseiramente negligente. A legislação sul-africana (Lei das Empresas 71, de 2008) define e permite a acção contra os directores que transgridam – está incluída a transgressão ética. Du Plessis e Delport (2017) afirmam que: “Não há dúvida de que as disposições sul-africanas relativas à desqualificação são únicas. Não só para a terminologia utilizada, por exemplo ‘delinquência’ e ‘controlo judiciário’, ligada à desqualificação dos directores, mas também no que diz respeito aos procedimentos estipulados para a aplicação de condições de delinquência e controlo judiciário” (p. 274).

A Lei das Empresas Sul-africanas e Delinquência dos Directores

A Secção 162(5) da Lei estabelece quando um membro da direcção deve ser declarado director delincente. Isto inclui, mas não se limita a situações em que: (c)(I) um director abusa grosseiramente da posição de director, (c)(II) se aproveita pessoalmente de informação ou de uma oportunidade graças à empresa, (c)(III) intencionalmente ou por negligência grave inflige danos à empresa ou a uma subsidiária, e (c)(IV) quebra a confiança em relação ao desempenho das funções do director.

CIPC (2011)

É evidente que o comportamento antiético está no centro das transgressões mencionadas no parágrafo (c) acima. A lei permite a desqualificação de ser nomeado director por um período de três a sete anos após ter sido considerado culpado.

Lista negra de funcionários

Embora a utilização da expressão 'lista negra' constitua, em si mesma, um desafio ético, é amplamente utilizada nos círculos empresariais para rotular os devedores que perderam a sua solvabilidade. O termo também é frequentemente aplicado aos funcionários. Muitas organizações mantêm uma base de dados dos funcionários que foram considerados culpados de infracções de conduta antiética e algumas até partilham esta informação com outras organizações. Um exemplo desta última é a prática dos bancos sul-africanos de 'lista vermelha' de funcionários que foram despedidos por desonestidade numa base de dados electrónica para evitar que consigam escapar nos processos de rastreio quando se candidatam a novos postos de trabalho na indústria.

Uma prática seguida pelo bancos sul-africanos

'REDS' é um acrónimo em inglês que significa 'Sistema de Registo de Desonestidade dos Funcionários', um sistema criado em meados da década de 1990 pela Associação Sul-africana de Bancos ("a Associação"). A Associação representa todos os bancos registados na África do Sul. O seu papel é promover uma banca responsável, competitiva e lucrativa em todos os seus membros, subscrita por um Código de Prática Bancária, que visa cultivar práticas éticas no seio da indústria.

O Tribunal do Trabalho reconheceu o sistema REDS como um sistema legítimo de gestão da integridade para o recrutamento e controlo da selecção e como um recurso de rastreio. A Lista Vermelha é baseada em inscrições e acessível apenas às instituições participantes. Os inscritos na Lista Vermelha seguem um rigoroso código de conduta quando adicionam nomes à base de dados.

As transgressões da ética que podem levar à colocação de funcionários na lista negra são incidentes graves de comportamento antiético que prejudicam irremediavelmente a relação de confiança empregador-empregado, por exemplo:

- Fraude no CV
- Fraude
- Desonestidade
- Discriminação injusta
- Assédio sexual
- Roubo

Contudo, um empregador anterior não pode difamar, caluniar ou denegrir um ex-funcionário através da partilha de informação relacionada com tal ex-funcionário com potenciais empregadores. Informação desfavorável não significa calúnia, apenas a informação falsa.

É um facto que poucos denunciante são novamente admitidos, caso se saiba que o fizeram 'à' sua antiga organização. As organizações que foram expostas a escândalos éticos muitas vezes colocam abertamente na lista negra os denunciante, falando mal deles e espalhando rumores. No entanto, esta prática é altamente antiética e ilegal. É também lamentável que as organizações se mostrem relutantes em empregar denunciante por receio infundado de que estas pessoas não sejam de confiança e possam fazer o mesmo com elas.

Fornecedores

É prática comum colocar na lista negra fornecedores que tenham violado expectativas éticas legítimas.

É reconhecida (e principalmente legal) a prática comum internacional e local de colocar na lista negra os fornecedores que tenham violado as legítimas expectativas éticas das organizações que fornecem bens e serviços. A lista negra de fornecedores resulta do não cumprimento das normas de responsabilidade corporativa e social da organização compradora, especialmente em termos de valores ou ética. Um exemplo de tal prática é quando o Ministério das Finanças da África do Sul pode restringir os fornecedores que cometem fraude, deturpam factos, violam os seus contratos ou se envolvem em maus desempenhos, etc., de fazer negócios com o Estado. Barrar os fornecedores que se envolvem em práticas de má governação e não cumprem as suas obrigações de acordo com o que foi contratado contribui para que o Estado garanta uma governação limpa e uma prestação de serviços eficiente. A lista de tais fornecedores 'proibidos' está disponível no website do governo.

É evidente que devem ter sido estabelecidas condições antes de se formalizar a lista negra de uma determinada entidade. Tais condições são sugeridas pela ADR Internacional (2021) como se segue:

- Existe um acordo universal sobre a preocupação dos intervenientes internos ou dos principais líderes de opinião;
- Há provas de violação das normas organizacionais; ou
- A situação é considerada irreversível.

5.1 Monitoria e relatórios: visão geral

Na gestão da ética, tal como em qualquer outra área de gestão, é importante que o gabinete de ética (e outros intervenientes) controlem as suas actividades e intervenções e informem sobre as mesmas às estruturas de governação e gestão competentes, por exemplo, a Comissão de Ética dos órgãos directivos.

Há um adágio que diz que o que é medido é gerido. Embora isto precise de ser tratado com cautela, existe uma grande dose de verdade – especialmente nas organizações. A natureza burocrática das organizações significa que se houver alguém a verificar se as coisas são feitas, é mais provável que sejam levadas a sério. Este é um factor de motivador para monitorizar e reportar sobre o processo de gestão da ética.

Uma outra razão para monitorizar a implementação do programa de gestão da ética e intervenções específicas é que permitirá ao Gabinete de Ética (e à Comissão de Ética) obter uma imagem mais concreta do programa de ética e da sua eficácia. Até certo ponto, é necessário saber que história as intervenções éticas contam sobre o percurso ético da organização.



Processo de relatórios e intervenientes (Dobie e Plant, 2014: 5)

Existem três processos distintos no controlo e na elaboração de relatórios sobre o desempenho ético de uma organização:

1. O ***gabinete de ética*** e outros actores mantêm dados sobre as intervenções éticas. Estes são depois compilados num Relatório para a Comissão de Ética.
2. A função de ***auditoria interna*** efectua uma avaliação independente do programa de ética e desempenho ético da organização e reporta-o à direcção executiva e à comissão de auditoria dos órgãos directivos.
3. Como parte do seu relatório anual (bem como da sustentabilidade dos relatórios), os ***órgãos directivos*** deverão reportar aos intervenientes externos sobre as intervenções que garantam uma boa governação ética.

Nesta secção do manual, é fornecida uma visão geral das responsabilidades de monitoria e de produção de relatórios do Gabinete de Ética. As outras duas componentes são abordadas no *Manual de Relatórios de Ética* (2014), uma publicação separada do Instituto de Ética.

5.2 Monitoria da implementação do programa de ética

A partir da estratégia ética, uma organização compila um programa de ética, ou um plano de implementação da ética. Este define as actividades de gestão da ética que devem ser implementadas para alcançar os objectivos estratégicos, atribuindo responsabilidades, prazos e requisitos orçamentais. O programa de ética pode mesmo ser dividido num programa anual de implementação que apoia na planificação do ano para o gabinete de ética e outros intervenientes.

Uma das funções da Comissão de Ética é a supervisão, pelo que será importante informar sobre os progressos na implementação do programa de ética, bem como sobre quaisquer barreiras que a Comissão de Ética possa ajudar a remover. A elaboração de relatórios de ética dá garantias aos intervenientes internos e externos do compromisso da organização com a ética.

5.3 Gestão da informação sobre ética

É difícil contar a 'história da ética' da organização sem informação. Muitas das intervenções de ética que são implementadas irão gerar dados, e é importante desenhar sistemas destinados a capturar estes dados de forma contínua.

A maioria das áreas de gestão terá alguma forma de base de dados, ou sistema de gestão de informação - não confundir com o Sistema de Informação de Gestão da Ética (SIGE), analisado na secção 3.9. O SIGE permite aos funcionários acesso às políticas e processos relacionados com a ética, enquanto o sistema de gestão de informação está lá para ajudar o gabinete de ética a gerir os seus dados. Isto pode parecer assustador, mas na realidade pode ser tão simples como manter uma planilha.

Por exemplo – se a organização lançar campanhas de formação e sensibilização destinadas a determinar quantas pessoas receberam formação sobre ética, as respectivas unidades de negócio e sobre que tópicos foram formadas. Se a divulgação de conflitos de interesse potenciais ou reais estiver a ser gerida, que proporção do pessoal designado divulgou, quantos conflitos potenciais foram identificados e em que local da organização se encontra.

Um dos desafios da gestão da informação sobre a ética é que nem todas as actividades que contam a história da ética estão necessariamente dentro do mandato do gabinete de ética. Em muitas organizações, o gabinete de ética é responsável por intervenções proactivas, enquanto as intervenções reactivas se enquadram noutras funções, como por exemplo uma divisão forense. Mesmo quando se trata de investigações, os casos são entregues entre uma função de investigação e aqueles que instituem processos disciplinares (tais como a função de relações laborais). Por isso, é provável que seja um desafio assegurar a continuidade dos dados desde a descoberta de uma transgressão até à sua resolução, a menos que a organização tenha um sistema eficaz de gestão de denúncias. Um outro desafio será integrar todos os dados com vista a transmitir uma imagem coerente à Comissão de Ética. A superação destes desafios requer a cooperação de múltiplos intervenientes e a orientação política sobre a gestão da informação.

5.4 Apresentação de relatórios à Comissão de Ética

As reuniões da Comissão têm inevitavelmente mais questões na agenda do que as que consegue tratar de forma sensata. Por conseguinte, é importante considerar o formato do relatório que é apresentado à comissão.

O que se segue fornece um quadro útil para a apresentação de relatórios à Comissão de Ética:

1. Progressos registados na implementação
 - Como está a decorrer a implementação do programa de ética?
 - Onde é que a Comissão pode ajudar a resolver os bloqueios?
2. Tendências
 - Que história os dados transmitem:
 - Formação e sensibilização
 - Divulgações de interesse
 - Presentes
 - Aprovação para trabalho externo remunerado
 - Pedidos de aconselhamento ético
 - Transgressões da ética (incluindo denúncias na linha directa), a sua investigação e resolução
3. Incidentes críticos
 - Há algum acontecimento importante que tenha ocorrido no período abrangido pelo relatório que o Comissão de Ética deva ter conhecimento – por exemplo: investigações que envolvam quadros superiores do pessoal, ou com impacto nos clientes?
4. Considerações estratégicas.
 - Existem eventos externos ou internos que exijam uma revisão da estratégia ética – por exemplo: fusões e aquisições, ou mudanças regulamentares?

- ADR International (2021). *Should you blacklist suppliers?* [Online] Available at <https://adr-international.com/should-you-blacklist-suppliers/> [Accessed on 16 July 2021].
- Bradshaw, K. (2015). *Communicating ethical values internally*. London: Institute of Business Ethics.
- Businesswire (2012). *Just What is a Whistleblower? Ethics Resource Center Report Challenges Traditional View Says Whistleblower is Not a Rogue Employee*. [Online] Available at <https://www.businesswire.com/news/home/20120531005278/en/Whistleblower-Ethics-Resource-Center-Report-Challenges-Traditional>. [Accessed on 13 August 2020].
- CIPC (2011). *The South African Companies Act no. 71 of 2008*. [Online] Available at http://www.justice.gov.za/sites/www.gov.za/files/32121_421_0.pdf
- Coffey R. (2013). *Ethics for Community Planning*. 31 December. [Online] Available at https://www.canr.msu.edu/news/ethics_for_community_plannin
- Dobie, K. & Plant, K. (2014). *Ethics Reporting Handbook*. Pretoria: The Ethics Institute.
- Du Plessis, J. & Delpont, P. (2017). Delinquent directors' and 'directors under probation': A unique South African approach regarding disqualification of company directors. *South African Law Journal*, 134(2), pp. 274-295.
- Ethics and Compliance Initiative (2019). *Global Business Ethics Survey – Workplace Misconduct and Reporting: A Global Look*. Vienna: Ethics & Compliance Initiative. [Online] Available at <https://43wli92bfqd835mbif2ms9qz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Global-Business-Ethics-Survey-2019-Third-Report-1.pdf>
- Fuchs, K. & Groenewald, L. (2018 – 2019). *Personal interviews with whistleblowers*. Unpublished document.
- Golegal (2020). *Understanding the concept of a delinquent director*. [Online] Available at <https://www.golegal.co.za/concept-delinquent-director/>.
- Government Gazette (2017). *Protected Disclosures Amendment Act (Act 5 of 2017)*. [Online] Available at <https://www.justice.gov.za/legislation/acts/2017-005.pdf>. [Accessed on 11 August 2021].

- Groenewald, L. (2020). *Whistleblowing management handbook*. Pretoria: The Ethics Institute. [Online] Available at www.tei.org.za.
- Groenewald, L. & Vorster, P. (2019). *The South African Business Ethics Survey 2019*. Pretoria: The Ethics Institute. [Online] Available at www.tei.org.za.
- International Standardization Organisation (ISO) (2021). ISO 37002: 2021 – *Whistleblowing Management Systems – Guidelines*. [Online] Available at ISO - ISO 37002:2021 - Whistleblowing management systems — Guidelines.
- IoDSA (2016). *King Report on Corporate Governance for South Africa*. Johannesburg: IoDSA.
- Lighthouse (2010). *Best Practices for Handling an Ethics Hotline Report: Developing Policies and Procedures for Conducting an Effective Ethics Investigation*. 25 October. [Online] Available at <https://www.lighthouse-services.com/documents/Best%20Practices%20on%20Handling%20an%20Ethics%20Report.pdf>
- NAVEX Global (2019). *Definitive Guide to Incident Management. Going Beyond the Whistleblower Hotline*. [Online] Available at <https://www.navexglobal.com/en-us/resources/definitive-guides/definitive-guide-incident-management?R-CAAssetNumber=1825>.
- Nexus Forensics (2017). *Investigation methodology*. Available from author.
- Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy+Business*, 56. [Online] Available at <https://www.strategy-business.com/>.
- Rossouw, G.J. (2002). Three approaches to teaching business ethics. *Teaching Business Ethics*, 6(4): 411-433.
- Rossouw, G.J. & Van Vuuren, L.J. (2017). *Business ethics* (6th edition). Cape Town: Oxford University Press.
- Rossouw, G.J. & Van Vuuren, L.J. (2020). *Codes of Ethics Handbook*. Pretoria: The Ethics Institute.

Leon van Vuuren (Autor principal)

Leon 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, e na mudança da cultura ética organizacional.

Liezl Groenewald (Co-autor)

Liezl é Directora de Ética Organizacional do TEI na África do Sul e ex-Presidente imediata da Rede de Ética Empresarial de África (BEN-Africa). É examinadora externa de estudantes de mestrado em universidades sul-africanas e professora convidada na Universidade de Ciências Aplicadas de Innsbruck (Áustria). Liezl é autora do *Manual de Gestão de Denúncias* e co-autora do *Manual de Ética e Conformidade* e contribuiu para o *Manual do Gabinete de Ética*. Ela participa no Conselho da Universidade de Tecnologia da Península do Cabo, representa a África do Sul nos grupos de trabalho técnicos globais para a ISO 37000 (Governança das Organizações) e ISO 37002 (Gestão de Denúncias). Liezl é ainda directora fundadora da The Whistleblowing House NPC.

Kris Dobie (Colaborador)

Kris Dobie é Director de Ética Organizacional do TEI. O seu foco principal é a gestão da ética no sector público, com um interesse especial na prevenção da corrupção. Ao longo da sua carreira, ajudou o Governo sul-africano em várias intervenções anti-corrupção, incluindo a elaboração da Estratégia Anti-Corrupção dos Governos Locais de 2016. É autor do *South African Citizen's Bribery Survey* e do *Public Sector Ethics Survey*, e actualmente trabalha no Grupo de Referência da Estratégia Nacional Anti-Corrupção. É licenciado em Arquitectura Paisagista pela Universidade de Pretória e possui o grau de mestrado em Ética no Local de Trabalho pela mesma instituição. É co-autor do *Ethics Reporting Handbook*.

Fatima Rawat (Colaboradora)

Fatima Rawat é Perita Associada em Assuntos Temáticos no TEI. Faz parte do corpo docente do Programa de Certificação de Profissionais de Ética e está também envolvida em serviços de consultoria. Fatima possui o grau de Bacharelato em Artes, Licenciatura em Direito e Mestrado em Gestão (Governança Local e Desenvolvimento) pela Universidade de Witwatersrand, bem como Certificados em Redacção Legislativa e Gestão de Conformidade pela Universidade de Joanesburgo. É uma advogada do Tribunal Supremo da África do Sul, Profissional de Ética Diplomada e Directora Diplomada. Possui mais de 20 anos de experiência de trabalho em áreas relacionadas com o direito e a governação. É co-autora do *Ethics Ambassador Handbook*.

Paul Vorster (Colaborador)

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 e é associado sénior de investigação na Universidade de Joanesburgo. A sua actividade centra-se principalmente na avaliação e construção de medições psicométricas e foi galardoado com o Prémio Johann Schepers pela avaliação psicométrica avançada na África do Sul em 2016. Foi co-autor do *Ethics Ambassador Handbook*. Actualmente concentra-se na medição da cultura e ambiente éticos para organizações e é um Profissional de Ética Diplomado.

Institucionalização do Manual de Ética

Tornar a ética real

Este manual desfaz o mito de que as organizações não podem realmente influenciar a ética, e que o melhor cenário é que 'a ética irá (esperemos) acontecer'. O objectivo específico é mostrar como a ética pode ser institucionalizada nas organizações, e nós explicamos como a ética pode ser 'tornada real'. Ou seja, como a ética pode ser 'levada às pessoas' envolvidas nas organizações e com as organizações.

Todas as organizações de todos os sectores da sociedade, independentemente da sua dimensão, precisam de gerir a sua ética. Quer devido à legislação ou normas de governação para este efeito, quer porque deveriam estar realmente a fazer a coisa certa para contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O manual pode ser um companheiro útil para todos os envolvidos com a governação e gestão da ética nas organizações.

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. Todo o trabalho de investigação original produzido pelo Instituto de Ética, incluindo a Série Manual de Ética, está disponível gratuitamente no nosso website: www.tei.org.za.